

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 llantas y accesorios, en el municipio de Guadalajara, Jalisco¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Álvaro Villanueva Suarez. Administración de Empresas y Emprendimiento.

Luisa Fernanda Padilla Sánchez. Administración Financiera.

Miguel Alejandro Sotelo Delgadillo. Comercio y Negocios Globales.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2019

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

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	14
1.4. Análisis del entorno	14
2. DIAGNÓSTICO.....	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	26
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	26
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	28
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	32
3.1. Misión, visión y valores	32
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	33
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	34
3.4. Mapa estratégico	36
4. PROPUESTA DE MEJORA	37

4.1. Nombre de la propuesta	37
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	37
4.3. Plan de acción	39
5. IMPLEMENTACIÓN	40
5.1. Actividades realizadas y su justificación	40
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	48
5.3. Resultados obtenidos.....	49
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores.....	50
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	55
6.1. Corto plazo.....	55
6.2. Mediano plazo.....	55
6.3. Largo plazo	56
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	57
III. CONCLUSIONES	66
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	67
1. Bibliográficas	67
2. Electrónicas.....	68
V. ANEXOS.....	70

Resumen

Este documento denominado “Consultoría integral en una empresa comercializadora de llantas y accesorios, en el municipio de Guadalajara, Jalisco”, fue elaborado por Luisa Fernanda Padilla Sánchez de Administración Financiera, Álvaro Villanueva Suárez de Administración de Empresas y Emprendimiento, y Miguel Alejandro Sotelo Delgadillo de Comercio y Negocios Globales, asesorados por la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

La estructura del documento está basada en cinco capítulos, los cuales son: descripción del proyecto, reflexiones de cierre de los estudiantes, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. La metodología utilizada es la desarrollada por el Centro Universidad Empresa para la consultoría en MYPE.

Para la elaboración de este documento se consultaron fuentes primarias con los colaboradores y los dueños de la empresa, así como fuentes secundarias, consultadas en libros y páginas web. El contenido está dividido por seis subcapítulos: generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones finales.

Una de las conclusiones más significativa es que la metodología del proyecto aporta al desarrollo de las MYPE un análisis interno y externo, con el fin de conocer las áreas de oportunidad para crear un plan de acción como resolución de los problemas existentes, teniendo como ventaja el ser una consultoría externa que permite tener una visión más amplia sobre la empresa.

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

En 1991, el empresario laboraba en una empresa del mismo giro como vendedor de ruta, se dio cuenta de varios problemas dentro de la organización a la que servía y con la finalidad de mejorar los ingresos le propuso al dueño hacerle un préstamo para surtir el inventario faltante, a lo cual se negó. A partir de ese momento decidió darse de alta por su cuenta para poder ofrecerles a los clientes la totalidad de su pedido. Cuatro meses después, al percatarse el dueño de lo que estaba sucediendo decidió terminar la relación laboral con el empresario y laboral por su cuenta.

En 1992 constituido como persona física, con el aumento de su cartera de clientes entro el primer vendedor; laborando así durante los siguientes cinco años con un crecimiento de ruta acelerado.

Al darse cuenta de esto, el hermano del empresario le otorgó un préstamo para su negocio, convirtiéndose en socio de la nueva empresa. Con dicho dinero, se compró la primera camioneta para la venta y distribución de los productos (accesorios para llanteras), constituyendo así en 1997, su primera sociedad anónima de capital variable.

Al ir creciendo la empresa, el hermano del empresario tomó la decisión de integrarse como administrativo, de igual manera se contrató personal para el almacén y ventas. Al mismo tiempo, en 2005, ingreso la esposa del empresario en el área de recursos humanos y en 2012, el hijo mayor como su mano derecha en el negocio.

También se tuvo la necesidad de utilizar la casa familiar como almacén. Con el paso del tiempo, se volvió insuficiente el espacio y se vieron forzados a buscar un lugar más grande. Finalmente, en el año 2014 encontraron una bodega muy cerca de su casa y la compraron para convertirla en lo que en la actualidad es matriz, almacén y oficinas.

En 2005, dentro del giro en el que se desarrolla la empresa, un colega al no poder continuar con sus operaciones le ofreció al empresario el local en donde estaba instalado, convirtiéndose en su primera sucursal. En 2008, se le presentó una oportunidad similar con un local a muy corta distancia del que se había comprado previamente, lo cual generó dudas en el empresario de si adquirirlo o no. Después de analizarlo a profundidad se llegó a la conclusión de que era una buena oportunidad de expandirse.

En 2007, un conocido del empresario se integró a la empresa implementando una oportunidad de negocio con la venta de llantas; fue así como se constituyó una nueva sociedad con la cual se opera actualmente, teniendo como socio mayoritario a la esposa del empresario con el 80%, sus dos hijos, un sobrino y el empresario con 5% cada uno.

Actualmente se cuenta con 17 colaboradores, seis en la parte administrativa, seis vendedores/comisionistas, tres en las dos sucursales y un almacenista.

1.2. Entendimiento del negocio

Empresa orgullosamente mexicana y de valores familiares, cuenta con una misión y visión en la página web de manera incompleta e inconsistente, los empleados no

tienen conocimiento de la misma. En la cuestión de los valores se presume que se encuentran de manera ambigua y poco definida.

La planeación del trabajo se realiza de manera semanal ya que necesitan cumplir con las rutas y pedidos grandes. De tal manera, se revisa el material faltante, se hacen las órdenes de compra y se surte a los comisionistas respectivos. Actualmente el horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 7:00 pm, con una hora de comida.

El organigrama es informal, las descripciones y perfiles de puestos se establecieron en base a la experiencia laboral (no hay contratos definidos). Al ser una empresa con trabajadores recomendados o conocidos, las reglas de trabajo y los valores de oficio son implícitos, dichas normas no se les dan a conocer a todos los trabajadores.

La comunicación para la resolución de problemas y dudas es directa con el empresario o el hijo (director del almacén y tienda matriz), siendo ellos los tomadores de decisiones.

En el área de recursos humanos existe una encargada (la esposa del empresario), ella es la responsable de contratar a los empleados. Los requisitos de contratación son mínimos, anteriormente lo hacían por medio de una agencia pero tuvieron conflicto con las personas que mandaron y dejaron de apoyarse en ella.

En cuestión de finanzas se cuenta con una persona que se dedica a recabar toda la información solicitada por un contador externo para que él se encargue de la deducción de los impuestos y de tener todos los registros en orden. Mes con mes el contador asiste a la empresa y les entrega los registros del mes anterior para que se archiven con los del año correspondiente.

Referente al área de mercado dentro de la empresa se pudo percibir una gran cantidad de tipos de clientes como pequeños minoristas con compras ocasionales, empresas con grandes pedidos y microempresarios que compran sus insumos a la organización.

Tienen más de 1,000 productos a la venta, entre ellos llantas, parches y cámaras siendo los más solicitados. Dentro de su mercado meta existe un segmento que conforma la mayoría de sus ventas, siendo éste las llanteras.

En la parte de ventas, los comisionistas (los empleados que van a las rutas) se encargan de visitar a los clientes y obtener nuevos dentro de esa ruta, otorgándoles un mejor precio o mayor crédito del que otros proveedores le ofrecen para que decidan comprarles. Un beneficio que se les da a los clientes es que la mayoría de los productos son con entrega inmediata, únicamente la maquinaria pesada o materiales exclusivos se manejan bajo pedido.

En base a lo mencionado por el empresario, existen distintas maneras para ofrecer alguna clase de crédito, financiamiento o beneficio a los clientes. Cuando se solicita un mejor precio forzosamente debe ser con pago de contado o un plazo menor, debido a que es imposible ofrecer ambos beneficios.

La forma en la que la empresa se respalda cuando otorga crédito a clientes nuevos es mediante un pagaré que les hacen firmar en la nota de venta, este método no ha sido del todo efectivo ya que se menciona que aún cuentan con notas que no están pagadas que exceden un año de antigüedad.

Por parte de la tienda matriz, en su mayoría se encarga de las grandes empresas que desean realizar algún pedido de gran volumen, el cual será entregado por la en el momento en que se cuente con todo lo solicitado ofreciendo la opción de pago inmediato o crédito a 30 días, generando así relaciones comerciales con

empresas de mayor tamaño debido a las comodidades que este tipo de créditos les brinda.

Dentro de la página web se encuentra una tienda en línea con imágenes de algunos de los productos existentes con una breve descripción, sin embargo no se encuentra subdividida generando así una larga lista de productos donde es difícil localizar lo deseado, aunado a esto podría llegar a generar conflicto con los clientes que la visiten.

La mercadotecnia se encuentra limitada, únicamente existe el boca a boca dentro de los clientes. La marca se encuentra rotulada tanto en los uniformes y en algunas partes de la empresa, aunque por efectos de seguridad en las rutas móviles son inexistentes, lo cual podría llegar a ser una buena estrategia de mercadeo de muy bajo costo.

Descripción narrativa del proceso general del negocio:

La empresa al ser una comercializadora de una gran variedad de productos cuenta internamente con distintos procesos para llevar a cabo su labor comercial, los procesos para cada sección de la empresa son distintos entre sí, se cuenta con las sucursales, la matriz y los vendedores de ruta.

Previamente a cualquier pedido, y como inicio de la cadena existente, el encargado de compras cotiza y valora todos los productos que se necesitan con distintos proveedores para de esta manera poder tener un punto de comparación. Una vez seleccionado el proveedor que ofrece mejores beneficios se realiza el pedido, el cual llega a la matriz en donde se ingresa al inventario y se almacena. Posteriormente se distribuye entre los pedidos de las sucursales, las camionetas que van a rutas y los pedidos de la matriz.

La labor de venta de las sucursales se limita a estar dentro de la tienda esperando a que clientes asistan para poder realizar una venta, misma que en la mayoría de los casos es de contado con muy pocas excepciones de algunos clientes ya conocidos por el empresario que solicitan crédito. En caso de que el cliente requiera factura, la sucursal se comunica con la encargada de facturación dentro de la matriz, para que realice la factura y la envíe por medio de correo electrónico para que pueda ser impresa y entregada en físico. La mercancía sale de la sucursal en el momento, a menos que se trate de alguna maquinaria, siendo así, la empresa la envía al domicilio del cliente.

