

**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 empresa comercializadora de productos profesionales para estéticas y salones de belleza en el municipio de Zapopan Jalisco.<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Oswaldo Arcos Martínez. Administración de empresas y emprendimiento

David Alejandro Paz Vázquez. Comercio y negocios globales

Cecilia Anahí Moreno del Toro. Psicología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2019

---

<sup>1</sup> 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](mailto:juanjoya@iteso.mx)

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Historia de la empresa .....	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	14
1.4. Análisis del entorno .....	14
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	20
2.2. Proceso particular.....	21
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	22
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	32
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	32
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	34
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>38</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	38
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	39
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	40
3.4. Mapa estratégico .....	43
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>44</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	44
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	44
4.3. Plan de acción .....	46
5. IMPLEMENTACIÓN .....	47
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	47
5.2. Resultados obtenidos .....	55
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores .....	57
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....	62
6.1. Corto plazo.....	62
6.2. Mediano plazo.....	62
6.3. Largo plazo .....	63
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	64
III. CONCLUSIONES .....	74
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	76
1. Bibliográficas .....	76
2. Electrónicas.....	76
V. ANEXOS.....	78

## Resumen

El presente documento denominado “Consultoría integral en una empresa comercializadora de productos profesionales para estéticas y salones de belleza en el municipio de Zapopan, Jalisco”, fue realizado por Oswaldo Arcos Martínez de la carrera de Administración de Empresas, David Paz Vázquez de la carrera de Comercio y Negocios Globales, y Anahí Moreno del Toro de la carrera de Psicología, asesorados por la Maestra Laura Tiburcio Silver.

En este documento se encuentra la introducción, la metodología y descripción del proyecto, las reflexiones y aprendizajes, las conclusiones y las fuentes consultadas. La metodología utilizada para el proyecto es la desarrollada para la consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa. En las fuentes primarias la información fue recabada a través de entrevistas, observación y el testimonio de los colaboradores y directivos de la empresa. En las fuentes secundarias la información fue obtenida de organizaciones gubernamentales, bases de datos institucionales, etc., para obtener información del contexto y del entorno.

Los contenidos principales son las generalidades de la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, la descripción de la implementación y las recomendaciones estratégicas.

Al concluir el proyecto, se logra comprender de mejor manera el funcionamiento de las MYPES en México, observando cuáles son sus mayores retos, y que gran parte del logro de una empresa para crecer, es la actitud, la disponibilidad y apertura del empresario para buscar las soluciones y cooperar con la consultoría otorgada.

## 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 informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa. 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 y última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

## Metodología del proyecto

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

1. *Levantamiento del prediagnóstico:* 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 docente consultor.

## **I. Descripción del proyecto**

### **1. Generalidades y contexto de la empresa**

#### **1.1. Historia de la empresa**

El actual Director General de la comercializadora trabajaba en una empresa publicitaria recién egresado de la carrera de mercadotecnia, cuando decidió trabajar en una empresa comercializadora de productos de belleza tomando el puesto de gerente regional de ventas. En ese tiempo esta empresa adquirió una marca sobre la cual vio un gran potencial desperdiciado por la poca promoción que se le daba.

Comenzó a trabajar con su hermano, actualmente Director Administrativo de la empresa, que en ese momento estaba estudiando finanzas, y con un amigo quien es a la fecha el Director Comercial de la empresa, que en su momento continuaba sus estudios de Comercio Internacional. De esta forma fue como nació la empresa constituida por los tres socios, y se empezó con la comercialización de los distintos productos.

Los socios fundadores accedieron a ser distribuidores y comenzaron así a vender ese producto en estéticas de Aguascalientes y Zacatecas respectivamente. Es importante mencionar que el actual Director General aún trabajaba en la empresa anterior, por lo que él no era vendedor aún de su nueva empresa.

En 2009 el empresario decide renunciar a dicha empresa, se unió a sus socios en la parte de ventas y como primera estrategia negoció ventas clave en Guadalajara con la empresa en la que anteriormente colaboraba, y también se expandieron a Colima.



Después de un año realizando ventas en estos puntos estratégicos y con una cartera de clientes cómoda y estable, el empresario líder decide empezar un posgrado en Dirección de Mercadotecnia en la Universidad de Guadalajara. En 2010 la distribuidora de su único producto concluye la relación directa con el proveedor en EUA y sacan un producto similar que le pudiera competir, pero no era de la misma calidad, no tenía buena imagen, ni estrategia de precios por lo que a sus clientes no les gustó el producto. Por ello los socios se dieron a la tarea de buscar al distribuidor directamente en EUA. Saber quién era el encargado de esa marca y lograr comunicarse les llevó aproximadamente seis meses.

Cuando por fin pudieron contactarlo les mandaron toda la información correspondiente. En ese entonces una franquicia estadounidense era el distribuidor autorizado del proveedor y tenía la distribución de su producto principal.

Después de una visita a Guadalajara, esta gran empresa estadounidense le ofreció la distribución directa y exclusiva a nivel nacional del producto y firmaron un contrato por cinco años, siempre tomando en cuenta las condiciones puestas por la empresa en Estados Unidos.

En ese momento, rentaron unas oficinas y comenzaron a contar con más personal, sobre todo en la Ciudad de México y en Monterrey. Todos estos cambios trajeron como consecuencia que los tres socios se organizaran de manera diferente, quedando como Gerente Administrativo y de Finanzas, y Gerente de Ventas. Al principio los vendedores solo cobraban por comisión.

Hace aproximadamente cinco años su proveedor les da la opción de recibir trato ya no directamente con ellos, sino por medio de una distribuidora muy grande en México, que actualmente es su mayor competencia. Lo que decepcionó a los

empresarios y a la vez les hizo darse cuenta del riesgo tan alto que corrían al depender de un solo proveedor.

Eso los llevó en 2015 en pensar en un nombre para su empresa y comenzar un proceso de formalización creando una sociedad anónima. A principios de 2017 adquieren una franquicia estadounidense y eso les dio acceso a una gama de productos más amplia con mayor variedad para no depender de un solo proveedor y de una sola marca. Aproximadamente el 80% de sus ventas son de su marca estrella, misma que ha sido su principal producto en todos sus años de operación.

En el año 2018 comienzan un proceso de consultoría con el municipio de Zapopan, Jalisco. A partir de ahí se continuó con este proceso en el proyecto de aplicación profesional por parte del ITESO.

A finales del 2018 se toma la decisión de cambiar las instalaciones de la empresa, al querer buscar un espacio de bodega más amplio, siendo a inicios del 2019 que comienzan el cambio.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

La empresa se dedica a comercializar y distribuir productos profesionales de belleza, desde hace aproximadamente 10 años, satisfaciendo las necesidades de los distintos salones y barberías dentro de la república mexicana.

La empresa actualmente cuenta con misión, visión y valores bien establecidos, se implementan en las actividades diarias y se comunican a los colaboradores. Mantiene una cultura empresarial enfocada en las personas; tanto en el trato y comunicación con sus colaboradores como en la relación directa que mantienen

con los gerentes y dueños de los distintos salones, misma que utilizan como oferta de valor agregado para diferenciarse de su competencia.

Cuentan con más de 16 marcas nacionales e internacionales para su comercialización y han obtenido la distribución nacional y regional de las mismas. Tienen también una marca propia de productos para caballero que son maquilados por una empresa dentro de la región. Sus principales marcas son ocho, aunque su producto estrella representa aproximadamente el 80% de sus ventas.

La comercialización de sus productos se divide principalmente en las ventas en mayoreo a salones de belleza a través de sus colaboradores, así como las ventas a través de una tienda física y otra en línea para el consumidor final. La empresa le da mucho peso a la relación que tienen con sus clientes, y es parte de su estrategia de mercado; crear vínculos duraderos con los gerentes y dueños de salones ha sido parte de su éxito y crecimiento dentro de esta industria.

La variedad de productos con los que cuentan permite ofrecer diversas opciones dependiendo del cliente al que quieren atraer, lo cual ha contribuido a posicionar su marca en los diversos segmentos de mercado, teniendo así presencia en salones de clase alta, media y baja. Tienen una gran variedad de clientes, los principales son seis y adquirieron su importancia en base a volúmenes de compra.

Los vendedores son considerados como desarrolladores de negocios. La relación gerencia-personal es de confianza y apoyo. Se busca que los colaboradores tengan un buen desarrollo personal para que contribuyan de la mejor manera al negocio. Hay capacitaciones, apoyos e incentivos. Se está comenzando a implementar un programa que promueve la satisfacción y proyección a largo plazo de los colaboradores. Se trabaja bajo la idea de ganar-ganar favoreciendo el buen ambiente laboral dentro de la empresa.

Los procesos que se deben realizar para la correcta operación del negocio se encuentran bien establecidos más no documentados. La empresa fue objeto de una consultoría recientemente y esto ha ayudado a un mejor manejo del área administrativa a través de un manual de organización general.

El proceso general de la empresa se desarrolla de la siguiente manera: Se realiza una prospección de ventas mensuales para poder saber cuánto se debe comprar. Una vez identificadas las necesidades de los clientes, se realiza el pedido al proveedor. Posteriormente se recibe la mercancía en el almacén, la cual es descargada y es validada para confirmar que se está recibiendo lo que se pidió y que lo mismo venga en la factura. Validada la información anterior, la mercancía es ingresada al sistema empresarial y acomodada en su lugar en almacén.

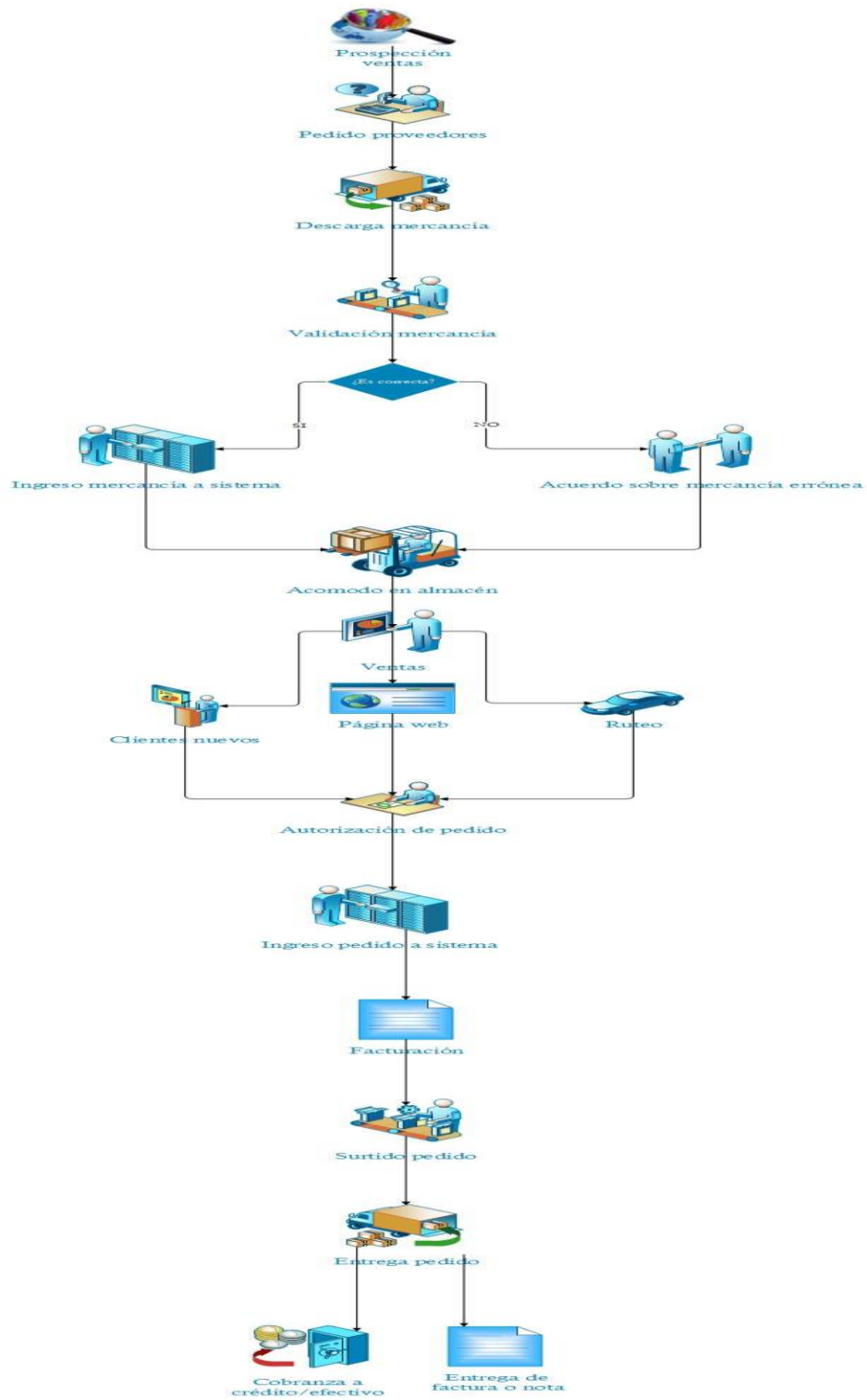
Posteriormente los desarrolladores de negocios realizan su ruteo diario planificado previamente para atender a los clientes ya registrados y captar la atención de posibles nuevos clientes. En caso de contactar clientes nuevos y cerrar una venta, se tendrá que dar de alta al cliente en sistema. Por otro lado, los consumidores pueden también pedir los productos por medio de su página web.

