

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa¹ dedicada a la instalación y mantenimiento de aire acondicionado, en el municipio de Zapopan, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Ana Sofía Gamboa Douglas. Administración de Empresas y Emprendimiento

Felipe Eduardo Ruvalcaba Jiménez. Ingeniería Industrial.

Nadia Patricia Andalón Carrillo Andalón. Arquitectura

Profesor PAP:

Mtra. Claudia Rubí Ortiz Madrigal.

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP:
juanjoya@iteso.mx

Resumen

El reporte PAP de la consultoría en las micro y pequeñas empresas es considerado una pieza clave del proyecto de aplicación profesional que llevaron a cabo un grupo multidisciplinario de cuatro alumnos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) basados en los métodos de consultoría empresaria elaborados por el Centro Universidad Empresa (CUE) de dicha institución y por el Small Business Development Center (SBDC) realizados específicamente para la consultoría en pequeñas empresas.

El documento consiste en la narrativa del proyecto de consultoría, en cómo durante los cuatro meses de duración, el grupo interdisciplinario fue evolucionando en el trabajo y mantiene el orden de redacción basado en los tiempos del proyecto. Se comienza realizando un análisis del sector y el entorno de la compañía, un análisis interno llamado entendimiento del negocio para proceder a un diagnóstico profundo y continuar con una etapa de mejoras, como la elaboración del planteamiento estratégico, las propuestas de mejora a la empresa y terminando con la implementación de las mismas.

Los proyectos de inserción profesional son una gran herramienta para la educación superior en la actualidad, es una forma de acercar a los estudiantes a la realidad de una vida profesional en escenarios controlados que contribuyan en su crecimiento personal, académico y profesional. Desde la perspectiva del proyecto de consultoría en MyPES es un gran reto tanto para la compañía como para los estudiantes, ambas partes están expuestas a una gran carga laboral con muy poco tiempo para asimilar los cambios durante el proyecto, impactando en las áreas funcionales por una serie de mejoras que indudablemente siembran una semilla de nuevo conocimiento y ganas de superación en la empresa.

Índice

Introducción	5
I. Generalidades y contexto de la empresa	8
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	8
1.2. Historia de la empresa	9
1.3. Entendimiento del negocio	11
	16
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	17
1.5. Análisis del entorno	18
2. Diagnóstico	24
2.1. Metodología del diagnóstico	24
2.2. Proceso particular	25
2.3. Descripción de la situación de la empresa	29
2.4. Análisis e interpretación de resultados	36
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	36
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	37
3. Planteamiento estratégico	42
3.1. Misión, visión y valores	42
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	43
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	46
3.4. Mapa estratégico	46
4. Propuesta de mejora	47
4.1. Nombre de la propuesta	47
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	47
4.3. Plan de acción detallado	50
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	51
5. Implementación	52
5.1. Actividades realizadas y su justificación.	52
5.2. Ajustes en el plan de acción.	55
5.3. Resultados obtenidos.	56

5.4. Tabla de empleos retenidos.	58
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores.	59
6. Recomendaciones.	60
6.1. Corto.	60
6.2. Mediano.	60
6.3. Largo.	60
II. Aprendizajes	61
III. Anexos	85

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.

5. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un Consultor Senior

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa Ingeniería CELCA S de RL. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta incluye las reflexiones de los alumnos en relación a su proceso formativo durante el proyecto, y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

I. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Domicilio:	
	Página web:
Tiempo de fundación: 6 años	Forma jurídica: Persona Moral
Número de empleados: 4 Director general (1) Encargada administrativa (1) Analista de proyectos (1) Supervisor de proyectos (1)	Giro de la empresa / Sector Mantenimiento e Instalación de aire acondicionado y proyectos eléctricos.

1.2. Historia de la empresa

Desde los 5 años el empresario estuvo con scouts, quienes le implantaron la consciencia de preocupación por el medio ambiente.

El empresario es egresado de la carrera de ingeniero electromecánico del Tecnológico de Zapopan, se siente comprometido con su universidad y busca la manera de apoyar a los egresados de la misma.

En 1996, el empresario comenzó a trabajar en el área de refrigeración. Trabajó en el gobierno del estado en el trompo mágico, en el área de museografía. Decidió retirarse debido a que al momento de hacer propuestas había limitante, y era complicado ser proactivo. Quería poder tomar la libertad de trabajar a su manera.

Todo inició como autoempleo en octubre 2011, hace 6 años, pues hacía los servicios mediante una camioneta, una caja de herramientas, una escalera y en el escritorio de su casa. Al paso de unos meses ya no había espacio y se estableció en un local para resguardo de herramientas, mientras que la oficina seguía en casa. Posterior a eso en se cambiaron a una casita dúplex cerca de donde se encuentran actualmente. Conforme pasó el tiempo se tornó al deseo de una empresa y empezó a contratar colaboradores para que lo ayudaran de manera externa.

Duraron 2 años en una casita Dúplex y con el paso del tiempo comenzaron a tener problemas de espacio por lo que en agosto del presente año se cambiaron a su actual domicilio.

Hace dos años, en octubre 2016, comienza a trabajar una de sus principales colaboradoras y llega a través de una residencia profesional, como otros estudiantes.

En octubre de 2017 se integra la empresaria, y se hace responsable del área administrativa.

Estuvo como socio por proyectos, los cuales ejecutaban cada quien en su área. Luego surge el acta constitutiva, y es cuando nace la razón social Juntos desarrollaron más proyectos en Aguascalientes en una planta automotriz principalmente.

En agosto de 2018 a uno de los socios por cuestiones personales se retiraría de la sociedad, pero seguirá trabajando como aliado comercial. A raíz de ello, se modifica el acta constitutiva integrando a la empresaria. Actualmente el acta constitutiva está conformada solo por ellos dos.

El empresario siempre ha sentido que tiene una deuda moral con la sociedad, debido a que le costó trabajo terminar la carrera, y por ello busca apoyar a los estudiantes en todo lo que se pueda.

Tratan de ver de qué manera pueden contribuir, con instalaciones de aire acondicionado, eléctricas y paneles solares a dañar lo menos posible el medio ambiente

El empresario es técnico de mantenimiento industrial, se presentó en un curso que brindaba certificaciones de parte de la SEMARNAT, que trataba del daño a la capa de ozono por el manejo de los refrigerantes, en el cual se percató de tantos años que tienen en el negocio y no se daban cuenta, de manera inconsciente por falta de conocimiento. El cambio climático, aunque favorece al negocio porque está aumentando la temperatura de la ciudad, tiene un costo en el medio ambiente.

1.3. Entendimiento del negocio

Gestión:

La razón de ser de la empresa es la pasión por el trabajo, brindar empleo, generar economía, retos, descubrir, aprender, mejorar, trascender, lograr que otras generaciones actúen, respetar el medio ambiente, contribuir con su granito de arena al planeta, la sociedad y sus hijos.

En 1 año les gustaría tener a proveedores externos bajo sus lineamientos y requerimientos, desarrollar y certificar nuevos proveedores y no depender tanto de ellos. Y en 3 años contar con reconocimiento nacional como empresa de aires acondicionados y paneles solares honesta, amigable con el medio ambiente, que promueve el crecimiento personal y profesional de los que la integran.

Los valores que se fomentan mayormente en la empresa son honestidad, ética, amigable con el medio ambiente, actitud de servicio, compromiso, integridad, transparencia, iniciativa. (Se quiere fomentar iniciativa por parte de técnicos).

En el proceso de toma de decisiones, se basan en experiencia e intuición, y ciertos datos. En junio se comenzó a utilizar la herramienta GESTIONIX. No se tiene un organigrama definido por puestos ni persona que los ejerce, sólo un esquema de áreas con algunas tareas.

Las responsabilidades por puesto no se han definido por completo. Se va a integrar un nuevo empleado a la parte operativa. El director lleva cotizaciones, levantamientos, alturas, riesgo eléctrico. La administradora lleva imagen, página web, pagos, contabilidad, administración, recursos humanos. Su auxiliar los ayuda con lo que se necesite en el momento de cualquiera de esas actividades. El proceso de planeación es reactivo, se va actuando conforme la necesidad lo demanda.

El control lo llevan a cabo mediante evidencias proporcionadas por los proveedores cumpliendo un “checklist” de fotos, un técnico siempre lo cumple, a los demás se les tiene que estar pidiendo. La supervisión de las instalaciones las lleva a cabo el director. Su auxiliar modifica los formatos que utiliza cada 2 meses de acuerdo a como le funcione mejor. Seleccionan proveedores mediante recomendaciones, si comprueban que saben realizar el trabajo, y demuestran compromiso.

La línea de mando en ocasiones para su auxiliar no es clara, pero se tiene la confianza de preguntar y aclarar dudas, las actividades se llevan a cabo por prioridad independientemente de quien necesita apoyo. En el caso de los técnicos, ocurre que no cumplen el checklist si no se les está recordando constantemente, e incluso se tiene que negociar con ellos para que realicen el trabajo como es solicitado por el cliente o como se pide por parte del director.

Se tiene un breve conocimiento de lo que es un modelo de negocios, más no se le ha dado continuidad a plasmarlo y tenerlo bien definido.

Para ellos, lo que más les hace falta es identificar los signos vitales de la empresa, actualmente con el indicador con el que se mueven es el punto de equilibrio y definen cuanto tienen que vender al año considerando la temporalidad del servicio y así poder tener un rango de utilidad favorable.

Mercadotecnia:

Actualmente, la empresa no cuenta con un plan comercial, pero buscan captar contratos de servicios de mantenimiento para conseguir estabilidad en la empresa; de esta manera poder dedicarse a buscar los proyectos grandes que son los que generan mayores ingresos económicos. Los servicios de mantenimiento de aire acondicionado son considerados su producto estrella. Por el momento cuentan con un contrato de mantenimiento con el INE que cubre dos servicios al año.

Por otro lado, la empresa asume que la instalación de equipos como servicio les genera mayor cantidad de gastos operativos y de logística, acarreo movimientos, suministros, etc.

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

El segmento de mercado no se tiene definido, pero busca incursionar en el área comercial e industrial. Ya que se sabe que ésta última representa un 30-40% mayor ganancia que lo comercial y hasta un 50% en comparación a la vivienda.

La empresa reconoce la responsabilidad y la ética con la que se manejan ante sus clientes como su ventaja competitiva. Ya que en ocasiones han dejado de vender por ser fiel a sus valores.

Por el momento no se cuenta con personal dedicado a la venta de manera exclusiva, se consideran “*todólogos*”. Su auxiliar es quien atiende las llamadas y toma los datos para que posteriormente le generen el presupuesto. En caso de ser equipos pequeños como mini Split, ella misma tiene ya los datos para proporcionar la información.

Su principal medio de promoción es de boca en boca. A pesar de contar con una página web, ésta únicamente funge como informativa para la empresa.

Hoy, no se practica el seguimiento postventa. En algunas ocasiones se llama a los clientes para sugerirles el mantenimiento de los equipos y han empezado a aplicar encuestas de satisfacción a ciertos clientes.

Se detecta que los empresarios conocen muy poco el mercado, mencionando sólo a algunos colegas y tiendas departamentales como su principal competencia.

Operación:

Esta empresa se dedica a todo lo relacionado con los aires acondicionados como lo es el mantenimiento, instalación, reparación, etc. Otro servicio o producto que ofrecen es el de realizar proyectos para la instalación de los aires acondicionados de manera óptima e integral en construcciones. También buscan incursionar en el mercado de la instalación de paneles solares, generadores eólicos y todo tipo de sistemas que sean sustentables y protejan el medio ambiente.

Dependen de las condiciones que marcan los proveedores y subcontratistas, para calcular su capacidad instalada ya que ellos son los que le pueden proporcionar la información necesaria para poder determinarla. Pero esto será muy variante, ya que dependen de si el contratista tiene tiempo para poder enviar una cuadrilla de técnicos a que revise las instalaciones, etc. Al no contar con personal para que labore de planta ahí, no se puede realizar un cálculo de cuál es su capacidad máxima. Enfocarnos en la capacidad máxima de mantenimiento.

En este momento la manera en que actualmente se lleva a cabo el control de inventario es mental y el único que tiene conocimiento de esta información es el director, esto provoca que tanto lo que se compra, así como lo que se utiliza para operar depende directamente de la autorización o verificación del director. Esto se debe varios factores:

- Al ser el empresario él único que conoce la información, se convierte automáticamente en el único que puede decidir si se compran nuevos insumos.
- Al no tener un punto de re orden establecido, el empresario es el único, que con base a su amplia experiencia puede decidir si se genera una orden de compra.
- La única información que se necesita para determinar el inventario que tienen actualmente es registrar las salidas que tienen de los almacenes.

Recursos Humanos:

El personal que labora en la empresa tanto como técnicos, instaladores, supervisores y administrativos no es capacitado constantemente en el tema de seguridad industrial y primeros auxilios, se encuentran asegurados o dados de alta en el seguro. Algunos no cuentan con contrato laboral firmado. Manejan contrato colectivo de trabajo y contrato individual de trabajo. Contrato de confidencialidad no ha sido implementado con proveedores. Los trabajadores reciben las prestaciones de ley (no incluyen prestaciones además de las mínimas de ley).

No se utilizan métodos para motivar al personal, el empresario menciona que se podría hacer una campaña de motivación. No se maneja el ausentismo de los trabajadores. Existe

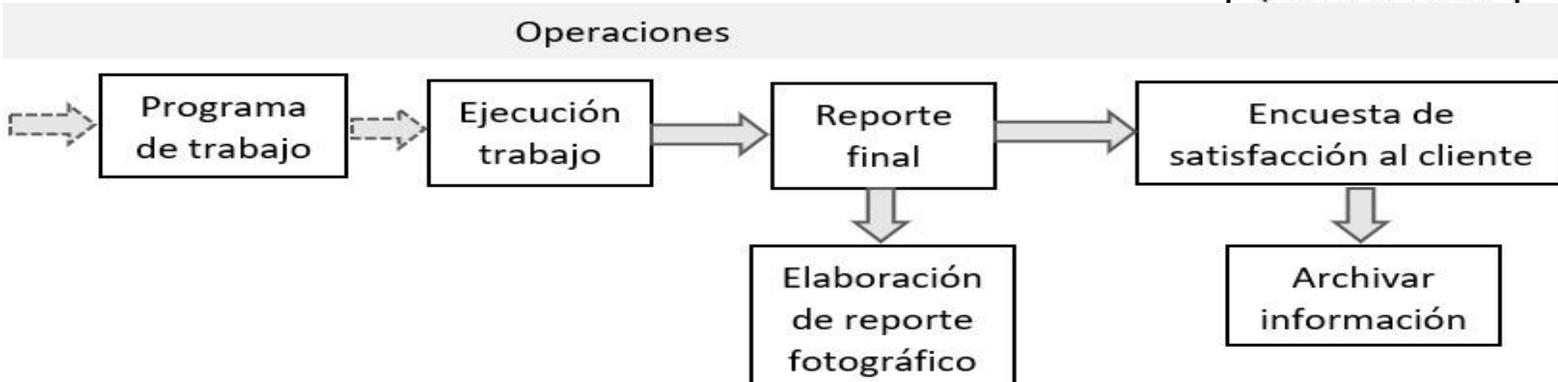
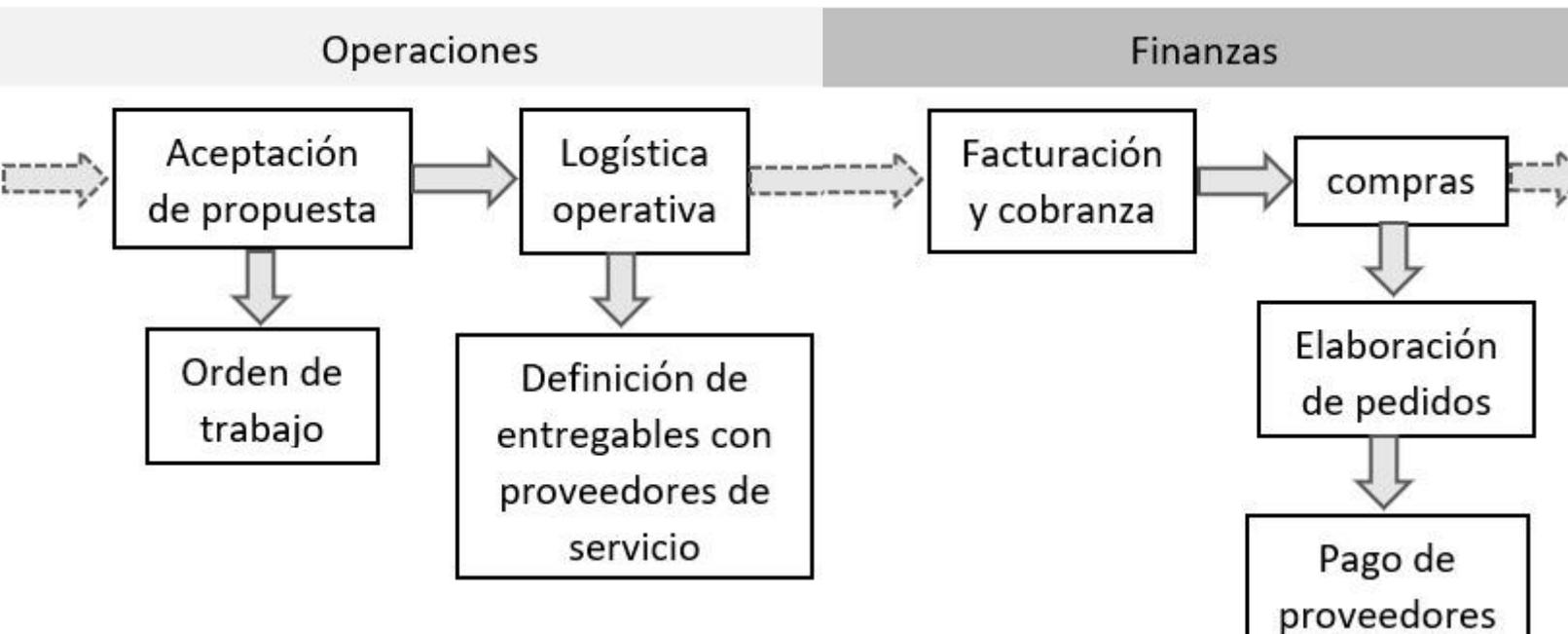
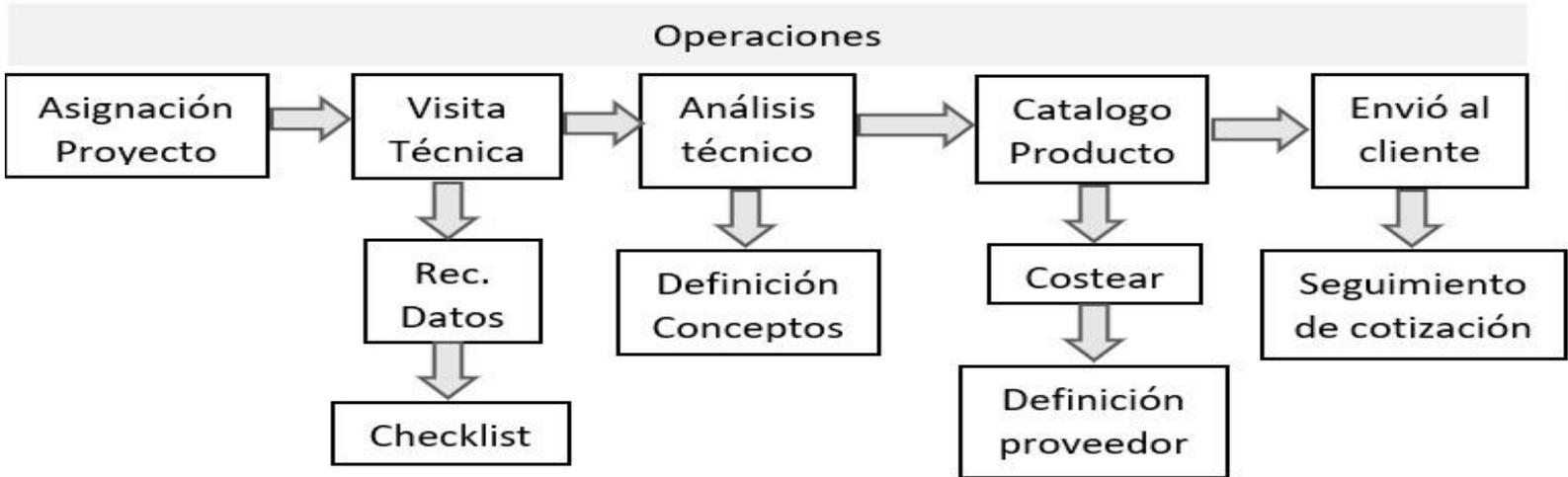
resistencia al cambio por parte de los técnicos, quieren hacer lo que siempre han hecho conforme a su experiencia y es difícil que transmitan su conocimiento. En cuanto a la comunicación con los empleados, al principio su auxiliar administrativa, tenía poco entendimiento de las instrucciones. Las explicaciones del director son gráficas y es un poco acelerado, pero se tiene confianza de preguntarle. Ella considera que tiene 2 jefes, y hace lo que se necesita en el momento.

