

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 un hospital veterinario en el municipio de Zapopan,
Jalisco¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Karen Alejandra Cárdenas Bejarano. Administración Financiera.
Cristian Iván Quintero Malcampo. Comercio y Negocios Globales.
Ilse Mariana García Navarrete. Ingeniería Industrial.
Valeria Magaña Pelayo. Psicología.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.
Lic. Ernesto Guevara Pérez.

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.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	11
1.4. Análisis del entorno	12
2. DIAGNÓSTICO.....	16
2.1. Metodología del diagnóstico	16
2.2. Proceso particular	17
2.3. Descripción de la situación de la empresa	18
2.4. Análisis e interpretación de resultados	23
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	23
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	25
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	29
3.1. Misión, visión y valores	29
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	30
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	31
3.4. Mapa estratégico	33
4. PROPUESTA DE MEJORA	34

4.1. Nombre de la propuesta	34
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	34
4.3. Plan de acción	36
5. IMPLEMENTACIÓN	37
5.1. Actividades realizadas y su justificación	37
5.2. Resultados obtenidos	47
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores	49
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.....	68
1. Bibliográficas	68
2. Electrónicas.....	69
V. ANEXOS.....	70

Resumen

El presente documento “Consultoría integral en un hospital veterinario en el municipio de Zapopan, Jalisco” fue elaborado por Karen Alejandra Cárdenas Bejarano de Administración Financiera, Cristian Iván Quintero Malcampo de Comercio y Negocios Globales, Ilse Mariana García Navarrete de Ingeniería Industrial, y Valeria Magaña Pelayo de Psicología, asesorados por la Mtra. Laura Tiburcio Silver y el Lic. Ernesto Guevara Pérez.

Este documento está compuesto por cinco capítulos y fue realizado conforme a la metodología de la consultoría MYPE del CUE. Para su elaboración se consultaron fuentes primarias de la empresa como entrevistas, observación, encuestas, así como fuentes secundarias como libros de texto, búsquedas en internet, revistas y artículos de interés.

Sus principales contenidos son el Diagnóstico, donde se manifiesta la metodología, su proceso particular, la descripción de la empresa, así como el análisis y la interpretación de los resultados. La Propuesta de mejora, en este capítulo se explican las propuestas, su priorización a partir del planteamiento estratégico y su justificación, así como el plan de acción. La Implementación, en el cual se expone las actividades realizadas y su justificación, los ajustes al plan de acción para finalizar con los resultados obtenidos.

La principal conclusión a la que se llegó es que la estructura organizacional de las micro y pequeñas empresas es pobre, con áreas desarticuladas; dadas las condiciones contextuales son las que más necesitan de planeación estratégica y las que menos recursos dedican a eso, realmente es mucho trabajo sostenerlas y el hecho de que operen al margen de la supervivencia es un asunto de cultura que se tiene que cambiar poco a poco.

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La clínica inició actividades en 1992 en un local ubicado en la Colonia Americana, sobre Federalismo y Prisciliano Sánchez, empezó con dos socios y actuales dueños del negocio: un médico veterinario y su esposa, quién lleva la administración de la empresa. En 1995, resultó imposible continuar con el pago del alquiler por lo que se decidió cambiar su sede a la actual colonia donde se encuentra establecida.

Tras su primer año en la colonia y después de sobreponerse a la crisis, se presentó la oportunidad de mejorar su ubicación; en 1996 la clínica se desplazó una cuadra, estableciéndose sobre una calle principal, lo que mejoró su exposición y por consecuencia su mercado. Así, en 1997 alquilaron dos locales más y expandieron la clínica a su tamaño actual.

Inicialmente se atendió en su mayoría a grandes especies, se dedicaban a la trata del ganado de granjas aledañas y venta de alimento y medicamento para el mismo sector, no obstante, en el año 2000 con el ingreso del hijo mayor de los socios a la licenciatura en medicina veterinaria y zootecnia surgió la necesidad de modificar el negocio familiar. Sin embargo, a pesar de las continuas recomendaciones de los hijos por actualizar y dar un giro a la clínica, aunado a la ausencia de la administradora por un proceso oncológico personal, el socio veterinario decidió continuar por la misma dirección, lo que llevó a una administración financiera empírica y disminución de clientes.

Fue hasta el año 2005, cuando la socia regresó y se implementaron algunas de las sugerencias de los hijos, también ya médicos veterinarios, para el ahora hospital: se estandarizaron los procesos médicos, se implementó equipo médico de laboratorio, diagnóstico e intervención quirúrgica de calidad superior, se acondicionaron varias áreas de trabajo como son servicios médicos de consulta, hospitalarios, estéticos, así como la venta de accesorios, medicamento y alimento para animales domésticos.

De esa manera en el 2007 llegaron a ser siete médicos veterinarios, en vez de dos, cuatro personas de limpieza y la administradora. Sin embargo, dos años después, motivados por sus padres, los hijos decidieron separarse para abrir sus propios negocios, disminuyendo de nueva cuenta el personal y por ende la actividad de la clínica.

No obstante, la pareja continuó con la administración y dirección del hospital veterinario contándose esporádicamente con la ayuda de sus hijos en las áreas que ellos puedan intervenir, cómo es el caso de las consultas y cirugías de especialidad neurológicas o cardíacas realizadas por su hijo. Simultáneamente, se comenzó a brindar el servicio de hospital-escuela, coordinado también por el hijo mayor del matrimonio, para que estudiantes de la licenciatura en medicina veterinaria de diferentes estados de México y América Latina realizaran sus prácticas profesionales en el hospital.

A partir de 2017 y motivada por un diagnóstico errado de demencia senil, la administradora acudió a un programa de consultoría con el propósito de definir el rumbo del negocio y cumplir sus objetivos y metas. Posteriormente, en 2018 se asistió a asesorías financieras, dónde se les ayudó a la creación de una herramienta financiera que les resultara útil para registrar y controlar sus ingresos y egresos.

1.2. Entendimiento del negocio

El hospital es una empresa con 27 años de experiencia en la industria que se dedica a dar servicios de hospitalización, atención médica y estética, así como a la venta de accesorios y medicamentos para animales de razas pequeñas.

La organización cuenta con misión y visión y valores, estos fueron establecidos en 2017, cuando fueron partícipes en un programa de consultoría, donde les ayudaron a establecer objetivos estratégicos por área funcional, así como a desarrollar protocolos brindar servicios médicos y quirúrgicos confiables.

Los controles administrativos se encuentran a cargo de la empresaria, sus tareas principales consisten en registrar de manera muy básica los egresos e ingresos, así como la realización de las compras y contacto con proveedores.

Actualmente su personal se compone de tres médicos veterinarios, un médico auxiliar, una administradora y una auxiliar para el aseo. Dos de los médicos se encuentran en periodo de prueba. El horario es de 10:00 am a 20:00 pm de lunes a viernes y los sábados de 10:00 am a 17:00 pm.

El hospital brinda tres principales servicios: atención médica, hospitalización y estética. Hospitalización es el servicio en el cual tienen las herramientas y conocimientos para darle trato adecuado a las mascotas; el servicio de atención médica es para aquellos pacientes que llegan con algunos signos y síntomas, así como para prevención de enfermedades (vacunación) y por último el servicio de estética, son aquellas mascotas a las que se les va a hacer corte de cabello o uñas.

La empresa también cuenta con un área de comercialización o ventas donde ofrecen distintos accesorios para las mascotas, así como una amplia variedad de alimentos y medicamento.

Respecto a las finanzas, la empresa tiene controles financieros que entorpecen tomar decisiones con información precisa, ya que el registro se elabora a mano, y además, la administradora menciona que en su ausencia, el registro es aún más impreciso, ya que suele haber diferencias en la caja al terminar el día.

Se cuenta con un servicio externo de contabilidad, muy básico, consiste en enviar toda la facturación a un Contador que se encarga del pago de impuestos.

El proceso general del negocio es el siguiente: al llegar el cliente, se le pregunta el motivo de su visita, este puede ser por cuestión médica o por estética. En caso de ser un cliente nuevo, se llena un formato con la información del cliente y su mascota. Tras llenar el formato, si el cliente acude por cuestión médica, se le preguntan aspectos más específicos del problema o síntomas que presenta el animal. Después, se lleva al consultorio para hacer lo que proceda para brindar un diagnóstico, si es necesario se hace un estudio y se da el resultado de éste para ver qué solución puede existir para el caso. La solución puede ser: medicamento o cirugía.

Por otro lado, en caso de que el cliente vaya para estética, se revisa disponibilidad del área de estética y si hay espacio, se atiende en ese momento, de lo contrario, se agenda cita futura.

Al finalizar ambos procesos, se pasa al área de caja para que el cliente pague lo que corresponde a cada caso. Finalmente, se guardan los datos del cliente y su mascota en su respectivo expediente.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Nos preocupamos por brindar un servicio personalizado y realizar estudios científicos que atiendan las necesidades de las mascotas.