Si un desarrollador de negocios cierra una venta, la ingresa desde su computadora al sistema empresarial y la asistente administrativa revisa dicho pedido, por otro lado, si el pedido ingresa por medio de la página web, éste llega a la asistente administrativa la cual tendrá que ingresar dicho pedido al sistema y revisarlo.

Una vez validado el pedido en cuestión de crédito y tiempos, la asistente administrativa factura el pedido y lo pasa al área de almacén y logística. Ya facturado el pedido, almacén se encarga de surtir y posteriormente el repartidor recoge dicho pedido en almacén y lo entrega a los clientes.

Aunado a lo anterior y dependiendo del tipo de cliente, el repartidor recolecta el cobro de dicho pedido para clientes nuevos o en su defecto le entrega la factura correspondiente a dicho pedido para que el desarrollador de negocios se encargue de dicha cuenta por cobrar en su debido momento. A continuación se muestra de manera gráfica.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



### **1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa**

#### **Propuesta de valor**

La variedad de soluciones en productos de primera calidad, sin importar el segmento de mercado, que satisfacen las necesidades de sus clientes, desde productos para el cuidado del cabello, hasta maquillajes de calidad es la propuesta de valor de la empresa.

#### **Ventaja competitiva de la empresa**

Su ventaja competitiva es la relación que cada uno de sus desarrolladores de negocio tiene con sus clientes, ya que se basa en la confianza y la amistad. Lo anterior, genera una relación fuerte entre sus clientes y la empresa. Todo lo anterior buscando siempre el crecimiento de sus establecimientos y su desarrollo como profesionales de la belleza.

#### **Estrategia genérica**

Su estrategia es la diferenciación en cuestión de trato a sus clientes, ya que buscan desarrollar sus negocios, no simplemente venderles producto. Todo lo anterior se logra con los cursos que ofrece la empresa con especialistas de cada tema. Por otro lado, cuentan con bonos de acuerdo a las compras realizadas en el año con su viaje anual a la playa.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

A través del proceso de análisis del entorno una empresa es capaz de identificar los factores estratégicos para lograr el conocimiento de las oportunidades y amenazas del mismo. Por ello, se investigaron diversas variables que se

consideraron relevantes, tanto de la parte económica, como de la social, cultural, política, tecnológica y de mercado.

**Tabla resumen del análisis del entorno**

<b>Variable</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Unidades económicas de competencia</b>		Según el DENU en agosto de 2018 existían 30 empresas registradas. En febrero de 2019 existen 55.
<b>Oportunidad de mercado</b>		Según el DENU en agosto de 2018 existían 182,618 salones, peluquerías o clínicas de belleza a nivel nacional. En febrero 2019 existen 181,488.
<b>Ingresos de las personas</b>	El ingreso corriente monetario promedio trimestral por hogar en 2016 fue de \$46,521, lo cual representa un 14.62% de aumento en comparación con los ingresos del 2014.	
<b>Gasto corriente monetario</b>	Del gasto corriente monetario total trimestral del año 2016, el 7.4% fue destinado a productos y servicios relacionados con el cuidado personal, lo que representa un aumento del 0.2% con respecto al 2014.	
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		

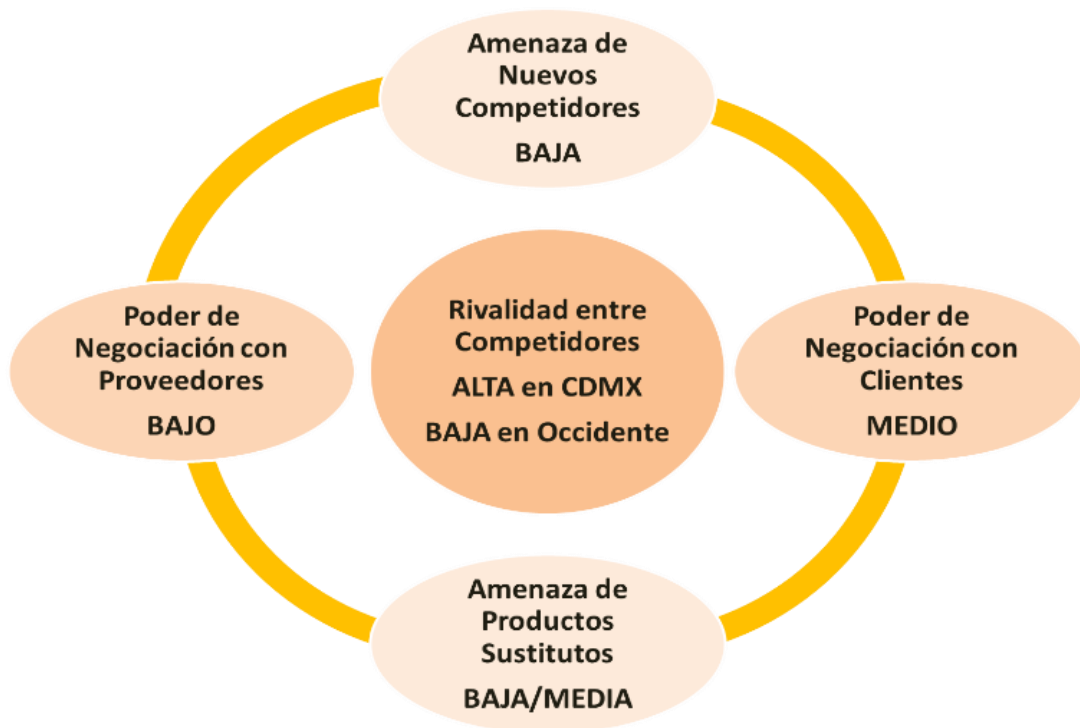


<b>Crecimiento del mercado</b>	Se estima que la industria de belleza y cuidado personal en México crezca en un 11% en 2019, lo que representaría un valor del mercado superior a \$154,000 millones de pesos.	
<b>Tendencias del mercado</b>	El 29% de los consumidores buscan ingredientes totalmente naturales en productos para el cuidado de la piel, mientras que el 19%, busca la transparencia de los ingredientes, como respuesta, las marcas están minimizando el número de ingredientes en sus productos.	Los consumidores están rechazando los productos genéricos y fabricados en masa y en 2019 favorecerán a los productos posicionados como más simples, de vuelta a lo básico y de mejor calidad, con un nivel de estatus implícito.
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Firma de acuerdo comercial entre Europa y México</b>	Se abre un mercado importante para el comercio. Se busca eliminar impuestos para todos bienes	
<b>Acuerdo comercial Asia – Pacífico</b>	Se crean las condiciones para permitir incrementar el comercio y las inversiones en ambas vías con nuevos socios en el Asia Pacífico, la región que muestra las tasas más dinámicas de crecimiento en el mundo.	
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Acceso a internet y comercio en línea</b>		El CESOP destaca que el comercio electrónico ha crecido en los últimos años gracias al incremento en el acceso a internet de la población.

<b>Alternativas para combatir la pérdida de cabello</b>		Un medicamento desarrollado originalmente para tratar la osteoporosis podría ayudar a revertir la calvicie.
<b>Desarrollo de conocimiento</b>	Una empresa fuerte invirtió desde el año 2013 hasta 875 millones de euros en Investigación más Desarrollo y registró un total de 624 patentes. La industria de la belleza está caracterizada por su constante innovación con nuevas tecnologías para satisfacer nuevas necesidades del mercado.	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Marcas bien posicionadas a nivel occidente, excelente relación con sus clientes lo que genera fidelidad.	Poder adquisitivo de los competidores que buscan monopolizar su distribución con las distintas marcas.
<b>Barreras de entrada</b>	Canal de distribución desarrollado, contacto con marcas importantes y distribución exclusiva, buena reputación ante proveedores y clientes.	
<b>Productos sustitutos</b>	Al llegar un producto nuevo "profesional" genera una nueva posibilidad de agregar a su portafolio de soluciones para clientes.	
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Distribución exclusiva de distintas marcas bien posicionadas, fidelidad de sus clientes por relación con desarrolladores de negocio.	Existen otras marcas que ofrecen beneficios similares.

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Cuentan con contratos de exclusividad con marcas importantes.	Tienen que cumplir con compras mínimas anuales, un solo proveedor representa alrededor del 70% de sus ventas totales.
--	---	---

### Diamante de Porter



### Conclusiones

Debido al crecimiento en el cuidado personal en México y al incremento en las tendencias naturales, la industria presenta una oportunidad en el mercado para las personas que están interesadas en aumentar el consumo de productos con ingredientes naturales, así mismo, las grandes empresas de la belleza han invertido en tecnologías e implementaciones para atrapar la atención del consumidor en este aspecto.

Al mismo tiempo, se presentan nuevas posibilidades de negocios favorables al firmarse tratados comerciales con diferentes países (como el continente asiático) y las zonas del pacífico.

Así mismo, en lo que va del año 2019, se ha registrado un considerable aumento de competidores, mientras que las unidades de mercado han disminuido en un periodo de 6 meses hasta un 0.6% considerando esto una posible amenaza.

## **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**

Se conocieron las instalaciones anteriores de la empresa donde se presentó al personal y las actividades que desempeñan, se retomaron los alcances del proceso de consultoría del semestre anterior y se presentaron los resultados del mismo, así como la presentación de los nuevos integrantes del proyecto.

Se conocieron los productos que maneja la empresa en la tienda así como los diferentes productos y marcas, se obtuvo una demostración del servicio y valor agregado que ofrece la tienda y la empresa con respecto a sus clientes. Se tuvo un acercamiento con las marcas y las estrategias que se pretenden implementar para cada una.

Se revisaron los objetivos propuestos para la consultoría anterior y se compararon con los avances que se habían logrado e implementado, para así proponer nuevos objetivos y planificar los pasos para cumplirlos, teniendo en cuenta la opinión de los empresarios para que se pueda verificar y corroborar la orientación de las prioridades a solucionar y avanzar en la programación de estrategias.

Hubo avances en el contenido del manual de organización de la empresa obteniendo mayor información para hacer un registro de los datos de los colaboradores, los perfiles de puesto y las actividades que desempeña cada integrante del personal. Se revisó y modificó la estructura del organigrama clarificando la cadena de mando y la posición del personal.

Se trabajó en la actualización del reporte y la presentación para la validación del diagnóstico y las propuestas de mejora correspondientes a este ciclo.

### **2.3. Descripción de la situación de la empresa**

#### **Gestión**

En cuestión de la organización existe un conocimiento formal de las funciones de cada una de las unidades organizativas y las facultades de los jefes debido a que se cuenta con una definición de los puestos de trabajo. Lo anterior, genera una cultura organizacional bien implantada solamente a nivel de los mandos y no en toda la empresa.

Por otro lado, únicamente algunos colaboradores conocen los objetivos de la organización y contribuyen a su logro lo que lleva a tener algunas dificultades al integrar equipos de trabajo de acuerdo a las actividades y necesidades de la organización. Cabe resaltar, que en la mayoría de los casos las líneas de decisión y autoridad son respetadas entre las áreas, así como que existe una comunicación vertical descendente eficiente.

En cuanto a la toma de decisiones, en la mayoría de los casos las decisiones importantes son tomadas por personas capacitadas para hacerlo, sin embargo, pocas veces los tomadores de decisiones disponen de la información adecuada al tipo de decisión, así como tampoco cuentan con el tiempo necesario para evaluar las diferentes alternativas y consultar con los demás involucrados. Todo lo anterior lleva a tener una toma de decisiones variable.

Respecto al liderazgo es importante resaltar que éste es directivo, ya que además del empresario en pocas áreas existen responsables designados. Estos responsables designados cuentan con algunos aspectos de mejora en cuestión de

su nivel de autoridad y el poder que tienen de acuerdo con sus responsabilidades y funciones. Sin embargo, algo importante es que en la mayoría de las ocasiones la dirección marca claramente prioridades, es consistente y da soporte para seguir el camino deseado.

Por otro lado, solamente se fijan objetivos claros y realistas financieramente hablando, dejando las demás áreas irregulares en cuanto a objetivos. Cabe resaltar, que para los objetivos se toma en cuenta la demanda, competencia, entorno, tecnologías y otros recursos, logrando proyecciones a futuro.

Las estrategias son irregulares al definir productos y mercados en los que competirá la organización, así como en las de inversión y el desarrollo organizacional, por lo que en muy pocas áreas se cuenta con estrategias funcionales alineadas con los objetivos del negocio.

En cuestión del control, solo algunos objetivos tienen indicadores, metas y plazos. Los objetivos son conocidos hasta los jefes de área por lo que en pocas ocasiones las estrategias se desdoblán en iniciativas y proyectos concretos. Aunado a lo anterior, a veces se asignan presupuestos, se hacen los ajustes requeridos para implantación de la estrategia en procesos y eventualmente se hace una evaluación del cumplimiento de los objetivos en cada periodo.