Actualmente se encuentra un pleito legal por la marca. El proceso de supervisión con los técnicos consiste en que el director va a obra a supervisar, además de las fotos que reciben por el checklist. Han contemplado tener empleados directos en el área técnica, pero por el momento no se planea. Por el momento se requiere que los técnicos se pongan la camisa Celsius al momento de realizar el servicio y desarrollar nuevos proveedores.

Finanzas:

En el área de finanzas, la empresaria tiene por separado documentos en Excel con información de costos variables y fijos, nómina, ventas facturadas y no facturadas, etc. Los estados de resultados y balance general mensuales los realiza la contadora externa y los envía en PDF. Con un formato de un curso en ITESO se realizó una proyección de ventas anual y se obtuvo el punto de equilibrio tomando en cuenta la temporalidad del servicio. Su auxiliar administrativa, tiene sus propios formatos, que ella misma hace. Algunos datos financieros se vacían en la herramienta GESTIONIX. No se ha invertido parte de la utilidad en los últimos 6 meses, no se cuenta con financiamiento ni con un fondo de inversión. Todos tienen sueldo asignado.

Macro proceso de la empresa



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La propuesta de Valor es la principal razón por la que un prospecto va a comprar contigo y no con la competencia. Actualmente la empresa no cuenta no una propuesta de valor definida.

Ventaja competitiva

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes. Se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Actualmente, la empresa está tratando de implementar un reporte fotográfico de los trabajos realizados que se entrega al cliente para su tranquilidad.

Estrategia genérica

La estrategia genérica que utiliza es la de la “Estrategia de Diferenciación”. Para lograr esto y diferenciarse en el mercado de las demás empresas, se ofrece un buen servicio al cliente a través de un servicio personalizado y prontitud

1.5. Análisis del entorno

Introducción:

Para la determinación de las principales variables que afectan el entorno de la empresa, se consiguió información de diversas fuentes, con esto se analizó el entorno de la empresa, con la finalidad de conocer su panorama y el papel que juega. Se consideraron los factores procesos, tecnología, ventas, inversión, recursos humanos, apoyos, aspectos económicos, aspectos socioculturales, demográficos y ambientales, aspectos políticos, leyes y gubernamentales y aspectos de la competencia. Durante la investigación se logró cumplir el objetivo de conocer su entorno para identificar oportunidades y amenazas que atañe y es preciso tener en cuenta en la empresa.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
IncurSIONAR en el servicio de energías limpias en momento de crecimiento	Inversión de 8 mil 600 millones de dólares para el desarrollo de infraestructura de generación renovable (SENER, 2018).	Afectaría a MYPES quitándoles participación en el mercado debido al fortalecimiento de grandes empresas, esto debido a que las licitaciones muchas veces ya están asignadas.
Alza en el costo de energías no renovables	Precios energéticos indicaron 11.4% de variación anual.	
Aumento del consumo de energía por habitante.	Consumo per cápita de energía (GJ/hab) presentó una variación de 3.44% mientras que la producción de energía (petajoules) una de -12.87%.	

Existe la necesidad de mayor producción de generar energías.	Variación de -15% entre el primer trimestre de 2017 y el de 2018 del PIB en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.	
Tendencia a energías limpias.	En 2015, 20.3% del total de generación de energía se produjo con fuentes de energía limpia.	
Crecimiento de la industria.	Industria de aire acondicionado se encuentra en crecimiento Crecer el tamaño de la empresa.	Al mismo tiempo se puede generar más competencia. Ya que cada vez se pueden interesar más en ingresar en ese sector.
Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas (CANAME)	Al estar incorporado a esta cámara se pueden aprovechar obtener información de primera mano así como servicios de asesoramiento.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Servicio por temporadas.	El cambio climático favorece el nicho de mercado, cada vez es más indispensable contar con aire acondicionado.	Los equipos de Aire acondicionado contaminan el medio ambiente. Puede ser que en un futuro se vuelvan obsoletos.
Flexibilidad geográfica	La maleabilidad de los proyectos permite abrir mercado en cualquier parte del territorio nacional.	
Tendencias sustentables y económicas.	as nuevas ideologías, buscan alternativas mayormente económicas y ambientales. (paneles fotovoltaicos)	Las nuevas ideologías, buscan alternativas mayormente económicas y ambientales. (aires acondicionados)

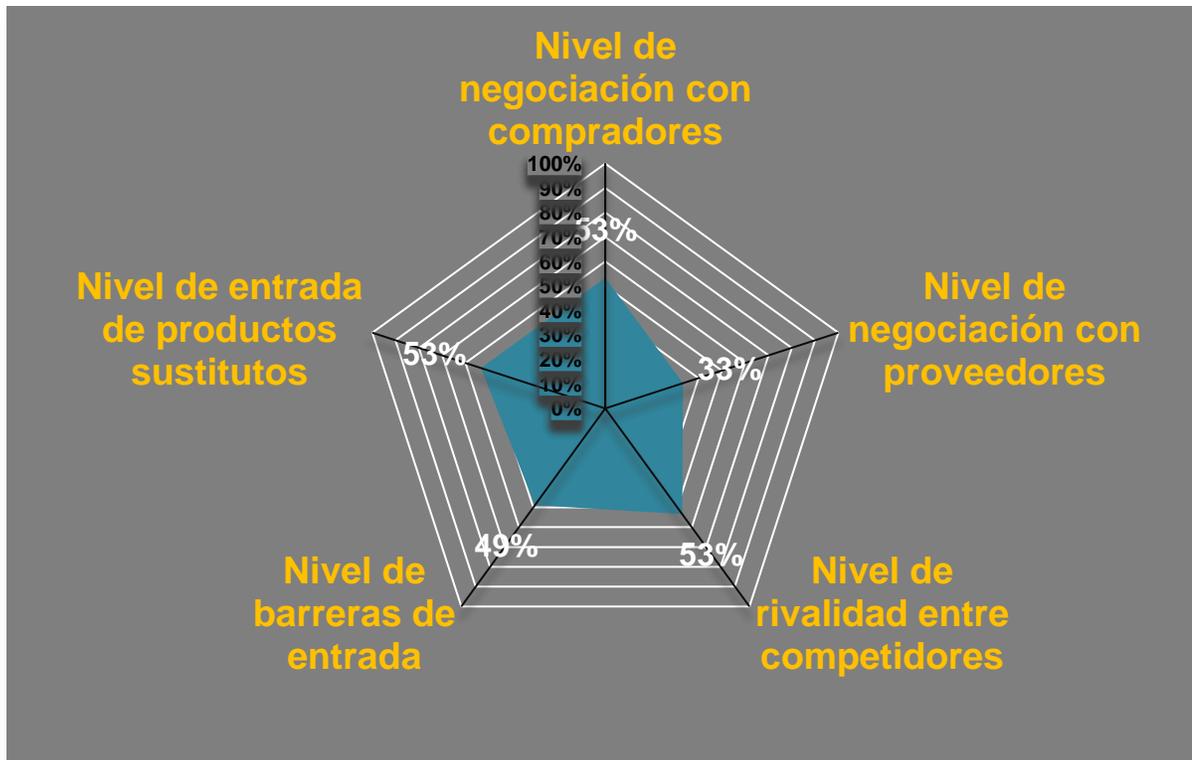
Alianzas con proyectos sustentables.	Crear alianzas con desarrolladores dedicados a proyecto o edificaciones sustentables.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Manual de buenas prácticas en sistemas de refrigeración. y aire acondicionado.	Al cumplir con las buenas prácticas se pueden optimizar los recursos económicos. Aprovechando el uso dicho manual se puede justificar la responsabilidad social de la empresa y utilizarlo como un diferenciador.	
Cumplimiento con Protocolo de Montreal.	Aprovechar su disponibilidad para generar un diferenciador, para que los consumidores los prefieran.	
Sistema fotovoltaico interconectado a la red bajo la especificación ESP-ANCE02.	Al cumplir con las especificaciones, pueden incursionar en un nuevo mercado. (hipoteca verde)	Es muy difícil cumplir con las especificaciones y encontrar un distribuidor para la especificación (ESP-ANCE02)
Aspectos tecnológicos:		
Gama de productos y servicios amplia.	Existen nuevas tecnologías en las que se puede incursionar (paneles para albercas, calefacción solar, extracciones de aire etc.)	Nuevas tecnologías que sustituyan los equipos de A/A
Dependencia de la tecnología.	La tecnología nos lleva a una nueva era donde todo requiere de una instalación eléctrica.	Tendencias constructivas eco sustentables que disminuyan el uso de estas tecnologías.
Aspectos de competencia:		

En el estado de Jalisco se encuentran 26 competidores, con las mismas características.	Crear alianzas para obtener trabajo y servicios. Cuando no tengan la opción de ofrecer el servicio y de esta manera obtener una comisión cuando se concrete el proyecto.	Las empresas que se ubican en el estado de Jalisco pueden competir con ellos de no aliarse.
Las tiendas departamentales venden casi todos los aires acondicionados y los instalan más barato.		Las tiendas departamentales venden casi todos los aires acondicionados y los instalan más barato. Lo que hace que sus proyectos los pierda con facilidad.
En la zona Metropolitana de Guadalajara existen 20 competidores que ofrecen servicios similares.	Crear un diferenciador bien establecido para que los prefieran sobre la competencia.	Ofrecen el servicio sin un estudio previo y son más baratos.

Conclusiones

La tendencia es evolucionar a lo sustentable, pero no necesariamente por la conciencia ecológica, sino que es importante que el cliente identifique los beneficios económicos que se pueden obtener al adquirir dichas tecnologías. Cada vez existen más productos y servicios que la empresa puede aprovechar para ampliar su gama de opciones y de esta manera disminuir el riesgo de la temporalidad, así como la posibilidad de convertir competidores en aliados estratégicos.

Diamante de Porter



Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Nivel de negociación con compradores	53%
Nivel de negociación con proveedores	33%
Nivel de rivalidad entre competidores	53%
Nivel de barreras de entrada	49%
Nivel de entrada de productos sustitutos	53%

Conclusiones

En lo que se refiere a compradores y proveedores, su nivel de negociación es media con los compradores, ya que la competencia es amplia pero también existe un mercado muy grande por atender. En cuanto a los proveedores se concluye que es baja porque se limita a lo que ofrece y a sus condiciones de tiempo y precio.

En cuanto a su nivel de rivalidad entre competidores lo que se puede aprovechar son todas las opciones de innovación continua y nuevos productos para tener la oportunidad de diferenciarse. En cuanto a nivel de barreras de entrada, a pesar de que el acceso al mercado no es complicado la demanda se encuentra en aumento, por lo que se recomienda buscar el diferenciador y la estrategia competitiva.

En cuanto a nivel de entrada de productos sustitutos, la accesibilidad sobre todo económica es lo que limita a los usuarios para hacerse acreedores a esas nuevas tecnologías, lo que la empresa tendría que aprovechar es la fuerte demanda de equipos provocada por el cambio climático.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

Al comienzo el proyecto de consultoría se realizó una primera visita, para establecer el primer contacto con los empresarios. Durante esta primera visita se pidió información personal a los empresarios, esto con el propósito de entender su contexto, a la vez se les pidió que nos contaran la historia de la empresa, desde su fundación hasta el presente, con sus buenos y malos momentos, esto con la intención de contextualizar la situación actual.

Con el propósito de entender el negocio se les hicieron algunas preguntas de cada área funcional, gestión, operaciones, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, para conocer cómo funcionan, cómo son gestionadas y qué papel tiene cada una en la empresa.

Con el objetivo de complementar el entendimiento se les pidió que nos explicaran cómo se llevaba a cabo su proceso general, desde que el cliente solicitaba un servicio hasta que se recibía el pago por el mismo.

Con el fin de analizar el entorno se partió de una base de variables que tienen impacto en la industria de nuestra empresa y que a la vez afectan a la empresa.

Se realizó una investigación por internet, se consultaron fuentes confiables, como las de INEGI, SEIJAL y DENUE, posteriormente se entrevistó a un experto del sector y se le preguntaron diferentes cuestiones acerca del sector correspondiente y de los diferentes escenarios que se tienen que tomar en cuenta al momento de tener un negocio de este tipo. Fue así como se pudo empatar la información proporcionada por el experto en el sector con información de fuentes externas a la empresa.

Se prosiguió con depuración de la información obtenida de las diversas fuentes, elaborando un cuadro resumen de las variables y que impactan a la industria y el efecto que tienen en ella, Después se concluyó con un diagrama de PORTER.

Durante las visitas que siguieron se comenzó a investigar más a fondo acerca del papel que jugaba cada área durante la operación la empresa como organización. Se profundizó en el proceso general de la empresa, se investigó las actividades concretas de cada área de la empresa, así como la manera de transmitir, recibir y almacenar la información necesaria para la operación y gestión de la organización.

Con los empresarios se tocaron los temas de composición del organigrama, líneas de mando, objetivos por área, filosofía de la empresa, costos y transmisión de información. La información obtenida de estas pláticas fue posteriormente empatada con la obtenida de pláticas similares con los demás miembros de la organización, esto dio una guía de por dónde empezar, pues se obtuvieron indicios de las áreas de oportunidad en la empresa.