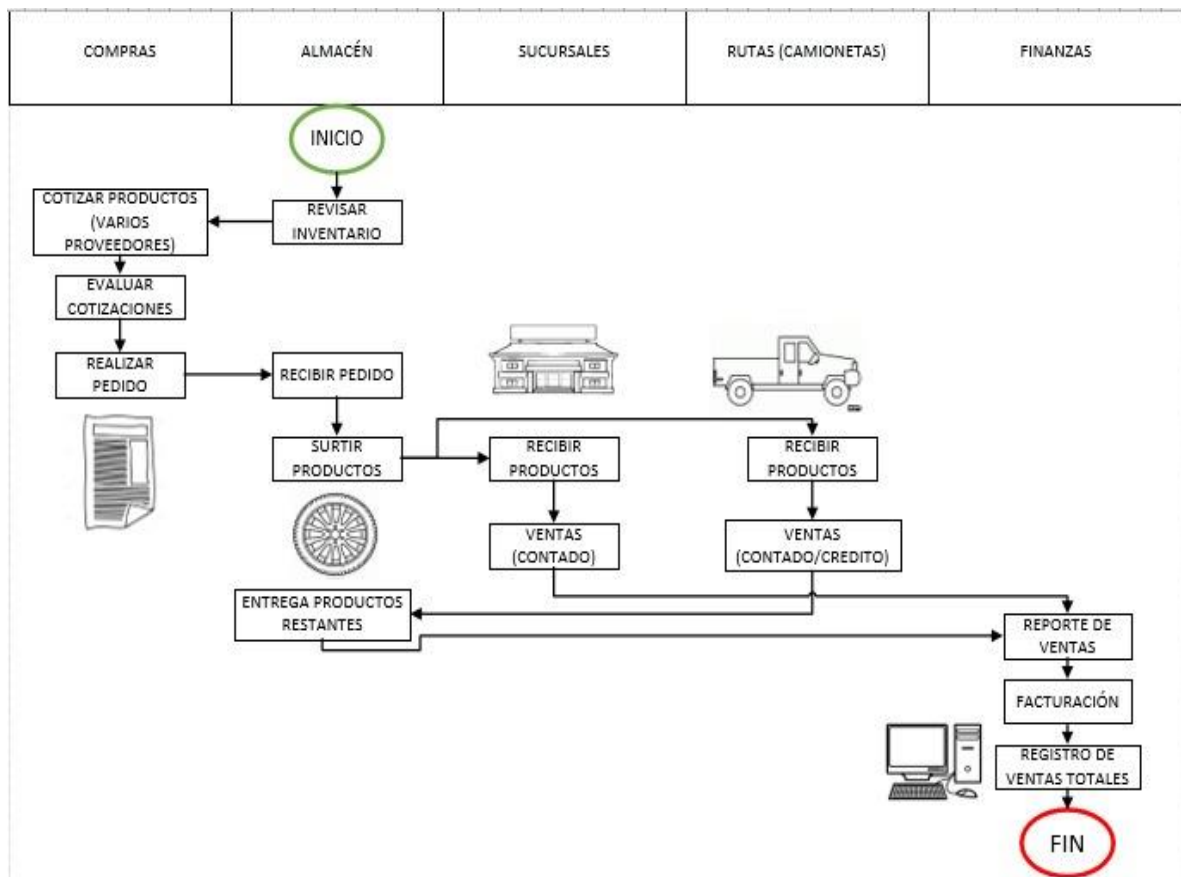
Por parte de la matriz el proceso es más corto, los clientes asisten o llaman para realizar el pedido y son enviados al mismo; a diferencia de las sucursales los clientes cuentan con un crédito de 30 días, por lo cual se les hace firmar la nota correspondiente y se les realiza en el momento la factura.

Los comisionistas cuentan con un proceso totalmente distinto, se les asigna una ruta previamente fijada por el empresario en la cual es su responsabilidad la venta del producto, así como la prospección de clientes. Previo a comenzar la ruta de venta, la camioneta es llenada con los productos que se venden principalmente en las llaneras para de esta manera poder cubrir toda la demanda necesaria, después de llenar la camioneta el inventario es traspasado dentro del sistema empresarial para poder así llevar un mejor control, dichas rutas al tener una duración distinta entre sí, no cuentan con una fecha específica ni de arranque ni de paro.

Al momento de comenzar una ruta el vendedor comienza a atender a los clientes con los que ya cuenta además de intentar conseguir nuevos, ya en el establecimiento del cliente, el vendedor entrega el producto el cual queda registrado en una nota que firma el cliente para su posterior pago (crédito de 30 días), después de realizar las ventas correspondientes a lo largo de la ruta

marcada y la prospección de nuevos clientes, la camioneta regresa a la matriz en la cual se realiza un inventario con los productos restantes dentro de ésta para después hacer un comparativo con las notas existentes y el inventario inicial, y de esta manera corroborar que no existan faltantes. Una vez terminado este proceso los vendedores pasan a hacer su reporte de venta dentro de la empresa, se comienzan a realizar las facturas correspondientes a los pagos recabados a lo largo de toda la ruta de las notas anteriormente pactadas con los clientes, para en la siguiente ruta poder hacer entregas de las mismas a los clientes.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa se define en ofrecer flexibilidad y confianza.

Ventaja competitiva de la empresa

La empresa cuenta con accesibilidad de pagos y entregas, además de un trato personalizado por parte de los colaboradores, siendo esta la ventaja competitiva.

Estrategia genérica

Se identifica que la empresa sigue una estrategia de diferenciación debido a que cuenta con una extensa gama de marcas y productos tanto en maquinaria, herramientas y consumibles, con lo cual se ofrece un abanico de posibilidades al cliente.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

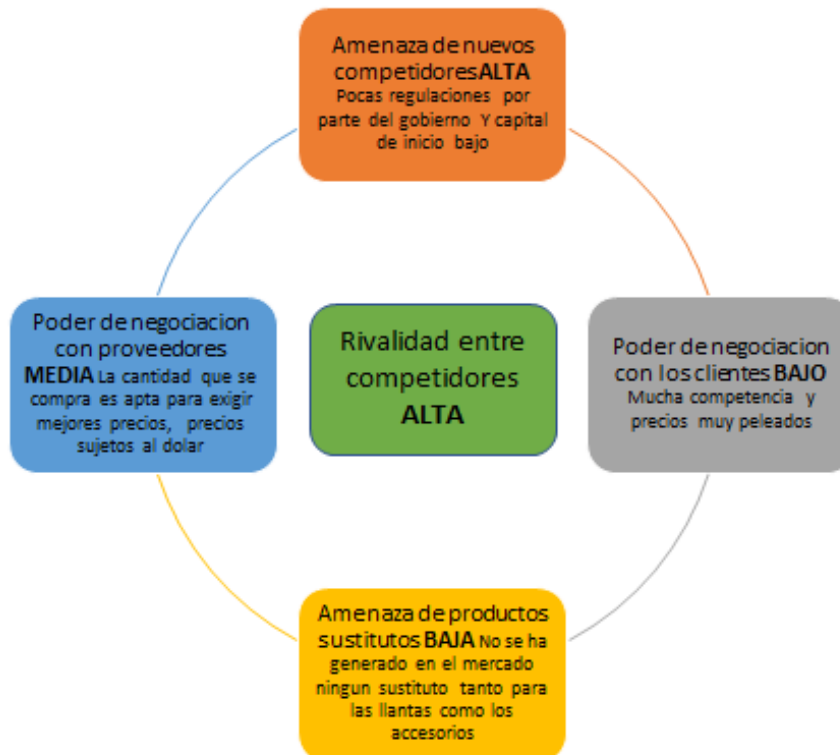
En esta sección se abarcarán los temas externos que afectan o benefician al sector en el que se encuentra ubicada la empresa. Se incluyen datos estadísticos en base al INEGI, un análisis detallado sobre las cinco fuerzas de Porter en relación a la entrevista que se realizó al empresario y como principal factor el precio de los insumos (a base de petróleo) y la variación del dólar.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<i>Aspectos económicos:</i>		
Tipo de cambio		Incertidumbre que existe y a la alza que se presentó en el último año.
Petróleo	Debido a la baja que presentó durante el último periodo.	
<i>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</i>		
Posibles clientes	Existen muchas empresas llanteras dentro de Jalisco.	
Crecimiento del mercado	Las estadísticas indican que en los próximos años habrá un crecimiento en la venta de automóviles.	
Servicios alternativos		Debido a la implementación de la nueva línea del tren ligero que abarca gran parte de la ciudad.
<i>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</i>		
Regulaciones de importación		Las regulaciones son muy estrictas y es difícil que te aprueben tus productos.
<i>Aspectos tecnológicos:</i>		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Accesibilidad de su principal proveedor.	Algunos equipos son de importación.
<i>Aspectos de competencia:</i>		
Rivalidad entre competidores		Existen muchos competidores que además cuentan con una

		variación de marcas y la capacidad de mejorar los precios.
Nuevos competidores		Una vez entrando alguien al sector es muy probable que tenga palancas con clientes y proveedores, que pueden afectar las negociaciones.
Poder de negociación	Relativa facilidad de negociación individual con la que cuenta la empresa.	

Diamante de Porter



Conclusiones

El giro de la empresa ya lleva mucho tiempo en el mercado, y muy poco desarrollo como tecnológico y en gestión. Aunque el mercado va en crecimiento según se puede observar las estadísticas, los automóviles aumentarán en ventas y se puede encontrar una relación favorable para la empresa porque aumentará la necesidad de la compra y reparaciones de llantas.

Por lo que es importante que la empresa maneje herramientas de marketing y encuentre formas de tomar nuevo mercado, porque no existen muchas barreras para que nuevas empresas entren al mercado. Esto porque principalmente no hay regulaciones o leyes que impidan entrar a este sector, por lo cual hace la competencia muy difícil.

Los proveedores en el sector son los suficientes para satisfacer la necesidad de la empresa y se tiene un poder de negociación medio. Ya que hay mucha variedad para negociar el precio y decidir que proveedor le da mejores resultados. Aunque podría mejorar si los clientes no fueran tan específicos con algunas marcas.

Por lo mismo, el poder de negociación con los clientes es bajo; porque los clientes busquen el mejor precio. Y la empresa tiene que competir con eso y con muchas empresas del giro. La ventaja es que, según el DENU, hay mucho mercado para satisfacer en toda la zona de Jalisco. Y para expandirse a toda la república.

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

En la primera visita a la empresa se realizó la entrevista al empresario de manera muy detallada sobre el entorno de la industria. Durante la segunda visita se hizo el recorrido por las instalaciones de la matriz, la presentación de manera formal con el equipo de trabajo y se dieron a conocer los procesos de la empresa.

En la segunda semana se llevó a cabo una visita a las dos tiendas/sucursales de la empresa, a fin de realizar una observación sobre la gestión de éstas. En estas visitas los colaboradores mostraron su forma de trabajar, y el proceso a realizar al momento de atender un cliente, recibir inventario y su comunicación con la tienda matriz.

Para la elaboración de diagnóstico se utilizó la herramienta DIE. La herramienta permitió conocer la información que hay en la empresa por escrito. Se ubicó quienes son los tomadores de decisiones según cada área y los recursos para tener un control de los colaboradores y motivación de los equipos de trabajo.

En la tercera semana se pudo obtener información mediante la aplicación de encuestas de valores, de clima laboral, así como de habilidades gerenciales lo cual dio un buen resultado, así mismo, en la segunda sesión se logró la recopilación de objetivos de la empresa e ideas para poder cumplir estos mismos.

Durante la cuarta semana se trabajó en la actualización de la misión y visión, se presentaron los resultados del diagnóstico y las propuestas sugeridas dejaron muy satisfechos a los empresarios, con la intención de implementarlas lo antes posible.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión

En la organización no hay una clara determinación de funciones según el área y puesto, dentro de esto se encuentran las funciones de los jefes; no hay claridad de quien está en el puesto de mando para cada área. Al igual que se percibe una cultura organizacional débil, ya que no hay caminos definidos que ayuden al cumplimiento del trabajo. Existe escasez de documentos para la definición de puestos, estructura organizacional, y funciones y facultades de los jefes.

Respecto a la integración y comunicación, muy pocos colaboradores conocen los objetivos de la organización y como contribuyen a ellos. Hay complicación para integrar equipos de trabajo según las actividades asignadas. Al igual que la dificultad de definir líneas de decisión y autoridad entre las áreas.

Para tomar decisiones los colaboradores acuden a quien esté presente de los jefes, mismos que tratan de resolver todo sin importar el área; y en la mayoría de los casos si están capacitados o tiene las respuestas para esto. La situación es que es poco frecuente que los jefes tengan el tiempo disponible para resolver todas las necesidades de la empresa y estar en comunicación con los colaboradores involucrados. Las principales decisiones de la empresa se toman en base a pocos documentos existentes, tales como información financiera y de producción.