La empresa interactúa con el entorno en la mayoría de los casos de manera ética, pero participa poco en la interacción del medio empresarial, se busca una articulación formal con las organizaciones del sistema de valor, así como una vinculación productiva con los sectores académico-científico-tecnológico únicamente cuando es conveniente para el negocio. Además, solo se establece vinculación con entidades financieras y de gobierno para acceder a apoyos.



Respecto a la calidad, solamente se encuentra como objetivo a cumplir en ventas y mercadotecnia. Lo anterior, debido a que no existen política de calidad, sistema documentado de calidad, objetivos de calidad claros, indicadores para calidad, o documentos de procedimientos operativos o de procesos en la empresa. Sin embargo, se está implementando que los procesos se administren para satisfacer e incrementar el valor agregado para los involucrados, así como un programa de mejora continua de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Es variable la persona responsable de la gestión de la información y ocasionalmente la información relacionada con los objetivos, valores, políticas, acuerdos, planes y resultados se transmite de manera clara al resto de la organización.

Por otro lado, en la mayoría de los casos se cuenta con la información necesaria para el trabajo diario. Sin embargo, la información pocas veces se procesa y se analiza de manera efectiva, así como que a veces se almacena y se comparte la información importante para la organización. Todo lo anterior da como resultado que los recursos destinados para coleccionar, procesar, analizar, almacenar y distribuir la información son apenas suficientes.

Es necesario mencionar que las tecnologías de información, así como la innovación son usadas en pocas ocasiones y no se tiene un dominio palpable de dichas tecnologías.

### **Mercado**

En la mayoría de los casos la empresa estudia los mercados y productos actuales, así como los potenciales y establece objetivos de venta clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente. La información para los pronósticos es confiable en gran medida y se revisa que la organización tenga capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega.

Se conocen los sistemas de precio del mercado y son capaces de reaccionar oportunamente a los cambios, lo que genera un poder fuerte de negociación con los clientes, pero en pocos casos se tienen políticas y estrategias formales de precios.

Cabe resaltar que se conocen los resultados de cada canal de distribución y se favorecen a los rentables. A veces se realizan actividades relacionadas con promoción o publicidad de sus productos, así como que en ocasiones el presupuesto de promoción y publicidad está estructurado de acuerdo a la importancia del producto. Es importante mencionar que en la mayoría de los casos se tienen planes para desarrollar o mejorar promoción de los productos y servicios de la empresa.

Respecto a la los vendedores, presentan aspectos de mejora en cuanto a sus capacidades evaluándose de manera formal su productividad. A veces es satisfactorio el desempeño de los vendedores y parcialmente se cuenta con políticas y reglas de venta claras.

En la mayoría de los casos se registran las facturas de venta, es necesario cierto trabajo para poder consultarlas por cliente, producto o periodo y se vigila que las cuentas por cobrar de los clientes no excedan los plazos pactados.

En el servicio post venta se observan aspectos de mejora respecto a que sea adecuado a las necesidades de la empresa, existe un procedimiento parcialmente efectivo para la atención del cliente, pero nunca se registran ni se cuantifican las desviaciones y otros problemas del servicio y la relación con el cliente.

La empresa cuenta con información confiable y actualizada sobre las características de los clientes, eventualmente se recaban las opiniones de los

clientes sobre los productos de la empresa, así como de la percepción de las fortalezas y debilidades de dichos productos frente a los competidores que tienen los clientes. Es importante recalcar que nunca se mide el índice de satisfacción del cliente pero se han desarrollado iniciativas formales para incrementar el conocimiento de los clientes y los competidores.

La empresa recaba información ocasionalmente sobre sus competidores directos, el mercado y sus sistemas de comercialización, así como que se cuenta con información pobre sobre los competidores potenciales, nuevos entrantes o productos sustitutos directos o indirectos.

Eventualmente se obtiene información de las amenazas o riesgos del mercado para los siguientes dos años, en la mayoría de los casos se conocen las implicaciones que dichas amenazas representan para la empresa y a veces se desarrollan planes de reacción para enfrentar dichas amenazas.

Se dispone de una proyección confiable del tamaño de mercado de la empresa y de la participación que la misma tiene en dicho mercado. Se conoce con cierta confiabilidad el nivel de atraktividad del sector en el que compite y se está al tanto de los factores críticos de éxito del mercado. Por otro lado, a veces se documentan las acciones para alcanzar determinado posicionamiento en el mercado y en buena medida se buscan de manera sistemática nuevos clientes y/o mercados.

Gracias al posicionamiento de cada producto, su participación de mercado y el atractivo del sector, se puede evaluar que se tiene una posición competitiva media en su conjunto, así como que a futuro se puede garantizar al menos el cumplimiento de sus ventas.

Actualmente no existe un plan comercial acorde con los objetivos y estrategias de la organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos las ventas proyectadas están bien distribuidas, minimizando el riesgo de concentración en solo un producto. Aunado a lo anterior, las cuotas de ventas están fundamentadas mayormente en un análisis de mercado.

Se tiene información actualizada para mantener adecuadamente la relación con el cliente, así como el sistema de administración de las ventas cuenta con datos precisos de órdenes, tiempos de entrega y especificaciones. Por otro lado, el sistema de estadísticas de venta por cliente, producto o periodos es poco confiable. Lo anterior, demuestra que la gestión de información y de los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia, así como la información del mercado y las ventas para la innovación de productos o servicios son insuficientes.

### **Operaciones**

La empresa cuenta con un control y medición de cumplimiento de planes informal, lo que genera que sólo en algunos casos se percaten de los resultados por la planeación, programación y control de las operaciones para la reducción de costos sin efectos en la calidad.

Se dispone de un registro manual de pedidos y pronósticos de demanda que se actualiza constantemente, así como un control de pedidos con seguimiento hasta la entrega al cliente. La información disponible respecto a materiales y existencias permite que en su mayoría se puedan realizar compromisos con los clientes con respecto a fechas y cantidades, lo cual se ve reflejado en la lealtad de los clientes.

Se cuenta con información poco precisa sobre la disponibilidad de inventario, las compras de producto se hacen en función de las proyecciones de venta y se dispone de diversas alternativas para proveerse de los mismos. Pocas veces se

aplican criterios previamente definidos para la selección de los proveedores y las condiciones de compra son establecidas por los proveedores. Los registros de las compras se llevan de manera manual y se actualizan constantemente.

Son pocas las ocasiones en las que se tienen problemas de calidad por incumplimiento de proveedores, así como dificultades para cumplir con programas de venta. Esto se evita debido a que en la mayoría de los casos la comunicación con los proveedores es fluida y favorable. El manejo de abastecimiento que se tiene permite que en ocasiones se reduzcan los costos sin alterar la calidad.

Los almacenes se encontraban clasificados, organizados y señalizados, lo cual permite un registro actualizado del inventario que en la mayoría de los casos se utiliza en el área de finanzas y costos. Se tiene un nivel mínimo y máximo de producto en función de su venta. A veces se registran los movimientos de producto y se da seguimiento a la rotación de inventario, así como a la antigüedad de los mismos. En ocasiones se realiza la revisión de inventarios en físico que permite detectar las diferencias con los registros así como la identificación de productos dañados, en su mayoría cuadra el inventario físico con el teórico.

La productividad se evalúa de manera poco sistemática y existen variaciones importantes sobre el control a nivel productivo. En ocasiones se analizan las desviaciones en el nivel de productividad y se tiene preocupación de los empresarios por mejorarlo.

La empresa dispone de un buen mantenimiento de máquinas y equipos que permite cumplir con los compromisos de venta y evita problemas de calidad a pesar de que no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo. Los recursos se utilizan de manera eficiente para cumplir con la entrega de los productos, los cuales en su mayoría cuentan con la seguridad y cuidado necesario para evitar problemas de calidad.

Los productos son verificados al momento de ser recibidos a pesar de la inexistencia de procedimientos de control para ello. En su mayoría, se tiene un acuerdo tanto con los proveedores como con los clientes sobre la calidad esperada de los productos.

La empresa cuenta con la tecnología mínima necesaria que le permite asegurar niveles de oportunidad, calidad y precio similares o superiores a los del sector en el que se encuentra. En el último año han sido insuficientes los logros en relación a mejoras de productos y productividad en los costos mediante innovaciones en procesos consiguiendo la innovación mínima necesaria de productos con repercusiones en los costos, aumentos de ventas o adquisiciones de nuevos clientes o mercados.

Son pocas las veces que las decisiones en relación a compras y operaciones se basan en la información disponible en el sistema, ya que se cuenta con procesos parcialmente adecuados para la gestión de la información en el área de logística y operaciones.

### **Recursos humanos**

Actualmente no existe un reglamento formal en el que se establezcan los principios rectores que aseguren buenos hábitos en las prácticas empresariales y una convivencia adecuada, de la misma manera se carece de un reglamento acerca de la seguridad en el trabajo.

La empresa no dispone de un control específico de ausentismo del personal, aplicándose de manera inconsistente medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo. El actual nivel de ausentismo no tiene un impacto negativo en la productividad de la empresa. Los empleados conocen las reglas internas y las suelen respetar, sin embargo, no existe evidencia ni registros sobre el tema.

En ocasiones se tienen problemas para contratar oportunamente al personal que la empresa requiere, se realizan entrevistas a los candidatos como parte del proceso de selección. En la actualidad no tienen convenio alguno con instituciones para el reclutamiento del personal, se utilizan referencias y LinkedIn para la búsqueda de nuevos talentos.

Al contratar a nuevos colaboradores, se realizan contratos formales de trabajo y se archiva el papeleo. Se imparte una inducción a la empresa y a las actividades por parte del jefe directo de los nuevos colaboradores de la empresa. Se evalúa de manera inconsistente la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión, y los deseos y habilidades del empleado. En medida de lo posible, se identifican las habilidades y competencias de los nuevos empleados y se buscan formas para aprovecharlas.

La formación del personal es una práctica cotidiana dentro de la empresa y se busca el desarrollo personal y profesional del colaborador. El plan de capacitación para el personal sólo cubre aspectos operativos inmediatos ya que las descripciones y perfiles de puesto están relativamente establecidos con actividades específicas claras. La empresa se suele preocupar por la retención de personal calificado, pero no tiene acciones concretas para lograr el objetivo.

Solo en el área comercial se incentiva a los desarrolladores de forma económica y en ocasiones con viajes en base a su desempeño y objetivos de venta logrados por periodos.

Existe preocupación de parte de los empresarios acerca de dar confianza y motivación de sus empleados. En ocasiones se reconoce públicamente el esfuerzo de los colaboradores y se motiva individualmente a cada uno de los colaboradores de la empresa. En cierta medida, los empleados muestran

confianza y compromiso hacia la empresa y tienen interés en mejorar su desempeño. Los empleados de manera general, muestran una actitud cooperativa y de servicio. Existe interés por parte de la empresa por mantener la satisfacción de los colaboradores y se han implementado programas de desarrollo humano y prevención de adicciones.

Se carece de planes estratégicos para la administración del personal y el sistema de información presenta deficiencias importantes.

### **Finanzas**

La empresa no efectúa una contabilidad en costos, tiene registros de egresos y gastos bien estructurados. La empresa no elabora presupuestos y la frecuencia o periodicidad de cierres contables es mensual.

La contabilidad se encuentra actualizada al mes anterior y es manejada por un contador externo a la empresa. La información contable tiene que ser ajustada para que sea consistente en cuestión analítica. La información relativa a los ingresos y egresos es confiable.

La empresa realiza reportes como balanza general, informes de control y estados de resultados. Dispone de estados de flujo de efectivo, así como análisis de información y estudios especiales para soportar planeación y toma de decisiones. Se cuenta con aplicaciones informáticas para las actividades operacionales básicas; tales como facturación, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, sin embargo, no están vinculadas con el sistema contable.

La empresa se encuentra inscrita en el padrón de contribuyentes y seguro social, cuenta con los permisos oficiales correspondientes de acuerdo a la industria y se encuentra al corriente con sus obligaciones fiscales. No tienen ningún convenio fiscal. Recientemente celebraron un contrato de seguros.



Se sigue una estrategia de precios específica, se fija el precio por costo del producto más margen deseado. No se conocen los márgenes de utilidad por cliente de manera confiable y oportuna. Se respetan los precios y acuerdos comerciales pactados con los clientes, por aumento en el precio del dólar se regulan los precios negociados para lograr llegar a los márgenes proyectados.

Se le da de manera regular seguimiento al logro de las utilidades esperadas, la información para dar seguimiento a las utilidades es medianamente accesible. No se obtiene un punto de equilibrio dentro del trimestre.

Los antecedentes de crédito de los empresarios no representan un obstáculo para la obtención de nuevos financiamientos. La empresa tiene un nivel saludable de endeudamiento y hace un uso adecuado del crédito comercial. De la misma manera, en ocasiones utiliza el flujo de efectivo como un mecanismo de gestión financiera.