Gestión

Para conocer el proceso de gestión de la empresa, se presentó un cuestionario de habilidades directivas a los socios de la empresa, con el objetivo de conocer en que es fuerte cada uno y poder encontrar áreas de mejora como directivos. Para ello se evaluó cómo se califican en liderazgo, profesionalismo, manejo del cambio, capacidad para delegar, poder negociador, cómo se encuentran en toma de decisiones, planeación, control, metas, formando equipos, reclutando, aconsejando y entrenando al personal.

Recursos humanos

Para trabajar en el área de recursos humanos se utilizó una matriz donde se realizaron diferentes preguntas a empresarios y colaboradores con el objetivo de conocer cuál es su plan de vida y como este plan se alinea con la empresa.

Poniendo principal atención en los empresarios fundadores de la empresa, en la alineación de sus objetivos personales y los de la empresa.

Por otro lado, se busca identificar el propósito de la empresa, por qué hace lo que hace. Que los empresarios tengan claridad en hacia donde se dirigen tanto personal como profesionalmente.

Mercado

Con el fin de conocer la relación entre cliente y empresa, se realizaron encuestas de satisfacción que nos permitan identificar si en efecto los clientes están recibiendo por sus servicios lo que la empresa quiere transmitir. En ese caso en particular, la empresa determina como su propuesta de valor la calidad brindada en el servicio y la atención al cliente. De los veinticuatro clientes de la empresa, se respondieron nueve, de los cuáles, dos de ellos son considerados los de mayor importancia.

Para analizar cómo se encuentran en el mercado en relación con sus competidores, se solicitaron cotizaciones a tres diferentes empresas del mismo ramo. Con dicha información se realizó un comparativo para identificar puntos de oportunidad.

Operación

Con base a la primera visita que tuvimos en la empresa y las primeras preguntas que hicimos, provocaron la búsqueda de procesos que permitieran la seguridad de los trabajadores, así como el determinar si tenían un área de trabajo establecida principalmente en el área operativa, y determinar si cumplían con las medidas de seguridad que demandaba las dependencias de gobierno pertinentes.

Es por eso por lo que el equipo se dedicó a buscar dentro en las normas oficiales mexicanas, las diferentes características que se tienen que cumplir para que pudieran desarrollar el trabajo de forma segura y ergonómica, los manuales de buenas prácticas como el que tiene CFE para trabajo con electricidad, la NOM 03 para trabajos en altura, entre otras. Además de buscar las características que debe de cumplir el centro de trabajo, además se debe de conocer el EPP con el que deben de contar los trabajadores.

Para atacar otra necesidad que tienen la empresa, que es la carencia de claridad en cuanto al papel que se desempeñan cada uno de los trabajadores, así como los empresarios dentro de la misma. Es por eso que es necesario que se establezca un organigrama con la intención de ir definiendo los puestos y delimitar las responsabilidades de cada puesto.

Otro factor requiere especial atención es el de la dependencia que todos tienen para con el director en cuanto a información se refiere para la realización de las actividades. Esto también limita el proceso de garantizar la calidad y estandarización en cada uno de los procesos que lleva a cabo CELSIUS, porque él tendría que estar presente para que todo se llevara a cabo según la metodología que ofrece la empresa misma. Fue en la primera

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

visita en donde se preguntó que si tenían instrucciones de trabajo en donde se le explicara a los trabajadores la manera en que deseaban que hicieran los trabajos. Pero se recibió una negación hacia la idea de tener un manual para poder aumentar la estandarización del proceso, pero siguió viendo la necesidad de capacitar o generar información para en caso de que uno de los trabajadores faltara o simplemente para que pudieran delegar responsabilidades hubiera la manera de que alguien más pudiera realizar las actividades y no se detuvieran. Por eso se buscó la manera en que recopilaría la información de los procesos que es necesaria. Aprovechando del diagrama de flujos de procesos que estaba elaborado y solo se confirmó la información, se decidió emplear la herramienta llamada "AMEF" para identificar en parte de los procesos en los que se tendría que poner mayor atención y también en que parte del proceso se debe explicar con mayor detalle cómo se debería de realizar, para evitar la falla en algún momento así como el establecer la forma óptima de solucionarlo lo mejor y lo más rápido posible para que no se detengan las operaciones.

Finanzas

Para conocer el funcionamiento del área de finanzas y que tanto se utiliza la información financiera para la toma de decisiones, la administradora mostró y envió los documentos que utiliza para llenar datos de ventas, costos, gastos operativos y administrativos, así como los documentos que presentan estados de resultados y balance general mensuales hechos por la contadora, y cuales datos se vacían en la herramienta GESTIONIX, la cual está conectada directamente con el SAT.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

GESTIÓN:

Los resultados obtenidos por medio del cuestionario de habilidades directivas a los socios de la empresa indicaron que la ponderación de ambos respecto a planeación, capacidad para delegar, aconsejar y entrenar y reclutar personal se encuentran por arriba de la media. Se detecta que hay áreas en las que los empresarios mencionan que son buenos, en planeación y capacidad para delegar, sin embargo, no se detecta en la práctica por lo que es probable que la operación no se los permite.

En cuanto a liderazgo, se encontró que el director asume el rol de líder principal en la empresa, y la socia y los colaboradores lo reconocen como tal. La socia tiene una ventaja en cuanto a control en su estructura de trabajo. El director se autoevaluó con una nota baja en control. Ambos se autoevalúan con un nivel bajo en toma de decisiones.

RECURSOS HUMANOS:

Plan de vida	Administradora	Director	Aux. Administrativo	Técnico
¿Qué valor puedo aportar como individuo a la sociedad?	Trascendencia a través del ejemplo, aportaciones positivas para una mejor sociedad y medio ambiente. Ayudar a las personas a su alrededor.	Mejorar el entorno, siente esa responsabilidad, a través del trabajo, generando empleos. Siendo ejemplo de conducta para sus hijos y colaboradores, de ética.	Contribuir en el cambio del mundo a través de sus acciones. Cuidado del medio ambiente, a los recursos naturales	Contribuir en el desarrollo tecnológico. Ser un ciudadano honorable, y comprometido con la sociedad.
Si pudieras proyectarte hacia el futuro ¿Cómo te gustaría verte en un año, tres, cinco y diez años?	1a.-Mejor informada en el área financiera. Equilibrio en el área personal y profesional. 3a.-Una empresa con 10 o 15	1a.- En camino a la consolidación de la empresa. Llevar a cabo metas personales, participar activamente en una labor	1a.-Ejerciendo su profesión, enfocada a lo que estudio. Crecer profesionalmente. 3a.- Independiente de sus padres, viviendo con su	1a.-Estudiar inglés. Quiere hacer un viaje a país cada año. Comprar un coche. Está realizando dieta y quiere trabajar en su imagen.

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

	empleados, reconocimiento nacional. Realizar viajes internacionales 5.-Le gustaría diversificar el negocio. Quiere estudiar un posgrado en administración y cursos de cocina. 10.- Se visualizan con varias empresas y que la actual trabaje sola.	comunitaria. 3a.- Se visualiza con triple de plantilla, ya consolidada la empresa, Que se integren más estudiantes, teniendo la apertura para que puedan aprender. 10a.- Generar más empleos, abriendo camino a nuevas oportunidades de negocio.	hija. Desempeñando su carrera al 100%, tener un mejor ingreso. Se ve en área de proyecto y diseño de piezas. 10a.-Visualiza su negocio bien establecido y en crecimiento, se ve viajando con su hija, de vacaciones.	Persona experimentada en el área laboral. Ya puede aportar al entorno. 3a.-Se visualiza con pareja, no sabe si seguirá trabajando en la empresa, no le gusta quedarse quieto, comprará casa. le gustaría ya tener un hijo. 10a.- Negocio propio y vivir de sus ingresos
¿Qué sueños te gustaría cumplir?	*Quiere ir a Machupichu *Le gustaría lograr que las personas que hizo contacto tengan una imagen positiva de ella. *Trasmitirles a sus hijos el ejemplo de crear su propia empresa,	* Consolidar y crecer su empresa *Viajar, le gustaría irse de mochilazo durante un mes por todo México, cuando tenía 19 era su objetivo.	*Por un lado cumplir el sueño de que su hija estudie. * Viajar a España y Cuba. *Ser encargada o directora de la empresa en donde trabaje.	*Él quiere tener un negocio propio de lo que estudió Ingeniería electromecánica. *Él quiere contratar personal y ser un escalón de las personas para que crezcan. *Le gustaría realizar viajes internacionales y nacionales.
¿Qué es lo que más valoras en tu vida?	*Congruencia: Hago lo que digo/ compromiso * Responsabilidad : De sus actos, valor de enfrentar las decisiones * Honestidad: No engañarse a sí misma, no mentir, no ir en contra de sí misma. * Iniciativa: No esperar a que alguien más te diga que hacer. Proactiva	*Servicio: Servicio de calidad y con ética. * Adaptables: Ser incluyentes y adaptarse a las necesidades de las personas. * Ética: Ser fiel a sí mismo * Sociable: Buen sentido del humor	* Honestidad: Honestas con todas las personas. Honestas consigo misma. *Valorarse a sí misma: Ver que es lo que realmente le hace feliz a ella. * Verdad: Siempre hablando con la verdad, aunque duela.	* Honestidad: Siente algo y luego lo dice, hablar sin filtro. * Empatía: Trata de relacionarse con las personas y entenderlos * Compromiso: Trata de ser muy cumplir tu palabra. * Valiente: No le tienen miedo al cambio, a moverse de lugar etc.
¿Quién eres? ¿Cómo te describes, tus principales	FORTALEZA * Analítica: Necesita recolectar datos para toma de decisiones.	FORTALEZAS * Servicio: Le gusta ayudar, buen anfitrión. * Sociable:	FORTALEZAS * Dirigir: Llevar a cabo proyectos, por ejemplo.	FORTALEZAS * Trabajar en equipo: *Aprender las lecciones de la

fortalezas y áreas de oportunidad?	<p>*Decidida: No se da por vencida tan fácil, busca opciones para lograr el objetivo. OPORTUNIDAD</p> <p>*Le cuesta trabajo aceptar errores:</p> <p>*No es extrovertida: Le cuesta trabajo el contacto inicial</p> <p>*Cuadrada: Pensamiento frío, por ello se le facilitan las finanzas.</p>	<p>Amigable, simple, chistoso, no es serio.</p> <p>OPORTUNIDAD</p> <p>*No tomarse las cosas personales</p> <p>*Mejorar su carácter al manejar</p> <p>*Desorganización</p>	<p>*Sociable: Facilidad de palabra con las personas.</p> <p>*Organizada: Con sus gastos personales y en la empresa</p> <p>OPORTUNIDAD</p> <p>*Inseguridad: No se cree capaz de muchas cosas.</p> <p>*Desorganización personal: Procrastinar y no permitirse lograr metas.</p> <p>*Facilidad de palabra: Le es difícil expresar sus ideas.</p>	<p>vida: Aprender a tomar los resultados como vengan</p> <p>*Perseverante: Lo que se propone lo logra.</p> <p>OPORTUNIDAD</p> <p>*Trabajar en conflicto con la autoridad: Aceptar aportaciones de los demás.</p> <p>*Mejorar su salud: Y cuidar su autoimagen.</p>
Describe el principal reto que has tenido en tu vida y como lo resolviste	<p>Tuvo varios retos que resolver respecto al tiempo, y los cubrió de manera efectiva buscando más opciones. Le gusta mucho conocer lugares nuevos y probar comida nueva. Es perseverante e intuitiva. Confía en las personas. Piensa que para llegar a algún lugar lo más importante es la planeación.</p>	<p>Aprendió a valorar sus capacidades, no se sentía capaz de lograr lo que tiene, ya que empezó a trabajar con una camioneta vieja y poco a poco ha ido creciendo la empresa.</p>	<p>Se dio cuenta que, si podía, y que una de las cosas que le mueven es el reto, el que le digan que no puede. Se dio cuenta que a través de estudiar y la disciplina logro sacar adelante la carrera. Se da cuenta que puede integrar la administración al área operativa. Le gusta trabajar en equipo, y sabe que tiene mucha capacidad</p>	<p>No le da miedo el cambio, al contrario que es inquieto y le gusta estar en constante movimiento. Actualmente se ha independizado lo cual ha sido un gran reto para él. Aprende del mismo que con una estructura y planeación puede llegar a los objetivos que se planteen en la vida.</p>

Cuadro 2 Resultados finales de las entrevistas al personal de la empresa.

Los resultados encontrados en la matriz de datos es que los socios de la empresa están orientados hacia el cuidado del medio ambiente y a través de ellos trascender con el ejemplo, por otro lado, los dos colaboradores se encuentran de igual manera orientados hacia la contribución a la sociedad enfocada al medio ambiente.

Respecto a su visión de la empresa a largo plazo sus ideas se encuentran alineadas a la consolidación de la empresa y posteriormente diversificar el mercado, generando mayores

empleos, además de mayor ingreso sintiendo mayor estabilidad económica. Por su cuenta los colaboradores buscan el crecimiento y a largo plazo buscan tener su propia empresa. El valor que más se destaca es la honestidad, ya que para tres de los integrantes es uno de los valores más importantes en su vida.

El director se describe como una persona sociable, adaptable y ética, le es muy importante no ir en contra de sí mismo además de ayudar a los demás y al medio ambiente. Por su cuenta la socia se percibe como que cuesta la relación inicial con las personas, se describe como analítica y cuadrada, que se le facilita el proceso de control financiero. Por su cuenta el auxiliar administrativo se percibe que le es sencillo socializar con las personas, trabajar en equipo y dirigir, encuentra como su área de oportunidad la desorganización personal lo que no le ha permitido llegar metas. El supervisor de obra se define como perseverante y que no le da miedo el cambio, menciona como su área de oportunidad el escuchar aportaciones de los demás. Se concluye de esto que cada persona se encuentra realizando las actividades que se le facilitan de acuerdo con su personalidad y habilidades, sin embargo, sería importante que todos los miembros del equipo conocieran los objetivos de la empresa y el rol que juegan dentro de la misma, para potencializar sus capacidades de cada individuo.

MERCADOTECNIA:

	Empresa			Competidor		
	Bueno	Promedio	Malo	Bueno	Promedio	Malo
Información clara			X	X		
Precio		X			X	
Tiempo de respuesta		X			X	
Presentación	X				X	

Cuadro 8 Resultados finales de la encuesta de satisfacción a los clientes

Se realizaron encuestas para identificar la satisfacción del cliente con los servicios brindados, y así poder determinar si el servicio de calidad en el que se está enfocando la empresa cumple con las expectativas de los clientes. A través de estas encuestas se pudo detectar que los clientes más frecuentes están interesados en adquirir una póliza de servicios y que no conocen todos los servicios que ofrece la empresa; lo cual nos da herramientas para generar un planteamiento estratégico en esta área.

Por otro lado, se realizó un estudio de mercado a través de la solicitud de distintas cotizaciones con tres diferentes empresas dedicadas a la venta e instalación de equipos de aire acondicionado que fueron comparadas con cotizaciones solicitadas a la empresa Celsius. Con los resultados arrojados, se creó una tabla que resume los aspectos importantes detectados que pueden funcionar como indicadores. Se identificó que existe una gran variedad de precios en el mercado poco estandarizados; sin embargo, la empresa se encuentra dentro del rango, colocándose dentro de los más económicos. Encontramos áreas de oportunidad en la presentación de información que se otorga al cliente ya que, basado en esto en la mayoría de los casos, es que se toma la decisión de compra.

FINANZAS:

La herramienta GESTIONIX les permite conocer que se ha cobrado y pagado, que no, y las fechas establecidas. Los resultados que arrojan las razones financieras indican lo siguiente:

En cuanto a razones de liquidez, no se puede hacer prueba de ácido sin conocer inventarios. La razón circulante en el mes de junio indica que la empresa tuvo \$3.28 por cada peso que debe, y en el mes de julio \$5.78, es decir, puede cubrir sus deudas a corto plazo, sin embargo, hubo una administración no debido a un incremento en cuentas por cobrar e inversiones en valores, ya que son activos que pierden poder adquisitivo. El capital de trabajo (cubre deudas para poder operar en el corto plazo) del mes de junio es de ocupa el 55.12% de las ventas y el 69.32% de los activos. En el mes de julio ocupa el 97.20% de las ventas y el 82.47% de los activos. Puede cubrir sus gastos operativos de junio durante 55 días, mientras que de julio durante 106 días.

En cuanto a razones de apalancamiento, la razón de deuda en el mes de junio indica que la empresa debe \$0.30 por cada peso invertido en activos y el apalancamiento indica que debe \$0.44 por cada peso invertido por los socios, mientras que en julio debe \$0.17 por cada peso invertido en activos y \$0.21 por cada peso invertido por los socios.

En cuanto a razones de actividad, en junio por cada peso invertido en activos se generó \$1.26 de ventas, y en julio \$1.07 de ventas. En rotación de cuentas por cobrar, en junio se tarda en cobrarle a los clientes 3 días, y en julio 8 días. No se puede calcular cuánto tarda en pagar a proveedores ya que no está la cuenta de proveedores como tal.

En cuanto a razones de rentabilidad, en junio por cada peso invertido en activos se obtiene una utilidad de \$0.33 y por cada peso invertido en capital \$0.47. En julio por cada peso invertido en activos se obtiene una utilidad de \$0.28 y por cada peso invertido en capital \$0.34.