No se puede definir con claridad el estilo de liderazgo que se maneja en la empresa. Ya que en pocas áreas existen responsables formalmente seleccionados y designados. Pocas veces se clarifica cuáles son las prioridades de trabajo y cómo enfocar a los colaboradores hacia estas. Por lo cual no se promueve con regularidad una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo. La empresa también hizo hincapié de que solo se fijan objetivos y planes en base a sus resultados financieros sobre los productos y procesos internos.

Con respecto al control del trabajo y desempeño de la empresa, nunca se ha contado con indicadores y metas para tener un seguimiento adecuado. Es irregular que se den a conocer los objetivos que ya ha planeado y definido la empresa. Al igual que pocas veces se hacen los ajustes necesarios para mejorar en los procesos de la empresa, o ir mejorando y cambiando las estrategias a utilizar para el logro de los objetivos; y así poder evaluar el cumplimiento de metas.

Dentro de la empresa, hay un área responsable de la gestión de la información (principalmente financiera) pero no hay formalidad en ésta. Además de que cada área cuenta con su información necesaria para el desempeño de su trabajo, pero siempre hay faltantes o pérdidas de ésta. La información importante no tiene forma segura de almacenamiento, pocas veces se puede recuperar, y se distribuye hacia el área de gestión de manera irregular. La empresa no destina recursos suficientes para coleccionar, analizar y almacenar la información.

Mercado

Dentro de la gestión de la demanda se cuenta con nulos controles para previsión y pronóstico lo que podría llegar a generar un cuello de botella en sus procesos, aunque esto rara vez sucede, debido principalmente a la experiencia con la que se cuenta y a los análisis al mercado que se realizan de vez en cuando por parte de

la empresa, dentro de los cuales el análisis de capacidad de entrega del pedido es el más recurrente.

A pesar de que se coloca generalmente como el mejor precio para sus clientes, estos a su vez cuentan con la mayoría del poder de la negociación dejándole a la empresa muy poco, es por esto que a su vez que no se cuenta con una estrategia de precios fija a pesar de que se conoce al menos en un porcentaje la manera en que suben y bajan los precios de sus proveedores.

Dentro de sus principales formas de venta se encuentra al mismo tiempo su canal de distribución más fuerte el cual son las camionetas que venden y distribuyen el producto, siendo éste y la paquetería sus únicos medios de distribución. A pesar de contar con un canal de distribución fuerte, éste no se utiliza como medio de publicidad para lo cual no cuentan con un presupuesto ni estrategia definida.

El área de ventas a pesar de ser la que genera los ingresos para la empresa puede llegar a considerarse como la menos formal, es bastante sencillo que ocurra la pérdida de alguna cuenta por cobrar o de algún cliente debido a errores por parte del vendedor, el cual no es evaluado de manera clara ni se cuenta con un lineamiento para estos mismos, lo cual puede generar conflictos aunque estos se encuentren bien calificados, dichos conflictos pueden llegar incluso a recaer en la inexistencia de un servicio postventa de la empresa, vendedores que a su vez no pueden debido a las limitantes de infraestructura ofrecer un control total en la facturación la cual no puede ser filtrada adecuadamente para su análisis.

La empresa cuenta con conocimiento de las características de sus clientes para de esta manera poder tanto vender como entregar, con lo que no se cuenta es con ningún índice de percepción de estos mismos ni de satisfacción para la futura atención de quejas o sugerencias, y no se ha buscado realizar estas mismas estrategias nunca.

Como toda empresa, esta cuenta con riesgos de los cuales se conoce muy poco y de la misma manera se investiga muy poco dejándolos expuestos en varias líneas, los competidores entran dentro de los riesgos existentes para la empresa debido a que se desconoce su fuerza o acciones a futuro esto muchas veces apoyado al poco uso de la tecnología de la información con la que se cuenta.

Operación

Dentro de la parte operativa se encontró principalmente que cuentan con una infraestructura deficiente. En relación con los inventarios y los pedidos que se realizan a los proveedores, la empresa está totalmente desactualizada con los registros correspondientes a esas dos cuestiones.

En el área de almacén, el personal no se encarga de revisar la rotación de los inventarios, desconocen el nivel de stock necesario para la empresa y están desactualizados con los conocimientos mínimos para el puesto que ocupan.

El principal problema que encuentran los colaboradores de tienda es el control de inventario. Ya que tienen problemas al solicitar su material faltante con la empresa matriz, y regularmente les llevan material de más o de menos. Nunca se realiza un chequeo y contabilidad de la mercancía recibida, en comparación con la solicitud de pedido. Así mismo, las sucursales utilizan ciertos formatos para llevar control de ventas e inventario, los cuales no utilizan en la matriz.

En cuestiones de productividad, se desconoce y se tiene un descontrol del mismo debido a que no cuentan con un sistema de medición adecuado para la organización. Dentro de este mismo factor en la parte de estándares de calidad de los productos, de igual manera se desconoce debido a que el método de evaluación esta desactualizado.

La relación que tienen las compras con la mercancía disponible es completamente dependiente, se realizan las compras cada que se cree necesario y la cantidad que se piensa indispensable. La relación que existe entre los proveedores y la empresa es excelente. A pesar de que las condiciones de pagos las deciden ellos, les brindan muchos beneficios debido a la trayectoria de la empresa y a la confianza que se han ganado a lo largo del tiempo por la responsabilidad que muestran. La comunicación con los proveedores es muy favorable debido a que cuentan con una amplia variedad de productos con entregas de un día a otro, esto permite que la empresa tenga una mejor relación con el cliente final.

Recursos humanos

Se carece de un reglamento formal, por lo tanto, los colaboradores trabajan a inconciencia de lo que pueda suceder, no hay un seguimiento de los principios o valores de la empresa establecidos. Tampoco hay reglamento formal sobre la seguridad en el trabajo. Al igual no se aplican medidas disciplinarias al momento de un incumplimiento de su trabajo o de ausencia de éste.

En la parte de reclutamiento, la mayoría de las veces la empresa tiene problemas para contratar el personal requerido. Se trabaja con una agencia externa que ayuda en el proceso de reclutamiento y selección, pero han mencionado que los resultados no han sido tan positivos a como se esperaba. Por lo tanto, ellos buscan por su personal de confianza y círculos sociales recomendaciones. Pocas veces realizan entrevistas a los candidatos como parte de su proceso de selección. Al ser recomendados realizan una pequeña entrevista a quien lo recomienda.

Al momento de incorporar al personal, no se realiza ningún tipo de contrato, con definición de puesto, horario, normas y reglas de trabajo. De forma oral se le comunica su puesto de trabajo, pero no hay claridad de este. No se imparte ningún tipo de inducción o capacitación a la empresa. Se define que de manera

inconsistente se evalúa la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión, y los deseos y habilidades del empleado. También no les resulta fácil identificar las habilidades y competencias de los nuevos colaboradores. Que si se realizara se podría aprovechar al máximo, para su área de trabajo.

La formación del personal no es una práctica común o frecuente en la empresa, ya que no se tiene un plan de capacitación y no se promueve el desarrollo de multi habilidades. Se preocupan por mantener a su personal mayor calificado, pero ya que hay poca motivación y desarrollo de éste no pueden lograrlo con facilidad. Al igual que no utilizan remuneraciones por el desempeño de trabajo, aunque si buscan una evaluación del trabajo en equipo para tomar en cuenta un desempeño laboral.

En la mayoría de los casos existe una preocupación por dar confianza a sus colaboradores, y por motivarlos, pero no es una práctica muy común. Nunca se han realizado evaluaciones de nivel de satisfacción del personal, y no se realiza con regularidad que los colaboradores den propuestas de mejora y de construcción a la empresa o a sus jefes directos como tal.

Se puede decir que la empresa tiene un clima laboral bueno. Los colaboradores muestran compromiso por la empresa, e interés por mejorar su desempeño, pero existe muy poca preocupación de la empresa por mantener esta satisfacción. No se tiene un procedimiento de gestión de desempeño formalizado y que se realice con regularidad.

Finanzas

Un contador externo les entrega toda la parte fiscal actualizada, esto permite que exista un mejor control interno debido a que una colaboradora de la empresa tiene como actividad entregarle los documentos necesarios al contador para que él pueda hacer su trabajo de manera rápida.

Dentro de la empresa cuentan con un sistema de facturación actualizada, pero muy desaprovechada debido a que tiene otras funcionalidades que no se utilizan. Esta herramienta les permite mantener un control en sus finanzas y obtener la información necesaria para realizar el pago de sus obligaciones como los impuestos.

En cuanto a la estrategia de los precios, se cuenta con un método desactualizado e ineficiente en donde se estima un porcentaje de utilidad “al tanteo” y no se toma en cuenta si realmente cubre los costos fijos de la organización, únicamente se busca que sea mayor al precio de compra del producto. En relación a los acuerdos con los clientes tanto de precio, como de entregas son respetados por la empresa en todos los casos.

En la parte de apalancamiento, la empresa cuenta con una buena capacidad de endeudamiento permaneciendo dentro de lo positivo. La mayoría de las fuentes de financiamiento son aptas y la capacidad de pago de la organización se encuentra con una buena evaluación. En su mayoría, la empresa es económicamente sustentable sin necesidad de un tercero, pero si se llegara a necesitar cuenta con un excelente historial crediticio.

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 FODA²

Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Permite igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la institución. Se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las coordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas). En síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos y externos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización.

Árbol de problemas³

Es una herramienta utilizada cuando se trabajan en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer sus causas y sus efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema. La denominación del árbol es por la semejanzas de los nombres del gráfico con las partes de la planta (problema central = tronco, causas = raíces y consecuencias o efectos = ramas).

² Zambrano Barrios, Adalberto. (2006). Capítulo 5: Planes estratégicos para gobernaciones y alcaldías. En Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Montalbán: Universidad Católica Andrés. Pp.84-88.

³ Campos Arenas, Agustín. (2005). Aspectos teóricos sobre las representaciones gráficas del conocimiento. En Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento. Colombia: Magisterio. Pp.103-106.