Actualmente no se utiliza un financiamiento para capital de trabajo ni adquisición de activos fijos. Se han realizado inversiones importantes en el pasado y se tiene previsto realizar una inversión importante en los próximos meses.

## **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<sup>2</sup>**

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.”

### **Árbol de problemas<sup>3</sup>**

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica. La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.”

### **Mapa o diagrama de causa efecto<sup>4</sup>**

---

<sup>2</sup> Thompson and Strickland (1985). Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. [ebook] Mc Graw-Hill. p.6. Obtenido el 01/03/2019 de:

<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>

<sup>3</sup> UNESCO. (2017). El árbol de problemas. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. Obtenido el 01/03/2019 de: [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

<sup>4</sup> Arnoletto, E.J. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva, Edición electrónica gratuita. Obtenido el 01/03/2019 de: [www.eumed.net/libros/2007b/299/](http://www.eumed.net/libros/2007b/299/)

“Los diagramas de causa efecto se construyen para ilustrar con claridad cuáles son las posibles causas que producen el problema. Un eje central se dirige al efecto. Sobre el eje se disponen las posibles causas. El análisis causa-efecto, es el proceso mediante el que se parte de una definición precisa del efecto que se desea estudiar. Posteriormente, se disponen todas las causas que pueden provocar el efecto. A las causas conviene agruparlas por tipos.”

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

### Herramienta DIE 2018

Se presenta la herramienta aplicada en el ciclo anterior como referencia de la situación encontrada en dicho periodo.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

#### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	66.0	135.0	4.9	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	63.0	120.0	5.3	CONFIABLE
AF3. OPERACIONES	70.0	141.0	5.0	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	75.0	177.0	4.2	BÁSICA
AF5. FINANZAS	81.0	155.0	5.2	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	355.0	728.0	4.9	BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

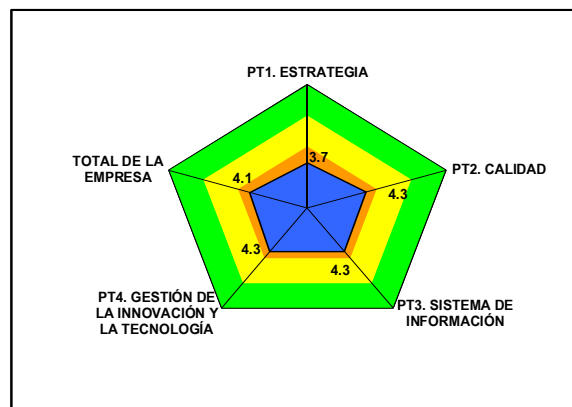
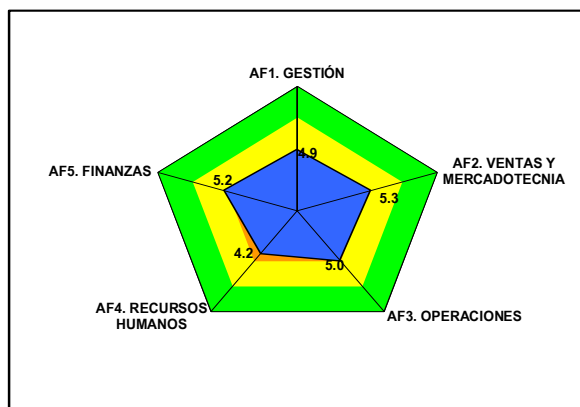
#### Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	75.0	204.0	3.7	BÁSICA
PT2. CALIDAD	307.0	721.0	4.3	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	152.0	354.0	4.3	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	26.0	60.0	4.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	560.0	1339.0	4.1	BÁSICA

#### % de respuestas

**98%** El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos



## Herramienta DIE 2019

Aplicación efectuada al final de la intervención de este periodo.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

**BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

**BÁSICA**

### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	67.0	135.0	5.0	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	63.0	120.0	5.3	CONFIABLE
AF3. OPERACIONES	74.0	141.0	5.2	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	75.0	177.0	4.2	BÁSICA
AF5. FINANZAS	82.0	155.0	5.3	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	361.0	728.0	5.0	BÁSICA

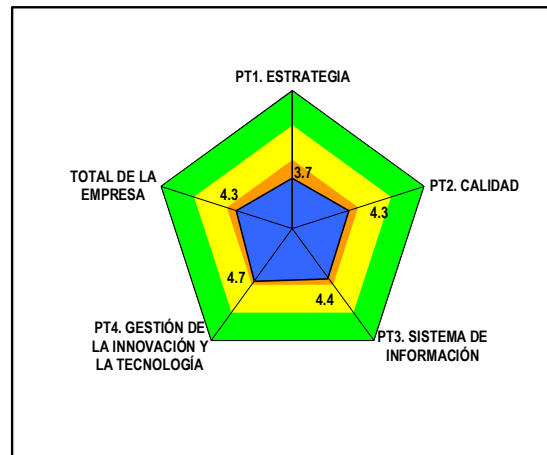
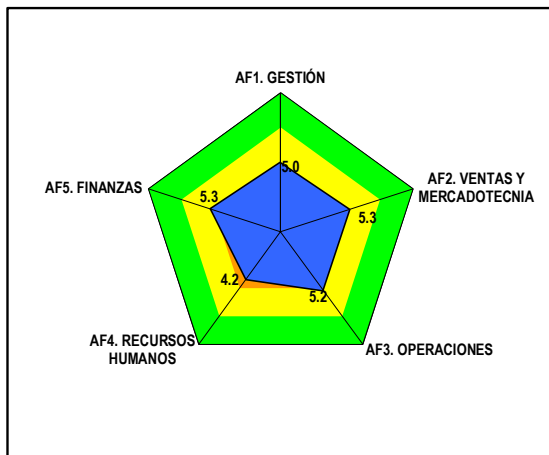
### Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	75.0	204.0	3.7	BÁSICA
PT2. CALIDAD	312.0	721.0	4.3	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	157.0	354.0	4.4	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	28.0	60.0	4.7	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	572.0	1339.0	4.3	BÁSICA

### % de respuestas

**98%** El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos

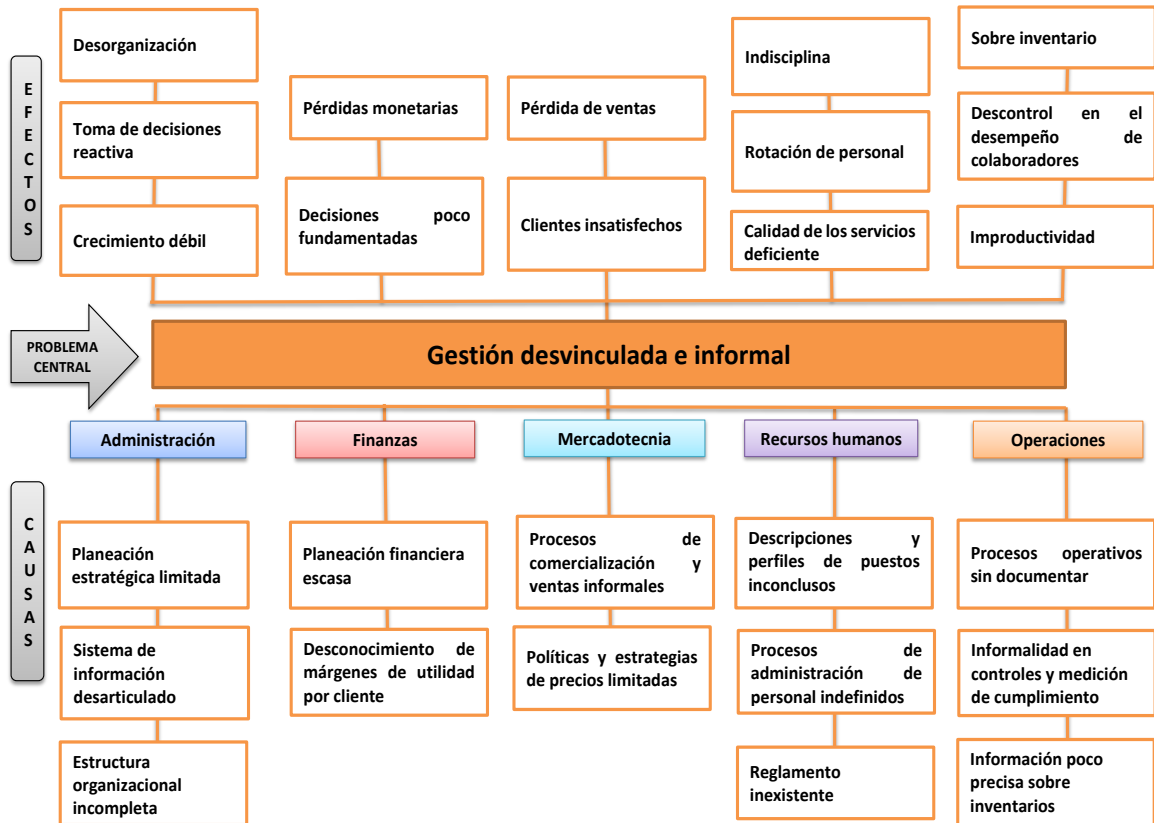


## Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión/Administración</b>	
Experiencia de los empresarios.	Planeación estratégica limitada.
Identidad corporativa formal.	Estructura organizacional incompleta.

Cultura organizacional satisfactoria.	Sistema de información desarticulado.
<b>Mercado</b>	
Información confiable de clientes y ventas.	Procesos de comercialización y ventas informales.
Cuotas de ventas fundamentadas.	Políticas y estrategias de precios limitadas.
Promoción y publicidad de productos.	
<b>Operación</b>	
Conocimiento de las actividades por parte del personal.	Procesos operativos sin documentar.
Control eficiente de pedidos y pronósticos de demanda.	Informalidad en controles y medición de cumplimiento.
	Información poco precisa sobre inventarios.
<b>Recursos humanos</b>	
Buen clima laboral.	Descripciones y perfiles de puestos inconclusos.
Alta motivación y satisfacción del personal.	Procesos de administración de personal indefinidos.
	Información escasa sobre el personal.
	Reglamentación inexistente.
<b>Finanzas</b>	
Información financiera suficiente para la toma de decisiones	Planeación financiera escasa.
Punto de equilibrio actualizado de manera constante.	Desconocimiento de márgenes de utilidad por cliente.
Nivel de endeudamiento saludable.	

# Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión**

**Ser el socio de los sueños de los clientes y la familia de la empresa.**

##### **Visión**

**Ser el 51% de las soluciones del negocio de los clientes de la empresa.**

##### **Valores**

- **Colaboración**
- **Compromiso social**
- **Alegría**
- **Capital humano**
- **Pasión**
- **Honestidad**

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>Generar estrategias para abrir un mercado a una mayor cantidad de clientes.</p> <p>Incluir en el catálogo productos europeos que permitan la diversificación.</p> <p>Fortalecer el posicionamiento de una mayor variedad de marcas.</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>Integrar una estructura organizacional y de puestos que satisfaga la demanda.</p> <p>Estandarizar los procesos comerciales y de ventas para consolidar el crecimiento.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>Reforzar la fidelidad de los clientes con atención personalizada y soluciones a la medida.</p> <p>Fortalecer el mercado al cliente final a través del comercio electrónico.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>Formalizar y afianzar los procesos internos de la empresa.</p> <p>Definir y controlar el manejo de inventarios para disminuir pérdidas de producto o retrasos en entregas.</p>

#### Objetivos estratégicos

<b>Económico / Financiero</b>	Operar el departamento financiero.
<b>Cliente / Mercado</b>	<p>Diseñar la estructura para el canal dermatológico.</p> <p>Lograr ser un distribuidor reconocido a nivel nacional que compita.</p>
<b>Procesos Internos</b>	<p>Desarrollar sistemas vivos, que sean ajustables.</p> <p>Tener un ERP con mayor potencia que cubra todos los procesos de la empresa.</p>



<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	Consolidar las bases para formar parte del “Best Place to Work”.
<b>Gestión</b>	Institucionalización. Socios más separados de la operación. Facilitar las decisiones por medio de los procesos.