Ventaja competitiva de la empresa

La organización cuenta con un respaldo de 27 años en la industria de servicios veterinarios, además está representada por personal con mucha experiencia, así mismo dispone de equipos médicos especializados para brindar diagnósticos precisos y veraces.

Estrategia genérica

La empresa sigue una estrategia genérica de diferenciación en sus servicios, debido a su gran variedad de diagnósticos especializados que ofrecen a los clientes, además de contar con equipos médicos hacen más rápido estos diagnósticos.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Las micro y pequeñas empresas a lo largo de los años, se enfrentan a cambios repentinos de los mercados, así como de los distintos factores en el mundo, es por esta razón que para este tipo de organizaciones es primordial tener conocimiento de todas las variables que pueden impactar en sus operaciones, para poder hacer un análisis del entorno más efectivo en el cual se toman en cuenta factores de alto impacto, así como variables específicas del sector esto con el fin de obtener datos más precisos.

En esta investigación se consideraron los siguientes factores: Económico, social cultural, demográfico, político-legal, tecnológico y competencia. Durante el análisis realizado en base al entorno en que se encuentra la empresa, se lograron aportes de mucho significado para obtener un panorama más desarrollado sobre el papel que juega la compañía en el sector empresarial, y en el entorno social, sobre todo, se han definido qué variables o indicadores le pueden beneficiar o afectar al momento de efectuar sus operaciones.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Ingresos de las personas	Según datos de INEGI, los ingresos en el año 2014 fueron 64.3% y en el 2016 68.6%.	
Gastos de las personas	En el segmento de salud se tuvo en el año 2014 un 2.5% y en 2016 el 2.7%.	

Competidores registrados		Se tiene una gran competencia ya que se tienen 522 competidores registrados.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Cantidad de Mascotas en la localidad	Ocho de cada diez hogares en México tienen una mascota y el 86% son especies pequeñas.	
Crecimiento del mercado potencial	Según un estudio demográfico, la generación "millennial" a pesar de tener complicaciones económicas, están gustosos de invertir tiempo y dinero en una mascota.	
		Animalistas y mascotas abandonadas.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normatividad	Revisión anual que garantice el cumplimiento de lo establecido en la Ley Federal de Sanidad Animal. Mayor control de calidad.	No se llevan a cabo revisiones, no se garantiza el cumplimiento de las mismas. Probabilidad de un mayor número de competidores provocado por la falta de aplicación y seguimiento de las políticas y normas correspondientes al gremio.
Aspectos tecnológicos:		
Equipos médicos	Disponibilidad e innovación constante de equipo.	Son pocos los proveedores en esta industria y los equipos representan una fuerte inversión.

Diamante de Porter



Conclusiones

Gracias a la información obtenida, se puede constatar que el mercado de hospitales veterinarios en México, la competencia es equilibrada, las empresas que se encuentran en esta industria ofrecen servicios y productos similares, pero cada una ellas es especialista en ciertos servicios, así como una considerable experiencia en este ramo. Se encontraron posibles áreas de oportunidad en las cuales podrían ser de gran influencia para tener un mejor posicionamiento en el mercado.

De igual forma se puede decir que las barreras de entrada son altas para los nuevos competidores de esta industria, ya que se necesita una inversión alta para adquirir los equipos médicos que se requieren en esta industria, por otra parte, se

necesitan conocimientos específicos para hacer cada uno de los procedimientos clínicos, además de las normas y regulaciones que se deben cumplir por parte del gobierno mexicano para situar un negocio en esta industria.

Los productos sustitutos son considerados una amenaza media debido a que, aunque un cierto grupo de personas llevan a sus mascotas con homeópatas, acupuntores y naturistas para que los atiendan, muchos veterinarios también utilizan estos productos como estrategias complementarias; esta amenaza sólo sería para prevenir o para tratamiento de las mascotas, sin embargo, en cuanto a calidad y seguridad del servicio no hay competencia alguna.

En cuanto a los proveedores, la gran variedad que existe en la Zona Metropolitana de Guadalajara hace que estos se conviertan en una oportunidad, ya que la empresa no está sujeta a las exigencias de un solo proveedor, de esta manera se tiene la libertad de escoger a los proveedores dependiendo de la calidad que se esté buscando en los insumos, productos o equipos médicos.

El poder de negociación con el cliente es bajo debido a la gran variedad de oferta que existe en el mercado, sin embargo, se pudo constatar a través de la observación el gran aprecio que tienen los clientes hacía el negocio, así como otros usuarios que llegaban de muy lejos para llevar a sus mascotas.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Se comenzó con una primera visita donde se asistió a la empresa, se conoció a los empresarios, a los colaboradores y las instalaciones del negocio. El equipo se percató que la empresa cuenta con equipos especializados y de alta tecnología dentro de su sector, para después ir conociendo los tipos de formatos que se utilizan dentro de la empresa para conocer oportunidades de mejora.

Al mismo tiempo, se buscó información de fuentes confiables como INEGI, DENU, EBSCO, SAGARPA y SENASICA para absorber datos que estén correlacionados con el funcionamiento del negocio. Después se entrevistó a los dos empresarios para ir conociendo sobre la competencia y sus factores de entorno; durante la entrevista se tuvo participación por parte de los empresarios sin embargo constatamos que no conocen a su competencia.

Por otra parte, se buscaron fuentes de información para la etapa de diagnóstico, se logró comprender el formato para cada una de las respuestas para después agendar una segunda visita a la empresa y aplicar las encuestas a cada uno de los colaboradores y los empresarios.

Después de la aplicación de las encuestas, se establecieron los objetivos operativos junto con los empresarios corto, mediano y largo plazo, desde la perspectiva económica/Financiera, Cliente/Mercado, Procesos interno, Recursos humanos y gestión/Dirección.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

De acuerdo a lo **administrativo**, las áreas funcionales, así como las definiciones de los puestos de trabajo se conocen de manera informal. Se percibe una cultura organizacional débil, ya que las funciones están bastante centralizadas en los dirigentes del negocio. Por otro lado, los objetivos de la organización se quedan solamente en los directivos, por lo que los empleados no tienen conocimientos de ellos, de esta manera la planeación que se genera tanto por parte de los empresarios como de los colaboradores se realiza de manera reactiva, es decir que van trabajando conforme a las necesidades de la empresa.

Actualmente la organización carece de sistemas de información por lo que la información es registrada de manera manual en una libreta, debido a esto no se puede hacer una toma de decisiones ágil y veraz. En cuanto a la innovación y tecnología la veterinaria cuenta con equipos especializados y tecnológicos para brindar un diagnóstico efectivo y oportuno.

Por otro lado, otro de los resultados importantes es que la organización tiene escasez de controles en todos los niveles, desde sus inventarios que actualmente sus inspecciones son simplemente visuales en cuanto a su caducidad, los protocolos de procedimientos quirúrgicos de igual forma se tienen visualmente para que cada uno de los médicos proceda de esa manera, sin embargo, no se siguen como debería de ser.

Cabe resaltar que la empresa gestiona adecuadamente la vinculación con organismos e instituciones, y tiene procesos para la toma de decisiones que le han favorecido; por otra parte, cuenta con equipo de alta tecnología pero sus sistemas de innovación se encuentran muy limitados.

En lo que corresponde al **mercado**, actualmente la empresa tiene nula planeación estratégica para comercializar, sin embargo, en algunas ocasiones estudian los productos actuales y potenciales para la venta de medicamentos y alimentos para mascotas, pero teniendo una información poco confiable para realizar pronósticos y previsiones. Por otro lado, hay escasez de promoción y publicidad para su negocio, sin embargo, existe seguimiento básico postventa con sus clientes para ver cómo les pareció el servicio y el trato por parte de los médicos.

Por otro lado, el conocimiento de la competencia es ineficaz, así como su posicionamiento en el mercado no se tiene bien definido y la información disponible en la organización es insuficiente para conocer donde se encuentran.

Algo que también va de la mano con respecto al control de la empresa, resulta complicado el tener un seguimiento con respecto a los clientes, esto debido a que la información se encuentra muy dispersa y no está concentrada de una forma en la que se tenga una mayor visibilidad de información de los clientes, con el fin de lograr fidelizar a los mismos.

Otros de los resultados es que actualmente la empresa, carece de políticas de precios, por lo que no puede generar estrategias formales de precios, así como su reacción es nula ante un cambio oportuno de los precios del mercado. Así mismo, la organización conoce de manera muy superficial las amenazas del mercado, por lo que no cuenta con planes para reaccionar ante estas problemáticas.

Destacan resultados positivos los cuales fueron en la parte de gestión de la facturación y cobranza; por otro lado, existen resultados negativos en cuestión de la promoción y la publicidad, al carecer de métodos eficientes de penetración profesionales.

Por otra parte, la información que se tiene actualmente con respecto a las **operaciones** se consideró que es muy escasa, principalmente hablando sobre el mapeo de los procesos es muy superficial ya que es poco visible conocer completamente el flujo de inicio a fin y los procedimientos a realizar.