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	44.0	135.0	<u>3.3</u>	<u>BÁSICA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	38.0	120.0	<u>3.2</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	54.0	141.0	<u>3.8</u>	<u>BÁSICA</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	60.0	177.0	<u>3.4</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	78.0	155.0	<u>5.0</u>	<u>CONFIABLE</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>274.0</u>	728.0	3.7	BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	62.0	204.0	<u>3.0</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
PT2.	CALIDAD	237.0	712.0	<u>3.3</u>	<u>BÁSICA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	120.0	339.0	<u>3.5</u>	<u>BÁSICA</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	20.0	60.0	<u>3.3</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		439.0	1315.0	3.3	BÁSICA

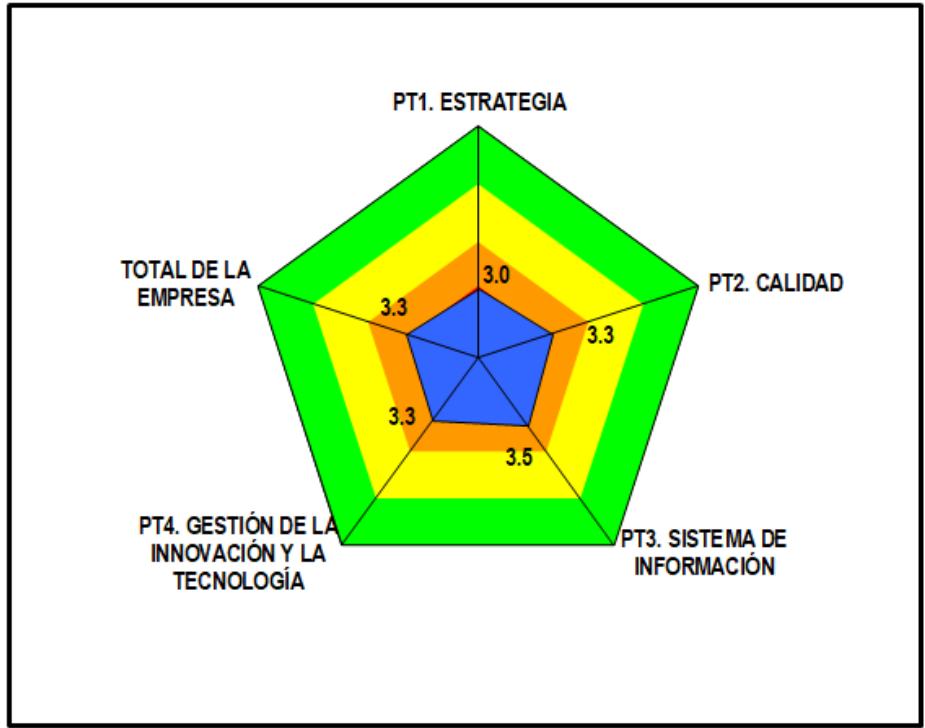
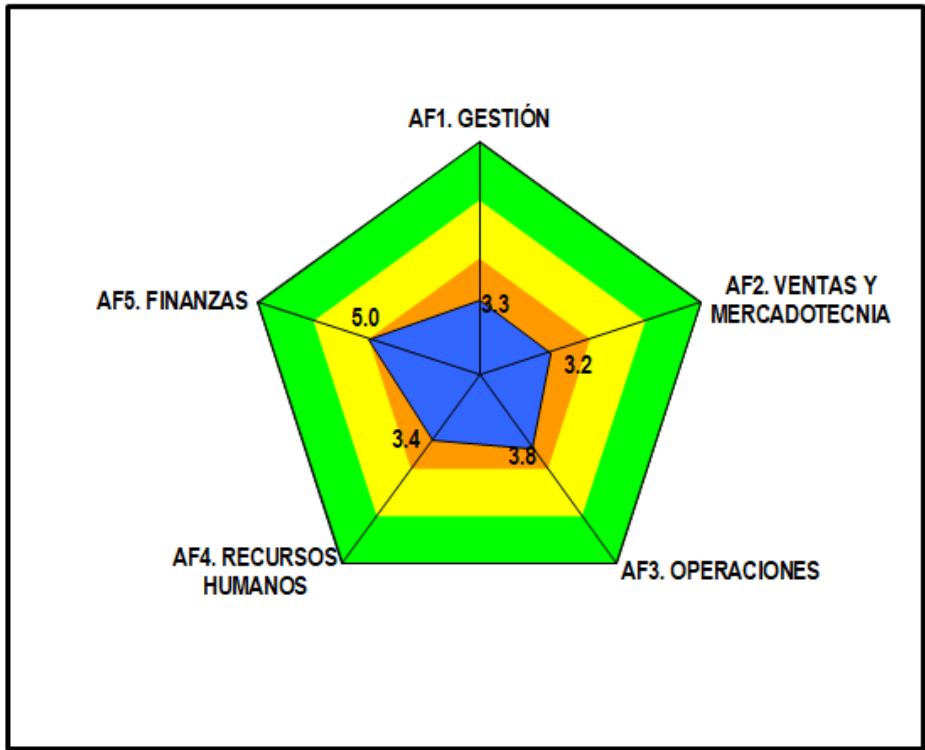
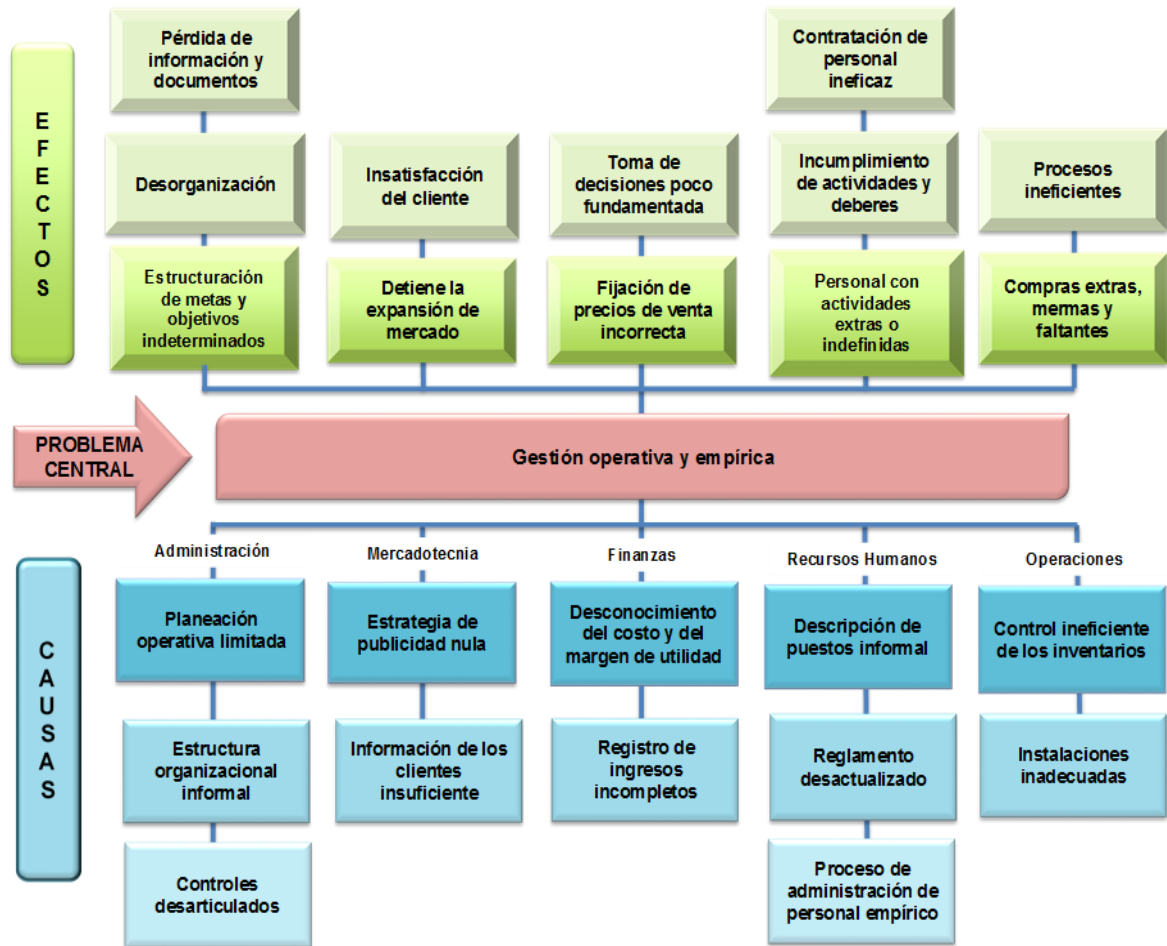


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Experiencia y conocimiento del negocio	Planeación operativa limitada
Disponibilidad de información registrada	Estructura organizacional informal
	Controles desarticulados
Mercado	
Amplio canal de distribución	Estrategia de publicidad nula
Extensa gama de productos	Registro de los clientes insuficiente
Operación	
Proceso de logística eficaz	Control ineficiente de los inventarios
Conocimiento de los productos	Instalaciones inadecuadas
Recursos humanos	
Clima laboral satisfactorio	Descripciones y perfiles de puestos informales
Colaboradores comprometidos	Reglamento desactualizado
	Proceso de administración de personal empírico
Finanzas	
Disponibilidad de herramienta de facturación	Desconocimiento del costo y del margen de utilidad
Situación fiscal al corriente	Registros de ingresos incompletos

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Proveemos una amplia gama de productos para la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Posicionarnos en el mercado nacional como la distribuidora con mayor variedad de productos con el mejor precio.

Valores

- Honestidad
- Confianza
- Respeto
- Actitud de servicio
- Superación personal
- Flexibilidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema integral de información financiera. • Incrementar la compra a una lista más reducida de proveedores para aprovechar precios por cantidad y así reducir costos. 	Estrategias de reorientación DO <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los procesos de control de almacén e inventarios. • Identificar productos con mayor margen de ganancia para especializarse en esa área.
Amenazas	Estrategias defensivas FA <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con clientes que estipulen la exclusividad de compra a la empresa. • Firmar convenios con proveedores para fijación de precios periódicos respecto al dólar. 	Estrategias de supervivencia DA <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estructura organizacional y de puestos que responda a las necesidades del mercado. • Eficientar tiempo entre rutas para minimizar costo y maximizar ventas hechas sobre pedido. • Canalizar recursos a método de venta más eficiente, ya sea rutas o tiendas fijas.

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Importar -Reducir costos -Incrementar un 30% de utilidades -Acordar convenios con empresas para importar
-------------------------------	--

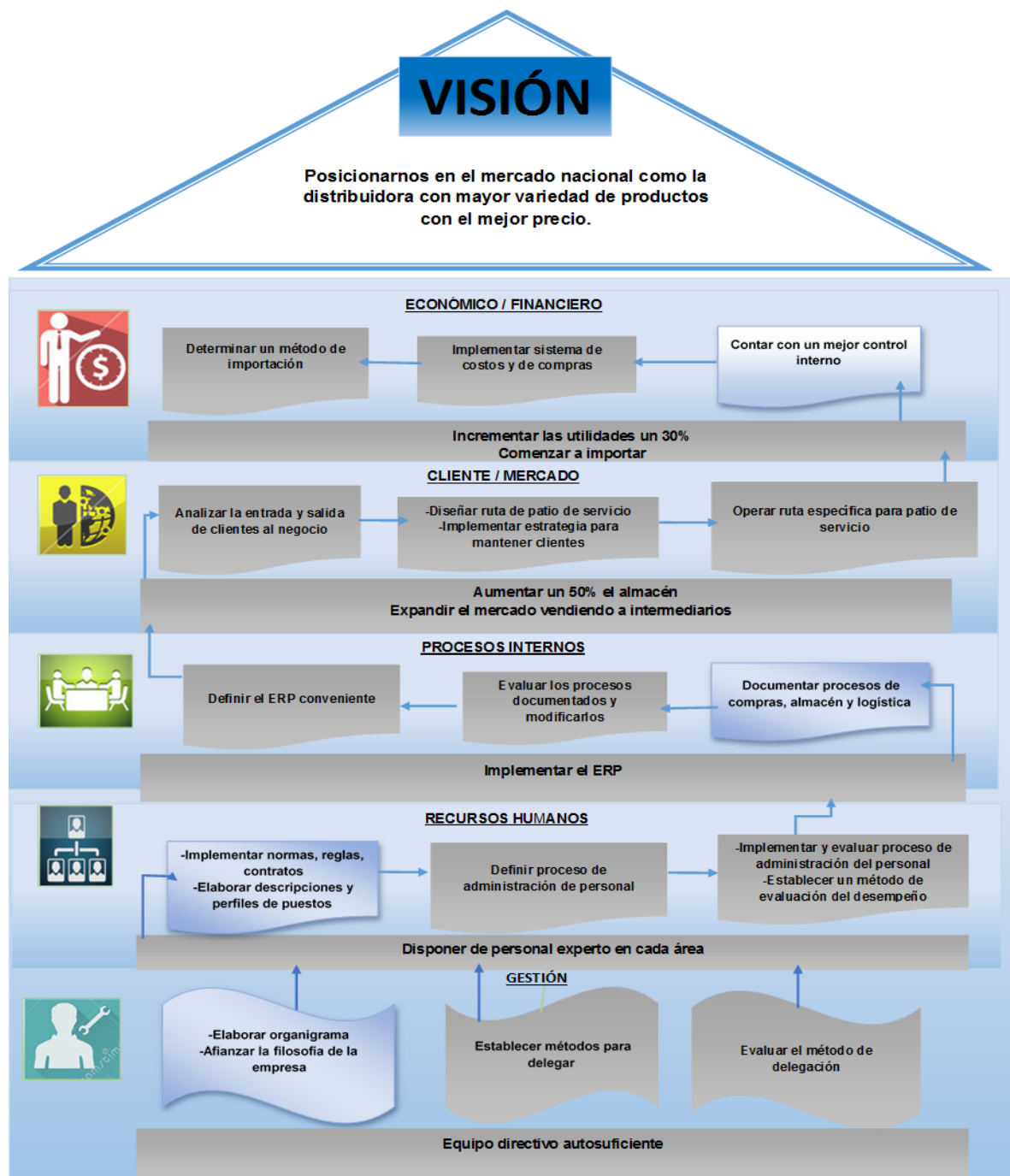
Cliente / Mercado	-Aumentar un 50% al almacén -Vender a intermediarios y al cliente final
Procesos Internos	-Implementar el ERP
Personal – Entorno de trabajo	-Disponer de colaboradores expertos en el área
Gestión	-Formar un equipo directivo autosuficiente