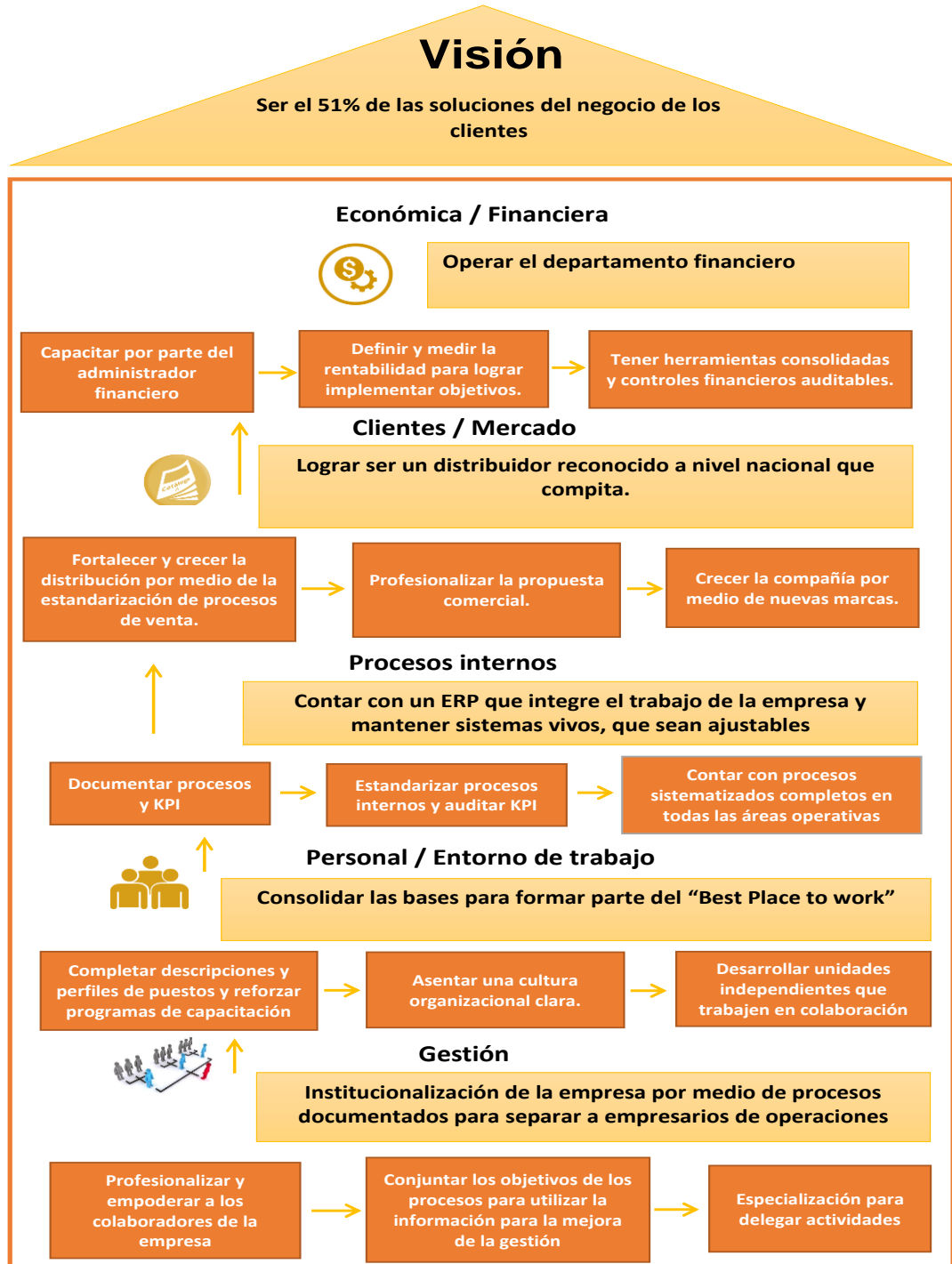
### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Operativo 2019</b>	<b>Objetivo Operativo 2020</b>	<b>Objetivo Operativo 2021</b>	<b>Objetivo (meta) Estratégico 2022</b>
Económica / Financiera	Implementar un ERP más completo.  Capacitar por parte del administrador financiero.	Contar con análisis financieros y crear estrategias a partir de los mismos.  Definir y medir la rentabilidad para lograr implementar objetivos.	Tener herramientas consolidadas y controles financieros auditables.  Crear o desarrollar un departamento financiero.	Operar el departamento financiero.
Cliente / Mercado	Consolidar los nuevos canales mejorando la propuesta de valor en el canal profesional.  Fortalecer y crecer la distribución por medio de la	Encontrar productos creativos para comercializar de manera masiva.  Desarrollar un departamento de marketing.	Crear la compañía por medio de nuevas marcas.  Incursionar en otros canales: Dermatológico.  Retail masivo, con productos	Diseñar la estructura para el canal dermatológico.  Lograr ser un distribuidor reconocido a nivel nacional que compita.

	estandarización de procesos de venta.	Profesionalizar la propuesta comercial.	baratos e innovadores.  Seguir creciendo en el aspecto profesional.	
Procesos internos	Documentar procesos.  Proyectar inventarios y control detallado en almacén.  Establecer KPI bien definidos.	Estandarizar los procesos internos ya documentados operativos.  Auditar KPI.	Contar con procesos sistematizados completos en todas las áreas operativas.  Tener indicadores para poder tomar decisiones.	Desarrollar sistemas vivos, que sean ajustables.  Tener un ERP con mayor potencia que cubra todos los procesos de la empresa.
Recursos humanos	Contratar talentos con experiencia previa en la industria.  Completar descripciones y perfiles de puestos.  Reforzar programas de capacitación.  Establecer la normatividad interna.	Crear el departamento de R.H.  Asentar una cultura organizacional clara.	Desarrollar unidades independientes que trabajen en colaboración con otras áreas.	Consolidar las bases para formar parte del “Best Place to work”.

<p>Gestión / Dirección</p>	<p>Seguir creciendo en conocimiento y habilidades administrativas.</p> <p>Profesionalizar y empoderar a los colaboradores de la empresa.</p>	<p>Conjuntar los objetivos de los procesos para utilizar la información para la mejora de la gestión.</p> <p>Presentar resultados mensuales con áreas superiores.</p>	<p>Especialización para poder delegar actividades.</p>	<p>Institucionalización.</p> <p>Socios más separados de la operación.</p> <p>Facilitar las decisiones por medio de los procesos.</p>
--------------------------------	--	---	--	--

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

#### *Consolidación y formalización de la gestión*

### 4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Desarrollo de planeación estratégica.	Equipos de trabajo autónomos.	
	2		Estandarización de procesos de venta.	Documentación de procesos operativos.	Sistema de información financiera.	Sistema de control de inventario.	Sistema de información integral.
	1		Implementación de indicadores de desempeño.	Estructura organizacional integrada.	Definición de políticas y estrategias de precios.	Método de costeo.	Consolidar estrategias mercadológicas.
	-1		Base de datos de personal.	Reglamentación institucional.	Documentación de procesos de administración de personal.		
Bajo impacto	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.			
		Mediano plazo	De uno a dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

#### Justificación

##### Estructura organizacional integrada.

La empresa ha sufrido modificaciones en su estructura organizacional continuamente debido a los diferentes puestos y perfiles establecidos y no establecidos, así como a la organización que se les ha dado a lo largo del tiempo. Con la finalidad de ordenar la estructura organizacional se implementará un organigrama y las descripciones y perfiles de puestos partiendo de lo trabajado

anteriormente, con lo cual se actualizará el manual de organización ya existente. Esto ayudará a tener roles y responsabilidades bien definidas y más claridad en las actividades diarias del personal, así como para poder crecer de manera organizada en capital humano.

### **Estandarización de procesos de venta.**

Se tiene poca información con respecto a los procesos de venta así como la ausencia de políticas y procedimientos formales al respecto. Por ello se realizará un manual de ventas a fin de eficientar el proceso comercial, donde el colaborador tenga descritas puntualmente sus actividades para poder prospectar y generar un acercamiento comercial profesional con los distintos salones de belleza y tiendas retail con los que se busque trabajar. Se pretende que el manual sirva como pieza clave para delegar actividades a los desarrolladores de negocios y poder medir su desempeño en cuanto a aperturas de nuevas cuentas. Todo esto para mejorar el desempeño y facilitar el reclutamiento de nuevos vendedores en territorio foráneo.

### **Documentación de procesos de compras y almacén.**

La empresa actualmente cuenta con un almacén amplio pero no se generan reportes de almacén cotidianos, el conteo de existencias no es periódico y está desordenado. En cuestión de compras, al no tener una buena organización de almacén las existencias pueden o no ser reales provocando problemas de stock. Con la creación del manual de compras y almacén se busca tener el know how de los procesos más importantes de la empresa. Lo anterior debido a que son los dos procesos que le dan sustento a toda la parte comercial y de fidelización de los clientes, ya que sin buenos procesos de compra y almacén no se puede entregar en tiempo y forma los pedidos a los clientes, generando inconformidad con los mismos.

### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR	MAR	MAR	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAY	MAY
			sem 1 11 al 15	sem 2 18 al 22	sem 3 25 al 29	sem 4 1 al 5	sem 5 8 al 12	sem 6 15 al 19	sem 7 22 al 26	sem 8 29 al 3	sem 9 6 al 10	sem 10 13 al 17
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTEGRADA</b>												
Verificación del organigrama con empresarios para su definición	Anahi Moreno	Manual de Organización y Reporte del Clima Laboral	■									
Elaboración de descripciones y perfiles de puestos completos			■	■								
Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su aprobación				■								
Actualización del Manual de Organización					■	■						
Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal							■					
Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos								■				
Integración del Manual de Organización definitivo									■			
Aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados										■	■	
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											■	■
<b>2. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE VENTAS</b>												
Definición de procesos a estandarizar	David Paz	Manual de Ventas e Instrumentos de Control	■	■								
Recopilación de información			■	■								
Desarrollo de las políticas y procedimientos de ventas				■	■							
Realización y/o actualización de formatos de control					■	■						
Revisión con empresarios para aprobación							■					
Integración del borrador del Manual de Ventas								■				
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos con el personal									■			
Integración del Manual de Ventas definitivo										■	■	
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											■	■
<b>3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE COMPRAS Y ALMACÉN</b>												
Levantamiento de requerimientos	Oswaldo Arcos	Manual de Compras y Almacén e Instrumentos de Control	■									
Desarrollo de las políticas y procesos de compras y almacén			■	■								
Realización y/o actualización de formatos de control				■	■							
Revisión con empresarios para aprobación					■	■						
Integración del borrador del Manual de Compras y Almacén							■					
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos con el personal								■				
Integración del Manual de Compras y Almacén definitivo									■	■		
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											■	■

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación comenzaron la semana después de la validación del diagnóstico y propuestas con la revisión de las actividades a desarrollar durante esta etapa.

En lo que respecta a la propuesta de **estructura organizacional** integrada, definida como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”<sup>5</sup>, se estuvo trabajando con las descripciones y perfiles de puestos pendientes de terminar de la intervención anterior. Se entiende como **descripción de puesto** a “todos los puestos que existen en una organización recogidos de una forma completa y exhaustiva, identificándose para cada uno de ellos todos los factores que lo definen”<sup>6</sup> y como **perfil de puesto** a “las descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización.”<sup>7</sup>

Así mismo, se trabajó en el rediseño del organigrama congruente a las nuevas descripciones y perfiles añadidos y de acuerdo con la opinión dada anteriormente por parte de los empresarios. Un **organigrama** es “una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.”<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall. 6ª Ed. P. 101.

<sup>6</sup> Martín Molina, A. (2013). La descripción de puestos de trabajo para la eficiencia de un plan de empleo. Capital Humano. 26 (277), 80-87. P. 82.

<sup>7</sup> Gan, F, & Berbel, G (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC. P. 41.

<sup>8</sup> Kast, Freemont y James E. Rosenzweig. (1998). Administración en las organizaciones: enfoque en sistemas. México: McGraw-Hill. P.15



Para la propuesta de **estandarización de los procesos de venta**, entendiéndose como **estandarización de procesos** a “la adaptación de las características en un procedimiento con el fin de que este se pueda replicar asemejándose a un modelo”<sup>9</sup>, así mismo, **el proceso de venta** consiste en “la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo.”<sup>10</sup> Se definieron los **canales de comercialización** que se comprenden como “medios que tienen las empresas para llevar sus productos o servicios a sus clientes a los puntos de venta de la forma más eficiente”<sup>11</sup>, para que después se pudieran determinar los diferentes procesos, esto se logró con la ayuda de una colaboradora la cual tiene conocimientos y experiencia en ventas. A partir de la diferenciación entre los procesos de los diversos canales se consideraron los pasos a seguir para los procesos de venta dependiendo del cliente. Se definieron por ahora cinco distintos procesos con sus pasos a seguir para formalizar los procesos de venta.

Para la propuesta de **documentación de procesos** que se define como “la ciencia que consiste en documentar, ésta se encuentra identificada por el procesamiento de información que otorgará datos específicos sobre un tema determinado; de acuerdo a esto puede identificarse como una técnica instrumental y auxiliar, para lograr informar a numerosas personas sobre un tema en específico”<sup>12</sup> se realizará la documentación de los procesos de compras y almacén. Se entiende como **compras** “el arte de medir y calcular mentalmente o físicamente, las cosas necesarias para la producción de la empresa”<sup>13</sup>, y **almacén** como “un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos

---

<sup>9</sup> Pérez, Fernández, J. (2010) Gestión por procesos. México: ESIC Editorial. P. 51.

<sup>10</sup> Torres, M.V. (2014). Administración en ventas. México: Grupo Editorial Patria. P. 24.

<sup>11</sup> Torres, Morales, Virgilio. (2014). Administración en ventas. Grupo Editorial Patria. Obtenido el 29/03/19 de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3227906>. P. 223.

<sup>12</sup> Pérez, Fernández, J. (2010) Gestión por procesos. México: ESIC Editorial. P. 49.