Se tiene solamente una pequeña parte documentada sobre los procedimientos que se realizan en la empresa en forma de diagramas de flujo con falta de descripciones, responsables y tiempos de cada diagrama de una manera actualizada y estandarizada. Debido a esta escasa documentación resulta ser difícil que el colaborador tenga una visibilidad sobre el flujo y que conozca las actividades a realizar, afectando de cierto modo la forma de operar de la empresa.

Debido a esta escasez esto impide que pueda ser medible y controlable para saber en conjunto todas actividades se tienen que realizar y a través de esto poder detectar puntos de mejoras. Actualmente toda esta información se realiza de manera verbal, entre el empresario y el colaborador encargado de resolver alguna duda que tenga dentro de la empresa de una manera poco oficial.

Por otra parte, algo que también va de la mano con respecto al control de la empresa, es el tema de inventarios; resultó complicado el seguimiento con el inventario, esto debido a que el manejo del mismo es muy visual y mental, es decir el pedido se hace de una forma en la que solamente se observa lo que se tiene actualmente y se hace el pedido de acuerdo a eso, y al momento en el que el pedido es recibido, solamente se coloca en los stands sin llevar un registro de qué cantidades entran y cuanto sale de cada uno de los productos de la empresa y llevar un seguimiento de costos de los mismos. Existiendo descontrol de los inventarios para un mejor seguimiento y conocer oportunidades de mejora, o cualquier tipo de anomalía que pueda ocurrir a lo largo del trabajo.

Por último en cuanto a la distribución de la empresa, se detectó la escasa facilidad de conocer la distribución y los espacios utilizados para su mejor aprovechamiento ya que es muy simple y poco formal teniendo solamente una hoja con medidas, pero sin manejar un documento oficial. Se detectó que la empresa tiene mucha área de oportunidad con respecto a la utilización de los espacios ya que se tienen espacios no formalizados para ciertas áreas propiciando disminución para una mejor calidad de servicio y una buena experiencia para el cliente.

El área de **recursos humanos** de la empresa se encuentra actualmente estructurada de manera deficiente. Se identificó que la mayoría de los colaboradores no cuentan con expedientes formales, no se ha desarrollado un reglamento interno de trabajo y la gestión de su recurso humano se realiza de manera empírica.

En primera instancia se detectó que el proceso de reclutamiento y selección no están institucionalizado, se realiza una entrevista breve a los candidatos como parte del proceso de selección ocasionando así problemas para captar talentos de manera oportuna, actualmente el proceso es realizado por los empresarios y se autoriza simultáneamente por su hijo, quien se considera un experto en ámbito veterinario, aunque la decisión se fundamenta en su mayoría por las recomendaciones de los candidatos.

Cabe destacar que la empresa carece de perfiles de puesto, así como descripciones de funciones para los colaboradores lo que genera retrabajos o confusión en tareas asignadas. En ese mismo sentido, se identificó que no se tienen inventariadas las competencias de los empleados por lo que los planes de capacitación no están formalizados y por ende se gestionan de manera aleatoria así como que tampoco existe un reglamento formal acerca de la seguridad en el trabajo ni medidas ante el incumplimiento de las reglas internas.

Asimismo se determinó que el proceso de inducción es inconstante e indefinido; los nuevos empleados no cuentan con un contrato formal de trabajo y esencialmente se asignan tareas sobre la marcha, asimismo se diagnosticó que son nulos los esquemas y/o herramientas para evaluar el desempeño de éstos, así como de sus procesos o servicios ofertado lo que aunado a la falta de descripciones de puesto imposibilita el desempeño eficaz del colaborador.

Por otra parte, en relación a la comunicación interna entre las diferentes áreas de trabajo, se identificó que frecuentemente tienen problemas de comunicación entre los departamentos administrativo y clínico, situación que se atiende de manera reactiva, entorpeciendo el resultado general del negocio.

Por último, se observó que no se aplica un control de ausentismo y vacaciones del personal ni medidas disciplinarias para erradicar el problema, dando como resultado un impacto negativo en la productividad de la empresa, así como ligereza en cuanto a la responsabilidad laboral.

Relativo a la información **contable y financiera**, se efectúa una contabilidad muy básica que consiste en tomar todas las facturas del último periodo mensual y un servicio de contabilidad subcontratado las recopila para hacer un cierre parcial, no se cuenta con estrategia fiscal.

Respecto a la información financiera se poseen registros físicos de venta desde 2005 pero no se tiene ninguna herramienta de análisis, se desconoce la cantidad de servicios de consulta, estética, especialidad o cirugía que se realizan día con día, de tal manera que no podemos definir cuál es la actividad más rentable de la empresa.

En lo que corresponde a salidas de dinero, hay descontrol de egresos, cuando se presenta una necesidad ya sea de la empresa o de los empresarios, se toma

dinero de la caja, indiferentemente del monto o concepto. Cabe mencionar que los empresarios no reciben un sueldo, sino que usan este sistema para cubrir la totalidad de sus gastos personales. En caso de que la salida de dinero sea a proveedores, se guarda la nota, recibo o factura en físico, a manera de prevención, con el fin de comprobar el pago de los productos o servicios.

En un programa de consultorías del que la empresa formó parte, se desarrolló una base de datos para estimar costos y gastos, así como para separar los gastos de los empresarios de los del negocio, pero no tenía respaldo en ninguna nube, estaba en un equipo que se encontraba dentro de las instalaciones de la empresa, mismo que se perdió durante un robo del que fueron víctimas el mismo año de la realización de la herramienta (2018). Al no tener información financiera se desconoce el margen de la operación desde los inicios de esta y no se sabe el ingreso que se debe tener para cubrir los gastos.

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

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

² Borello, A. (2007). Marketing Publishing. *El plan de negocios*. España: Díaz de Santos. P. 159.

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la determinación de factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Determinar las posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Árbol de problemas³

El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Existen tres fases en el proceso de análisis: (1) identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”; (2) elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos; y (3) determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico.

³ Cuéllar, (1999), *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. P.140.

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1					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	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	56.0	135.0	4.1	BÁSICA	PT1. ESTRATEGIA	60.0	204.0	2.9	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	38.0	120.0	3.2	BÁSICA	PT2. CALIDAD	265.0	721.0	3.7	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	67.0	141.0	4.8	BÁSICA	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	118.0	339.0	3.5	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	67.0	177.0	3.8	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	24.0	60.0	4.0	BÁSICA
AF5. FINANZAS	76.0	155.0	4.9	BÁSICA	TOTAL DE LA EMPRESA	467.0	1324.0	3.5	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	304.0	728.0	4.2	BÁSICA					