En junio, cada peso de ventas genera una utilidad bruta de \$0.58 y una utilidad de operación de \$0.25 y en julio cada peso de ventas genera una utilidad bruta de \$0.62 y una utilidad de operación de \$0.32

OPERACIÓN:

La empresa no cuenta con un control de inventario que le permita saber cómo se encuentra el mismo, la única manera de saber cuánto material tiene en existencia es preguntándole al director, ya que él es el único que sabe lo que se encuentra. Además de ser el único que tiene el conocimiento de esa información solo nos puede dar un aproximado de cuanto hay y en qué condiciones esta. Es posible que les sea un poco fácil comenzar a implementar un inventario, ya que se tiene conocimiento de que es lo que entra ya que se tiene un sistema en donde se registran todas las compras, lo único que les haría falta es implementar un sistema en donde también se contabilicen las salidas. Otro punto importante que tomar en cuenta es que la estiba de las materias primas no es hecha de forma ordenada y segura ya que algunos de estos insumos no se encuentran sujetos a los andamios o la pared, lo que facilita que se puedan generar situaciones de riesgo. Otro indicador de riesgo que detono en la última visita fue el de que no se tenían debidamente ordenados ni con las medidas de seguridad pertinentes los gases peligrosos.

No cuenta con muchas herramientas para estandarizar sus procesos y las pocas herramientas que tiene se les dificulta implementarlas, ya que las empresas que subcontrata para llevar a cabo sus proyectos no se alinean con su metodología. Esto provoca que tengan problemas para garantizar la calidad de sus trabajos.

Además de ese problema para garantizar la calidad, no cuentan con un área de trabajo definida en la cual los trabajadores puedan operar de una manera eficiente y ergonómica. Esto limita en gran medida la capacidad productiva de los trabajadores, debido a que tienen que tomar más descansos debido a la dificultad con la que realizan sus actividades. Es importante recalcar que se tiene que adecuar el centro de trabajo para que sea seguro y cumpla con las medidas mínimas de seguridad.

Actualmente no tienen claridad en los procesos, así como el encargado de cada uno de ellos. Al salirse el socio quedo mucha incertidumbre en cómo se llevarían a cabo los

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

procesos, por eso es necesaria una reestructuración de estos, así como una nueva delimitación de los responsables.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) del objeto de estudio. Permite conocer la situación actual de una entidad obteniendo un diagnóstico preciso que en función de ello facilita la toma de decisiones acorde a los objetivos y políticas de la empresa.

Mapa de problemas

El mapa de problemas es una herramienta que te permite representar los problemas de la empresa para poder entender que es lo que está ocurriendo y así analizar la solución. En él se pueden identificar causas, efectos y el problema principal que esté ocurriendo.

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE



Conclusiones

En general la empresa se encuentra en un nivel de madurez básica; es decir, tienen lo necesario para operar, más su crecimiento se ha visto frenado debido a su escasa estructura organizacional y políticas internas indefinidas. Sin embargo, el hecho de no estar en sobrevivencia refleja que posee las condiciones necesarias para potencializar su crecimiento de manera organizada y estructurada. En cuanto al área de finanzas, su estatus es confiable pues se detecta que poseen los datos, pero no se transforman en información asertiva ni se analiza para la toma de decisiones anticipadas. En el área de ventas y mercadotecnia, la empresa se encuentra en estado de sobrevivencia debido a que aún no se define el segmento de mercado o la propuesta de valor; por tanto, la empresa no tiene el enfoque ni la información requerida para generar estrategias comerciales.

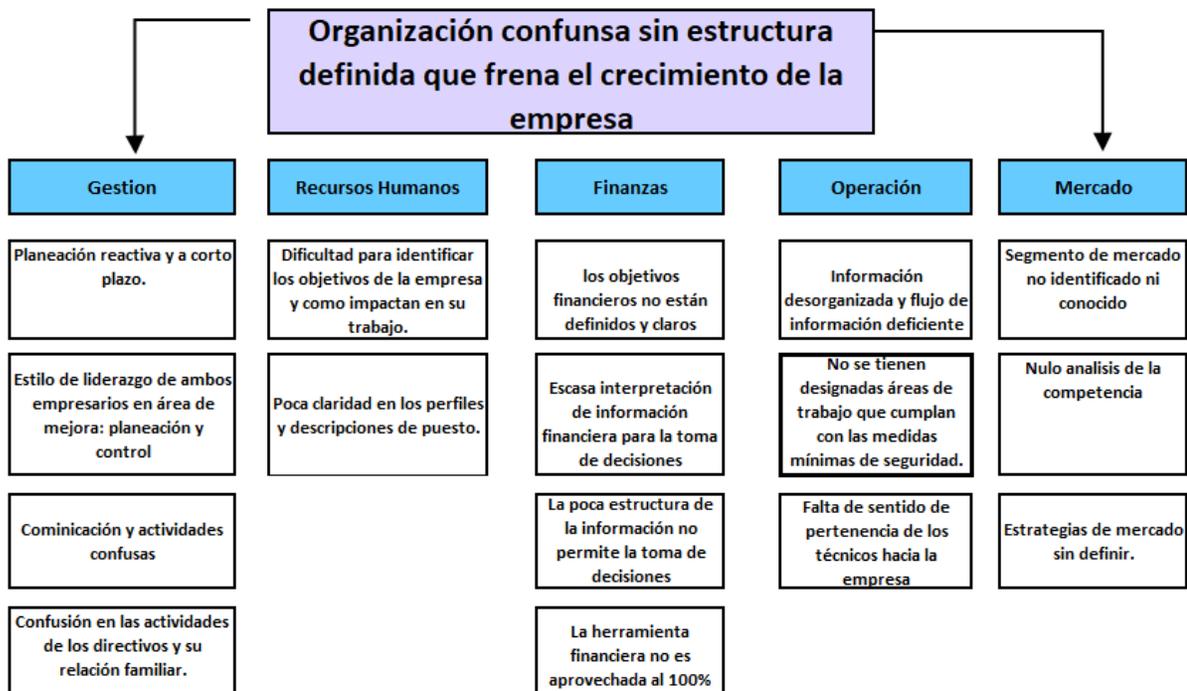
Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Gestión	
FG1 - Capacidad de liderazgo por parte del director	DG1 – Planeación reactiva y de corto plazo.
FG2 – Se reconoce el liderazgo del director y los colaboradores lo perciben	DG2 - Estilo de liderazgo con áreas de mejora de ambos empresarios: Planeación y control.
FG3 – La socia tiene ventaja en cuanto a control y estructura de su propia área.	DG3 – Comunicación y actividades confusas.
FG4 – Empresarios con objetivos en común (Cuidado del medio ambiente y diversificación del mercado).	DG4 – Políticas internas de funcionamiento no definidas.
FG5 - Motivación y disposición al cambio.	DG4 – Confusión en las actividades de los directivos.
FG6 - Buena relación empresario-capital humano.	
Recursos Humanos	
FR1 – Los colaboradores y los empresarios están alineados con el cuidado del medio ambiente	DR1 - Poca claridad en los perfiles y descripciones de puesto.
FR2 - El personal se siente satisfacción por el trabajo que está realizando.	DR2 - Dificultad para visualizar los objetivos de la empresa y como impactan a su trabajo.

FR3 – Alineación de valores (Honestidad) en toda la empresa	
FR4 – Prestaciones y contratos laborales del 100% personal	.
FR5 – Clima laboral armónico lo que facilita el proceso de cambio	
Operación	
FO1 – Existe manos de obra calificada.	DO1 – Información desorganizada y flujo de información deficiente
FO2 – Sistemas de seguimiento de calidad. (Fotos)	DO2 – No se tienen designadas áreas de trabajo que cumplan con las medidas mínimas de seguridad. (Área técnica)
FO3 – Cumplen con la NOM-017-STPS	DO3 – Falta de sentido de pertenencia de los técnicos hacia la empresa.
FO4 – Cuentan con una plataforma óptima para distribuir adecuadamente las áreas de trabajo.	DO4- Dependencia de la cuadrilla de técnicos es externa.
FO6 – Sus insumos no necesitan mucho espacio, su bodega es pequeña.	
FO7 – Infraestructura específica para operar. (Iluminación localizada, ventilación)	
Finanzas	
FF1 - No existen deudas.	DF1 – Los objetivos financieros no están claros ni definidos.
FF2 – Cuentan con una herramienta que permite controlar ingresos y egresos.	DF2 – Con la información que se cuenta, no es posible determinar el ciclo operativo de la empresa, ni la prueba de ácido.

FF3- Cuenta con información para fijar precios (por costo del producto más utilidad deseada)	DF3 – La herramienta no se aprovecha para la toma de decisiones.
	DF4 – Cuentas por cobrar e inversiones en valores. Depreciación monetaria por la inflación de la moneda.
	DF5 – Escasa interpretación de información financiera para la toma de decisiones.
Mercado	
FM1 – Competitividad en precios.	DM1 – Segmento de mercado no identificado ni conocido.
FM2 – Cuentan con contratos activos de mantenimiento con empresas como INE y C5.	DM2 – Nulo análisis de la competencia.
FM3 – Cuentan con página web.	DM3 – Estrategias de mercado sin definir.
FM4 – Buscan implementar una estrategia de ventas	
FM5 – Clientes satisfechos en los servicios requeridos.	

Mapa de problema



Conclusiones

Al analizar las fortalezas y debilidades, se detectó que el principal problema se encuentra en la organización, la estructura de la empresa poco definida, la toma de decisiones de manera reactiva, áreas de mejora en cuanto al liderazgo, la poca claridad en los perfiles de puesto y en la cadena de mando. En cuanto a las fortalezas, su enfoque se encuentra dirigido al área operativa ya que es su especialidad.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

En Celsius ofrecemos soluciones electromecánicas integrales y sustentables a las Empresas que buscan su trascendencia y su responsabilidad social.

Visión al 2021

Ser una corporación posicionada en Jalisco y la zona del bajío por sus propuestas De valor en servicios de ingeniería, compromiso y sustentabilidad.

Valores

- 1.- Actitud de servicio:** Disponibilidad para escuchar las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes y flexibilidad.
- 2.- Compromiso:** Hacia el cliente y medio ambiente, ofreciendo e implementando la mejor solución sustentable. Puntualidad y calidad.
- 3.- Iniciativa:** Proponer soluciones integrales aún si el cliente no lo detectó. Seguimiento y supervisión de mantenimiento. Identificamos áreas de oportunidad.
- 4.- Honestidad:** Conducta congruente en las acciones que definen nuestros proyectos.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

GESTIÓN

	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades	<p>-Incurcionar en el servicio de energías limpias (FG4, FG5, O1, O2, O3, O4, O5, O10, O15)</p> <p>-Expandir su mercado en la zona del Bajío (FG4, O6, O8, O9, O16)</p> <p>-Aliarse con empresas interesadas en realizar proyectos o edificaciones sustentables (FG4, O10, O11, O17)</p> <p>-Cumplir con manual de buenas prácticas que identifique a la empresa como socialmente responsable para diferenciarse y optimizar sus finanzas (FG4, FG5, O12, O13, O14, O15, O18)</p>	<p>-Integrarse a asociaciones del sector energético para obtener información y asesoramiento necesarios para la planeación (DG1, DG2, O7, O11, O17)</p>
Amenazas	<p>-Incurcionar en el servicio de energías limpias (con estudio previo a necesidades del cliente) para diferenciarse de la competencia de la industria en crecimiento de aire acondicionado (FG4, FG5, A2, A9, A10)</p> <p>Buscar ofrecer soluciones alternativas de refrigeración, por daño al medio ambiente o precio creciente para el cliente (FG4, FG5, A3, A4, A6, A7)</p> <p>Cumplir con un sistema fotovoltaico interconectado con especificación ESP-ANCE02 para incurcionar en un nuevo mercado</p> <p>(FG4, FG5, A5)</p>	<p>-Aprovechar información del entorno para llevar una planeación asertiva, que permita diversificar sus servicios, diferenciarse ante la competencia y proteger el medio ambiente)</p> <p>(DG1, DG2, A1, A2, A3, A4)</p>

FINANZAS

	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades	<p>-Crecer el tamaño de la empresa en cuanto a energías limpias y económicas (FF1, FF3, O1, O2, O3, O4, O5, O9, O10, O15)</p> <p>-Aumentar la participación de mercado (instalaciones eléctricas y aire acondicionado) en la zona del Bajío (FF1, O6, O8, O9, O16)</p>	<p>-Alinear objetivos financieros a inversiones en servicios diferenciadores de energías limpias y aires acondicionados (DF1, O1, O2, O5, O6, O8, O10, O14, O15, O16, O18)</p> <p>-Integrarse a asociaciones y formar alianzas para obtener información del sector para la planeación financiera (DF1, DF5, O7, O11, O17)</p> <p>--Cumplir con procesos que permitan optimizar los recursos económicos (DG3, DG5, O12, O13, O14, O15)</p>
Amenazas	<p>-Invertir en el servicio de energías limpias para diferenciarse de la competencia de la industria en crecimiento de aire acondicionado (FF1, A2, A9, A10)</p>	<p>-Aprovechar información financiera de la empresa y del entorno para llevar una planeación asertiva, que permita el crecimiento de la empresa, la optimización de costos, invertir para dar soluciones a nuevos mercados y aumentar la participación de mercado en Jalisco y la zona del Bajío</p> <p>(DG1, DG2, A1, A2, A4, A8)</p>

OPERACIÓN

	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades	<p>-Se puede crear una flotilla sin invertir tanto en su capacitación, porque ya tienen conocimientos previos.</p> <p>-Utilizar gran parte del área para trabajar y no utilizar inventarios.</p>	<p>-Se puede establecer un sistema de comunicación, adecuado a las necesidades de la empresa.</p> <p>-Se puede ahorrar dinero en el mantenimiento de una cuadrilla</p> <p>-Determinar las áreas de trabajo de la mejor manera y atendiendo cada una de las necesidades-</p>
Amenazas	<p>-Al tener el personal conocimientos previos del giro se presenta la dificultad de adaptación a un nuevo sistema.</p> <p>-No tienen las áreas establecidas para poder llevar a cabo un trabajo de manera segura.</p>	<p>-No se tienen control de lo que entra y de lo que sale del almacén y pueden caer en gastos innecesarios</p> <p>-Dependen de la disponibilidad de los terceros.</p>

MERCADO

	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades	Se detecta como oportunidad, ofrecer más servicios a los clientes, ya que estos declaran estar satisfechos con los servicios.	Al segmentar el mercado se puede generar una propuesta de estrategia de negocio que permita posicionarse sobre la competencia.
Amenazas	Se cuenta con página web pero no se saca provecho y se corre el riesgo de quedarse por debajo de la competencia, ya que hoy en día la tendencia y la tecnología obligan a estar presentes en internet.	Se detecta que la poca capacidad de negociación con proveedores puede provocar un desequilibrio y o desventaja competitiva con el resto de los competidores.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

3.4. Mapa estratégico

ÁREA FUNCIONAL	OBJETIVOS OPERATIVOS			OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
	2018	2019	2020	2021	2021
 FINANZAS	Identificar signos vitales financieros Elaborar un flujo de efectivo Elaborar un presupuesto de ventas y egresos para 2019	Analizar la información financiera Evaluar proyectos Aumentar la utilidad un 20%	Conocer el porcentaje de utilidad Aumentar la utilidad un 30%	Aumentar la utilidad un 40%	 <p>Ser una corporación posicionada en Jalisco y la zona del bajo por sus propuestas de valor en servicios de ingeniería, compromiso y sustentabilidad.</p>
 MERCADO	Definir y conocer dos segmentos de mercado meta Potencializar y posicionar la página web que permita que nos contacten 15 clientes por mes Identificar las necesidades (post-venta, relación con el cliente, etc.) para definir una estrategia comercial Analizar al menos 3 de los competidores más cercanos Definir dos propuestas de valor segmentadas Analizar las fortalezas y áreas de oportunidad de ventas previas	Aplicar una estrategia comercial Establecer un área de ventas	Analizar la estrategia comercial	Contar con una promoción estratégica segmentada Enfocar un 60% de los servicios en proyectos industriales Aumentar las ventas un 15% anual	
 OPERACIÓN	Establecer las operaciones y desarrollar un manual operativo Desarrollar un manual de seguridad	Complementar el manual operativo con el 100% de los procedimientos de operación Capacitar y evaluar a colaboradores en los procesos de Celsius Contar con al menos un vehículo para la operación	Identificar áreas de mejora en manual de procesos Desarrollar un plan de contingencia	Contar con infraestructura adecuada y eficiente Contar con una cuadrilla especializada en los procesos y bajo los lineamientos de Celsius	
 RECURSOS HUMANOS	Definir el 100% de los perfiles de puesto necesarios y organigrama Implementar un espacio de comedor	Contratación y capacitación del 100% del personal de acuerdo a puestos proyectados en organigrama Identificar indicadores de plan de desarrollo y crecimiento profesional del personal Elaborar un plan de remuneración en base a indicadores de productividad	Capacitar al personal de acuerdo a su plan de desarrollo y crecimiento Revisar y evaluar prestaciones superiores a las de ley	Personal con un plan de desarrollo y crecimiento profesional Contratar una cuadrilla especializada en procesos de Celsius	
 GESTIÓN	Contar con un manual organizacional Consolidar información en una base de datos de todas las áreas Definir y registrar el 100% de los indicadores de cada área funcional	Contar con el 100% de los indicadores de cada área funcional analizados para plantear estrategias de negocio Tomar en cuenta por lo menos el 50% de los indicadores para la toma de decisiones	Revisar y analizar la utilidad de los indicadores 2 veces por año Ajustar las acciones según los resultados de los indicadores 2 veces por año	Toma de decisiones anticipada con información 100% confiable, con una visión sistémica	

4. Propuesta de mejora

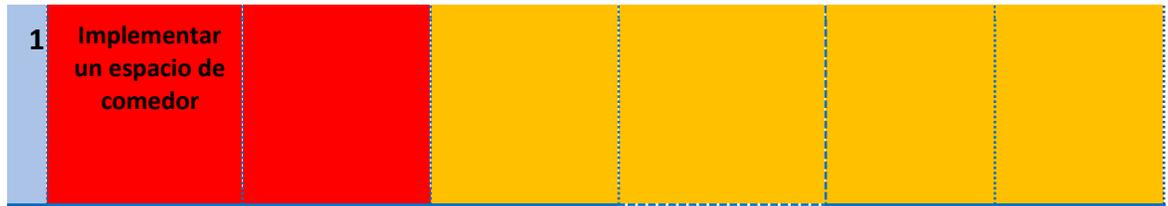
4.1. Nombre de la propuesta

“Fortalecer la estructura organizacional, fomentando la toma de decisiones desde la visión sistémica”.