<sup>13</sup> Manjarrez, Brenda. (2015). Departamento de compras. Obtenido el 29/03/2017 de: [http://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra\\_26.html](http://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra_26.html)

para la administración, la producción o al venta de artículos o mercancías.”<sup>14</sup> Se inició determinando los distintos procesos de compra existente, correspondiente a cada uno de los **proveedores** que se define como “la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.”<sup>15</sup> Para empezar con la documentación se entrevistó al colaborador que ejecuta la función de compras para obtener la información necesaria.

Para los procesos de almacén se entrevistaron a los colaboradores encargados de desempeñarlos, quienes describieron las actividades que realizan y los formatos que utilizan para desarrollar el reporte de existencias y así poder pedir al proveedor los productos necesarios para el mes. Durante la entrevista fueron mostrando los formatos y el cálculo que se hace de cuatro meses de ventas de cada producto por proveedor para calcular la existencia que necesita para vender en el mes. En los formatos se describen los productos de cada proveedor que se tiene en base a las existencias del CRM con las reales dentro de almacén, y con el cálculo del mes la diferencia es lo que se le pide al proveedor.

Durante la **segunda semana** de la implementación, sobre la propuesta de la estructura organizacional integrada se pospuso la revisión del organigrama con los empresarios debido a que estos salieron del país. Las descripciones y perfiles de los puestos de reciente creación aún continúan pendientes, por otra parte, el contenido de algunas descripciones todavía está siendo revisado por parte de la empresa. Al efecto, se estableció una mecánica de trabajo para la formulación de las descripciones y perfiles de puestos.

---

<sup>14</sup> Consulting Group. (2014). ¿Qué es un Almacén? Obtenido el 29/03/2019 de: <https://spcgroup.com.mx/que-es-un-almacen/>

<sup>15</sup> Pérez Porto, Julián y María Merino. (2010). Definición de proveedor. Obtenido el 29/03/2019 de: [http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina\\_con\\_formato\\_version\\_oct/apaweb.html](http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html)

Respecto a la propuesta de estandarización de procesos de venta se tuvo un progreso limitado debido a que se obtuvo información incompleta con los colaboradores. Se trabajó con información de la empresa acerca de los formatos aplicables en los procesos y se le dio estructura a lo ya trabajado durante la semana pasada. Además se aclaró un nuevo canal de comercialización del cual se definirá un nuevo proceso.

En relación a la propuesta de documentación de procesos de compras y almacén, se entrevistó al personal de almacén con la finalidad de recabar información, dentro de la entrevista, se revisaron formatos que se utilizan para **pronosticar las compras** que se define como “el arte de medir y calcular mentalmente o físicamente, las cosas necesarias para la producción de la empresa”<sup>16</sup>, para ello se pidieron impresiones de los formatos para agregarlos a los procesos y facilitar su comprensión.

Además se entrevistó al supervisor de almacén con el cual se trabajó en el prototipo del **layout** que se define como “técnica de mercadotecnia enfocada en el estudio de la arquitectura comercial de un local, se ha constituido como una materia a tomar en cuenta dentro de un plan de inversión inicial”<sup>17</sup>, con el fin de mejorar el orden del almacén y eficientar el proceso de acomodo y entrega.

En la **tercera semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional integrada se realizó la revisión y aprobación por parte del Director General del organigrama oficial. Así mismo se estableció como prioridad realizar las descripciones y perfiles de puestos de reciente creación pendientes de agregar al **manual de organización**, “documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las

---

<sup>16</sup> Manjarrez, Brenda. (2015). Departamento de compras. Obtenido el 23/03/2019 de: [http://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra\\_26.html](http://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra_26.html)

<sup>17</sup> Hermosilla Galeano, M.E. (2016). Layout empresarial. Obtenido el 23/03/2019 de: <http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/layout-empresarial-1522568.html>

relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”<sup>18</sup>, realizando primero el Desarrollador de Socios trabajando en conjunto con el Director General y la misma persona que realiza dichas tareas.

En relación a la estandarización de los procesos de venta se tuvo un avance significativo en los objetivos y las políticas generales que se establecieron en relación a qué hacer en los diversos escenarios, además se trabajó en el proceso de venta de la tienda, registrando este último proceso para terminar la documentación y trabajar en el formato y estructura del documento a entregar. Se reunió con el empresario para comentar sobre los avances y se acordó en las futuras modificaciones estableciendo comunicación y apertura a las ideas del equipo junto con las del empresario.

Acerca de la propuesta de documentación de los procesos de compras y almacén, se asistió a la tienda en la cual se entrevistó al Gerente con el fin de conocer el proceso de compra que realiza. Al respecto describió las actividades, además mostró y explicó los formatos que se utilizan para generar la orden de compra, incluso se efectuó un ejemplo de generación de una orden de compra y de ingreso de productos al programa.

Después de recabar la información necesaria del proceso de compra de los dos almacenes se empezó con la realización del **manual de procesos** el cual se define como “aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización.”<sup>19</sup> La documentación del proceso de compra comprenderá cinco

---

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning. P. 19

<sup>19</sup> Gerencia. (2015) ¿Qué es un manual de procesos? 16/03/2019, de Popular Sitio web: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

diferentes ya que se dividieron dependiendo de los proveedores del almacén general y en la sucursal de ventas.

Durante la **cuarta semana** de la implementación, acerca de la propuesta de la estructura organizacional integrada se trabajó revisando nuevamente las descripciones y perfiles correspondientes con la Asistente Administrativa, quién sugirió revisar las diferencias que junto con el Director General habían realizado en algunas descripciones en el objetivo del puesto. Así mismo, se realizaron cambios en las descripciones y perfiles de los directores. Todo ello se integró en el manual de organización.

Para la propuesta de estandarización de los procesos de venta se trabajó en la revisión de formatos aplicables en los procedimientos para que se tenga mayor información sobre las etapas del proceso de venta de cada canal de comercialización. Aparte de los formatos, se definieron las políticas generales para darle seguimiento apropiado a los procesos de venta, así como para elevar la calidad mientras se desarrolla la venta propiciando un mayor servicio y eficiencia. Se definieron los objetivos que persigue el documento a desarrollar para el área, así como las ventajas que ofrece mediante su utilización.

En relación a la propuesta de documentación de los procesos de compras y almacén, se concluyó la documentación de compras del almacén general, la del proceso de pedido de la tienda, y de las entradas al almacén general. Se trabajó con el layout del almacén general. Se reunió con el empresario para analizar y sugerir modificaciones respecto a los procesos y hubo modificaciones, se comentaron las políticas, los objetivos y los formatos requeridos para la elaboración de cada proceso, esto fue integrado en la documentación de cada uno. Se recabó más información respecto al proceso de compras con el Gerente Administrativo, en específico de los pagos a proveedores con el fin de concluir el proceso de compras.

En la **quinta semana** de implementación, respecto a la propuesta de estructura organizacional integrada se realizó la lectura de las descripciones de puestos, específicamente de los puestos de Desarrollador de Negocios Master, Desarrollador de Negocios Senior, Desarrollador de Socios, y Operador Logístico local, en los cuales a todos los colaboradores se les mencionaron sus actividades principales y otras actividades, comunicación interna y externa, cuáles son sus responsabilidades específicas, capacitaciones permanentes y sus indicadores de efectividad, registrándose el seguimiento en un check list.

Para la propuesta de estandarización de procesos de venta se tuvieron entrevistas con los colaboradores del área comercial a fin de comentar con ellos los diferentes procesos en los canales de comercialización que contempla la empresa, así como las políticas a las que se van a dar seguimiento y cumplimiento en todo el proceso y durante la relación comercial con el cliente. Se hicieron observaciones y modificaciones en los apartados del proceso que cada colaborador consideró que se necesitaba tener una redacción más exacta al vocabulario de los miembros de la empresa.

Relativo a la propuesta de documentación de los procesos de compras y almacén, se realizaron modificaciones a los procesos de compra del almacén general y de la tienda conforme a lo comentado por el Director de la Empresa. Se efectuaron los procesos de salida de almacén ya que se hacen entregas foráneas y locales, para ello se recabaron los formatos requeridos. Se diseñó una propuesta de layout del almacén general de acuerdo a las especificaciones proporcionadas por el Supervisor del Almacén, con el fin de agilizar las entregas y tener mayor orden.

Durante la **sexta semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional integrada se realizaron encuestas de clima laboral a la mayoría de los colaboradores que estaban presentes en la empresa, así mismo, se les mandó

por correo electrónico la solicitud al personal de la tienda y de la ciudad de México para llevar a cabo el llenado de la misma. Se define como **clima laboral** “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”<sup>20</sup> Así mismo se continuó con la lectura de las descripciones de puestos con el Operador Logístico Foráneo y el Comprador Junior, además de seguir efectuando modificaciones en el manual de organización.

En la parte de la propuesta de estandarización de los procesos de venta se dieron los últimos ajustes de contenido, redacción, formato y ortografía al manual de ventas para enviárselo al Director General y Director Comercial, con la finalidad de que lo checaran antes de la presentación programada para su socialización con el personal de ventas que tendrá lugar en la empresa la próxima semana.

En relación con la propuesta de documentación de los procesos de compras y almacén, se realizó una entrevista respecto a las salidas de almacén y se recopilaron los formatos que se requieran para el proceso, se concluyó la descripción del proceso en el manual y se integraron los procesos de entrada y salidas de almacén en un solo documento. Se preparará y se concluirán los últimos detalles para su presentación con el personal la próxima semana.

En la **séptima semana** de implementación, respecto a la propuesta de estructura organizacional integrada se procesaron las encuestas de clima laboral para obtener los resultados y las gráficas correspondientes a fin de preparar el reporte comparativo del clima laboral de la intervención anterior y la actual. En esta semana de cierre de la implementación se aplicaron 11 encuestas de un total de 19 colaboradores.

---

<sup>20</sup> Guillén y Guil. (1999). Clima y compromiso organizacional. Obtenido el 15/05/2019 de: <http://www.climalaboral.com.es/informacion002F>

En lo que respecta a la propuesta de estandarización de procesos de venta, se tuvo una presentación del manual de ventas con todos los colaboradores del área, dándoles información acerca de cómo se integró, de la importancia su contenido y las ventajas de su utilización. Se escucharon los comentarios por parte de los colaboradores de la empresa explicitando algunos aspectos que se consideraron necesarios de incluir. El manual fue aprobado en lo general en cuanto al contenido de cada uno de los apartados, obteniendo reconocimiento de parte de ellos para su utilización.

Relativo a la propuesta de documentación de los procesos de compras y almacén, se realizó la presentación de cierre en el cual se socializaron los manuales elaborados con los colaboradores del almacén los cuales dieron su punto de vista. Se acordó comenzar su utilización y la constante actualización.

## **5.2. Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos sobre la ***propuesta de estructura organizacional integrada***, en primer lugar la modificación del organigrama de acuerdo con las presentes necesidades de la empresa ya que requería que se integraran dos nuevos puestos, al igual que darle un nombre correspondiente a las tareas de cada puesto mejorándolos para darles también una identidad más clara a los colaboradores. Así mismo, se logró completar 11 descripciones y perfiles de 20 puestos aprobados por Dirección General, incluyendo los nuevos Desarrolladores de Socios.

Además, se obtuvieron resultados positivos en el clima laboral ya que la empresa alcanzó el índice esperado, observándose que el elemento más relevante es la buena cultura laboral y la confianza que los colaboradores tienen entre sí.



Los resultados obtenidos en cuestión de la **propuesta de estandarización de ventas** fueron amplios. Se tuvo como resultado físico un producto que es el manual de ventas que tiene como función formalizar los procesos de venta, solucionar dudas con los clientes, reducir los conflictos internos, compartir el conocimiento de cada proceso entre todos los colaboradores y nuevos integrantes. Todo esto se enfatizó y se les comentó en la sesión informativa que fue el momento en el que se mostró el manual, se recibió retroalimentación por parte de los colaboradores para que tengan presente la importancia de la utilización y actualización del manual ya que es una herramienta que igual que la empresa está en constante cambio.

Los resultados acerca de la **propuesta de documentación de procesos de compras y almacén** que se obtuvieron fueron valiosos. Se tenía planeada la realización de dos manuales que era el de compras y control de almacén, y se realizaron tres, incluyendo con la orden de pedidos de la tienda que es un almacén más de la compañía. Estos manuales tienen como función formalizar los procesos de control de almacén, mantener un orden en los puestos de trabajo y tareas que debe realizar cada quien para no tener problemas de cuellos de botella, reducir los problemas internos, en cuestión de posibles reclutamientos reduce el tiempo de formación con el estudio del manual y no es tan necesaria la constante capacitación personal. Todo esto se enfatizó y se les comentó en la sesión informativa que fue el momento en el que se presentó el manual, se recibió retroalimentación por parte de los colaboradores sobre modificaciones las cuales se realizaron con el fin que tengan en mente la importancia de la utilización y actualización del manual cuando se requiera o crean conveniente.