% de respuestas	
97%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos

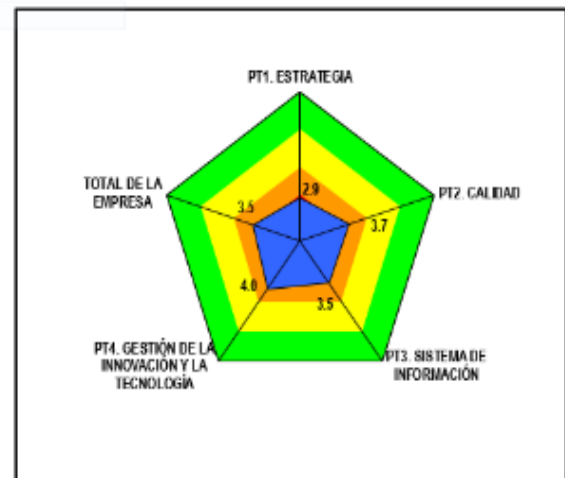
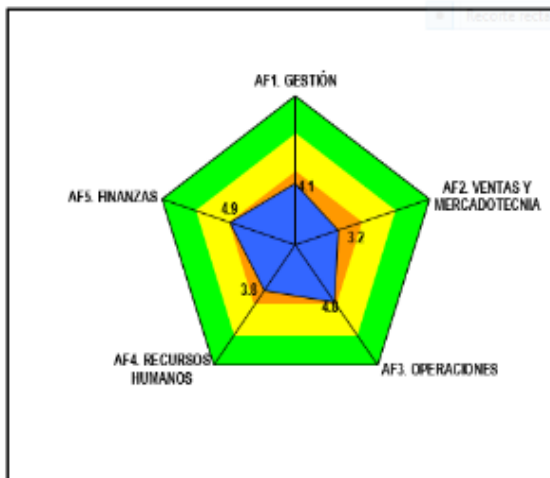
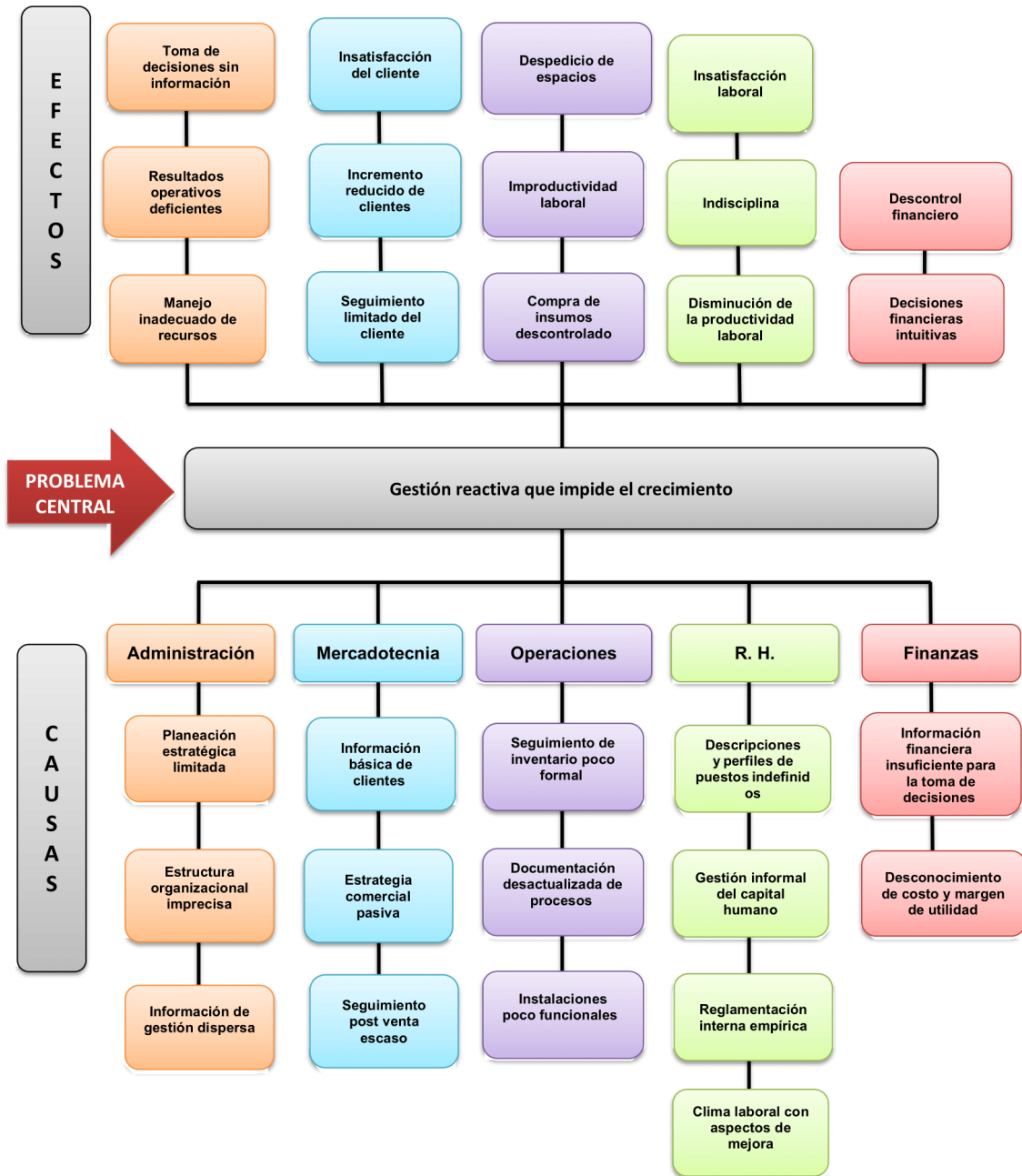


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Amplio conocimiento, experiencia técnica y operativa	Planeación estratégica limitada
Cultura de registro de compras y pagos	Estructura organizacional imprecisa
Apertura al cambio	Información de gestión dispersa
Mercado	
Conocimiento acerca de las características del cliente y ventas	Información básica de clientes
Análisis de los productos actuales y potenciales	Estrategia comercial pasiva
Precios competitivos y accesibles	Seguimiento post venta escaso
Operación	
Maquinaria y equipo especializado	Seguimiento de inventario poco formal
Controles internos para el ingreso y verificación de calidad de los insumos	Documentación desactualizada de procesos
	Instalaciones poco funcionales
Recursos humanos	
Equipo de trabajo competente	Descripciones y perfiles de puestos indefinidos
Sentido de compañerismo elevado	Gestión informal del capital humano
Reconocimiento de habilidades del personal	Carencia de procesos y registros de personal
	Reglamentación interna empírica

	Clima laboral con aspectos de mejora
Finanzas	
Liquidez y solvencia	Información financiera insuficiente para la toma de decisiones
Cumplimiento de obligaciones fiscales	Desconocimiento del costo y margen de utilidad
Se tiene registro físico de los ingresos y egresos	

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos un hospital veterinario que brinda atención personalizada y especializada con pasión y amor a tu mascota, cuidando la tranquilidad de tu familia.

Visión

Ser un hospital veterinario altamente calificado, líder en la Zona Metropolitana de Guadalajara, a través de la calidez y trato humano a nuestros clientes y sus mascotas.

Valores

- Ética
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la planeación estratégica general de la empresa • Sistematizar la información financiera. • Implementar una base de datos de clientes 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los inventarios • Diseñar una estrategia comercial enfocada al posicionamiento de la marca • Desarrollar un planteamiento estratégico enfocado a la reorientación de la visión del negocio y la gestión reactiva
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la propuesta de valor, a través de la experiencia y la especialización de los equipos de trabajo. • Estandarizar el manejo de calidad a través de una base interna que contenga los requisitos necesarios. • Fortalecer el registro de los ingresos y egresos, utilizando herramientas tecnológicas 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de información financiera que controle los ingresos y egresos • Diseñar la estructura organizacional que contribuya al fortalecimiento y consolidación de la organización

Objetivos estratégicos

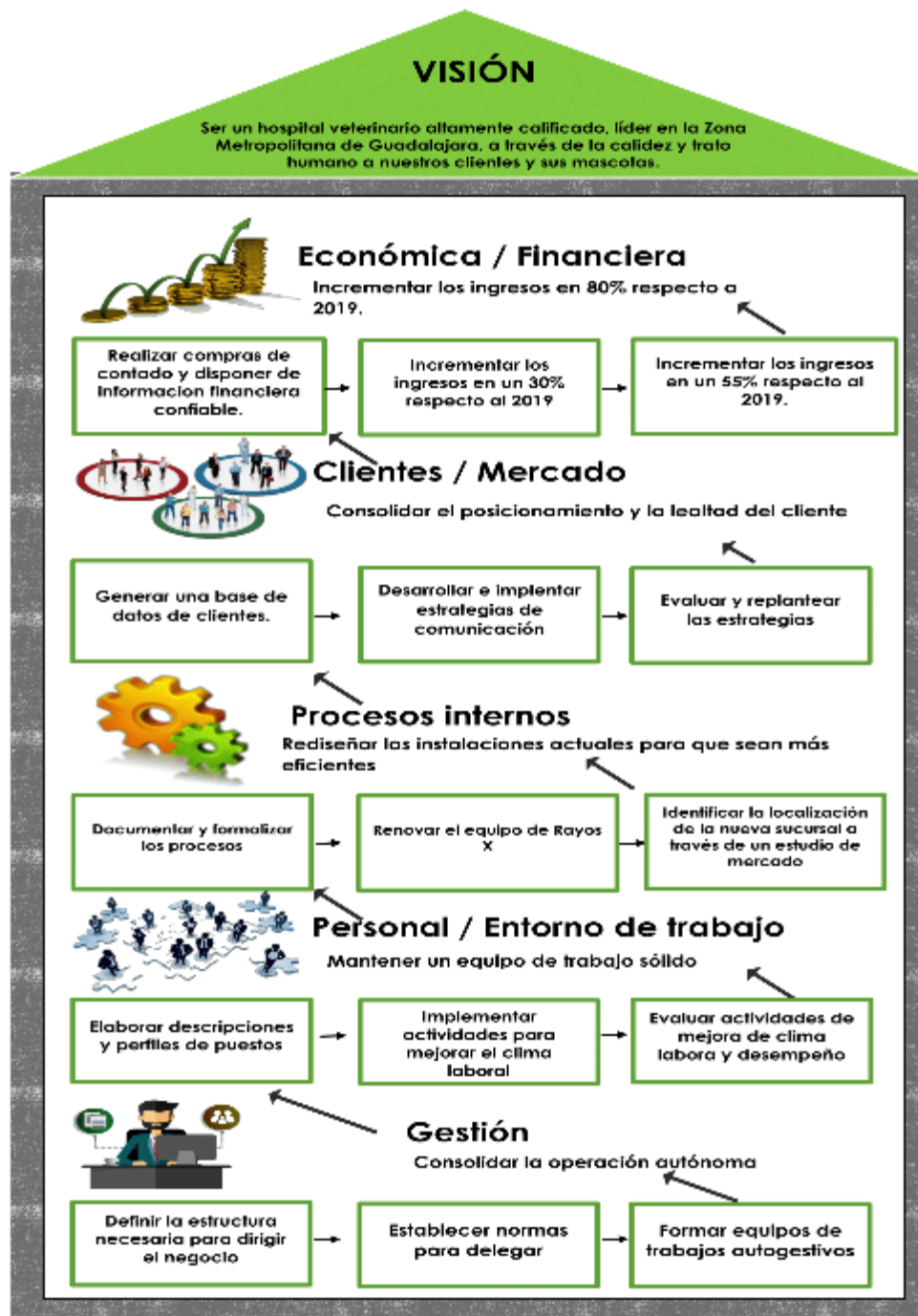
Económico / Financiero	Incrementar los ingresos en 80% respecto a 2019.
Cliente / Mercado	Consolidar el posicionamiento y la lealtad del cliente. Clientes con mayor poder adquisitivo.
Procesos Internos	Rediseñar las instalaciones actuales para que sean más eficientes. Instalar nueva sucursal
Personal – Entorno de trabajo	Mantener un equipo de trabajo sólido. Subcontratar el servicio de reclutamiento de personal.
Gestión	Consolidar la operación autónoma.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo (meta) Estratégico 2022
Económica / Financiera	-Realizar compras de contado -Disponer de información financiera confiable.	Incrementar los ingresos en un 30% respecto al 2019.	Incrementar los ingresos en un 55% respecto al 2019.	Incrementar los ingresos en 80% respecto a 2019.
Cliente / Mercado	-Generar una base de datos de clientes. -Identificar los	-Aplicar un sistema de evaluación de satisfacción del	-Evaluar y replantear las estrategias. -Verificar CRM.	-Consolidar el posicionamiento y la lealtad del cliente.