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo (meta) Estratégico 2022
Económica / Financiera	-Establecer controles internos	-Implementar un sistema de costos y de compras	-Crear una empresa hermana que sea la importadora -Determinar un método de importación	-Importar -Reducir costos -Incrementar un 30% de utilidades -Acordar convenios con empresas para importar
Cliente / Mercado	-Mantener a los clientes e ingresar nuevos -Analizar por qué los clientes se quedan o se van	-Identificar los errores y la satisfacción del cliente -Diseñar ruta de patio de servicio	-Operar ruta específica para patio de servicio -Realizar manual de ¿Qué hacer para importar?	-Aumentar un 50% al almacén -Vender a intermediarios y al cliente final
Procesos internos	-Analizar la pensión para vehículos -Documentar procesos de compra,	-Reestructurar el almacén -Evaluar los procesos documentados y modificarlos	-Decidir si la empresa hermana la manejarán ellos y cómo será la estructuración	-Implementar el ERP

	almacén y logística		-Definir el ERP conveniente	
Recursos humanos	-Implementar normas, reglas y contratos -Elaborar las descripciones y perfiles de puestos	-Formular procesos de administración del personal (reclutamiento, selección, contratación, capacitación)	-Implementar y evaluar los procesos de administración del personal -Establecer un método de evaluación del desempeño	-Disponer de colaboradores expertos en el área
Gestión / Dirección	-Diseñar el organigrama -Afianzar la filosofía de la empresa	-Determinar métodos para delegar	-Evaluar el método de delegación	-Formar un equipo directivo autosuficiente

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Formalización con orientación estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Documentación de procesos	Información financiera integrada	Sistema de inventarios	Importaciones propias	
	2		Estructura organizacional y de puestos formalizada	Base de datos de clientes	Desarrollo de planeación estratégica		
	1		Medición de la satisfacción del cliente	Sistema de control administrativo	Sistema de costos	Reubicación de instalaciones	
	-1		Reglamentación interna	Procesos de administración de personal	Estrategia de publicidad		
	-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 formalizada

La empresa dentro del área de gestión cuenta con una estructura organizacional y de puestos informal, al igual que una planeación estratégica limitada. Esto tiene como efecto que los colaboradores realicen actividades extra y que haya líneas de

mando indefinidas. La propuesta es formalizar la estructura organizacional por medio de un manual de organización que tendrá como beneficio ubicar e identificar las actividades y responsabilidades por área y por colaborador. Además que los encargados de áreas serán más auto suficientes al momento de que exista alguna problemática.

Sistema de control financiero

La problemática encontrada dentro del área de finanzas es un descontrol interno, no se llevan al corriente los registros de ingresos y egresos de la empresa. La propuesta es generar un sistema de control financiero amigable y fácil de usar para los colaboradores que tenga como beneficio contar con información actualizada que sea confiable y pueda ser utilizada para tomar decisiones estratégicas.

Control de almacén e inventarios

Dentro del área de mercado y operaciones se percibe un sistema ineficiente tanto de inventario como de registros de venta, así como control nulo sobre mermas y mercancías ya entregadas, lo que produce pérdidas monetarias. La propuesta es un sistema integrador para articular el área de ventas directamente con inventario y evitar procesos dobles para llevar los registros exactos. El beneficio no solo sería para las dos áreas ya mencionadas, también ayudaría a liberar tiempo de los colaboradores lo que entraría en la parte de gestión.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR	MAR	MAR	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAY	MAY	
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9		
			11 al 15	18 al 22	25 al 29	1 al 5	8 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 3	6 al 10	13 al 17	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMALIZADA													
1	Álvaro	Manual de Organización y Reporte del Clima Laboral											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
2. SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO													
1	Luisa	Herramienta de Control Financiero e Instructivo de la herramienta											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
3. CONTROL DE ALMACÉN E INVENTARIOS													
1	Alejandro	Software de Control de Almacén e Inventarios e Instructivo											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL													
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación											
Reporte y exposición final													

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades de la implementación iniciaron la semana siguiente de la validación del diagnóstico y las propuestas.

Para la propuesta de **estructura organizacional formalizada** que se define como el proceso de precisar y fijar “la composición de elementos ordenados e interrelacionados y una función o funciones, que constituyen sus relaciones, objetivos, propósitos, dependencias e interdependencias funcionales”⁴; se les explicó a los empresarios que se trabajará la **descripción y perfil de puestos** para todas las áreas de trabajo, con el propósito ser eficientes en las actividades y lograr el cumplimiento de metas por área. Para esto se clarificó que la descripción de puestos “es el procedimiento metodológico que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, a través de una descripción sistematizada que lo que hace el conjunto de trabajadores.”⁵ Siendo los perfiles de puestos “la identificación las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.”⁶ Se espera que al terminar esta actividad se pueda corroborar con los empresarios si son correctas las descripciones o ellos desean agregar ciertos aspectos que crean importantes para cada uno de los puestos.

⁴ Zabaleta Tejada, Alonso. (2010). Análisis organizacional y empresa unipersonal. P. 208. Recuperado el 16 de marzo de 2019 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n26/n26a11.pdf>

⁵ Carrasco Carrasco, José. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. P.5. (Revista electrónica) Recuperado el 16 de marzo de 2019 de: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora_2.pdf

⁶ Secretaría de la Función Pública (2014). ¿Qué es el perfil de puestos? P. 1. Recuperado el 16 de marzo de 2019 de: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>

Para la propuesta de **sistema de control financiero**, misma que se define como el “sistema de registro y control de operaciones en la empresa. Si no sabemos cuánto se vendió, costó, pagó, pidió, cobró, hay, se debe, se aportó, etc., será imposible tener un control sobre los recursos de la empresa. Para ellos se diseñaron los estados financieros y los registros de operaciones”⁷, se platicó con la colaboradora responsable de la contabilidad dentro de la empresa para que mencionara todas las actividades que realiza y de qué manera lleva registro de ellas. Se observó que dentro del sistema de facturación con el que cuenta la empresa, existen módulos en donde se pueden trabajar ciertos aspectos del control financiero.

Para la propuesta de **control de almacén e inventario** que se define como “sistemas que se utilizan para registrar las cantidades de mercancías existentes para establecer el costo de la mercancía vendida”, se analizaron las necesidades de la empresa dentro del área de operaciones. Posteriormente se asistió a una junta con el asesor de la empresa que suministra el “sistema que facilita la toma oportuna de decisiones, al adaptarse a su administración e integrar sus procesos de venta, compras, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y facturación electrónica”⁸, el cual contactó a un desarrollador de sistemas aliado para realizar un sistema a la medida de la empresa que pudiera cubrir todas las necesidades desde una nube. Al efecto, se agendó una junta virtual con el desarrollador de software.

Durante la **segunda semana** de la implementación, para la propuesta de estructura organizacional formalizada se comenzó con la descripción y perfil de puestos del personal de todas las áreas de organización, para esto es importante definir que la **organización** es “una combinación de medios humanos y materias

⁷ Cuevas, F. J. (2004). Control de Costos y Gastos en los restaurantes. México, D.F.: Limusa. P. 25.

⁸ CONTPAQ i | Servicios Integrales en Internet y Cómputo de México. (2019). Retrieved from <http://serviciosintegrales.com.mx/contpaqi.html>

disponibles; en función de la consecución de un fin, según esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen,”⁹ Se realizaron **entrevistas** a los colaboradores de las oficinas, quedando pendientes los de las sucursales, siendo esto “una técnica para recoger información en la investigación de tipo cualitativo.”¹⁰

En cuanto a la propuesta de sistema de control financiero, se estuvo consultando un módulo adicional para el sistema de facturación que manejan, en donde se pueden integrar todas las actividades realizadas por el área de finanzas. Como alternativa a que no se contrate ese módulo se observó que dentro del sistema con el que cuentan actualmente existe la posibilidad de realizar los registros pertenecientes al área con algunas limitaciones como el cálculo de las comisiones. En ambos casos se realizaría un estado de **flujo de efectivo**, definiéndose como “resumen de entradas y salidas de efectivo de una empresa durante un periodo determinado”¹¹, y un **estado de resultados**, que se define como “resumen de los ingresos y egresos de un periodo un periodo en donde se presenta la parte financiera y operativa de una empresa”¹², para tener un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa.

Referente a la propuesta de control de almacén e inventario, se realizó la reunión por medio de video chat tanto con el asesor de la empresa que suministra el sistema actual, así como con el representante de la empresa encargada de desarrollar el software. Se hablaron de las necesidades de la empresa para poder conocer el nivel de respuesta que se podría tener así como las propuestas existentes, al finalizar la reunión se dieron por parte de la empresa desarrolladora

⁹ Alvarado Hernán, Rodrigo. (2001). Sistemas y procedimientos en la empresa. P. 3. Recuperado el 23 de marzo de 2019 de: <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>

¹⁰ Torrecilla Murillo, Javier. (2010). Metodología de investigación avanzada. P. 3. Recuperado el 23 de marzo de 2019 de: http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf

¹¹ Van Horne, J. C. y Wachowicz J. M. (2002). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación. P. 177.

¹² Horngren C. T. et. al. (2003). Contabilidad. México: Pearson Educación. P. 17.

las propuestas de solución a la problemática y se acordó una fecha límite que sería el inicio de la semana siguiente para contar con la cotización para todo el trabajo y productos necesarios. Por otra parte, los empresarios informaron al equipo que llevaron a cabo una reunión con una empresa de desarrollo de software ajena a la previamente contactada a fin de obtener una **cotización** adicional, una cotización consiste en “un documento informativo que el departamento de compras de una empresa o institución utiliza para entablar una negociación.”¹³

En la **tercera semana** de la implementación, en cuanto a la propuesta de estructura organizacional formalizada, se finalizó con las entrevistas para las descripciones de puestos de cada uno de los colaboradores de la matriz y sucursales. Con esto se definió junto con el empresario un **organigrama** actual de la empresa, siendo esto “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”¹⁴ Esto con el objetivo de diseñar un organigrama según las necesidades de la empresa, analizando los posibles futuros cambios que éste podría sufrir una vez implementado el software debido a la redistribución de trabajo.