### 5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

#### Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto	Indicador		
Estructura organizacional y de puestos incompleta.	Recursos Humanos	Consolidar las bases para formar parte del "Best Place to work"	Contratar talentos con experiencia previa en la industria. Completar descripciones y perfiles de puestos. Reforzar programas de capacitación. Establecer la normatividad interna.	Estructura organizacional integrada.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por los colaboradores para la verificación de sus actividades y responsabilidades, y validadas por el personal directivo para su autorización definitiva.	Cantidad de descripciones de puestos autorizadas de manera definitiva.	
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de las tareas.	
					Identificar áreas de oportunidad para propiciar mejores condiciones de trabajo.	Índice de clima laboral.		

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
11-mar	05-abr					100%	100%	0%	OK	1	1	0	1	
08-abr	26-abr					75%	100%	-25%	VENCIDA	8	20	12	11	
29-abr	03-may					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	30%	
29-abr	03-may					100%	100%	0%	OK	78%	85%	7%	85%	Se dió seguimiento a 6 puestos
11-mar	05-abr					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte el crecimiento del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional formalizada incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional formalizada puede generar improductividad de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La socialización de la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no socialización de la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

## Clientes y mercado

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Procesos de comercialización y ventas informales.	Clientes y Mercados	Diseñar la estructura para el canal dermatológico Lograr ser un distribuidor reconocido a nivel nacional que compita.	Consolidar los nuevos canales mejorando la propuesta de valor en el canal profesional. Fortalecer y crecer la distribución por medio de la estandarización de procesos de venta.	Estandarización de procesos de venta.	RESULTADO	Manual de ventas.	1 Manual de ventas	A.-Producto
					USO	El Manual de políticas y procedimientos será leído por el personal de ventas para la estandarización de actividades de los procesos de venta.	Número de veces que fue leído el manual de políticas y procedimientos de venta.	
					BENEFICIO	Generar operaciones de venta estandarizadas y eficientes.	Porcentaje de estandarización de procesos de venta.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		11-mar	05-abr								100%	100%	0%	
08-abr	26-abr				75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1		
29-abr	03-may				75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	82%		

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del manual de políticas y procedimientos. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar sus políticas y procedimientos con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en los procesos de comercialización.	Si los empresarios no tienen el interés de utilizar el manual a su mejor capacidad, éste servirá de poco para una toma de decisiones estratégica y la comunicación, como los procesos de comercialización no serán los más idóneos.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Manual actualizado.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar el manual de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si los colaboradores realizan la utilización del manual ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición en la efectividad de los procesos. Reportes de resultados.	Al optimizar y actualizar el manual de manera constante facilitará la comunicación, así como también mejorarán los procesos que ayudarán a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos.	Si no se da seguimiento al manual, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.

## Procesos y Operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Procesos operativos sin documentar	Procesos y Operación	Desarrollar sistemas vivos, que sean ajustables. Tener un ERP con mayor potencia que cubra todos los procesos de la empresa.	Documentar procesos. Proyectar inventarios y control detallado en almacén. Establecer KPI bien definidos.	Documentación de procesos de compras y almacén.	RESULTADO	Manual de procesos operativos.	1 Manual de procesos operativos.	A.-Producto
					USO	El manual de procesos será leído por el personal operativo para la sistematización de los procesos de compras y almacén.	Numero de veces que fue leído el manual de procesos	
					BENEFICIO	Facilitar la simplificación del trabajo a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Porcentaje de documentación de procesos operativos.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
11-mar	05-abr					100%	100%	0%	OK	0	2	2	3	
08-abr	26-abr					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	
29-abr	03-may					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	83%	5 de 6

<b>Monitoreo de implementación</b>		
<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>	<b>Riesgos</b>
Información documentada acerca de los procesos operativos. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos operativos.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño del manual, los formatos, instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación. Manual actualizado.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos operativos la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

## **6. Recomendaciones finales (estratégicas)**

### **6.1. Corto plazo**

#### *Recursos humanos:*

- Fortalecer la estructura con la conclusión del manual de organización.
- Establecer canales de comunicación claros.

#### *Clientes y mercado:*

- Consolidar los canales de comercialización mediante la utilización del manual de ventas

#### *Procesos y operación:*

- Reforzar la operación institucional a través de la ejecución de los manuales de procesos.

### **6.2. Mediano plazo**

#### *Recursos humanos:*

- Formular y establecer procesos de administración de personal.
- Crear una base de datos del personal.

#### *Clientes y mercado:*

- Diseñar un plan de mercadotecnia incluyendo promoción de ventas para involucrar más la participación del portafolio de productos.

#### *Procesos y operación:*

- Consolidar procesos autónomos dentro de la compañía.

### 6.3. Largo plazo

#### *Recursos humanos:*

- Establecer el departamento de recursos humanos.

#### *Clientes y mercado:*

- Implementar programas de comercio exterior para tener preferencias arancelarias al importar y poder tener ventaja en cuestión de comercializar en otros países.

#### *Procesos y operación:*

- Lograr una certificación en ISO



## **II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)**

### **Oswaldo Arcos Martínez**

Las principales competencia y aprendizajes para mi crecimiento personal fue la experiencia de haber trabajado fuera del negocio familiar, ya que la verdad no es lo mismo y se siente la responsabilidad del compromiso que tienes y más cuando es un empresa diferente. Me gustó el que pude usar herramientas que adquirí en mi carrera universitaria. En cuestión social estoy satisfecho de los resultados obtenidos ya que los empresarios se mostraron con los productos y resultados que les proporcionamos, incluso los colaboradores ya que fueron tomados en cuenta para la elaboración. En cuestión profesional me parece que si adquirí grandes conocimientos ya que lo practico es la manera en la que aprenden las personas el hacer y analizar las cosas es importante buscar siempre una solución ya que dentro de una organización todo implica dinero y siempre hay que estar a la vanguardia.

Aprendí también un modelo de negocio diferente el cual no tenía conocimiento de ello que son los cosméticos que la verdad me pareció muy interesante. Necesito trabajar en escuchar a los demás ya que cuando estaba entrevistando a los colaboradores decía cosas que ellos no estaban de acuerdo y ellos me decían de otra manera que podría realizarlas.

Los conocimientos que aporté para el buen desarrollo del PAP fue el uso de herramientas de aplicaciones para la creación de diagramas, el compromiso y la responsabilidad también ya que ayudó para un buen desarrollo en tiempo y forma de los documentos realizados. Mis aprendizajes más importantes es la importancia que tiene un almacén en una comercializadora, ya que es el corazón de la compañía, el tener un buen control dentro de almacén te ayudará a tener un control en toda la compañía. Lo que aprendí sobre mi proyecto de vida profesional es estar en constante innovación y siempre a la vanguardia, el mercado está muy

competitivo y siempre hay que buscar estrategias para estar arriba de la competencia.

A partir de mi experiencia en este PAP, las principales necesidades o problemas que requieren ser atendidos en las MYPE son el orden interno de la organización, ya que si no lo hay dentro de la compañía, es muy difícil continuar creciendo. Es importante conocer la información y mantener un control y orden dentro de los procesos ya que por medio de esto puedes mejorar tu empresa y generar estrategias que mejoren el bienestar de la compañía.

Este fue uno de los problemas que atendimos ya que había personal que no conocía realmente sus funciones o todos hacían de todo un poco, la creación de los manuales ayudó a definir funciones y puestos dentro de la organización. Los colaboradores de la MYPE ya saben los nombres de puestos que tienen y que tareas deben realizar para un buen funcionamiento de la compañía. También en el caso de reclutamiento, el manual ayudará a reducir el tiempo de capacitación ya que leyéndolo ayudará a entender mejor el proceso. Creo que las actividades que ayudaron para el logro de los objetivos fue la ayuda de la consultora, la recolección de la información por medio de las entrevistas a los colaboradores. Mi visión del mundo laboral es que es importante trabajar en equipo y una buena comunicación ya que es primordial que todos estén en la misma sintonía para lograr los objetivos de la empresa.

Es importante saber que a la MYPE no le falta, sino más bien hay una escasa información. Para apoyar la cultura empresarial puede ser como seguir dando consultoría a empresas que lo requieran a dar consejos o capacitación y apoyar cuando sea necesario a una compañía. En cuestión de mejoramiento laboral, el escuchar a tus colaboradores ya que son una fuente importante de información que tienen grandes ideas y te ayudan a ti a generar estrategias y ellos se sienten bien de que formen parte de tus decisiones. Este PAP me ayudó a desarrollar

habilidades que la verdad no tenía conocimiento como la elaboración de un manual de procesos. El tener contacto con la vida laboral me ayuda a conocer principalmente a los problemas a que se enfrentan las MYPE para poder penetrar el mercado y también a conocer gente especializada en alguna área de la compañía para conocer nuevos conocimientos que me puedan ser útiles.

Mi juicio laboral me parece que estuvo muy bien tanto personal como el equipo ya que se cumplió lo propuesto y todos estábamos de acuerdo con las responsabilidades que teníamos y el compromiso que era generar resultados. Creo que todos los del equipo trabajamos excelente con el trabajo que realizamos y en lo personal me atrase en las entregas de algunas bitácoras pero fueron realizadas. Todos nos ayudamos y aportamos ideas cuando alguien lo requería, enserio me gustó mucho mi equipo de trabajo.

Mi principal decisión que tome durante el proceso fue ayudar a la empresa, esto implicaba a dedicar y realizar los documentos requeridos en el formato, forma y a conciencia ya que no era para mí, sino para los colaboradores de la organización. Esto me lleva a que siempre hay que realizar las cosas bien hechas y siempre hay que documentar y mantener un orden interno dentro de una organización. Teniendo esto claro y en forma, no hay barreras que te detengan en el crecimiento de la compañía.

Lo que nos favoreció mucho fue el apoyo de la consultora ya que la verdad tiene mucha experiencia dentro de esta consultoría, y las cosas que dificultaron fue que los empresarios por falta de tiempo nos retrasaban por los documentos que se les pedían o el compromiso que tenían en otras cosas más importantes que la consultoría. Me gustó mucho la introducción impartida que se dio del PAP ya que te da una idea y te capacita para estar preparado de lo que vas a vivir dentro de la organización.

## **David Alejandro Paz Vázquez**

A partir de la participación en este proyecto y del trabajo realizado, de la dedicación tanto mía como de mis compañeros, consultora y colaboradores de la empresa puedo decir que puse en práctica mis habilidades de análisis, comunicación, pensamiento estratégico, optimización de procesos, así como conocimientos de las demás materias que he llevado que me permitieron colaborar y hacer una buena parte.

Creo que en realidad puse a prueba todos mis saberes ya que en realidad cuando se comentaba de los problemas y observaciones de otras áreas también hacia comentarios que aportaban a las diferentes perspectivas que tenía cada quien por lo que sentí de provecho todos los conocimientos generales. Al ver a los empresarios siendo tan jóvenes y con su proyecto funcionando me motiva a mí a ver por mi proyecto de vida que sería hacer lo que me apasiona para vivir, por ahora aprendo todo lo que puedo y en el momento que lo vea oportuno emprenderé mi camino.

Las principales problemáticas que se tienen en las MYPE desde mi perspectiva y lo que he aprendido en este proyecto es que la poca información empresarial, el no estar al pendiente de las nuevas tendencias e innovaciones tecnológicas y el uso de herramientas tecnológicas y automatizar el negocio son las más recurrentes en los negocios de poco capital y que son aun pequeños. También añadiría que el problema es que no sabemos delegar responsabilidades y todo se quiere tener bajo supervisión en todo momento, pero el outsourcing es una forma de operar ideal para estos tamaños de negocio ya que se delegan las actividades secundarias de la empresa y además sabes que las operaciones de outsourcing las hará un especialista, una empresa aparte pero que se dedica a eso, a ese giro.

Desde mi perspectiva creo que tuve un impacto en la empresa al detallar y documentar todos los procesos de la manera más eficiente, definir políticas para

los canales de comercialización y para que el cliente sepa su forma de operar y que hacer en ciertos escenarios, la formulación de una encuesta de servicio al cliente para verificar la satisfacción en cada proceso de venta. Los beneficiados van a ser tanto los colaboradores de la empresa como los clientes, ya que se mejora la eficiencia de las ventas tanto como la experiencia del consumidor, y por consecuencia la empresa sale beneficiada.

En el escenario que pude observar que se realizaban todas las operaciones de la empresa me tocó ver como los colaboradores de otras áreas tenían menos beneficios que los vendedores de la empresa. Esto considero que no solo se da en esta empresa, sino que es algo muy común debido a la falta de sensibilización y perspectiva ya que desde un inicio todos los colaboradores son importantes ya que fueron contratados para ayudar y hacer una función en la empresa que el empresario no podía hacer por sí mismo. Por esto creo que se tiene que tener más formación clima laboral y no evitar realizar prácticas discriminatorias positivas ya que no afecta a los demás, pero si trata a un área de manera diferente.