	<p>canales adecuados para la comunicación con los clientes.</p> <p>-Realiza registro de marca.</p>	<p>cliente.</p> <p>-Desarrollar e implantar estrategias de comunicación.</p>		<p>-Obtener clientes con mayor poder adquisitivo.</p>
Procesos internos	<p>-Documentar y formalizar los procesos.</p> <p>-Diseñar layout inicial y recomendado.</p>	<p>-Renovar el equipo de Rayos X.</p>	<p>-Identificar la localización de la nueva sucursal a través de un estudio de mercado.</p>	<p>-Rediseñar las instalaciones actuales para que sean más eficientes.</p> <p>-Instalar nueva sucursal</p>
Recursos humanos	<p>-Elaborar descripciones y perfiles de puestos.</p> <p>-Formular un reglamento de trabajo.</p> <p>-Realizar alta del personal en el IMSS.</p>	<p>-Sistematizar base de datos del personal.</p> <p>-Implementar actividades para mejorar el clima laboral.</p>	<p>-Evaluar actividades de mejora de clima laboral y desempeño.</p>	<p>-Mantener un equipo de trabajo sólido.</p> <p>-Subcontratar el servicio de reclutamiento de personal.</p>
Gestión / Dirección	<p>-Definir la estructura necesaria para dirigir el negocio.</p>	<p>-Establecer normas para delegar.</p> <p>-Cambiar régimen fiscal a persona moral.</p>	<p>-Formar equipos de trabajo autogestivos.</p>	<p>-Consolidar la operación autónoma.</p>

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Crecimiento con gestión estratégica.

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Reportes financieros	Base de datos clientes	Sistema de costos	Planeación estratégica	Cultura organizacional	
	2	Layout de la empresa	Estructura organizacional	Sistema de inventarios	Sistema de información integral	Rediseño de instalaciones	
	1	Registro de marca	Procesos de administración de personal	Plan de marketing	Documentación de procesos médicos		
Bajo impacto	-1		Reglamentación interna	Constitución de persona moral			
	-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 definida.

Se identificó que el negocio carece de un organigrama definido así como de descripciones y perfiles de puestos, por lo tanto, se precisará la estructura organizacional y se realizarán las descripciones y perfiles de puestos correspondientes, integrados en un manual de organización, para que los

empresarios y colaboradores identifiquen las funciones, actividades, tareas y responsabilidades respectivas al cargo, así como las relaciones y la coordinación del trabajo, con el fin de evitar la duplicidad de tareas y de responsabilidades.

Control financiero básico.

Durante el periodo de diagnóstico se detectó que la información financiera es pobre y poco útil para la toma de decisiones, los registros de ingresos y egresos son manuales y no están sistematizados, no se separan los gastos de la empresa de los de los empresarios, también se desconocen los costos y margen de la empresa. Por lo cual se desarrollará una herramienta financiera de flujo de efectivo que arroje un estado de resultados, con el fin de detectar los costos en los que se incurren durante la operación, así como el margen de la misma. Con esta información se podrá realizar análisis para la toma de decisiones que ayude al fortalecimiento de la empresa.

Sistematización de almacén e inventarios.

Se detectó un control de almacén y seguimiento de inventarios poco formal por lo cual se desarrollará un sistema de control de almacén e inventarios mediante una herramienta, con el objetivo de generar el registro de cada insumo que entra en la empresa y la cantidad de insumo que sale de la empresa, así como cualquier otro tipo de movimiento generado dentro del inventario, a fin de contar con información oportuna y necesaria de las existencias.

Base de datos de clientes.

Se encontró un registro de clientes básico que se ejecuta de forma manual, además, este registro se acota solamente a las consultas de las mascotas, por lo que se desarrollará una base de datos de clientes con el fin de tener esta información de forma digital para así poder realizar un seguimiento más cercano hacia ellos, asimismo poder tomar decisiones en base al comportamiento de sus clientes.

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	16 al 22	23 al 29	1 al 5	6 al 12	13 al 19	20 al 26	27 al 3	4 al 10	11 al 17	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA													
1	Valeria Magaña Pelejo	Manual de Organización y Reporte del Clima Laboral											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
2. CONTROL FINANCIERO BÁSICO													
1	Karen Alejandra Cárdenas Bejerrano	Herramienta de Control Financiero e Instructivo de la herramienta											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
3. SISTEMATIZACIÓN DEL ALMACÉN E INVENTARIOS													
1	Ise Mariana García Navarro	Herramienta de Control de Almacén e Inventarios e Instructivo											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
4. BASE DE DATOS DE CUENTES													
1	Cristian Iván Quintana Maicampo	Base de Datos de Cuentas e Instructivo de operación											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
5. 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 inmediatamente después de la validación del diagnóstico y las propuestas de mejora.

Durante la **primera semana de la implementación**, para la propuesta de **estructura organizacional definida** misma que puede asumirse como “un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento”⁴, o en otras palabras, la forma en que la empresa se va a gestionar, se planeó realizar las descripciones y perfiles de puestos.

Se explicó a la empresaria que se entrevistaría al personal con el propósito de crear las descripciones de puestos a fin de identificar las funciones y responsabilidades de cada cargo. La importancia de esto reside en que las **descripciones de puesto** “son una herramienta que detalla las tareas y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar, el ámbito de ejecución y la relación entre los diferentes puestos existentes en una organización son algunos de los datos que forman parte de este tipo de documentación.”⁵ Se entrevistó al Director y al Médico Veterinario Titular con el propósito de identificar sus principales funciones, actividades, tareas y responsabilidades respectivas al cargo, las relaciones y la coordinación del trabajo.

⁴ Idárraga, M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales. Pp. 43–64.

⁵ Fernández-Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo teoría, métodos y ejercicios [recurso electrónico 2013]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Acerca de la propuesta de **control financiero básico** que se puede definir como “el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor.”⁶ Se trabajó con la empresaria una lista por los conceptos de **ingresos** que se entienden como “incrementos del patrimonio neto como consecuencia de las actividades económicas de venta de bienes o prestación de servicios”⁷, y otra lista de **pasivos** definidos como “salidas de dinero como consecuencia del pago de un producto o servicio”⁸, con el fin de realizar un **flujo de efectivo** que es “la variación de entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado”⁹, en otras, palabras la capacidad de la empresa para generar efectivo con el fin de ver los conceptos en los que se aplican los recursos de la empresa.

Respecto a la propuesta de **sistematización del almacén e inventarios**, se desarrollará un **sistema de inventarios** que se define como “cualquier recurso almacenado que se utiliza para satisfacer una necesidad actual o futura por ejemplo materias primas, trabajo en proceso y productos terminados.”¹⁰ La funcionalidad de este sistema da la facilidad de registrar cualquier tipo de movimiento de insumos, ya sea entrada, salida o algún otro. Esto con el propósito de tener un mayor seguimiento dentro de la empresa y poder tomar decisiones con base a lo registrado en esta misma herramienta. Esta herramienta se pondrá en marcha de una manera muy sencilla a tal grado de que cualquier persona o colaborador pueda entenderla.

Recordando que el área de finanzas va muy de la mano con los sistemas de inventarios, se deberá de tener un control muy específico ante cualquier

⁶ García Padilla, V. M. (2014). Introducción a las finanzas. México: Editorial Patria.

⁷ García Padilla, V. M. (2014). Introducción a las finanzas. México: Editorial Patria.

⁸ Mendoza Roca, Calixto y Olson Ortiz Tovar. (2016). Contabilidad financiera para Contaduría y Administración. Colombia: Editorial Universidad Norte.

⁹ Mendoza Roca, Calixto y Olson Ortiz Tovar. (2016). Contabilidad financiera para Contaduría y Administración. Colombia: Editorial Universidad Norte.