Sobre la propuesta del sistema de control financiero, se analizaron dos empresas con sistemas diferentes que generen los registros necesarios para llevar un control adecuado. Ambas empresas quedaron de enviar una cotización en donde de manera específica proporcionaran los requerimientos que solicitó la empresa. Dicha cotización será enviada hasta la siguiente semana para entonces poder

¹³ Cotización - Definición, qué es y concepto | Economipedia. (2019). Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/cotizacion.html>

¹⁴ Franklin Fincowsky, E.B. (2009). Organización de empresas. México: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. P. 124.

trabajar junto a los empresarios y tomar la decisión de cuál de los dos sistemas de adapta mejor a las necesidades.

En relación con la propuesta de control de almacén e inventario, se ha tenido un retraso en los acuerdos existentes por parte de los proveedores del software para hacer llegar la cotización así como descripción completa de sus servicios, para poder posteriormente tomar la decisión de cual empresa será contratada para alcanzar los objetivos planeados dentro de esta propuesta.

Durante la **cuarta semana** de la implementación, acerca de la propuesta de estructura organizacional formalizada se hicieron cambios en el organigrama basados en las necesidades de la empresa, reestructurando los puestos y las áreas. Además, se determinaron posibles actividades para los colaboradores pensando en la implementación del nuevo sistema.

Respecto a las descripciones y perfiles de puestos, se definió el perfil según los requerimientos actuales y los **indicadores de efectividad** por puesto, siendo esto “una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.”¹⁵ Esto permitirá a la empresa buscar prospectos de colaboradores próximamente, de los cuales ya se tienen en mente un almacenista y vendedores.

Referente a la propuesta del sistema de control financiero, se recibieron las cotizaciones de ambas empresas y automáticamente se descartó una por el precio tan excesivo. En el caso de la otra empresa, hubo un error en la cotización que fue

¹⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2012) Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. p. 13.

corregido. Se identificaron actividades que se les asignarían a las colaboradoras del área de finanzas una vez contratado el sistema y la capacitación necesaria para realizarlas. Para ello se examinó detalladamente el sistema informático que tienen actualmente, observándose que se requiere de capacitación puntual de cada módulo por parte del proveedor para que sean operados a cabalidad.

Para la propuesta del sistema de almacén e inventario, se habló con uno de los empresarios sobre la conveniencia de realizar el **inventario físico**, éste consiste en “una estadística física o conteo de los bienes existentes en una organización para identificarla y confrontarla contra la existencia registrada en los libros.”¹⁶ Se propuso que se lleve a cabo en la semana de pascua debido a las necesidades existentes para realizar este proceso como lo son el interrumpir los servicios de la empresa momentáneamente, por lo que la semana asignada para realizarlo sería la mejor opción por la posible baja de carga de trabajo prevista para esas fechas.

Además se comunicó al equipo que una de las empresas había presentado una cotización muy por arriba del presupuesto previsto. Por otro lado, se revisó detalladamente la cotización de la otra empresa la cual resultó un tanto inexacta y confusa para los empresarios, por lo cual fue necesario el contactarse con la empresa desarrolladora del software la que explicó de mejor manera la cotización proporcionando las correcciones ya que el documento se encontraba incompleto, posteriormente a la visita se hizo llegar nuevamente la cotización corregida que quedó pendiente a analizar.

En la **quinta semana** de la implementación, en cuanto a la propuesta de estructura organizacional formalizada, se entregaron los perfiles de puestos del almacenista y los vendedores ya que están en búsqueda de contratar personal. Con estos perfiles se hará el **reclutamiento** de los puestos mencionados, éste se

¹⁶ Inventario Físico | Cero Uno Informática Consultoría y Desarrollo. (2019). Retrieved from <https://cerouno.com.mx/administracion-del-activo-fijo/inventario-fisico/index.html>

define como el “procedimiento por el que la institución se allega de personas interesadas en prestar sus servicios en la misma.”¹⁷ El equipo les proporcionó a los empresarios los datos de dos agencias de reclutamiento para que en cuanto estén listos los perfiles se pongan en contacto con ellos. También se volvió a reorganizar el organigrama con los detalles que la empresaria sugirió.

Acerca de la propuesta del sistema de control financiero se tomó la decisión de adquirir el sistema en donde quedarían registradas todas las entradas y salidas de dinero que tiene la empresa junto con las **cuentas por cobrar y por pagar** mismas que se definen como “la cantidad que deberá cobrarse a los clientes y fuentes de financiamiento a corto plazo que se deben pagar lo más tarde posible sin afectar la calificación de la empresa.”¹⁸ También se habló sobre el levantamiento de inventario físico en la semana de pascua para tenerlo listo y que se pase al nuevo sistema, para realizar esto actualmente se cuenta con una herramienta en donde se registra para después ingresarlo al sistema con el que cuentan.

Dentro de la propuesta del control de almacén e inventarios se registraron avances significativos después de un periodo prolongado de esperas y demoras por parte de la empresa desarrolladora de software. Se llegó al acuerdo de la compra del sistema seleccionado para realizar el control de inventario, así mismo se elaboró un plan para el levantamiento de inventario físico dentro de la empresa incluyendo un cronograma para que se realizara en un plazo máximo de una semana.

¹⁷ Cantero Arana, Irma Silvia. (2013). Reclutamiento y selección de personal. P. 2. Obtenido de: <http://web.inmujeres.gob.mx/dgaf/normateca/Procesos/CERTIFICADOS/DGAF/DRH/SCD/P3-05-DRH-SCD/FORMATOS/IN1-P3-05-DRH-SRSP.pdf>

¹⁸ Horngre, Charles T. (2004). Contabilidad. Un enfoque aplicado a México. Obtenido de: https://books.google.com.mx/books?id=zA8UONX99uAC&dq=que+son+cuentas+por+cobrar+y+pagar&source=gbs_navlinks_s

Durante la **sexta semana** de la implementación, relativo a la propuesta de estructura organizacional formalizada se le dio seguimiento al reclutamiento y selección de personal para vendedores y almacenistas, hasta el momento no hubo repuesta de las agencias. Se entregó un organigrama definitivo que incluye un nuevo puesto en el área administrativa. También se inició la segunda aplicación del **clima laboral**, éste consiste en “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.”¹⁹ Se realizaron encuestas al personal de las oficinas y se dejaron encuestas para el personal de ventas y de las tiendas.

Se comenzó la integración del **manual de organización** definido como “el documento en el que se plasma la organización formal de la empresa, la cual establece los niveles jerárquicos, y especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, y los entres externos; a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Constituye también el macro administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.”²⁰

Para la propuesta del sistema de control financiero, se llevó a cabo la contratación del software para que iniciara el proceso de desarrollo el cual durará aproximadamente 45 días hábiles. Se acordó realizar el registro del inventario físico hasta que el sistema estuviera instalado para evitar doble trabajo, al igual que la definición de las nuevas responsabilidades de las colaboradoras administrativas.

¹⁹ Universidad de las Américas-Puebla. Clima laboral. Pág.14 Obtenido de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/bibliografia.pdf

²⁰ Departamento de Planificación Empresarial, Dirección de Planificación (2014). Manual de Organización. RECOP. P. 5. Obtenido de: <https://www.recope.go.cr/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-Octubre-20141.pdf>

En relación con la propuesta de control de almacén e inventario se logró un avance, se comentó que el software está en proceso de desarrollo, se habló con el empresario para así poder concretar la fecha de inventario físico el cual se sugirió por parte de los desarrolladores que fuera después de la implementación y la migración del sistema para así evitar pérdidas de información recolectada ya que muchas veces eso sucede en este proceso.

En la **séptima semana** de la implementación, siendo ésta el cierre de actividades en la empresa. Sobre la propuesta de estructura organizacional formalizada la empresaria informó acerca de la contratación del Auxiliar de Almacén y Logística. Se recogieron las encuestas de clima laboral pendientes para su procesamiento y elaboración del reporte de resultados. Se continuó integrando el manual de organización para su entrega.

Acerca de la propuesta del sistema de control financiero, se habló sobre la fecha en la que se terminará de instalar el sistema y el cambio que habría en las descripciones de los puestos. Así mismo, se precisó la necesidad de la capacitación al personal administrativo para el manejo del sistema.

Dentro de la propuesta de control de almacén e inventario se está a la espera de la implementación del sistema contratado el cual sigue en proceso de desarrollo por parte de los proveedores. Existió un primer contacto con la persona que se contrató como Auxiliar de Almacén y Logística.

5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)

Se determinó que con el nuevo software se estaría ejecutando todo lo que se iba a desarrollar en la herramienta financiera, se tomó la decisión de suspender el desarrollo de dicha herramienta.

5.3. Resultados obtenidos

Estructura organizacional formalizada

Se elaboró un manual de organización con las descripciones y perfiles de puestos, contenidos en el organigrama. En base a esto se obtuvieron doce descripciones de puestos entregadas a los colaboradores para formalizar las actividades y las responsabilidades. Estas servirán como base para cuando se presenten modificaciones puedan realizarse de acuerdo a las nuevas actividades.

Clima laboral

Se realizaron dos aplicaciones, una en febrero y la otra en mayo, para elaborar un análisis y una comparación de ambas aplicaciones. A partir de ese análisis se tomó la decisión de realizar un taller de sensibilización en donde se observó que todos los asistentes (colaboradores y empresarios) tuvieron una excelente disposición y una buena colaboración entre ellos. Todo el tiempo estuvo presente la honestidad y el respeto.

Sistema de control financiero

Se suspendió la elaboración del sistema financiero debido a que la empresa cuenta con un sistema en donde pueden realizar los registros de ingresos y egresos y generar un reporte que recopile toda la información. Se adquirió una versión más alta en donde además de realizar los registros antes mencionados desde la matriz, se podrán realizar de manera remota.

Control de almacén e inventarios

Se adquirió un sistema en donde quedarán registradas las entradas y salidas del almacén al momento de generar la venta de manera remota.

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Gestión

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	
Estructura organizacional y de puestos informales.	Recursos Humanos	Colaboradores expertos en el área	Implementar normas, reglas, contratos y las descripciones de perfiles de puestos	Estructura organizacional y de puestos formalizada	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por los colaboradores para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	Cantidad de veces que fueron leídas las descripciones de puestos para la ejecución de las actividades y responsabilidades.	
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de las tareas.	
						Identificar el nivel de satisfacción laboral para propiciar mejores condiciones de trabajo.	Índice de clima laboral.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones
		25%	50%	75%	100%									
11 de marzo	5 de abril	[Bar chart showing 100% completion]				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
8 de abril	26-abr	[Bar chart showing 50% completion]				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	12	12	0	Las descripciones contienen información que debiera ser modificada en cuanto se implemente el nuevo sistema.
29 de abril	03-may	[Bar chart showing 25% completion]				25%	100%	-75%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	
29 de abril	3 de mayo	[Bar chart showing 100% completion]				100%	100%	0%	OK	71%	75%	4%	60%	Solo se pudo encuestar a nueve personas, en la primera fuero doce. Hubo mayor objetividad de las personas entrevistadas

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 sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

Finanzas

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		
Información financiera incompleta.	Finanzas	-Importar -Reducir costos -Incremento de un 30% de utilidades -Convenio con empresas para importar	Control interno	Sistema de control financiero	RESULTADO	Herramienta de control financiero consolidada.	1 Herramienta.	A-Producto
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el personal responsable, registrando los ingresos y egresos, así como los activos de clientes, proveedores e inventarios en el momento en el que se realice una transacción, para asegurar la emisión oportuna de reportes confiables.	Cantidad de reportes emitidos.	
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Número de decisiones estratégicas tomadas.	