Mi opinión y perspectiva personal de toda esta experiencia es que se cumplió con el trabajo ya que se elaboraron todos los productos, así como el cumplimiento de su utilización y el impacto que buscábamos en los colaboradores y los empresarios. Durante la elaboración del producto del área comercial que era mi responsabilidad buscaba siempre trabajar por mi iniciativa ya que desde que entre al proyecto yo si siento que soy consultor por lo que trataba de hacer las cosas que desde mi perspectiva me parecían más correctas, cuando tenía dudas investigaba y trataba de contestarlas por mi cuenta por lo que siento que eso me hace alguien asertivo y con confianza ya que no dude de mis habilidades y sabia en que estaba haciendo lo mejor que podía en todo momento.

Mi opinión es que si las cosas se hacen en el momento es que tendrás más tiempo para corregir si hay un error, tendrás un pendiente menos y además no te

vas a preocupar por dejar todo al final, en fin, te quitas mucho peso. Siento que es algo que los empresarios no entendieron al inicio del proyecto ya que yo si hice las cosas para siempre, pero cuando se buscaba comunicación y colaboración por parte de los empresarios varias ocasiones nos encontrábamos con que llegaban tarde o no llegaban, no agendaban con los colaboradores el día comentado, no se anticipaban con la comunicación, entre otras cosas. Sin embargo, yo hice mi parte, pero si puedo sugerir que se realicen mejores filtros para los empresarios que dejan entrar al proyecto para que en verdad lo aprovechen y tanto ellos como nosotros los consultores tengamos una experiencia y aprendizaje lo más enriquecedor posible.

### **Cecilia Anahí Moreno del Toro**

Las competencias más relevantes para mí de acuerdo a mi crecimiento personal fue conocer mejor el funcionamiento de una MYPE ya que de cierta forma mi carrera es poco involucrada en esta área y el formarme en este proyecto me ayudó a tener una visión más amplia del contexto laboral, así mismo el trabajo en equipo, el manejo de emociones asertivas y las diferentes formas de acercarse a los colaboradores creo que son parte de los aprendizajes que más aportan en mi para lo que se espera que un psicólogo sepa manejar en la actual demanda profesional.

Sobre los conocimientos que aporté para el buen desarrollo del PAP principalmente fue complementar constantemente a las indicaciones de la consultora sénior, aportando sobre las descripciones de puesto, los perfiles, el seguimiento a la herramienta del clima laboral y continuamente aprendiendo de lo mismo a la par.

Desde mi opinión, creo que está muy limitado el campo de aplicación del psicólogo, viéndolo como solo una persona más en recursos humanos, siendo que lo más importante que me demostró el proyecto es la interdisciplinariedad, ya sea el

compartir campo con personas de otras carreras para complementarnos o que yo como profesional maneje la información más completa posible para la misma.

Sobre mi proyecto de vida personal, el mayor aprendizaje que me quedo es justamente el intentar prepararme mejor y el trabajo en equipo esencial para mejores resultados.

Las MYPE tienen muchas oportunidades de crecimiento en México, pero descubrí que todos necesitan un asesoramiento y acompañamiento constante para poder competir con empresas más grandes y llegar a ser de su nivel, pero reconozco que las rutinas diarias pueden consumir todo el tiempo que podría ponerse para crecer en otras cosas que parecen ser más importantes en ese momento. Aprendí a respetar que el empresario, está constantemente cuidando del bienestar de la empresa pero también creo que no puede dividirse en mil pedazos para atenderlo todo, y es importante delegar y aprender a colaborar para poder dar pasos pequeños, pero pasos hacia adelante.

La situación que atendí en mi proyecto es muy común en muchas empresas cuando las actividades o las descripciones de puestos están parcialmente claras, generan problemas de comunicación, falta de efectividad por parte del colaborador y mucha pérdida de tiempo en la realización de las actividades, así que se espera que cuando se especifiquen todos, la empresa pueda evitarse estas situaciones.

El impacto real realizado fue una generación de conciencia en el empresario de atender la necesidad que tiene la empresa para que todos los colaboradores laboren tranquilos sabiendo lo que realmente les toca que hacer, ya que una encuesta de clima laboral, demostró que a veces las indicaciones no son muy claras y que necesitaban también mejorar los canales de comunicación. A parte, el manual va a impactar en los nuevos ingresos para la capacitación de los mismos a través de un proceso muy específico, con los indicadores de actividad claros.

Algunos de los dilemas éticos que el consultor se enfrenta, más que nada es el discernir entre que es lo que realmente le conviene a la empresa y lo que el empresario cree que es importante, ya que para lograr esto, es necesario tener una experiencia clara en los beneficios de ambas propuestas, pero el diagnóstico ayuda a justificar cuales son las necesidades más relevantes a tratar.

La cultura empresarial debe de cambiar para poder darles el valor a todos los colaboradores (sin importar edades o rangos de puestos) como una cultura de integración y colaboración grupal, a modo que si todos ponen de su parte, se sepa que todos ganan. Así mismo, los jefes inmediatos y directivos demuestren tener una actitud profesional con los colaboradores pero también ser personas accesibles y humanos que comprendan igual las necesidades de quienes trabajan con ellos.

Mis compromisos los evalué desde una forma autónoma, ya que a veces el cumplimiento de mis compromisos fue proactivo y pude llegar a la solución de conflictos también por mí misma, pero pienso que sin el apoyo de la Consultora Sénior, también me hubiera perdido mucho en el cumplimiento de tareas. Considero que el nivel alcanzado del logro de los objetivos fue satisfactorio, ya que el impacto realizado más con el trabajo y la concientización del empresario fue lo mejor para que en el futuro, cuando se termine el manual de puestos, haya ya una capacitación y concientización de los colaboradores para retomar la importancia de sus labores y sus propios puestos.

Mis errores fue no ser un poco más proactiva en proponer nuevas ideas para el impacto del proyecto, pero al ver que en mi caso ya había otra propuesta, decidí enfocarme en cumplir la lo mejor posible.



La principal decisión que tomé fue ir con la corriente, ya que empecé a notar que hubo varios cambios y no quería oponerme a ellos, solo quería ver a donde me llevaban y tratar de solucionar las formas lo mejor posible de acuerdo al rumbo que fueron tomando, ya que mientras yo intentaba realizar las descripciones también dependía de la aprobación del director general y su disposición de tiempo. La experiencia vivida, me invita a tener una actitud de disposición constante y a aceptar que los planes cambian y que siempre hay una solución para un nuevo problema, y es una excelente reflexión para la vida diaria.

Lo que más favoreció mi proceso de formación como psicóloga, fue el trabajo interdisciplinario, así como la asistencia y seguimiento del apoyo recibido, por parte de mi equipo y nuestra consultora. Todas las recomendaciones, incluso cada etapa del proceso de consultoría en MYPE fue un continuo aprendizaje para mí, fue conocer de otros aspectos externos a mi departamento para poder entender mejor a los colaboradores, sus frustraciones y también buscar juntos las maneras de mejorar.

Los coordinadores del proyecto también ayudaron a mantener una visión clara de nuestro trabajo, a través de las dinámicas que nos hacen sensibilizarnos más al entrar en el campo laboral, de entender desde el enfoque sistémico que somos parte de un gran engranaje para ayudar a un mejor funcionamiento empresarial.

### **Grupales**

A partir del trabajo en equipo para el desarrollo del trabajo aprendimos a reconocer las habilidades de cada quién para buscar los mejores resultados, como la inteligencia emocional, la tranquilidad para trabajar, no buscar estarnos presionando y lo más importante de todo apoyar las decisiones y el trabajo de cada uno, ya que a lo largo del trabajo, inconscientemente buscamos siempre nivelar nuestras emociones y frustraciones y ayudarnos mutuamente para utilizar

la mejor solución posible a las distintas situaciones vividas. Estuvimos coordinados, mostramos siempre nuestro compromiso, el ser personas organizadas y tener responsabilidad con lo que nos corresponde.

Por parte del equipo, concluimos que no hubo conductas nuestras que dificultaran el desempeño del trabajo, sino que a las posibles dificultades externas siempre hubo discusiones y consejos para ver cómo resolverlas.

Primero que nada, valoramos la experiencia del trabajo y la convivencia laboral, de acuerdo a lo vivido en la empresa, considerando que lo más importante es valorar lo que cada una de las personas aporta, sin importar que área sea, pero que todos tenemos nuestro propio valor e importancia para desarrollar el trabajo como colaboradores.

Consideramos que uno de nuestros logros son los manuales que buscan generar una mejor organización para la empresa, considerando que el constante uso y actualización de los mismos permitirá un gran impacto en la forma de trabajo de los colaboradores y así mismo el conocimiento de su puesto y su lugar en la empresa.

Vimos casos de gente incluso más joven que nosotros que valora y se esfuerza tanto o igual que personas con más años de experiencia, lo cual nos deja pensando que hay que valorar siempre las oportunidades y aprovechar buscando siempre la convivencia asertiva con nuestros compañeros, sin ser competitivos.

La constante formación profesional, estudiar más, estar a la vanguardia en toda la información e innovar al mismo tiempo para volvernos personas interdisciplinarias y a aprender siempre de lo que las demás personas tienen que aportar.

### **III. Conclusiones**

Las MYPES son el núcleo empresarial en México por su participación de las principales actividades económicas. El potencial de las MYPE dependen mucho de la visión y las expectativas de los empresarios, ya que si están dispuestos a participar en consultorías de este tipo, genera cambios importantes que causan un impacto no solo local, si no a competir a nivel nacional y con proyección a futuro a nivel internacional.

Los problemas son generalizados en el funcionamiento de las empresas, ya que por falta de documentación o procesos específicos se provoca un problema con cuello de botella que detiene mucho su crecimiento. A través de las estrategias implementadas se pueden evitar errores a futuro.

La empresa actualmente se encuentra en el desarrollo e implementación de procesos específicos y mejoramiento de estrategias, pero están en constante cambio de acuerdo a las tendencias de los productos de belleza y situaciones culturales. Se conoce que el campo está incrementando en los consumidores, hay más personas que se van interesando más en el cuidado personal y los productos de belleza, así que mientras la empresa se encuentre actualizada en las tendencias, se espera que logren posicionarse a nivel nacional de acuerdo a la misión y visión de su identidad empresarial.

El empresario tiene muchas herramientas para lograr hacer crecer la empresa a un nivel importante, a través de su dedicación, su compromiso, su apertura a los cambios, la capacidad de discernir sabiamente y la buena toma de decisiones.

El proyecto sin duda apoya al desarrollo de las MYPE principalmente a la gestión empresarial, a evaluar la empresa y su importancia en el impacto económico y generación de empleos, la estandarización y organización de los procesos

internos y generar la documentación pertinente para poder ayudar a las empresas a tener orden y una visión más clara de a dónde quieren llegar.

La interacción social y profesional del estudiante en la empresa, impacta en tener un conocimiento más amplio sobre el campo laboral, la función de las MYPE y que problemas se enfrentan y buscar la manera de aprender de la práctica.

Crecen nuestras habilidades y conocimientos para aplicarlos a situaciones similares en nuestra vida diaria o en nuestra futura experiencia laboral y tener más herramientas para intervenir, solucionar y mejorar.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Gan, F, & Berbel, G (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC. 408 P.

Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall. 6ª Ed. 360 P.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig. (1998). Administración en las organizaciones: enfoque en sistemas. México: McGraw-Hill. 350 P.

Martín Molina, A. (2013). La descripción de puestos de trabajo para la eficiencia de un plan de empleo. México: Capital Humano. 26 (277), 80-87.

Pérez, Fernández, J. (2010) Gestión por procesos. México: ESIC Editorial. 336 P.

Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning. 184 P.

Torres, M.V. (2014). Administración en ventas. México: Grupo Editorial Patria. 274 P.

### **2. Electrónicas**

Consulting Group. (2014) ¿Qué es un Almacén? Obtenido el 29/03/2019 de: <https://spcgroup.com.mx/que-es-un-almacen/>

Gerencia. (2015) ¿Qué es un manual de procesos? Obtenido el 16/03/2019 de:  
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

Guillén y Guil. (1999). Clima y compromiso organizacional. Obtenido el 15/05/2019 de:  
<http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

Hermosilla Galeano, M.E. (2016). Layout empresarial. Obtenido el 23/03/2019 de:  
<http://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/escolar/layout-empresarial-1522568.html>

Manjarrez, Brenda. (2015). Departamento de compras. Obtenido el 29/03/2019 de:  
[http://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra\\_26.html](http://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra_26.html)

Pérez Porto, Julián y María Merino. (2010). Definición de proveedor. Obtenido el 29/03/2019 de:  
[http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina\\_con\\_formato\\_version\\_oct/apaweb.html](http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html)

Torres Morales, Virgilio. (2014). Administración en ventas. México: Grupo Editorial Patria. 274 P. Obtenido el 29/03/2019 de:  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3227906>

## **V. Anexos**

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2.1 Organigrama

Anexo 2.2 Manual de Organización

Anexo 2.3 Check List de Verificación de Tareas

Anexo 2.4 Reporte del Clima Laboral

Anexo 3.1 Manual de Ventas

Anexo 4.1 Manual de Compras

Anexo 4.2 Manual de Control de Almacén

Anexo 4.3 Lay Out

Anexo 4.4 Manual de Operación de la Tienda.