¹⁰ Barry, R. (2016). Metodos Cuantitativos para los negocios. Ciudad de México: Pearson.

movimiento que se les haga ya que cualquiera de estos repercute financieramente en la empresa. A medida de tener un mejor sistema de inventarios se reduce el riesgo o la posibilidad de haber gastos innecesarios, o duplicados.

En cuanto a la propuesta de **base de datos de clientes**, misma que se define como “un conjunto de datos almacenados sistemáticamente de forma ordenada y estructurada, al objeto de facilitar al usuario de esta la búsqueda y recuperación de la información que necesite”¹¹, se explicó el contenido de la herramienta y se confirmó lo que los empresarios buscaban con dicha propuesta.

En el transcurso de la **segunda semana de la implementación**, para la propuesta de estructura organizacional definida se continuó con la elaboración de descripciones y perfiles de puestos. Con el fin de recopilar información referente a las actividades de los empleados, se entrevistó al Médico General y a la Auxiliar de Limpieza. De la misma manera, se conversó con la empresaria para crear la descripción del puesto del Gerente Administrativo a partir de la descripción de sus tareas, responsabilidades y actividades específicas. Posteriormente, se realizó la descripción de actividades de los puestos, aún vacantes, de Médico Auxiliar y Auxiliar Administrativo a partir de las expectativas y requerimientos de los empresarios referente a los mismos.

De manera similar, se realizaron los **perfiles de puesto** de todos los cargos previamente descritos, éstos son “un método de recopilación de los requisitos exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución”¹² entre los que se encuentran: nivel de estudios, experiencia, requisitos de conocimientos y habilidades específicas, así como cualidades y características de personalidad requeridas, mismos que posteriormente resultarán

¹¹ Iniesta, M. (2001). Base de Datos de Marketing. Clasificación, uso y aplicaciones en la estrategia competitiva actual. ESIC MARKET. P. 184

¹² Carrasco, J. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica CEMCI. P. 26.

muy útiles en el proceso de reclutamiento de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede elegir al candidato ideal para ocuparlo y por consecuencia tener una mayor posibilidad de cumplir eficientemente con las tareas y objetivos respectivos al cargo.

También se definieron en conjunto con los empresarios, los **indicadores**, que son “una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas”¹³, con los cuales se podrá medir la eficiencia y cumplimiento de las tareas asignadas en las descripciones de puesto.

Para la propuesta de control financiero básico, la herramienta financiera se continuó adaptando a las necesidades de la empresa, trabajó con la empresaria una lista de gastos personales con el fin de asignarles a los empresarios un **sueldo fijo**, que es, “la retribución que percibe una persona a cambio de un servicio prestado con un trabajo de índole intelectual, administrativo, de supervisión o de oficina”¹⁴, esto con el fin de lograr separar los gastos personales de los que tienen que ver con la operación. Durante estas sesiones también se dedicó tiempo a la mejora de los formatos del flujo de efectivo con la intención de que resulte más amistoso para el usuario, a manera de hacer más fácil el vaciado de datos. De igual manera se está buscando integrar la herramienta de inventarios al flujo de efectivo.

En la propuesta de sistematización del almacén e inventarios, se estuvo trabajando en la base de la herramienta de inventarios precisando cuales son todos los **proveedores** definiéndolo como “empresas o profesionales que proporcionan productos o suministros, es decir, bienes o servicios”¹⁵; para esta

¹³ Mora, L. (2012). Indicadores de la gestión logística. México: Ecoe Ediciones. P. 2

¹⁴ Reyes, A. (2004). Administración del personal, sueldos y salarios. LIMUSA. P.19

¹⁵ Serrano, M. E. (2014). Selección de proveedores. En M. E. Serrano, Operaciones administrativas de compraventa. Madrid: Paraninfo. P. 264

empresa se brindan productos como medicamentos, vacunas, pruebas, alimentos, accesorios o de otro tipo; con base en esto, también se comenzó a elaborar una tabla donde se está realizando el registro de cada producto, el proveedor de dicho producto, laboratorio al que pertenece, clave con la que lo maneja el proveedor, fecha de caducidad, costo de venta y costo de compra. Esto, con el objetivo de saber cuáles son los productos que se compran comúnmente a cada uno de los proveedores e irlos identificando fácilmente al momento de manejar dicha herramienta.

Además, se comenzaron a efectuar varios cambios dentro del manejo de la herramienta que se está diseñando, ya que se está buscando junto con la propuesta de control financiero, que sea una herramienta muy básica pero funcional para la empresa y sobre todo de fácil manejo para que sea entendible al momento de estarlo realizando.

Respecto a la propuesta de base de datos de clientes, se siguió trabajando en el desarrollo de la herramienta con base en las necesidades de la empresa, por lo que en un primer momento se hizo un borrador el cual fue presentado a los empresarios, los cuales hicieron observaciones para agregar ciertos campos que son de gran importancia para ellos, por lo que la herramienta se volvió a rediseñar para que en un segundo momento se pudiera presentar a los empresarios, la cual les agradó y se les hizo acorde a lo que necesita la empresa, dicha herramienta se envió a la empresaria para que fuera practicando en su llenado.

Durante la **tercera semana de la implementación**, para la propuesta de estructura organizacional definida se continuó con la elaboración de descripciones y perfiles de puestos, se revisó con los empresarios las tareas de los puestos auxiliares: médico, administrativo y de limpieza con el fin de verificarlos. De manera similar, se definió el **organigrama**, que es una “representación gráfica de

las estructuras organizacionales de la empresa”¹⁶, con el propósito de mostrar gráficamente la estructura de la compañía y los niveles jerárquicos que existen en ella.

Así mismo, se inició la elaboración del **manual de organización**, que “es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico- administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento, el cual proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.”¹⁷

Sobre la propuesta de control financiero básico se logró relacionarla con la herramienta de control de inventarios y modificar los formatos del vaciado de datos con el fin de que sea sencillo para el usuario final.

Respecto a la propuesta de sistematización del almacén e inventarios, se siguió editando la herramienta de la propuesta de control financiero básico ya que la información de inventarios va de la mano con las **finanzas** “conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor.”¹⁸ Se siguió registrando toda información importante para el sistema de almacén e inventarios que ha sido brindada por la empresaria relacionada con los proveedores y sus productos.

¹⁶ Mano-Carrillo, M. (2009). Organigramas. P. 4.

¹⁷ Gobierno del Estado de México. (2016). Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. P.12

¹⁸ García Padilla, V. M. (2014). Introducción a las finanzas. México: Editorial Patria.

Sobre la base de datos de clientes, se llevó a cabo la implementación de la herramienta la cual se le otorgó a la empresaria y a su equipo de trabajo para que fueran practicando y familiarizándose con dicha herramienta, esto con el propósito de que en los próximos días vayan llenando la base, además se está trabajando en el manual de uso de la herramienta, en el cual se podrán consultar las dudas existentes.

En la **cuarta semana de la implementación**, para la propuesta de estructura organizacional definida se continuó la elaboración del manual de organización, se agregaron las descripciones y perfiles de puesto completos y se mostró a los empresarios la propuesta de organigrama.

Respecto a la propuesta de control financiero básico se terminó de integrar con la herramienta de control de inventarios y se dejó el programa del mes de marzo a la empresaria para comenzar el vaciado de datos correspondientes. De igual manera, se elaboró una carpeta con doce meses del año en curso y un archivo de resumen anual que servirá para el análisis y toma de decisiones.

En la propuesta de sistematización del almacén e inventarios, se finalizó el complemento de proveedores que va integrada dentro de la propuesta de control financiero y se presentó a la empresaria la herramienta para que pueda ir comenzando a experimentar el manejo de la misma registrando la información, también al momento de estar presentando la herramienta se realizaron cambios dentro de la propuesta los cuales serán presentados la siguiente semana; también, se continuó con la parte del sistema de control de inventarios ya que se siguió obteniendo información de cada uno de los productos y complementando la herramienta con la información importante, creando nuevas fórmulas que resulten amigables para la herramienta y facilitar el uso.

Relativo a la propuesta de base de datos de clientes, después de una semana de uso se platicó con la empresaria y colaboradores sobre el funcionamiento de la herramienta y cómo estaba funcionando, por lo que se realizaron observaciones para agregar ciertos campos y eliminar otros que no estaban siendo de provecho, con lo anterior, se van a realizar algunas modificaciones a la herramienta para generar mejores resultados. Cabe destacar que la herramienta si se estuvo utilizando y lograron capturar los clientes de esa semana.

Durante la **quinta semana de la implementación**, para la propuesta de estructura organizacional definida se concluyó la elaboración del manual de organización, además se aprobó tanto el organigrama como las descripciones y perfiles de puestos.

Respecto a la propuesta de control financiero básico se revisaron algunas dudas que tuvo la empresaria durante el vaciado de datos, y se le explicaron las gráficas de ingresos y egresos, que se realizan automáticamente en la hoja de resumen anual.