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 de marzo	5 de abril					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
8 de abril	26-abr					0%	100%	-100%	VENCIDA	0	1	1	0	
29 de abril	03-may					0%	100%	-100%	VENCIDA	0	1	1	1	La adquisición del nuevo sistema.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición de los empresarios para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de los empresarios para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte de los empresarios permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

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	
Control ineficiente del almacén e inventarios	Procesos y Operación	Implementación de un ERP	-Analizar la pñsion. -Documentar procesos de compra, almacén y logística	Control de almacén e inventarios	RESULTADO	Software de control de almacén e inventarios	1 Herramienta.	A-Producto
					USO	La herramienta de control de almacén e inventarios será utilizada por los empresarios y el personal operativo para el registro de los movimientos de almacén.	Porcentaje de registros de movimientos de almacén efectuados.	
					BENEFICIO	Conocimiento oportuno de existencias reales en almacén que permitan optimizar costos, mediante la emisión de reportes de inventario.	Número de reportes de inventario emitidos.	

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 de marzo	29 de marzo					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
1 de abril	26-abr					0%	100%	-100%	VENCIDA	50%	100%	50%	50%	Solo se siguen registrando las entradas.
29 de abril	03-may					0%	100%	-100%	VENCIDA	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la herramienta de control de inventario. Minutas de trabajo. Herramienta de control de inventario.	Disposición de los empresarios para la realización de la herramienta de control de inventario.	La falta de disponibilidad de los empresarios propiciaría que la herramienta quedara incompleta o poco confiable.
Verificación de registros diarios.	Disposición de los empresarios para la utilización de la herramienta favorece la planeación de las compras.	La falta de utilización de la herramienta puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos.
Reportes de comparación de inventario físico e inventario en sistema.	La implementación de la herramienta trae como resultado el conocimiento real de las existencias.	La falta de implementación de la herramienta puede causar sobreinventarios y descontrol.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

Gestión

Actualizar las descripciones de los puestos en base a las nuevas actividades que tendrán los colaboradores con la implementación del sistema.

Continuar realizando talleres de integración del personal para mejorar los resultados de clima laboral.

Finanzas

Realizar el registro de todos los ingresos y egresos de la empresa en el sistema y realizar los reportes de manera semanal para verificar que este registrado correctamente.

Operaciones

Capacitar en su totalidad al personal en los usos que se le puede dar en todo aspecto al sistema de control integral contratado.

6.2. Mediano plazo

Gestión

Formalizar contratos y reglamentos internos.

Finanzas

Disminuir los costos para generar un mayor flujo de efectivo con ayuda de los reportes.

Negociar con los proveedores un mejor precio o un mayor plazo, por otro lado, con los clientes hacer promociones o descuentos que puedan motivar.

Operaciones

Evaluar los resultados posteriores a la implementación del sistema de control integral para generar un análisis comparativo entre las actividades.

6.3. Largo plazo

Gestión

Actualizar los objetivos estratégicos y operativos de la empresa con la finalidad de promover el crecimiento, hacia las nuevas necesidades.

Finanzas

Solicitar un préstamo para invertir en equipo de transporte y de esta manera expandir el mercado.

Operaciones

Evaluar el sistema de control integral para su actualización y mejoramiento.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Álvaro Villanueva Suárez

Ya encontrados en la última etapa del proyecto es importante recalcar lo que aportamos para el proyecto, al igual que lo que nos dejó el proyecto. Creo que tuve muchos aprendizajes importantes durante todas las etapas, además de que cada una de las etapas exigía distintas competencias.

Lo que principalmente aprendí fue a relacionarme y a comunicarme con los empresarios. Parece sencillo llegar a la empresa y decirles en que deben mejorar, pero perdemos de vista que el contrato psicológico con el empresario es también parte fundamental de la consultoría. Y que si no se trabaja y se refuerza durante el proyecto esto te puede derrumbar. Otro aprendizaje importante es el saber trabajar en equipo y observar que todas las carreras y competencias pueden complementarse entre sí. Y que al crear un plan de acción entre todos dará mejores resultados.

Por eso creo que yo pude aportar varios aspectos y conocimientos de mi carrera. Principalmente en la etapa de implementación con el manual de organización, pero además con habilidades de comunicación y al momento de dar propuestas para la empresa. Ciertamente creo que deben ser mejoradas otras habilidades, pero durante el proyecto eso se va aprendiendo. Y que será importante seguir mejorando porque este proyecto fue una prueba del mundo laboral al que próximamente voy a entrar y será importante reunir todas las habilidades posibles. Pero puedo decir que le veo mucho potencial a mi carrera en el tema de la consultoría.

Creo importante que parte de esta preparación al mundo laboral es entender el entorno y las situaciones en las que las MYPE se encuentran. En la etapa de diagnóstico me di cuenta de que las MYPE pasan por muchos cambios

inesperados o de los cuales no tienen preparación y esto les empieza a afectar en los negocios. O que la mayoría son empresas familiares y no pueden separar las relaciones familiares con las laborales, o que les pasan la empresa a los hijos y resultan que no tienen la misma visión o misión con la cuales la empresa está trabajando. Otro problema es que no tienen una gestión formalizada y mi propuesta soluciona esta parte, realmente ayudará a todas las áreas de trabajo ya que definirá actividades claves, así como para la toma de decisiones y términos de jerarquía. Al final de cuentas es un proyecto que te da buena visión de la realidad en las MYPE.

Entendiendo esta realidad podemos sacar varias experiencias y aprendizajes. Como, por ejemplo, que las MYPE deben tomar decisiones de cambios y de inversiones con un plan estructurado y un diagnóstico previo, a diferencia de como la mayoría de las PYME actúan ahorita. Y pensar en el mediano y largo plaza. Por esto creo que puedo mejorar la cultura laboral haciendo propuestas que vayan a mejorar a la misma cultura, y buscar hacer ejercicios de concientización para que la química entre colaboradores y empresarios vayan en la misma dirección. Pero creo que más importante aún es buscar mejorar las condiciones laborales y de vida para todos en la empresa.

Claro que para esto aprendí a convivir con todas las áreas de la empresa y además con mis compañeros de equipo, de los cuales tuve que aprender muchos conocimientos que nos son de mi rama.

Por otra parte, creo que es importante ver los logros alcanzados. Yo me siento orgulloso del trabajo realizado como equipo y por mi rama. Fue un proceso difícil y muy laborioso, pero todos dimos nuestra parte y trabajamos en una misma dirección por lo cual creo que los resultados los demuestran. Por mi parte siento que mi compromiso fue bueno; tengo que admitir que en ciertas ocasiones mi

compromiso fallaba, pero cuando lográbamos algo bueno la motivación volvía a tomar fuerza.

Parte de estos logros, me gustaría decir que fueran las decisiones tomadas, como la propuesta de mejora y al momento de implementarla. Por ejemplo, el tener que recomendarles a los empresarios a mover puestos y que ellos mismos tomen otros mandos, además de que se reorganicen las áreas. Creo que es importante porque es manejar a la empresa. Lo que recomiendo de esta experiencia es el tener el conocimiento y verse confiado de que se está realizando un buen trabajo porque así los empresarios toman en cuenta tu opinión y les dan valor a tus cambios.

Pero estos cambios no podrían haberse completado sin ayuda del equipo y de la consultora, así como la misma empresa. La empresa contribuyó en lo que le tocaba; hubo ciertos momentos en los que se complicó la situación, pero fortaleciendo el contrato psicológico se ponían otra vez en marcha. Y el equipo fue un gran acompañamiento, ya que cada uno sabía donde involucrarse para mejorar al equipo. Aprendimos a comunicarnos entre nosotros y a involucrarnos más en el proyecto.

Y por último decir que el apoyo de la consultora fue clave para el proyecto. Su acompañamiento para concretar tareas, ayudarnos cuando lo requeríamos y complementar ideas hizo que el proyecto tuviera mayor profesionalismo y que nosotros pudiéramos aprender de los expertos.

Luisa Fernanda Padilla Sánchez

El aprendizaje personal más relevante que tuve gracias al PAP fue el saber trabajar con en equipo, tomar en cuenta las diferentes opiniones de cada integrante y poder llegar a un acuerdo en conjunto que nos parezca conveniente a todos. En cuanto a los aprendizajes profesionales, tuve la oportunidad de conocer

más sobre el área de gestión y la de operaciones gracias a mis compañeros de equipo que compartían sus saberes conmigo.

En lo personal no siento que aporte nada relacionado con mi carrera. El aprendizaje más importante sobre la problemática que tiene la empresa fue que tenían toda la información para poder hacer una automatización en la cuestión financiera pero les daban mayor confianza hacerlo manualmente. En cuanto a mi proyecto de vida profesional es muy importante desde que empiezas hacer las cosas como deben de ser, aunque sea más trabajo porque en un futuro te puede facilitar la vida.

Principalmente sería realizar registros para automatizar la parte financiera y no repetir procesos diariamente que abarcan mucho tiempo, también el control del inventario de forma automatizada. El problema que atendí dentro de la empresa fue la parte del registro financiero, beneficié a dos mujeres que se dedicaban a hacer los registros manuales y repetían muchos procesos por la desorganización. Gracias a la implementación del nuevo sistema todo se hará de manera automática, únicamente tendrán que generar la cultura de registros nuevos (clientes, proveedores e inventario) para que siga funcionando de igual manera.

Lo que fue fundamental para conocer lo que debería hacer el sistema fue la plática que tuve con las chicas de finanzas en donde me compartieron todas las actividades que realizaban diariamente. Cambio bastante mi manera de ver la realidad de las MYPE porque tenía la idea de que mínimo tenían un Excel diferente para cada registro, cuando en realidad lo tiene todo revuelto en diferentes cuadernos.

Mi propuesta fue generar una herramienta financiera que automatizara todos los registros, sin embargo el sistema que se planeaba contratar contaba con la función que tendría la herramienta que yo elaboraría y por eso se tomó la decisión

de no realizarla, de igual manera el objetivo sería alcanzado. Mis aciertos en el proceso de implementación fueron con las cuestiones del orden y la planeación de las actividades. Mis errores fueron transmitirle mi desesperación a mi equipo cuando no teníamos respuesta de parte de los programadores.

La principal decisión que tomé con la ayuda de mi consultora fue el no realizar la herramienta financiera porque con el sistema que se implementaría se generarían los resultados de la herramienta propuesta. Esta experiencia me sirvió para entender los verdaderos problemas a los que se enfrenta una MYPE y la manera más adecuada en la que se puede resolver, me invita a seguir trabajando y ayudando a las pequeñas empresas desde mi área.

Lo que dificultó el proceso fue que los empresarios llegaban tarde a las citas y en varias ocasiones se ausentaron sin previo aviso. En cuanto a mis compañeros y mi consultora no tengo nada negativo que decir, siempre fueron puntuales e hicieron más sencillo el proceso de la consultoría. Como recomendación para los coordinadores del proyecto, creo que muchas herramientas repiten la información en diferente presentación y su elaboración implica tiempo que podría utilizarse en otra cosa.