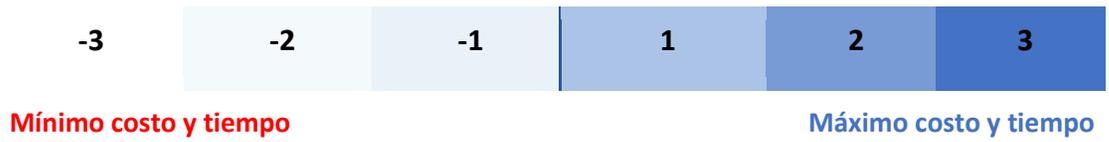
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Elaborar un flujo de efectivo.	Definir y conocer el segmento de mercado.	Analizar la información financiera.	Aumentar la utilidad un 20%.	Aplicar una estrategia comercial.
		Desarrollar un manual organizacional.	Desarrollar un manual de procesos.	Potencializar y posicionar la página web.	Capacitar y evaluar colaboradores en los procesos de Celsius	Establecer un área de ventas
	2	Definir y registrar el 100% de los indicadores de cada área funcional.			Desarrollar un plan de contingencia	Identificar indicadores de plan de desarrollo y crecimiento profesional del personal
				Revisar y evaluar las prestaciones superiores a las de la ley.	Contar con al menos un vehículo para operación	



**Bajo
impacto**



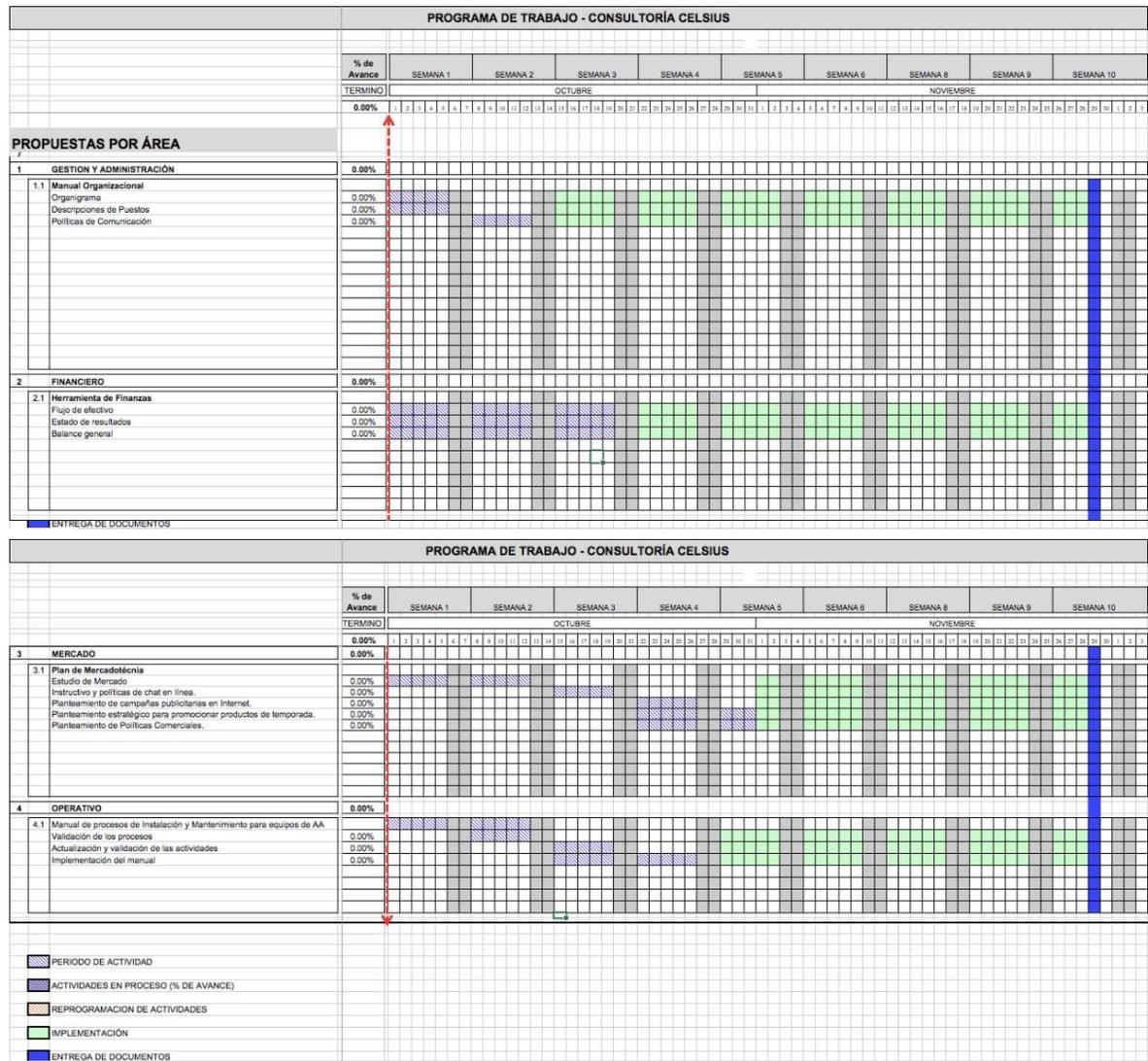
Corto plazo	Menor a un año	
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación

A partir de los resultados obtenidos en el tablero de objetivos se priorizaron los determinados para el 2018. De acuerdo al grado de impacto, tiempo y costo durante el periodo de implementación de la consultoría se llevaron a cabo las siguientes propuestas:

- Finanzas: Desarrollar una herramienta que permite analizar al 100% el flujo de efectivo, así como apropiar el uso por parte de los empresarios. Con el fin de que los empresarios tomen decisiones estratégicas con información confiable.
- Mercadotecnia: Diseñar un plan de marketing con el fin de detectar el segmentos de mercados, canales de distribución, modelos de negocios y llevar a cabo una estrategia de acuerdo al plan.
- Operación: Crear un manual del proceso con el objetivo de identificar todo el proceso operativo y con ello clarificarlos.
- Gestión: Elaborar un manual organizacional que incluya organigrama, descripción/perfiles de puestos y políticas de comunicación.

4.3 Plan de acción detallado



4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				
					Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final
					RESULTADO	USO					
Escasa interpretación interpretación de la información financier para la toma de decisiones.	Finanzas	*Aumentar la utilidad un 40%	*Elaborar un flujo de efectivo *Analizar la información financiera	Generar una herramienta que permita analizar e interpretar, flujo de efectivo y utilidades.	RESULTADO	Generar una herramienta que permita analizar e interpretar, flujo de efectivo y utilidades.	1 Herramienta de información que permita analizar flujo de efectivo y utilidades.	0	1	1	
					USO	Los empresarios registran la información necesaria en herramienta. Se revisan los resultados obtenidos al cierre de cada mes, utilizan la herramienta e interpretan su información financiera.	1 revisión de resultados semanal. Se sabe la utilidad de un mes.	0	4	4	
					BENEFICIO	Los empresarios toman decisiones con información confiable.	Toma una decisión en base al resultado del flujo de efectivo y la utilidad de la empresa.	0	1	1	
Los procesos de los dos servicios principales no se encuentran estructurados.	Procesos y Operación	Contar con una cuadrilla especializada en los procesos y bajo los lineamientos de Celsius	Establecer las operaciones y desarrollar un manual operativo.	Un manual descriptivo del proceso de instalación de equipos de aire acondicionado y mantenimiento del mismo.	RESULTADO	1 Manual de procesos.	1 Manual de procesos.	0	1	1	
					USO	Los empresarios leen, revisan, consultan, corrigen, se apropian del manual y se alinean a los procesos establecidos en el.	1 Auditoría semanal a	0	1	1	
					BENEFICIO	La empresa utiliza el manual para el servicio y mantenimiento de aire acondicionado y se estandariza el proceso	Se hace un servicio de mantenimiento e instalación en base al manual.	0	1	1	
Deficiente estructura y comunicación organizacional	Gestión y administración	* Toma de decisiones anticipada con información 100% confiable con una visión sistémica.	*Contar con un manual organizacional. *Consolidar información en una base de datos de todas las áreas funcionales de la empresa.	Manual organizacional que incluya el organigrama, las descripciones y perfiles de cada puesto dentro de la organización incluidos los de los empresarios y políticas de comunicación.	RESULTADO	Manual Organizacional.	1 Manual organizacional	0	1	1	
					USO	Los empresarios conocen el manual organizacional y ellos lo transmiten a sus colaboradores. Se trabaja bajo la estructura del manual, se conoce el organigrama la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás, así como políticas de comunicación interna.	2 revisiones del manual. Los empresarios y los colaboradores trabajan bajo el uso del manual.	0	1	1	
					BENEFICIO	Contar con una estructura clara dentro de la empresa, delimitando responsabilidades dentro de la empresa para generar certidumbre en la cadena de mando.	Se hace 1 revisión de puestos revisando el perfil acordado y se toma una decisión en base a la política de comunicación	0	1	1	
No se tiene identificado el segmento de mercado ni la propuesta de valor.	Clientes y Mercados	Definir un segmento de mercado y determinar una propuesta de valor.	Contar con un plan de mercadotecnia que permita la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias comerciales.	Diseñar un plan de mercadotecnia que defina la segmentación de mercado, la propuesta de valor y un planteamiento para generar estrategias comerciales.	RESULTADO	Un plan de mercadotecnia que defina la segmentación de mercado, la propuesta de valor y un	1 plan de mercadotecnia	0	1	1	
					USO	El encargado del área de ventas conoce y se riges en base al plan para la toma de decisiones así como para el establecimiento de estrategias. Lo lee y revisa constantemente.	Una estrategia comercial en base al plan de mercadotecnia.	0	1	1	
					BENEFICIO	Se define el segmento de mercado y la propuesta de valor y se utiliza para generar estrategias comerciales.	1 estrategia efectiva hecha en base al plan de mercadotecnia.	0	1	1	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación.

En la primera semana de implementación, se trabajó junto con los empresarios y con esto obtener la información requerida para la elaboración de los productos por área funcional.

Referente al manual organizacional, se revisaron los perfiles y descripciones de puestos junto con los empresarios. Se llegó al acuerdo por parte de los empresarios el compromiso de establecer las políticas de comunicación. Y se comenzó a elaborar el manual organizacional.

En cuanto al área de finanzas, la empresaria se comprometió a enviar la plantilla de tipo de gastos generales por tipo de proyecto. Se realizó una llamada con la contadora en presencia de la empresaria para obtener información financiera. Se comenzó a elaborar la herramienta financiera.

Para el plan de mercadotecnia, se definió junto con los empresarios los segmentos de mercado y servicios de cada uno. Se empezó a elaborar el plan de mercadotecnia con la información ya recabada y un nuevo estudio de mercado enfocado a los segmentos definidos.

En relación con el manual de operaciones, se validó la información del mapa de ventas junto con el empresario. Con la información proporcionada se está detectando la posible existencia de fallas en la operación para agilizar el proceso y evaluar al personal operativo.

Durante la segunda semana de implementación, se les presentó a los empresarios los avances que se generaron con la información que se les solicitó en la sesión anterior. Con la finalidad de que los empresarios validaran los avances y pudiéramos seguir laborando.

Referente a lo comercial. Se creó una estrategia para determinar el segmento de mercado, formada por tres fases consecutivas con el objetivo no sólo de identificar el modelo de negocios, sino también darlo a conocer a los clientes y socios potenciales.

La estrategia se conforma por un modelo de negocio CANVAS y un sitio web efectivo, mismo que es complementado con un chat en línea que ayude a captar la atención de los clientes y logre concretar un primer contacto. La estrategia se apoya de dos formatos que se anexan al plan y que funcionarán como base para la generación de futuras estrategias comerciales.

Sobre el manual operativo, se validó el formato que se utilizaría para llevar a cabo el mismo. Así como la información que tendría cada una de las instrucciones de trabajo que se elaboran en lo posterior, ya que se consolidó la forma en que se llevaría el formato, el empresario proporcionó el manual de buenas prácticas con la finalidad de generar una herramienta de apoyo en la elaboración del manual mismo. En el área de finanzas se revisó con la directora administrativa la herramienta financiera, para poder validar con su ayuda la clasificación en cuanto a ingresos y egresos se refiere, para poder llenar de forma correcta dicha herramienta y evitar las fallas y re trabajos.

En la tercera semana de implementación, se presentó a los empresarios la herramienta y documentos propuestos para explicarlos a detalle y su validación para comenzar a utilizarlos.

Conforme al manual organizacional, se revisó el contenido previamente validado con un formato de organigrama formal y pie de página con los datos de la empresa, y se explicó el funcionamiento de la política de comunicación.

En cuanto a la herramienta financiera, la empresaria validó su diseño y los formatos utilizados dentro de la misma. Después se explicó el funcionamiento de cada parte de la herramienta y como sería su llenado.

Referente al plan de mercadotecnia, se trabajó junto con los empresarios el CANVAS de modelo de negocios reforzando la propuesta de valor y llenando la parte de recursos, actividades y socios clave. Después se les planteó la estrategia del uso de la página web efectiva.

Durante la semana quinta de la implementación, para el área de gestión, se modificó una herramienta para evaluar perfil de puestos de acuerdo con los puntos descritos

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

en el manual organizacional y se planeó la presentación del manual organizacional para la siguiente visita.

Durante la visita a la empresa en cuanto al área de gestión, se presentó el manual organizacional para una revisión en conjunto con el equipo de trabajo de Celsius, durante la cual se entregó a cada colaborador la descripción y perfil de su puesto para su revisión y validación, se acordó por nuestra parte modificar el formato del organigrama y por parte de los empresarios revisar y modificar los temas a tratar de la política de comunicación. Después se presentó una herramienta de evaluación de perfil de puestos para explicar su llenado y agregar los puntos y porcentajes que resultaran necesarios para cada puesto. Se modificó el formato del organigrama y se envió la herramienta de perfil de puestos para continuar con su llenado.

En el área de finanzas, se plantearon dudas para presentarlas en la visita a la empresa acerca de lo que se modificara en las siguientes semanas. Se acordó con la empresaria realizar modificaciones en la herramienta financiera en cuanto al llenado del balance general para presentarse la siguiente visita. Se cambió el formato del balance general de anual a mensual y se continuó con el llenado de interpretación de las razones financieras.

El plan de mercadotecnia se entregó impreso a los empresarios y se comenzó a implementar la segunda estrategia del manual en donde se pretende modificar la página web con la información capturada en el plan de mercadotecnia.

Previa a la visita a Celsius se continuo elaborando el manual y corrigiendo los errores que se encontraban dentro del mismo. Ya que después de tomar el curso de capacitación para el manual de buenas prácticas de manejo de gases refrigerantes y aires acondicionados tuve más herramientas para poder realizarlo de una manera más eficiente y ordenada. En los días posteriores a la visita se continuó con el proceso de elaboración de instrucciones de trabajo que son necesarias para instaurar las políticas de Celsius.

De acuerdo con el manual de operaciones, se explicó al empresario el manual de procesos para validar su contenido. Después se recolectó información con la vendedora para elaborar el formato de un plan de mantenimiento.

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

Se avanzó en la interpretación de razones financieras, continuando con el llenado de ingresos y egresos, además se agregaron un formato anual de estados de resultados y un formato mensual de balance general. Durante la visita se explicó y comenzó con el llenado de tres meses en el balance general, se mostró y validó el significado e interpretación de las razones financieras. Se modificaron algunos puntos de la descripción y perfil del supervisor de obra y de los vendedores. Se trabajó en un diseño para la depreciación visual.

Se generó una campaña en Google “adwords” para dar promoción al sitio web y atraer más ventas, así mismo se terminó de modificar el sitio web. La única información que quedó pendiente para abonar a la página misma fue el curricular de la empresa, ya que el empresario debe solicitar permiso a los respectivos clientes, para poder publicar los casos de éxito.