En la propuesta de sistematización del almacén e inventarios se realizaron los últimos detalles para finalizar la herramienta junto con la empresaria para poder hacer entrega de ésta y que la empresaria pudiera comenzar a hacer uso de la misma. Además se finalizó el anexo de la herramienta de finanzas con respecto a los proveedores y se le explicó a la empresaria. Por otra parte, se elaboró el manual de la herramienta que describe paso a paso el llenado y la descripción de cada una de las partes de la herramienta y la información necesaria para su llenado.

Para la propuesta de base de datos de clientes, se realizaron los ajustes que planteó tanto la empresaria como el equipo de trabajo, con base en eso se está

trabajando en el manual de uso, para que cualquier duda que tengan la puedan consultar en dicho manual de la herramienta.

En la **sexta semana de la implementación**, acerca de la propuesta de estructura organizacional definida se realizó una revisión del manual de organización con los empresarios y los colaboradores, se revisó de nueva cuenta el contenido de éste. A los empresarios se les entregó una copia impresa, se les mostró la distribución de la información en el manual y se realizó la corrección de algunas tareas en las descripciones de puesto del área clínica. Por otro lado, se compartió una copia de las descripciones de puesto con los colaboradores de la empresa con el propósito de que verificaran la correspondencia real con su trabajo en la clínica y conocieran de lleno todas sus responsabilidades y/u obligaciones.

Además, se realizó una sesión de **taller de sensibilización** “Consisten en abrir espacios de reflexión, intercambio y formación para dirigentes sociales involucrados o interesados en fortalecer proceso”¹⁹, con el personal de la empresa en las instalaciones del ITESO, con el propósito de dar a conocer la filosofía de la empresa: misión, visión y valores. Se llevaron a cabo dos dinámicas con los miembros de la empresa con el fin de promover: el trabajo en equipo, comunicación asertiva, así como apropiarse e identificarse con los valores de la empresa. Se expuso el organigrama actual del negocio, se reflexionó sobre el papel que juega cada colaborador en la empresa y se comprometieron a seguir dando su mejor esfuerzo para beneficio propio y de todo el hospital.

Respecto a la propuesta de control financiero básico se realizó una revisión del manual de la herramienta financiera con los empresarios, se protegieron algunas partes de la herramienta para evitar posibles errores, de igual manera, se hizo un

¹⁹ Alatorre, G. (2006). Marco Metodológico para la Realización de Talleres de Sensibilización para el Trabajo en Redes. <http://base.d-p-h.info/es/fiches/dph/fiche-dph-6557.html>

ajuste en la pestaña de nóminas para que se pueda colocar las comisiones por hospitalización a cualquier médico.

Sobre la propuesta de sistematización del almacén e inventarios se revisó nuevamente junto con los empresarios el manual de uso de la herramienta para un mayor entendimiento de la herramienta y se entregó el manual.

Para la propuesta de base de datos de clientes, se realizó la entrega del manual de uso, para lo cual se efectuó una breve explicación del propósito de este manual y se aclararon ciertas dudas de cómo se podían modificar ciertos apartados.

Durante la ***séptima y última semana de la implementación***, en relación con la propuesta de estructura organizacional definida se realizó la tercera y última verificación al manual de organización con los empresarios, con el propósito de garantizar el uso de la herramienta y que ésta fuera válida y confiable. A su vez, se les brindaron algunas recomendaciones para su uso y actualización y se les explicó de nueva cuenta tanto el propósito como las ventajas de la utilización del manual de organización, llevándose a cabo la entrega formal del manual.

Por otro lado, se aplicó a los colaboradores la segunda encuesta de **clima laboral** este se refiere “al medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo, influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.”²⁰ Se aplicó una segunda encuesta con el propósito de procesar la información y posteriormente analizarla y compararla con la evaluación inicial, y así identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del clima.

²⁰ Weinert, A. (1985). Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones. Barcelona: Herder.

Para la propuesta de control financiero básico se llevó a cabo la última revisión del manual de la herramienta financiera, se les extendieron algunas recomendaciones para el análisis y la toma de decisiones sobre la misma.

Para la propuesta de sistematización del almacén e inventarios se realizó el cierre de la herramienta junto con los empresarios y se hizo entrega forma del manual de uso.

Para la propuesta de base de datos de clientes, se llevó a cabo una última revisión del llenado de la base de clientes, así como se transfirió todo lo que habían realizado a otra base de datos con observaciones que habían realizado los empresarios, así como arreglar distintas funciones de la herramienta.

5.2. Resultados obtenidos

Gestión

Se identificó como problema principal la estructura organizacional y de puestos imprecisa, por lo que se planteó la propuesta de estructura organizacional definida, para ella se realizó un manual de organización que incluyera la identidad institucional, organigrama, así como descripciones y perfiles de puesto. El uso corresponde a la revisión del manual por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa para verificar la realización de sus actividades y responsabilidades con el propósito o beneficio de contar con colaboradores más eficientes.

De igual manera, se realizó una evaluación inicial y final del clima laboral con la finalidad de medir el grado de satisfacción del personal y donde se identificaron las principales áreas de oportunidad de la empresa respecto al clima organizacional para propiciar mejores condiciones de trabajo.

Finanzas

En la implementación de la propuesta de control financiero básico se realizó una herramienta financiera que contiene una hoja de registros de ingresos, otra de gastos, otra de nóminas, un flujo de efectivo, así como un archivo donde se hace un resumen anual y gráficas de los principales resultados de manera mensual. De igual modo se entregó un manual de dicha herramienta para su llenado continuo.

Operación

Para la implementación de la propuesta de sistematización del almacén e inventarios se realizó una herramienta de control de inventarios en la que se registra y describe información básica tanto de medicamentos como de productos que van entrando a la empresa que se adquieren diariamente o mensualmente, así como el registro de las salidas de estos. Además, se entregó el manual de la herramienta para que describe paso a paso su llenado.

Mercado

Se realizó una propuesta de base de datos de clientes, a fin de elaborar un documento formal que tuviera todos los datos generales tanto del cliente como del paciente (mascota). El uso es que el administrador pueda tener un seguimiento más cercano hacia sus clientes, así como segmentar, optimizar, monitorear los procesos de compra y concentrar la información general de los cliente y pacientes.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto		Indicador	
Estructura organizacional y de puestos imprecisa.	Gestión y administración	Consolidar la operación autónoma	Definir la estructura necesaria para dirigir el negocio	Estructura organizacional definida	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán cotejadas por cada uno de los colaboradores de la empresa para verificar la realización de sus actividades y responsabilidades.	Número de veces que se cotejaron las descripciones de puestos para la verificación de las tareas.	
					BENEFICIO	Colaboradores eficientes.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.	
					Identificar áreas de oportunidad para propiciar mejores condiciones de trabajo.	Índice de clima laboral.		

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
11-mar	05-abr					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
08-abr	26-abr					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	3	
29-abr	03-may					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	57%	Existen 3 puestos vacantes de un total de 7
29-abr	03-may					100%	100%	0%	OK	62%	65%	3%	72%	

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			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Información financiera insuficiente.	Finanzas	Incrementar los ingresos en 80% respecto a 2019.	Realizar compras de contado y disponer de información financiera confiable.	Control financiero básico	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta.	A.-Producto
					USO	La herramienta será utilizada para la generación de reportes mediante registros semanales de los ingresos y egresos de la institución ejecutados por el personal responsable.	Número de reportes generados.	
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Cantidad de decisiones tomadas con base en los reportes generados.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		11-mar	22-mar									100%	100%	
25-mar	12-abr					100%	100%	0%	OK	0	4	4	3	Reportes de enero, febrero y marzo de 2019
22-mar	03-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Asignación de sueldo a la empresaria

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 operaciones

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	
Seguimiento de control de inventario poco formal.	Procesos y Operación	Rediseñar las instalaciones actuales para que sean más eficientes.	Documentar y formalizar los procesos.	Sistematización de almacén e inventarios	RESULTADO	Herramienta 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 responsable para el registro de los movimientos de almacén e inventario.	Porcentaje de registros de movimientos de almacén efectuados.	
					BENEFICIO	Conocimiento oportuno de existencias reales en almacén mediante la emisión de reportes de inventario, permitiendo la optimización de los costos.	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-mar	05-abr					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
08-abr	26-abr					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	35%	Corresponde únicamente a registro de entradas
29-abr	03-may					50%	100%	-50%	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.