Miguel Alejandro Sotelo Delgadillo

Tanto de manera personal como de manera profesional, el crecimiento más grande que obtuve a lo largo de todo este proyecto fue la habilidad de poder visualizar una empresa de una manera más completa, desde distintos puntos de vista de distintas carreras profesionales y de esa manera integrarlo a mis saberes para poder lograr un producto más integral y completo, de la misma manera esto apoya mi parte social y personal. Aparte del conocimiento obtenido a lo largo del PAP también considero que contribuí significativamente con conciencios de la tecnología que se implementaría a lo largo de la empresa lo que desencadenó en una propuesta de mejora para la misma, además de esto el conocimiento en

comercio exterior para percatarnos de factores externos que pueden llegar a influir en el aumento o depresión de los precios entre otros factores importantes, esto mismo me hizo darme cuenta que en la vida real hay muchos factores que son determinante para una empresa y que aun así son muy difíciles de ver ya que puede que ese factor ni siquiera sea una cuestión en el mismo país, esto me hizo pensar que el análisis internacional es de lo más importante.

Considero que dentro de las MYPES en todo México uno de los problemas más latentes es el no saber con lo que se cuenta, dentro de la empresa atendida se contaba con sistemas bastante útiles que podrían mejorar significativamente sus procesos pero al no saber ni con que se cuenta no se puede utilizar lo que genera que todo se realice manualmente y por lo tanto de una manera más ineficiente adema de esto, aun las empresas de un tamaño ya considerable, siguen manejándose dentro de la informalidad laboral lo que puede generar conflictos legales y laborales dentro de la misma empresa debido a los colaboradores inconformes. Considero que dentro de los logros mas importantes que tuve dentro de la empresa fue el generar consciencia de que es necesario el automatizar procesos y saber con lo que se cuenta, parte del trabajo que requirió esto fue la investigación acerca de lo existente dentro de la empresa y las utilidades que esta misma tenia para de esta manera ser más productivos.

Existieron muy pocos dilemas del tipo ético pero me aun estos pocos me hicieron darme cuenta que en todos lados existen, dentro de los existentes fue el hecho de tener que despedir a una persona que no era para nada apta para el puesto, dicho despido no se realizó debido a la reacción personal que existía entre uno de los empresarios y esta persona los cuales habían sido amigos por años y querían apoyar al colaborador en cuestión, considero que este tipo de dilemas son los más difíciles de tratar ya que muchas veces no atienden a la razón, a pesar que logramos hacer que se diera cuenta de las desventajas de este tipo de problemas, decidieron no atenderlos y seguir así, esto me hizo percatarme que soy una

persona que si bien se tiente el corazón también, en el área de los negocios soy un tanto más frio en el momento en el momento de tomar decisión de este estilo ya que me doy cuenta que es y que no es lo mejor para la empresa.

Pienso que a lo largo de esta experiencia tuve un buen desempeño debido en gran parte al compromiso que tengo con este proyecto y la disposición existente ya que si bien no tengo en su totalidad el conocimiento para realizar todo en el momento, tengo la decisión de averiguarlo para posteriormente poder realizar las situaciones necesarias, pienso que el tiempo fue un factor que interfirió demasiado dentro del proyecto ya que los tiempos de respuesta de proveedores intervino mucho a que aún al día de hoy algunas de nuestras propuestas no se vean totalmente materializadas aunque ya están en marcha.

Las decisiones más importantes que creo que tuve a lo largo de este PAP fue el no rendirme en ninguno de los procesos ya que los empresarios y su actitud fue algo que prevaleció a lo largo del proyecto, actitud de negatividad y poco apoyo para el equipo lo cual fue algo que desmotivó bastante pero, no solo yo si no todo el equipo decidimos perseverar para lograr los mejores resultados posibles, esta misma decisión hizo que lográramos convencer de realizar incluso inversión monetaria en las propuestas que realizamos lo cual los impulsara demasiado.

Dentro de los apoyos más grandes que tuvimos se encuentra nuestra consultora, una persona sumamente paciente y comprensiva que nos motivaba a no tirar la toalla cuando se trataba de cuestiones difíciles como el rechazo de los empresarios, nos mostraba la manera de realizar los trabajos que no conocíamos y en cualquier momento estaba disponible para cualquier duda del equipo, no puedo decir que los empresarios no nos apoyaron aunque muchas veces no convencidos de hacerlo, lo hacían, siempre nos dieron el acceso a la información solicitada lo cual facilitaba la manera de realizar el trabajo, siempre mantendré en

mente que la recomendación más grande que podría dar es, comprometerse al máximo para que nada pueda detener tu proceso.

Grupales

A lo largo de un proceso tan complejo y extenso como lo es este PAP hechos llegado a tener múltiples aprendizajes, tanto de las situaciones que existieron así como de los empresarios de la consultora y de los mismos compañeros de equipo, entre los que destacan paciencia para escuchar y comprender a los empresarios, determinación y distribución de tareas por áreas, organización estratégica, comunicación y facilidad de palabra para resolver dudas y dar valor en las propuestas de valor brindadas así como seguridad para realizar esto mismo.

Dentro de todo este proceso existieron factores que favorecieron el aprendizaje así como el desarrollo del mismo proyecto dentro de los cuales se vio el apoyo mutuo, el compañerismo, la disposición por los colaboradores para el cumplimiento de actividades, responsabilidad, aceptación de las fallas de uno mismo, aceptábamos en que teníamos que mejorar, y se demostraba para la siguiente sesión el resultado de la mejora realizada y no nos molestaba que se nos hiciera ver alguna área de oportunidad que tuviéramos. De la misma manera que existieron actitudes que apoyaron y facilitaron el desarrollo del proyecto, también existieron algunas situaciones que dificultaron el desarrollo como lo fue la actitud de indiferencia por parte de los empresarios que a su vez desencadenaba el desánimo por falta de interés.

Es difícil actuar en una empresa cuando no tienen en mente el alcance del proyecto, y dificulta mucho los procesos en cada una de las etapas, pero al final se obtuvieron buenos resultados, y podremos decir que se ven contentos de nuestros resultados y ven mayor futuro para la empresa.

Realizamos un buen trabajo, aunque todavía quedaron pendientes por realizar, aunque fue limitada por la respuesta de los proveedores y por las indecisiones entre los mismos empresarios por motivos de conveniencia para cada uno.

En el tema de la implementación del sistema, hubo retrasos y aunque por un momento parecía sin valor, al final podemos ver las ventajas y los impactos positivos que tendrán a la empresa en todas las áreas de esta misma. Al igual que con el manual de organización, valoramos que los ayudó a organizarse y a observar que, aunque estaban trabajando bien, necesitaban mejorar y que con la implementación del sistema ya tienen una buena base para rediseñar las actividades que sean necesarias debido a los cambios por venir una vez implementado el sistema.

III. Conclusiones

Nuestra percepción de las MYPE es que son empresas a las que les va muy bien, tienen un buen desempeño, pero están desactualizadas y se rehúsan a cambiar porque su manera de trabajar les ha funcionado bien durante toda su experiencia en el sector.

Actualmente el sector al que se dedica la empresa mostró crecimiento debido al aumento de las ventas de automóviles, lo que genera una mayor cantidad de clientes en la zona metropolitana. La empresa tiene la capacidad necesaria para seguir en crecimiento y mantenerse actualizada a las necesidades del mercado.

El empresario tiene bastante conocimiento sobre el mercado y los productos debido a la gran trayectoria que tiene dentro del negocio, pero tiene una resistencia al cambio que exigen tanto los clientes como los competidores.

La metodología del proyecto aporta al desarrollo de las MYPE un análisis interno y externo con el fin de conocer las áreas de oportunidad para crear un plan de acción como resolución de los problemas existentes, teniendo como ventaja el ser una consultoría externa que permite tener una visión más amplia sobre la empresa.

Las empresas consideradas competencia realizaron cambios innovadores que están provocando que la empresa considere implementar estas mejoras a pesar de la resistencia que existía. Esto invita a que los consultores junior realicen trabajos de mayor profesionalismo con el fin de que las empresas tengan verdadero impacto dentro del sector.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Campos Arenas, Agustín. (2005). Aspectos teóricos sobre las representaciones gráficas del conocimiento. En Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento. Colombia: Magisterio. 106 P.

Cuevas, F. J. (2004). Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes. México, D.F.: Editorial Limusa. 163 P.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2012) Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. 38 P.

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. México: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición. 501 P.

Horngren C. T. (2004). Contabilidad. México: Pearson Educación. 644 P.

Horngren C. T. (2004). Contabilidad. Un enfoque aplicado a México: Pearson Educación. 419 P.

Van Horne J. C. y Wachowicz J. M. (2002). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación. 743 P.

Zambrano Barrios, Adalberto. (2006). Capítulo 5: Planes estratégicos para gobernaciones y alcaldías. En Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Montalbán: Universidad Católica Andrés. 88 P.

2. Electrónicas

Alvarado Hernán, Rodrigo. (2001). Sistemas y procedimientos en la empresa. 19 P. Recuperado el 23 de marzo de 2019 de: <http://www.ehu.eus/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>

Cantero Arana, Irma Silvia. (2013). Reclutamiento y selección de personal. 6 P. Obtenido de: <http://web.inmujeres.gob.mx/dgaf/normateca/Procesos/CERTIFICADOS/DGAF/DRH/SCD/P3-05-DRH-SCD/FORMATOS/IN1-P3-05-DRH-SRSP.pdf>

Carrasco Carrasco, José. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. 50 p. (Revista electrónica) Recuperado el 16 de marzo de 2019 de: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora_2.pdf

CONTPAQ i | Servicios Integrales en Internet y Cómputo de México. (2019). Recuperado el 12 de mayo de 2019 de: <http://serviciosintegrales.com.mx/contpaqi.html>

Cotización - Definición, qué es y concepto | Economipedia. (2019). Recuperado el 12 de mayo de 2019 de: <https://economipedia.com/definiciones/cotizacion.html>

Departamento de Planificación Empresarial, Dirección de Planificación (2014). Manual de Organización. RECOP. 134 P. Obtenido de: <https://www.recope.go.cr/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Organizaci%C3%B3n-Octubre-20141.pdf>

Inventario Físico | Cero Uno Informática Consultoría y Desarrollo. (2019). Recuperado el 12 de mayo de 2019 de: <https://cerouno.com.mx/administracion-del-activo-fijo/inventario-fisico/index.html>

Secretaría de la Función Pública (2014). ¿Qué es el perfil de puestos? 4 P. Recuperado el 16 de marzo de 2019 de: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>

Torrecilla Murillo, Javier (2010). Metodología de investigación avanzada. 20 P. Recuperado el 23 de marzo de 2019 de: http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf

Universidad de las Américas - Puebla. Clima laboral. 14 P. Obtenido el 12 de mayo de 2019 de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/bibliografia.pdf

Zabaleta Tejada, Alonso. (2010). Análisis organizacional y empresa unipersonal. 214 P. Recuperado el 16 de marzo de 2019 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n26/n26a11.pdf>

V. Anexos

Anexo 1. Análisis del entorno

Anexo 2.1 Organigrama

Anexo 2.2 Manual de organización

Anexo 2.3 Reporte del clima laboral

Anexo 2.4 Sesión de sensibilización

Anexo 2.5 Contrato individual de trabajo

Anexo 2.6 Lineamientos de seguridad

Anexo 3.1 Informe del sistema de control de gestión

Anexo 3.1.1 Ficha comercial