Por último, se terminó de corroborar la información del manual, en la que se plasma el proceso de instalación de un aire acondicionado y manejo de gases refrigerantes, así como las medidas de seguridad que se deben seguir. Es importante recalcar la visita que se hizo para corroborar el proceso de instalación, eso sirvió para abonar a las medidas de seguridad.

5.2. Ajustes en el plan de acción.

Finanzas: En el área financiera se agregó un formato para el cálculo de la depreciación mensual y el punto de equilibrio mensual, gráficos comparativos con sus ventas, ganancias y punto de equilibrio, un formato para el llenado del balance general mensual y acumulado y un formato para analizar e interpretar razones financieras.

Operación: En el área operativa los principales cambios fueron en las medidas de seguridad en cuanto a los procedimientos y a la herramienta, esto se debe a que la misma solo tomaba en cuenta el EPP como medidas de seguridad. Lo cual a en el momento de aplicar y observar el proceso se evidenció, que es necesario que la herramienta también se encuentre en buen estado, para evitar de esa manera los accidentes. La última modificación dio lugar a incluir el proceso de diseño previo a la

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

instalación del equipo, ya que este último paso no se contemplaba del todo y originaba fallas a la hora de instalar los equipos.

Mercadotecnia: En esta área, se aplicó una estrategia incluida en el plan de mercadotecnia, la cual consiste en adecuar el sitio web a los nuevos resultados obtenidos durante este proceso de consultoría; para de esta manera transmitir a los clientes finales los nuevos objetivos comerciales de la empresa. Así mismo se tenía contemplado como estrategia comercial, incluir dentro del sitio web un chat en línea que funcionara como primer contacto y servicio de atención a clientes, el cual después de una investigación fue descartado, ya que, la plataforma en la que se encuentra el sitio web no permite la instalación de este servicio.

5.3. Resultados obtenidos.

Plan de mercadotecnia: Se creó un plan que aportara al fortalecimiento en la estructura de la empresa. Para el cuál se hicieron diversos estudios de mercado como el análisis del entorno y de la competencia, logrando un modelo de negocios que define a la empresa y sus objetivos. De ésta manera se identificó el segmento de mercado, la propuesta de valor, canales de distribución, aliados, actividades y recursos clave y relación con el cliente. En base a ésta información, se pudo concretar una primer estrategia comercial; la cual consiste en actualizar el sitio web de la empresa con la nueva información obtenida, con el fin de transmitir a los clientes el modelo de negocio generado. Posteriormente, se logró concretar la primera campaña publicitaria en internet; es importante mencionar que todas las estrategias creadas en la empresa fueron realizadas junto con los empresarios, ya que el objetivo principal de éste manual es darles a ellos las herramientas para que puedan llevar a cabo sus propias estrategias comerciales.

Manual organizacional: Se elaboró un manual organizacional con el apoyo del equipo de trabajo de la empresa, el cual contiene la identidad y estructura general de la misma. Esto mediante un planteamiento estratégico que derivó la definición de la misión, visión, valores, propósito y objetivos estratégicos por área funcional

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

para el alcance de su visión. También se incorporaron descripciones y perfiles de cada puesto adecuados a los lineamientos y necesidades de la empresa, y una política de comunicación que define los medios por los que se deben tratar diversos asuntos y la ocurrencia de las reuniones que se deben realizar. Esta información permite a los empresarios, sus colaboradores y nuevos integrantes conocer de forma clara la razón de ser de la organización, hacia dónde se dirige, las metas establecidas que se deben seguir para llegar ahí, los valores que se fomentan, y los requerimientos que permiten contratar al personal adecuado para lograrlo.

Herramienta financiera: Para el área de finanzas se desarrolló una herramienta, la cual mediante el registro de todos los ingresos y egresos mensuales de la empresa se logra conocer el flujo de efectivo y las utilidades reales de cada periodo, y las depreciaciones que se deben tomar en cuenta para no retirarlas de las utilidades y así poder operar en caso de que un activo fijo necesite reemplazo. Mediante esto y el llenado del formato de un balance general, se genera el cálculo e interpretación de razones que permiten un análisis más profundo acerca de la situación financiera de la empresa. Una vez que se obtuvo la utilidad de 5 meses se tomó la decisión de arrendar un vehículo, lo cual permitiría el control de los gastos de gasolina y el beneficio de reducir costos ya que se deduce el 100% del impuesto.

Herramienta de mantenimiento: La herramienta de mantenimiento permitió tener toda la información concentrada en un solo lugar, de esa manera la usuaria de dicho instrumento podría tener conocimiento de toda la información relacionada con cada actividad que realizaba la empresa. Esto provocó a su vez que se pudieran generar presupuestos de manera más ágil y eficiente sin consultar al empresario para que los corrobora, ya que basándonos en los datos históricos se pueden hacer estimaciones que se entregan a los clientes, quedando sujetas a aprobación del mismo y del empresario. El último resultado por resaltar de la herramienta es que arroja las fechas de los próximos servicios o atenciones que se pueden presentar para los clientes. Esto se desarrolló para mejorar el nivel de servicio de la empresa

seguimiento a los clientes y poder vender pólizas de servicio basados en los registros.

Manual operativo: En el área operativa del servicio de instalación y mantenimiento de aires acondicionados, el manual nos permitió generar la ruta más eficiente y segura para dichas actividades. Siguiendo el manual se evitará que se presentaran retrabamos en las actividades que realizaban los técnicos en el campo laboral, así como el establecer las herramientas y equipo de protección personal que deben llevar a cada uno de los procesos de instalación. Además de hacer más eficientes los procesos, se indicaron las medidas de seguridad mínimas para las operaciones que deben de seguirse para evitaren medida de lo posible situaciones de riesgo, que pudieran poner en peligro la integridad física de los trabajadores.

5.4. Tabla de empleos retenidos.

Número de empleos protegidos		5
Número de empleos generados		2
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
1	Finanzas	4
2	Redes Sociales	3

6. Recomendaciones.

6.1. Corto.

- Generar estrategias comerciales para cada segmento identificado de acuerdo al plan de mercadotecnia.
- Actualizar y gestionar las campañas realizadas en Google Adwords en base a las estrategias generadas.
- Generar reportes mensuales de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en base a Gestionix y reportes de otros ingresos y egresos clasificados de manera que faciliten el llenado de la herramienta financiera.
- Actualizar descripciones y perfiles de puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Evaluar la compatibilidad de los candidatos mediante la herramienta de evaluación de perfiles de puesto.

6.2. Mediano.

- Actualización del plan de mercadotecnia en base a los resultados obtenidos en un periodo no mayor a un año.
- Asignar a un gerente de ventas encargado de evaluar y generar nuevas estrategias comerciales.
- Crear alianzas estratégicas de acuerdo con el modelo de negocio.
- Revisar y replantear identidad corporativa y objetivos estratégicos.
- Generar una estrategia para la reducción de costos mediante el análisis financiero.

6.3. Largo.

- Participar en expos nacionales.
- Ampliar la región de mercado.
- Implementar nuevos productos de acuerdo a la tendencia y a lo analizado en el FODA.

- Invertir el ahorro en un fondo de inversión para generar utilidades por intereses evitando la depreciación monetaria.
- Actualizar en el manual organizacional la estructura según el crecimiento de la empresa.

II. Aprendizajes

AE Gamboa Douglas Ana Sofía

Una de las ventajas que he observado hasta el momento en este PAP es el equipo que me asignaron, hemos trabajado a mi parecer de manera eficiente, nos hemos acomodado muy bien, y se ha promovido el interés en ayudar la empresa. En cuanto a la comunicación, nos ponemos de acuerdo fácilmente, se respetan las opiniones, se reconoce si algo que aporta alguien más es más acertado o puede mejorar, lo cual hace que seamos productivos al momento de planear y elaborar las distintas actividades. Otra gran ventaja es la disponibilidad de los empresarios y su disposición de hacer esto un trabajo colectivo en el que todos somos parte fundamental para lograr verdaderos cambios. Mis expectativas han sido superadas pues además de que conocía algo de la metodología, la realidad es mucho más satisfactoria.

Los comportamientos y actitudes de mis compañeros de equipo son respetuosos, amables, alegres, centrados, escuchan con atención, nos complementamos y se nota el conocimiento de cada quien y el interés de estar en este PAP. Espero que continúen siendo así a lo largo del semestre, que el trabajo siga fluyendo como lo ha sido hasta ahora y podamos generar un impacto real que beneficie a la empresa. La primera impresión que percibí al conocer a la consultora fue que era muy alegre, sincera y abierta a resolver cualquier duda acerca de la empresa o la metodología del PAP. En el caso del empresario, percibí que estaba dispuesto a recibir ayuda y brindarnos información, se mostró muy participativo y con mucho interés en este

proyecto. Supongo que mediante la conducción y cooperación de ambos vamos a lograr encontrar una causa raíz que podamos atacar y que detone un cambio positivo en la empresa.

El local donde realizan todas sus operaciones me parece adecuado, limpio y organizado en la parte de la oficina. Sin embargo, las demás áreas no están muy bien definidas, guardan los materiales como se les va acomodando, y las escaleras no tienen barandal, es muy peligroso ya que suben materiales grandes para el espacio que cubren las escaleras y puede ocurrir un accidente. En el caso de los demás colaboradores de la empresa, en general todos fueron amables y participaron en darnos la información que requerimos.

Los sucesos más significativos para mí hasta el momento fueron la inducción, pues me gustó mucho el impulso que sentí a dar lo mejor de mí en este proyecto, conocer un poco a todos mis compañeros y al coordinador del proyecto, la primera reunión en la que nos presentamos como equipo de trabajo y la primera visita a la empresa. He pensado mucho en lo que estamos haciendo en este PAP en cuanto a lo que podemos lograr al apoyar a empresas micro y pequeñas y todo el potencial que tenemos como alumnos que vamos a ir descubriendo poco a poco, y me siento muy feliz y agradecida de que me hayan aceptado y de tomar la decisión de haber intentado ser parte de esto y lograrlo. Pienso dar lo mejor de mí y aprender lo más que pueda de las personas que estarán conmigo durante esta experiencia.

Por lo pronto, he aprendido que puedo enfrentar mis miedos, pena y saber que soy capaz de aportar con mis conocimientos en este proyecto, que puedo expresar frente al equipo y empresarios mi opinión de manera profesional, lo cual consideraba un reto. El proyecto y las personas involucradas me van a aportar y fortalecer más que cualquier otra materia. Para mí es importante mejorar mi comunicación con otras personas en especial en un ámbito profesional, aprender a manejar mis emociones y estrés, atreverme a estar frente a un equipo formal y poder ofrecer resultados reales significativos.

Quiero que este proyecto sea una experiencia que recuerde siempre, que sea un reto que deje huella y que logremos un cambio que apoye a la empresa y a la sociedad. No me gustaría que en las siguientes etapas nos desviemos del enfoque que sea de mayor prioridad para generar el mayor impacto o que con la marcha esto perdiera sentido para los empresarios y sus colaboradores.

Para mantener buenas relaciones estoy dispuesta a promover actitudes positivas, respetar a los demás, ayudar a quien lo necesite dentro de mis capacidades y conocimientos, también a aprender de otras áreas para poder aportar y me comprometo con el equipo y la empresa a dedicar mi atención, esfuerzo y el tiempo que sea necesario para que podamos alcanzar el mayor beneficio posible.

Los cambios que ha provocado hasta hoy la experiencia de este proyecto en mi persona y en mis actitudes, es que ahora tengo más seguridad y confianza en mí misma de ser capaz de hablar frente a un equipo de trabajo de manera formal y que enfrentar mis miedos me ha ayudado a comenzar a superarlos. En cuanto a mis ideas sobre la realidad de las MYPE me he dado cuenta de que las áreas de oportunidad que tienen para crecer y/o mejorar, se pueden perseguir mediante el conocimiento interno de la empresa y del entorno para establecer un planteamiento estratégico que lo permita. La empresa que me tocó es familiar y he percibido internamente hasta el momento un ambiente armonioso y colaborativo, y que están dispuestos al cambio. En cuanto al entorno externo me he dado cuenta de que hasta cierto punto se conoce el mismo, pero no se investiga mucho al respecto ni se utiliza información para planificar en la toma de decisiones.

Sobre el contexto y aplicación de mi profesión en este proyecto he percibido que aborda mucho de lo que he estudiado y practicado a lo largo de mi carrera, pero más allá de un trabajo de campo se vuelve una experiencia muy diferente, se siente real el impacto que tiene nuestra intervención y entiendo la responsabilidad que eso conlleva. Me siento preparada para continuar con las siguientes etapas del proyecto y para seguir aprendiendo de mi equipo de trabajo y la empresa.

Los empresarios y las personas que trabajan en la empresa las he percibido atentas, interesadas, con ganas de aprender y sobre todo de ayudarnos a generar un cambio que tenga un impacto positivo en la estructura y organización de la empresa. Creo que su disposición y el contrato psicológico que hemos establecido han sido clave para que esta intervención esté fluyendo de la manera adecuada.

Las actividades específicas que he realizado durante este proyecto a partir de nuestras visitas son que completé la ficha técnica, conseguí información acerca de la historia de la empresa y la acomode en orden cronológico, me acerqué para conocer la situación actual del área de gestión y la de finanzas de la empresa en conjunto con los empresarios, presentándoles un cuestionario de habilidades directivas, revisamos documentos que presentan su información contable, de lo cual hice un análisis e interpretación de cada área, investigué los aspectos económicos del entorno para detectar oportunidades y amenazas, contesté la herramienta DIE en base al área de gestión y la de finanzas, e identifique las fortalezas y debilidades de las mismas áreas.

Los otros miembros del equipo se encargaron de conocer la situación actual de las demás áreas funcionales (recursos humanos, mercadotecnia y operaciones), llenar la herramienta DIE de cada una de ellas e identificar sus fortalezas y debilidades, investigaron los demás aspectos del entorno para la detección de oportunidades y amenazas, elaboraron un cuadro de plan de vida de todos los colaboradores, hicieron encuestas a clientes, plantearon los fundamentos estratégicos de la empresa, y elaboraron el macro proceso de la empresa.

Las conclusiones de las distintas etapas de nuestra intervención, el diamante de Porter, el mapa del problema, la matriz de priorización de propuestas, un cronograma, y demás, lo trabajamos todos en equipo, el planteamiento estratégico lo trabajamos previamente y completamos junto con los empresarios, y dentro de las actividades de cada quien nos ayudamos mutuamente y compartimos nuestro trabajo para todos conocer la situación de la empresa como un todo y así planteamos las propuestas que más se adecuarán a las necesidades de la empresa y nuestras capacidades.

Las cualidades que observé en los compañeros de mi equipo durante este proyecto han sido que son amigables, respetuosos, atentos, capaces, responsables, puntuales y trabajadores. No he detectado defectos en mis compañeros que impidan el desarrollo de nuestro proyecto. Creo que han observado en mí las mismas cualidades o parecidas y en cuanto a defectos que soy muy ansiosa o nerviosa en mi comportamiento.

Los aspectos que han facilitado nuestro trabajo son que nos reunimos y presentamos los entregables en las fechas establecidas y hacemos el trabajo planeado durante las reuniones, por lo que hemos ido completando las etapas en tiempo y forma. Además de que como equipo nos llevamos muy bien y tenemos un muy buen contrato psicológico con los empresarios.

Antes de la presentación de validación, nos reunimos para elaborarla, nos dividimos por secciones para exponer, la completamos en nuestras casas y nos vimos antes de la presentación para tener un ensayo y ver bien que iba a decir cada quien y en qué orden. Estaba muy nerviosa durante el ensayo previo y durante la presentación, ya que me cuesta mucho hablar en público, me pongo nerviosa por ideas de que me voy a trabar o se me iba a olvidar algo. Después de la presentación tuve un sentimiento de alegría (de “si se pudo”) ya que todo salió bien.

Los sucesos más significativos que he vivido durante este PAP sigo pensando que fue la inducción y la primera visita a la empresa, ya que me abrieron el panorama del impacto que tiene este proyecto en personas reales, me he sentido muy feliz y agradecida desde el inicio y no ha cambiado. Esta experiencia me ha retado a superar mis miedos de hablar enfrente de personas en un ámbito laboral. Elegir este PAP es una decisión que me permitió plasmar en un proyecto lo que he aprendido durante mi carrera, lo cual me ha dado mucha satisfacción y me hace querer ir por más y cursar este PAP el próximo semestre.

He aprendido de mí que siempre me pongo nerviosa y me estreso mucho por hablar frente a muchas personas en un ambiente formal pero al final todo sale bien y soy capaz de hacerlo a pesar del miedo. De los demás he aprendido que estamos aquí para aprender del otro y aportar a algo más que solo nuestra profesión. De mis

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

conocimientos y habilidades que siempre se pueden seguir fortaleciendo y que poco a poco con esfuerzo seré mejor en lo que me proponga.

Hasta el momento los resultados que hemos obtenido nos han permitido un análisis confiable del entorno interno y externo de la empresa del cual salieron propuestas que los empresarios consideran necesarias y que van a tener muy buen impacto en su empresa, lo cual me hace sentir satisfecha que con esfuerzo vamos a llegar a un beneficio. Considero conveniente fortalecer mis conocimientos para realizar las propuestas de mejora con toda la información necesaria, mejorar mi comunicación con otras personas en cualquier ámbito y seguir enfrentándome a mis miedos para realizar este proyecto de la mejor manera.

Los resultados que se han obtenido hasta el momento son que se ha logrado promover la misión, visión, valores y propósito por parte del equipo de trabajo de Celsius, se conoce con claridad la línea de mando, que puesto cubre cada quien y cuáles son las actividades que deben realizar, se conoce el flujo de efectivo y la utilidad real de 5 meses de la empresa, se documentaron y se siguen los procesos de mantenimiento e instalación de aires acondicionados y se está siguiendo la estrategia de intervenir en la página web para su aprovechamiento. Tales resultados han impactado de manera que se tiene información real y documentada

Uno de los cambios que se han dado en lo planeado ha sido que planeé avanzar en dos propuestas en cada visita, pero en una visita utilicé la sesión completa para revisar el manual organizacional con todo el equipo de trabajo de Celsius y en la siguiente visita se trabajó en el avance del registro de la herramienta financiera para cubrir lo pendiente y avanzar. Soy la responsable, ya cada actividad de las propuestas nos llevó más tiempo de lo que había previsto. Otro cambio fue que el chat en línea de la página web no se pudo activar ya que la limitación de la plataforma no lo permitió.

Los comportamientos y actitudes que he observado en los demás integrantes del proyecto durante esta etapa son positivos, con ganas de trabajar en equipo y han

demostrado el interés y la disposición que se requiere para realizar el proyecto, lo cual ha favorecido los avances que hemos tenido.

Hasta ahora me ha ayudado una actitud positiva, mis ganas de aprender y hacer las cosas bien, escuchar al otro, aceptar mis errores, y cuando explico algo trato de ser lo más clara posible. Lo que me ha perjudicado son mis nervios e inseguridades al principio de presentar frente a varias personas. Mi presencia y desempeño influye en que los demás de manera que ponen atención y escuchan lo que tengo que decir y confían en mis capacidades y mi persona.

Acerca del trabajo durante la etapa de implementación, he aprendido que es muy importante planear las actividades y los tiempos para que se pueda aprovechar la visita a la empresa y se cumpla con los avances necesarios. De las demás personas he aprendido mucho sobre lo que saben hacer enriqueciendo mi experiencia. He descubierto que mis conocimientos y habilidades pueden ser aplicados en situaciones reales y que puedo seguir aprendiendo mucho más. De mis actitudes y valores me he dado cuenta que es importante ser paciente, perseverante, ética, honesta, creativa, para desarrollar un proyecto que genere un impacto real. En general todo lo aprendí o reforcé durante el proyecto y gracias a mi esfuerzo y a las personas con las que me tocó realizarlo.

Lo que más impactó mis sentimientos durante estas semanas ha sido que los avances que hemos realizado han provocado un cambio en la estructura de la empresa, que en gran parte se debe al contrato psicológico y la disposición del equipo de trabajo.

He modificado mis métodos de trabajar porque ahora me reúno más seguido con mis equipos para planear bien lo que vamos a hacer de principio a fin, y promuevo que nos demos retroalimentación constante. De forma individual, planeo mis actividades escolares y personales para tener orden y tiempo suficiente para ambas. Los aprendizajes de mi carrera que he podido aplicar son planteamiento estratégico y flujo de caja, estado de resultados y balance general para hacer un análisis

financiero. He fortalecido mis aprendizajes porque los aplique desde su formato inicial, lo cual no había hecho sola.

Necesito completar mi reporte del análisis financiero de forma que sea entendible para los empresarios y en el futuro si lo desean, puedan seguir interpretando y no se pierda el conocimiento adquirido.

A mi carrera le hace falta que el trabajo de campo que se realiza en algunas materias sea más exigente en cuanto a evidencias, compromiso y el contenido de los reportes finales. Estoy convencida de mi carrera, aunque creo que me falta experiencia laboral y seguir actualizándome para poder trabajar en cualquier ámbito.

Los cambios que ha provocado hasta hoy la experiencia en mí son que tener la oportunidad de ayudar a alguien es muy valioso y enriquecedor, reconozco el esfuerzo y trabajo de las personas que he conocido y las admiro. Sobre la realidad, me he dado cuenta que la empresa de mi familia está en una situación muy similar y es más común de lo que me imaginaba, y aunque son empresas micro pueden ser muy exitosas si se busca perseguir correctamente las oportunidades de crecer y no se pierden en la operación.

El proyecto ha excedido mis expectativas, me ha permitido aportar mis conocimientos previos en un ambiente laboral real, pero es mucho más el aprendizaje y la experiencia que me llevo de tanto investigar, modificar y adaptar los productos que de no ser por el proyecto, no habría hecho en mi carrera. Cada vez me siento más segura de lo que se hacer, sin dejar de tomar en cuenta lo que queda por aprender.

AR Carrillo Andalón Nadia Patricia

Elegí este PAP, porque me gusta trabajar con empresas, en especial Pymes debido a que tienen muchísimo potencial para poder desarrollar proyectos. En definitiva ha cubierto mis expectativas y la ha superado, ya que ahora tengo muchas más ganas de ser empresaria y me siento con la fortuna de saber cómo iniciar un negocio y cuál es la pauta que debo seguir para ser exitosa.

Me siento muy contenta por el equipo de trabajo en el que me tocó colaborar, estamos haciendo muy buen equipo al complementarnos en las diferentes áreas que cada quién tiene como especialidad

Soy consciente que sin las aportaciones y el entusiasmo que aporta cada uno, llevar a cabo el proyecto no sería posible.

Saber que dentro del equipo tenemos dos consultores, uno Senior y otro de apoyo me emociona más porque sé que la unión hace la fuerza y se valora el entusiasmo que cada una de ellas aporta al equipo. Tenemos esa ventaja que nos hace más fuertes como equipo. Los empresarios con los que estamos trabajando tienen toda la disposición de escucharnos y colaborar en función a éste proyecto lo cual inyecta más de energía al equipo.

Las instalaciones de la empresa son nuevas y están adecuadas al funcionamiento de la empresa, sin embargo todavía hay que trabajar en cuestiones de señalética y las normas básicas que pide protección civil.

Lo más significativo en estas primeras semanas ha sido que conozco el mercado y de cierta forma conozco como trabajan éstas empresas dedicadas al sector de ventilación y aire acondicionado, ya que anteriormente he trabajado con ellas. Lo que me ha dado una ventaja en el conocimiento del mercado.

Me siento muy emocionada, entusiasmada y con ganas de aplicar todos mis conocimientos hasta hoy adquiridos para obtener los mejores resultados en éste proyecto y que resulten a favor y en beneficio de la empresa.

Al día de hoy, he aprendido a confiar en mí misma y en un equipo de trabajo con los mismos objetivos que yo y que nadie lo sabe todo, por más experto que sea en su área, nunca dejamos de aprender y de enriquecernos de los demás.

Considero que aún debo fortalecer en mí mis conocimientos en comercio y mercadotecnia para que mi aportación en éste proyecto sea aún mayor.

Me gustaría que está experiencia quede en mí y en los involucrados para siempre con un sentimiento satisfactorio, de esas buenas épocas que gusta recordar. Por el contrario para nada me gustaría que el cliente o el equipo se queden con la sensación de que los resultados no fueron suficientes o se quedó corto el proyecto.

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

Me comprometo a generar un buen clima laboral, a compartir con mis compañeros mis conocimientos, a ser puntual y asertiva con las entregas y siempre brindar apoyo en los momentos que sean necesarios.

A partir de ésta nueva experiencia, puedo decir que mi relación con las Pymes y su manera de operar de manera interna y con relación al entorno es más cercana y asertiva, ya que se genera cierta empatía con los empresarios y surge un entendimiento de por qué y cómo es que operan haciendo lo que pueden con lo que tienen.

He descubierto durante éste proceso que mis conocimientos adquiridos de manera profesional han sido de gran utilidad para acompañar y asesorar a los empresarios en éste proceso de mejora continua. Por fortuna, los empresarios se encuentran en la mejor disposición para el cambio y confían en mi para llevar a cabo ésta consultoría.

En éste primer periodo me enfoqué en el área de mercadotecnia, pero no dejé de aportar mis conocimientos en otras áreas apoyando al equipo a sacar adelante los propósitos sin importar si trataba de un área en la que no me sienta experta.

El equipo que se ha formado para llevar a cabo éste proyecto de consultoría con la empresa CELSIUS, ha sido muy satisfactorio, ya que todos tenemos la disposición de apoyar y complementarnos como equipo para cumplir con la meta que como equipo tenemos en común. Por lo tanto, puedo decir que ésta actitud en general que hemos optado como equipo, ha facilitado la comunicación, la coordinación y los trabajos hasta ahora realizados.

Para la presentación de validación, nos preparamos con semanas de anticipación, primero generando las propuestas en equipo, después elaborando la presentación y por último ensayándola como si los empresarios ya estuvieran presentes.

Los sucesos más importantes o significativos durante éste periodo, fueron enterarme de un problema de salud que por exceso de trabajo y mala alimentación se me presentó; sin embargo en todo momento aun cuando me sentía más

vulnerable, sentí el apoyo de todo el equipo y eso me llevó a tomar decisiones importantes en mi vida personal.

Gracias a esta experiencia, puedo decir que he tenido muchos aprendizajes muy valiosos con migo misma, cómo el hecho de priorizar y ser más empática con las personas que estoy laborando; en mi relación con los demás, he aprendido a disfrutar los momentos en compañía y aprender de todos con los que interactúo y en la aplicación de mis conocimientos, me he sentido más segura y con la confianza de que si no sé algo lo puedo investigar o consultar con quién sea experto en el tema.

Hasta el momento, puedo decir que le dimos al clavo con las propuestas generadas y que la relación y comunicación con los empresarios ha sido desde un inicio muy gratificante, por tanto mi grado de satisfacción con esta experiencia es muy alto. Considero conveniente para mí involucrarme en todas las áreas, no sólo mercados para enriquecer mi aprendizaje y aprovechar al máximo éste proyecto.

Hasta el momento se han generado cuatro productos diferentes para las distintas áreas funcionales, en el 'área de finanzas una herramienta financiera, en el área de gestión un manual organizacional, en mercadotecnia, un plan de marketing y en el área de operaciones un manual operativo.

Los resultados de los productos han contribuido con la toma de decisiones por parte de los empresarios y estas se han visto reflejadas en el resto de los colaboradores a beneficio de la empresa.

Hasta el día de hoy se han generado cambios en la distribución de puestos y las actividades que cada uno debe generar. En base a eso se contrató a una persona como auxiliar administrativo. Se ha empezado a llenar la herramienta financiera, la cual está haciendo consiente a la empresaria de la importancia de registrar las finanzas de manera correcta. Por otro lado se generó un modelo de negocio en el

cual se define el segmento de mercado y la propuesta de valor. Además de haberse modificado la página web.

Respecto a lo planeado se generó un cambio a la propuesta de implementación de chat en línea, ya que por la plataforma en la que se encuentra su sitio web, no es posible agregar el servicio.

Todo el equipo se encuentra comprometido con sacar adelante el proyecto, los empresarios se sienten motivados y con toda la disposición al cambio y el resto de los trabajadores se han adaptado bien a los cambios y se han apropiado de ellos con buena actitud. Lo cual ha favorecido mucho a la implementación y a mantenerme motivada durante todo este tiempo.

La actitud de disponibilidad y empatía han generado esa atmosfera necesaria para que las propuestas se den de manera natural. Y creo que esa actitud y buena vibra contagia al resto del equipo.

En esta etapa del proyecto he aprendido acerca de las herramientas financieras, los procesos de una empresa de servicios, a generar planes de mercadotecnia y modelos de negocio, pero sobre todo a reconocer las implicaciones en las que se ve un micro o pequeña empresa.

Al día de hoy me he hecho más disciplinada con mis tiempos destinados a este proyecto y eso me ha traído la tranquilidad de no sentir el tiempo encima y disfrutar un poco más del proceso.

He sido capaz de aplicar mis conocimientos de procesos de obra para compartir con mi compañero que está realizando el manual de operaciones y que no tenía conocimiento alguno de estos procesos.

Me di cuenta que la misma situación que se vive en un despacho de arquitectos, se vive en una empresa de instalación de aire acondicionado y así como ellos deben ser el resto de empresas dedicadas al rublo de la construcción. Por suerte he aprendido los procesos para estructurar una empresa y como se debe generar un modelo de negocios que marquen la pauta para un crecimiento ordenado de la empresa; así como a diagnosticar problemas y detectar áreas de oportunidades y amenazas, definir misión y visión, incluso en mi persona.

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

En mi experiencia personal me quedo con muchas ganas de iniciar mi propia compañía dedicada al ámbito de la construcción. Creo que he realizado un buen trabajo para este proyecto y podría empezar a desarrollarlo para mi propio proyecto. Crear una mentalidad estratégica objetiva y funcional, considero es mi mayor logro en este proyecto. Haber trabajado para una empresa sabiendo que no obtendría beneficio económico alguno y sin embargo hacer todo lo posible para que mi trabajo se viera remunerado en beneficio de ellos, esa es la parte humana que nos ofrece el ITESO y se ve reflejado durante este tipo de proyectos.

Mis aportaciones para este PAP, fueron mis conocimientos en gestión de proyectos y desarrollo de campañas publicitarias de Google AdWords. Sobre mi proyecto de vida personal me queda la satisfacción y la seguridad de querer se empresaria. Me visualizo en una empresa que brinda servicios profesionales en el ramo de la arquitectura y la construcción.

Considero que es importante atender o asesorar a las MYPE en su estructura. La mayoría tienen los mismos problemas en las principales áreas funcionales, principalmente en el área de finanzas, la cual considero como lo más grave. Y a que es fundamental el conocimiento de los estados financieros para la toma de decisiones en el resto de las áreas. Desde mi participación, logré atender el área de ventas y mercadotecnia que anteriormente no existía en CELSIUS. Beneficiando a la empresa al generar nuevas ventas y nuevos prospectos de clientes. Fue fundamental para lograrlo mis conocimientos previos en campañas de Google AdWords, la creatividad y el desarrollo de ideas en base a un estudio de mercado realizado durante el diagnostico. Mi mayor satisfacción fue haber logrado beneficios para la empresa, reales, comprobables y medibles. Citando al empresario “Muchachos, su trabajo está dando frutos y lo que falta”.

Me siento emocionada y satisfecha con los resultados obtenidos y me gustaría de cierta manera poder seguir colaborando con MYPES porque a mi sentir es la manera en que se fortalecen la economía del país.

Puedo evaluar mi participación como un caso de éxito ya que no solo cumplí con los objetivos, sino que sobre pasé mis mismas expectativas sobre el alcance de mi participación dentro de este proyecto.

Una de las decisiones más importantes que tome durante este PAP, fue dedicar todo mi enfoque y darle prioridad sobre otras cosas importantes en mi vida, como lo era mi trabajo. Haber tomado esa decisión, fue clave para llegar a los resultados obtenidos y retirarme con la satisfacción de éxito, y no sólo me refiero a los beneficios económicos que la empresa recibido, sino también a los beneficios personales recibidos como los aprendizajes, el conocimiento, las experiencias y las amistades creadas durante todo éste proceso. Definitivamente recomiendo y seguiré recomendando este PAP a mis compañeros sin importar la carrera que estudien, este es el camino o la escuela para todos aquellos que aspiran a ser empresarios.

Mi recomendación para quienes participen en éste PAP, es el ser capaz de tener una actitud de servicio, ser asertivo, objetivo y empático. Son las claves del éxito para desarrollar un proyecto de este tipo en el cual el trabajo en equipo forma parte esencial entre los consultores, coordinadores y empresario. El compromiso y la responsabilidad se deben forjar de manera grupal y no tomarse únicamente de manera individual, son proyectos que lo involucran todo y por eso es de suma importancia la sinergia que se genera alrededor. Me voy contenta de haberlo logrado y haber formado mi carácter para sacar adelante el proyecto con toda la responsabilidad que representa; y eso haberlo podido transmitir al resto de mi equipo.

II Ruvalcaba Jiménez Felipe Eduardo

Este PAP me ha ofrecido la opción de salir totalmente de mi zona de confort, ya que no es el llegar a una empresa en la cual tengan procesos ya establecidos para solucionar o satisfacer ciertas necesidades de esta y en base a estos mejorarlos o replantearlos para volverlos más eficientes en cuanto a desempeño se refiere. Actualmente está superando mis expectativas en cuanto a exigencia se refiere, ya que no esperaba un nivel tan alto de estas. Pero este proyecto cumple a cabalidad con mis expectativas hasta el momento.

Tengo la buena fortuna de estar asignado en un equipo muy capaz con unas integrantes muy comprometidas, lo cual me incita y obliga a aumentar mi nivel de exigencia para conmigo mismo, ya que es imperativo mostrar un trabajo que pueda competir con el desempeño de mis compañeros. Son un equipo que me motiva a buscar que reconozcan mi esfuerzo ya que son muy capaces y espero la ayuda de ellos para poder llegar a ese nivel, en cuanto a compromiso se refiere.

Cuando conocí a mi consultora asignada me lleno de incertidumbre y de energía, porque no esperaba que me tocara una persona tan joven como lo es ella. A su vez la forma en que pude hablar con ella me impresionó porque esperaba un trato seco y muy formal, aunque esto fue lo que me lleno de confianza para expresarme y compartir mis puntos de vista. De manera honesta expreso que es una persona que no solo cumple con su función de catedrática, si no que lleva su compromiso con el proyecto más allá del aula y lo que un sueldo pueda remunerar.

Otro punto importante de choque fue cuando conocí a los empresarios, ya que solo había tenido la oportunidad de tratar con personas grandes y por las mismas brechas generacionales, difíciles de tratar para mí, ya que exigían respeto y un trato muy formal y sistemático, pero sus acciones reflejaban otra cosa. Es por eso por lo que el tratar con estos empresarios tan abiertos a un cambio y a escuchar y de verdad tratar de entender lo que les decimos es un gran cambio en la manera de como ver a estas personas.

Cuando pasamos al siguiente paso que fue el de conocer la empresa y a lo demás colaboradores, me lleve la sorpresa de que se habían mudado a un espacio más

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

grande y que el mismo no contaba con ninguna de las operaciones y procesos que ayudan a la correcta operación dentro de la empresa. Ahí fue donde me di cuenta que esto no sería un proyecto en el cual mediría mis habilidades, si no que sería un reto en mi vida profesional para demostrarme a mí mismo que podría jugar en las ligas mayores de mi carrera. Pero me tranquilizo que las personas que me hacía falta por conocer de la empresa se encontraban en la misma disposición que los empresarios.

Eso generó que uno de los mayores retos que enfrente en el PAP fue el de recabar la información necesaria para poder hacer el diagnostico, ya que veía todo tan disperso que me fue difícil el encontrar la manera de recabar información estructurada. La primera vez que recabe información fue sin estructura y la mayoría de las preguntas se me cayeron antes de hacerlas, porque no encontraba algo definido por lo cual centrarme.

Todas estas vivencias generaron en mí sentimientos de frustración, derrota, abandono y desaliento ya que vi la carga de trabajo que poco a poco se fue generando. Por lo que me encontré en medio de dos caminos, el de salir de la zanja y volver a caer o el de salir para siempre y mejorarme como persona. Tome la decisión de seguir adelante con este proyecto mejorando mi actitud y dejando de lado mis pensamientos y problemas personales para enfocarme en este proyecto y de verdad generar un impacto positivo en esta empresa, simplemente para tener la satisfacción personal de haber logrado algo de relevancia y estar satisfecho con mi trabajo sabiendo que había entregado no solo mi trabajo si no mi esencia en este proyecto.

Estos sucesos me sirvieron para darme cuenta que tengo que elevar mi nivel de trabajo, principalmente para respetarme a mí mismo en relación con el tiempo y dinero invertido en esta materia, después para con mis compañeros de equipo que se esfuerzan cada día en dar lo mejor de ellos mismos. Porque eso me llevara a adquirir conocimientos no solo en el área de ingeniería Industrial, sino que también podre conjugar lo que se con conocimientos de mis compañeros.

Quisiera que tuviéramos más tiempo para no tener todo de forma tan apresurada y poder hacerlo más relajados. Pero como no es posible, me comprometo a cumplir con las tareas que me sean establecidas a cualquier costo, es decir, dar el todo por el todo en la realización de este proyecto.

Hasta el momento en el manual en el que me encuentro trabajando, estoy realizando un pequeño cambio, el cual consiste en generar herramientas o mecanismos, para que los trabajadores realicen las actividades que se pretenden que deben de llevar a cabo. El principal motivo para hacer este cambio fue el de realizar algo que me diera certeza de que el manual se iba a seguir.

Todos los integrantes de mi equipo se encuentran totalmente comprometidos, con avanzar en el proyecto. De tal manera que estamos avanzando de manera muy fluida para terminar cuanto antes y comenzar a implementar las herramientas que hemos estado desarrollando. Todos ellos me han facilitado toda la información que he solicitado o requerido para que mi trabajo sea lo más ágil posible.

Un comportamiento que me ha afectado es el de procrastinar las actividades y las tareas que tengo que hacer, esto me ha perjudicado, ya que no tengo el suficiente tiempo para realizar el razonamiento de los algoritmos necesarios para que poder hacer el programa o el tiempo suficiente para buscar la información que considero necesaria.

Que el conservar las tareas y actividades que he realizado a lo largo de mi carrera, me ha ayudado a recordar la manera más eficiente de llevar a cabo las demandas de este proyecto, ya que me ahorro tiempo desarrollando actividades que ya había resultado en el pasado.

Tuve un problema personal, y provoqué un ambiente dentro de mí mismo de incertidumbre, y al ir medicado a la visita a la empresa me hizo el cuestionarme, que tanto permitiría que esta situación me afectara en lo académico y en este caso, en este proyecto que es de mucha importancia para los contratantes.

El agrupar la información recopilada en un manual operacional, tal y como lo vi en gestión de la calidad total. Esta materia me dio los elementos necesarios para

poder realizar el mismo. Es necesario que vuelva a leer la norma para reforzar los conocimientos adquiridos.

Necesito, aprender a usar todas las herramientas y recursos que me puede proporcionar Excel. Ya que el desconocimiento de ellos podría limitar considerablemente el alcance que pueda tener la herramienta que diseñe. Mi carrera me ha brindado las herramientas para poder trabajar en esta empresa y en cualquier otra.

Me han ido llevando de la mano, a aumentar mi nivel de responsabilidad, ya que este proyecto es como si fuera un trabajo y en el cual no puedo realizar actividades mediocres, ya que los que las evalúan no son profesores, si no expertos en la materia. Además, que lo que yo sugiera o diga, realmente tiene un impacto dentro de la empresa y las personas mismas y si digo cosas que no son ciertas, acarrearé un sinnúmero de problemas.

Considero que los resultados que he dado y arrojado son los suficientes, pero no quisiera dar lo suficiente en este proyecto. Por lo que tengo que dedicarle más tiempo a este proyecto.

La obtención de información y escribir los procesos nos llevó a la conclusión de que hacen falta mejorar algunas situaciones en cuanto a seguridad se refiere. Y que los procesos se necesitan definir desde la mesa de planeación en conjunto con el área operativa para ver todas las aristas posibles y elaborar métodos que nos ayuden a evitar los errores.

A lo largo de la elaboración del manual mismo se realizaron cambios en los procesos, ya que se habían estado elaborando de una manera idónea y con condiciones que eran utópicas. Y de esa forma no se podían lidiar con los problemas reales que se le presentaban a Celsius. Los cambios se realizaron en conjunto con el empresario para, de esa manera hacerlos a la necesidad de la empresa.

Así mismo, por parte del empresario se contó con la ayuda total, ya que se me proporcionó la información que solicitaba. No solo de ellos, todos los consultores estuvieron en disposición de ayudar y contribuir a la elaboración de los

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

procedimientos. Creo que la forma en que pedía la información o me relacione con el trabajador me ayudo a obtener la información que necesitaba, pero así mismo la procrastinarían me afecto de manera considerable.

He aprendido que la honestidad a la hora de realizar trabajos es el valor que más se aprecia y el que más te puede ayudar a evitar los problemas. Y que las habilidades se van desarrollando en cada trabajo, ya que cada empresa tiene sus procesos diferentes. Esto lo aprendí en una instalación de aire acondicionado. El presenciar una situación, en la cual se diera un robo de un llamado desperdicio, me causo un dilema ético con respecto de cómo debía reaccionar ante esta situación. El plasmar los procesos y buscar las mejoras en canto a seguridad y eficiencia se refiere es fue uno de los principales retos a los que me tuve que enfrentar. Fue necesario que asistiera a un curso para poder, conocer el proceso en el cual sobre el cual iba a trabajar. Cuando no se conoce un proceso es necesario tomar una capacitación o involucrarte en un trabajo similar, ya que el hecho de que describan el proceso no es suficiente, ya que no podrás realizar tu trabajo porque, aunque te lo expliquen, seguirás desconociendo algunas partes. Considero que en los cursos de ingeniería industrial se debería añadir uno que se dedique única y exclusivamente al conocimiento y practica de las normas de calidad.

En lo personal debo de hacer las cosas en cuanto se me encomienda la tarea o en cuanto las tengo que hacer, ya que si las dejo para otra ocasión, se me dificulta volver a hacer un espacio para poder llevarlas a cabo.

Considero que mi carrera es la mejor opción que pude tomar en el momento de escogerla, ya que pese a que el tiempo ha pasado y he cambiado la manera de ver la vida, así como mis metas, considero que mi carrera será una herramienta importante para llevar a cabo todos mis objetivos. En esta etapa me obligo a utilizar conocimientos y prácticas que consideraba inútiles en su momento, como lo es la ética y la moral, que, de no haber llevado el curso en el ITESO, probablemente hubiera tomado una decisión errónea.

Estoy seguro de que el pensamiento lógico y administrativo que me ayudaron a desarrollar todas las materias administrativas y de matemáticas aplicadas, fueron útiles para que pudiera desempeñarme de una buena manera en las tareas que fueron asignadas. La ayuda de mis compañeras de administración de empresas y arquitectura, como mí asesora, abonaron al contenido de mis productos. Considero que sin la ayuda de ellas hubiera sido más difícil llevar a cabo dichas tareas, ya que ellas me ayudaban a ver campos que eran útiles para los empresarios y en base a eso desarrollaba los procesos y algoritmos que realizaban las tareas.

El conocimiento que considero que fue más importante que aporte el de saber cómo resolver problemas de secuencia aplicando una secuencia lógica en cada uno de los procesos. Esto provocó que cuestionara y pusiera a prueba dos conocimientos que considero claves para que pueda desempeñarme bien en mis saberes profesionales. El primero fue la habilidad de que las personas hicieran actividades que les encomendaba por convencimiento y no por que las tuvieran que hacer porque yo se los pedía o porque hubiera alguien supervisando, así que lo tuve que ligar a evitar el trabajar más, desarrollando los procesos más eficientes, así como involucrando su seguridad personal en la sinergia del proceso mismo. El otro punto que puse a prueba, fue el de desarrollar métodos con los cuales pudiera evitar que los operadores o usuarios se equivocaran, esta fue un poco más sencilla de desarrollar que la anterior, pero de igual manera fue un reto, debido a que tenía que desarrollarse algunas en el momento, debido a que es importante que ver como reacciona el usuario para emplear los métodos correspondientes. Todo lo antes mencionado en este párrafo me guio y llevo de la mano para decir que lo más importante que aprendí de todo esto es que, todas las herramientas, procesos y actividades se deben de diseñar y llevar a cabo de la mano de las personas que en ese momento se encuentran haciendo las actividades. Esto se tiene que realizar con dos propósitos, el primero de generar un contrato psicológico con el trabajador para que una vez que se termine de desarrollar dicha actividad o proceso cuente con sentido de pertenencia al mismo y lo lleve a cabo en la mayoría de las ocasiones y al saber usarlo y sentirse parte, nos ayudara a enseñarle a sus compañeros el

cómo utilizarlo, el segundo punto es el que nosotros por más que estudiemos el procesos no entenderemos ni veremos en su totalidad todos los elementos que tiene y ellos se vuelven los expertos en determinada operación, como expertos ellos nos pueden ayudar a resolver dudas que se nos generen y a desarrollar elementos de seguridad como lo son los poka yoke.

Desde mi punto de vista, los principales puntos que deben de ser atendidos en las empresas es el de la administración de los recursos y las de seguridad en las plantas. Una vez que se atiendan las medidas de seguridad en las plantas se pueden comenzar a administrar los recursos, administrando los recursos y las capacidades, se puede comenzar a desarrollar los procesos y aumentar la capacidad de manera automática. Es por eso por lo que se buscó que mis productos abonaran a la seguridad de los procesos y actividades, así como la administración y control de los servicios que se generaban. Esto género que las se ahorrara tiempo en los procesos de instalación de un aire acondicionado, así como el evitar los accidentes que se pudieran generar en las obras. Al éxito de la elaboración de estas actividades se lo puedo atribuir a que los empresarios y mis compañeros nunca me limitaron la información que necesitaba para la elaboración los productos. Ahora entiendo que en el mundo laboral el éxito o fracaso de un proyecto depende de la información que se haya recolectado fuera la suficiente y la correcta para llevar a cabo las actividades y que la mayoría de los contratiempos se solucionan en la etapa de diseño y planeación, porque es ahí en donde se deben de hacer las previsiones para poder dar respuesta a las contingencias.

Cuando un trabajador realiza un mal procedimiento o mala práctica en cuanto al manejo de los materiales que sobran después de una instalación, genera un dilema ético que tiene que ser abordado con mucho cuidado y tacto para notificarle al empresario o supervisor de este. Debido a que en ocasiones el trabajador es empleado de confianza y el empresario puede tomar dichas observaciones como ofensa o no creer en las mismas, debido al nivel de confianza que tiene puesta en su personal. Es por eso que se me dificulto el abordar el tema con el empresario,

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

pero con la ayuda de mi consultora y coordinar PAP tuve las herramientas para poder lidiar con dicha situación. Aunque no llegue al resultado que hubiera deseado, debido a la rotunda negativa por parte del empresario con respecto a que pudiera existir una mala práctica con respecto a su trabajador, pude incorporar medidas en el manual operativo para evitar que sucedan las mismas.

Evaluó mi cumplimiento en cuanto a fechas de manera regular, debido a que en ocasiones me retrasaba en las entregas. Considero que fue mejor mi aportación en problemas en los que necesitaba un razonamiento lógico, o de automatizar un proceso. Eso me hizo darme cuenta de que un área en la que necesito mejorar de manera circunstancial es en la que involucra a las personas para que realicen procesos, ya que se me dificulta mucho el obtener información y lograr concentrarla de manera concisa y contundente, debido a que tiendo a detallar tanto un proceso y termino poniendo detalles innecesarios que no son imprescindibles en el proceso. Y al redactar tantos pasos para un proceso pierdo la atención de los trabajadores. Por el contrario, ese nivel de detalle me ayuda en los procesos de automatización y diseño de rutas y herramientas. Ya que hay en cuanto más detallado sea el proceso y la medida que evitara que el trabajador se equivoque es perfectamente recomendable.

Considero que mis decisiones en este proyecto no fueron del todo acertadas, porque considero que el haber establecido mecanismos de control y de funcionamiento, hubieran sido de más ayuda para la empresa y que de esa forma ellos se hubieran visto en la necesidad de establecer los procesos y por lo contrario el establecer los procesos antes de incrementar la producción, es bueno, pero no es del todo útil, porque no tienen lugar en donde aplicarlos a cabalidad.

El que mi asesora me haya dejado llevar las riendas de mi manual y herramienta, me ayudo a darme cuenta de que es lo que tengo que hacer en los próximos proyectos que se me presenten, ya que ahora tengo un amplio panorama de lo que tengo que hacer primero. Si no hubiera sido de esa forma hubiera hecho las cosas tal y como me las enseñaron en clase, aplicando mis conocimientos a datos que entendía de dónde venían, ni la importancia que tienen dentro de las empresas. Si

bien considero que lo que desarrolle no fue lo mejor que pude haber hecho, ahora conozco en lo que falle e de donde provienen los datos que veía en mis ejercicios. Esto facilita mi entendimiento y el transmitir mis ideas a las demás personas para que colaboren conmigo en la elaboración de estas.

Reflexiones Grupales

Compañerismo, tolerancia, paciencia, cuando las personas están dispuestas y comprometidas el ambiente de trabajo es dinámico y eficiente. El compromiso de cada uno y el aprovechamiento del tiempo durante las reuniones nos facilitaron el trabajo al final del proyecto. El mantener el contrato psicológico con los empresarios favoreció el ambiente grupal lo cual hacia cada encuentro muy ameno y propiciaba que la información fluyera de manera que se necesitaba. Siempre hubo comunicación clara entre todos los integrantes del equipo.

Consideramos que este tipo de proyectos son una plataforma en la cual se pueden aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera, con la finalidad de ponerlos en prácticas y mejorarlos antes de salir al campo laboral, además, podemos identificar mejoras en los planes de estudio que ofrece la universidad, adecuándolo a las exigencias que demanda el mercado actualmente. Nos encontramos plenamente satisfechos con los resultados obtenidos, ya que pudimos ver el impacto de nuestras propuestas de mejora y además nos fue posible dar el extra, y aun así sabemos que todavía podíamos hacer más y mejorar o perfeccionar nuestras propuestas. Sin embargo estamos conscientes de que el tiempo disponible para ejecutar este proyecto es limitado, por lo que tuvimos que enfocarnos en las propuestas que consideramos críticas para el funcionamiento de la empresa con mayor impacto y bajo costo, las cuales abonarían a distintos problemas ubicados en las áreas de la empresa que más lo requerían.

Nos dimos cuenta que la situación de las MYPE en México cuentan con mayor área de oportunidades para su crecimiento y que son las que más apoyo necesitan en cuanto asesorías de cómo fortalecer las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Derechos Reservados: ITESO: México: 2018

Por tal motivo nos sentimos orgullosos de haber abonado a Celsius, parte de nuestro conocimiento a favor de las MYPE en México.

III. Anexos

Lista de anexos

1. Estructura organizacional
 - 1.1 Manual Organizacional
2. Formación de personal
 - 2.1 Herramienta de evaluación de perfil de puestos
3. Ventas y Mercado
 - 3.1 Plan de mercadotecnia
4. Flujo de operaciones productivas
 - 4.1 Manual de Operación
 - 4.2 Herramienta de Mantenimiento
5. Finanzas
 - 5.1 Herramienta Financiera
 - 5.2 Análisis Financiero