Clientes y mercados

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 básica e informal de clientes.	Clientes y Mercados	Consolidar el posicionamiento y la lealtad del cliente.	Generar una base de datos de clientes.	Base de datos de clientes	RESULTADO	Base de Datos de Clientes	1 Herramienta	A.-Producto
					USO	El empresario accederá a la herramienta para capturar, actualizar y utilizar la información de sus clientes y prospectos con fines estratégicos.	Número de registros de la información de los clientes y prospectos.	
					BENEFICIO	Optimizar y mejorar los procesos de venta, segmentación de clientes y mercado, con la finalidad de enfocar objetivos estratégicos y tomar decisiones mas certeras.	Cantidad 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-mar	05-abr									100%	100%	
08-abr	26-abr					100%	100%	0%	OK	0	102	102	73	Estimado mensual
29-abr	03-may					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
<p>Avance de la herramienta Base de datos de los clientes.</p> <p>Minutas de trabajo.</p> <p>Bitácoras de la implementación</p> <p>La herramienta</p>	<p>Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar su base de datos de clientes con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en los procesos de comunicación y ventas.</p>	<p>La falta de interés por desarrollar el sistema a su mejor capacidad generará una herramienta poco eficiente o incompleta.</p>
<p>Registros de clientes y ventas correctos y completos</p> <p>Elementos registrados con el pilotaje de la base de datos de los clientes</p> <p>Base de Datos de clientes.</p>	<p>Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar la base de datos de clientes de forma constante, así como la empatía al cambio.</p>	<p>Si se realiza la captura de información de clientes y prospectos ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos con los clientes.</p>
<p>Medición en la efectividad de los procesos con el cliente</p> <p>Reportes de resultados</p>	<p>Al optimizar y actualizar la base de datos de los clientes de manera constante facilitarán la comunicación con los clientes y prospectos, así como también mejorarán los procesos de venta y ayudarán a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos</p>	<p>Si no se da seguimiento a la captura de clientes y prospectos, así como su actualización y su utilización, siendo como un gran directorio y soporte llevaran a una mala comunicación con los clientes y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.</p>

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Verificar continuamente las descripciones de puesto para garantizar el cumplimiento de todas las actividades y evitar la confusión y/o duplicidad de tareas.
- Utilizar las descripciones de puesto durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Registrar conforme al manual y al día durante un año para tener información financiera confiable.
- Efectuar el registro puntual de entradas y salidas de productos.
- Continuar verificando el llenado de la base de datos.
- Tomar decisiones conforme a la información arrojada por las herramientas

6.2. Mediano plazo

- Verificar la funcionalidad de las descripciones y perfiles de puestos.
- Evaluar la operatividad de la herramienta financiera para la actualización y mejora.
- Desarrollar un sistema de costos.
- Realizar y analizar reportes mensuales del sistema de control de inventario.
- Determinar cuáles son sus principales servicios para darles prioridad.

6.3. Largo plazo

- Reforzar el manual de organización para afianzar la cultura organizacional.
- Evaluar el flujo de efectivo con el fin de redistribuir el espacio e invertir en infraestructura y equipo de trabajo.
- Determinar la posibilidad de adquirir un sistema de control integral.
- Generar plan de marketing.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Karen Alejandra Cárdenas Bejarano

Durante este PAP aprendí cómo operan las MYPE, literalmente sobreviven, también aprendí que es necesario promover la educación financiera porque las micro y pequeñas empresas son las que más la necesitan, para saber si son financieramente estables o su operación es sostenible y tener un poco más de planeación ya que sus recursos son escasos.

Consideré mis conocimientos competentes a lo largo del desarrollo del PAP y puse a prueba mis conocimientos de información financiera, análisis financiero, razones y planeación. También alcancé a ver que uno de los problemas más importantes de mi carrera en el campo profesional es que enfocan las finanzas a grandes corporativos o a finanzas bursátiles, cuando las necesidades del entorno son otras. México subsiste de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la mayoría de mis materias se dirigen a atender necesidades de las grandes. Creo que el PAP incluso redireccionó mi proyecto de vida profesional, quiero atender necesidades de empresas que necesitan más administración financiera, las MYPE.

Uno de los principales problemas de este tipo de empresas, es que, como en muchos casos son familiares, su estructura organizacional es tácita, quiero decir que el papá y la mamá son los que fundaron la empresa entonces se entiende que ellos son los directores, pero en realidad no hay perfiles de puestos ni funciones definidas, mucho menos áreas funcionales.

Personalmente, atendí el problema de la estructura financiera de la empresa, beneficiando a los empresarios, ya que ahora conocen sus ingresos, cómo distribuyen su gasto y cuánta es su utilidad.

Uno de los dilemas éticos que se presentan en las MYPE es que usualmente no están constituidas ni dadas de alta ante el SAT, y si sí lo están, no reportan ni el número real de empleados, ni sueldos reales, o a veces no dan seguridad social; lo ético sería que informaran al estado sobre la situación real de la empresa y pagarán los impuestos correspondientes pero en muchos casos, las obligaciones diluyen la utilidad y aunque esto es parcial en lo que se establece la planeación financiera, a los empresarios no les interesa, porque lo único que ven, es que les estás haciendo gastar dinero que antes no gastaba. En estos casos procuro y procuraré hacerle entender al empresario que el decremento de utilidad es transitorio y que al final va a beneficiar a todos.

En general el PAP estuvo bien con el logro de objetivos, siempre estuve muy comprometida con el proyecto y creo que lo hice excelente, también mi equipo, todos serán muy competentes, muy responsables y trabajamos sinérgicamente.

Me hubiera gustado que el proyecto durará un poco más para ver los resultados de la implementación más claros, un aspecto que dificulta el proceso es que nuestra empresaria era muy controladora, entonces no delegaba tareas, lo que hacía más complicado el trabajo del equipo porque todo lo teníamos que ver con la misma persona.

La otra cosa que a mí se me dificulta durante el PAP, fue entender cómo estaba organizado y que estábamos haciendo, por ejemplo, nos ponemos a investigar sobre el entorno, y luego teníamos que redactar un documento sobre lo que encontramos, luego teníamos que hacer un cuadro con la misma información pero resumida, entonces yo no entendía en qué parte de la consultoría íbamos, ni para qué estamos haciendo eso. Sentía que no aprendía nada porque estaba siguiendo una lista llena de pasos, pero no sabía que estaba pasando.

Cristian Iván Quintero Malcampo

Respecto a los aprendizajes y competencias relevantes, destacó la investigación detallada para realizar ciertas herramientas que nunca había realizado en la carrera que además si le veo utilidad en mi vida profesional, por otro lado, la empatía, la responsabilidad y el profesionalismo con el que me desempeñe ante todo el proyecto me fueron de gran ayuda para sacar adelante los trabajos que me iban solicitando.

En cuanto a conocimientos y aprendizajes sobre el contexto, lo que puedo destacar fue el acercamiento real con una empresa y poner a prueba mis conocimientos a pesar de que no es del mismo giro de mi carrera al fin de cuentas observamos cómo opera una MYPE y las problemáticas a las que se enfrenta, en cuanto a lo que aprendí sobre mi proyecto de vida, me queda claro en lo que estoy enfocado en los proyectos a futuro.

De acuerdo a lo trabajado en este proyecto así como a las investigaciones que realice me doy cuenta de las problemáticas que tienen las MYPE, así como del poco conocimiento que tienen muchas de ellas para conseguir apoyos de empresas gubernamentales los cuales brindan tanto asesorías para mejoras estas organizaciones como para brindar apoyos económicos, también me doy cuenta que muchas de estas organizaciones operan como fueron creciendo es decir que la mayoría de estas empresas operan de manera empírica, que a lo mejor si conocen la estructura de su empresa o sus costos pero no los tienen plasmados, por lo que esto a su vez no les permite crecer y generar mejores utilidades.

Los dilemas éticos que se presentan en este tipo de organizaciones son que utilizan a sus empresas como caja chica, por lo que muchas veces los empresarios no ven las utilidades reales y para hacerles caer el veinte de lo que están sucediendo a veces es difícil, además de esto muchas veces hay muchas

manos que entran a la caja, por lo que es más fácil sangrar una empresa, por lo que creo que estos son los dilemas más frecuentes en las MYPE.

El cumplimiento de mis compromisos fue total y el logro de mis objetivos se desempeñaron de manera adecuada, las propuestas planteadas, así como los acuerdos que tomamos con los empresarios como con el equipo de trabajo se cumplieron en tiempo y forma.

Los aspectos que me favorecieron en este proceso formativo, fue siempre la disposición tanto de mis compañeras, como de los consultores y de los empresarios, que cualquier duda te la resolvían, así como cuando les pedías informaciones a los empresarios para generar las herramientas, había mucha disponibilidad por parte todo el equipo, por lo que en mi caso me facilitó mucho esa parte. Por otro lado, siento que la estructura del PAP te limita en seguir ciertos pasos y no hay esa libertad para crear y desarrollarte más, fuera de eso un buen proyecto.

De acuerdo a las aptitudes y actitudes desarrolladas como equipo, destacamos la comunicación efectiva entre el equipo, ya que logramos plasmar todas las indicaciones de forma clara para poder conseguir entregar con puntualidad todos los trabajos, así como generar responsabilidad para acudir a todas las actividades o documentos a elaborar, además de la empatía que teníamos entre todo el equipo para cualquier situación que surgía.

Respecto a nuestra valoración integral de la experiencia, con un enfoque sistémico podemos concluir que la comunicación con el empresario es crucial para generar una buena relación de trabajo, así como para poder desempeñar de manera correcta las propuestas hechas a los empresarios, así como recapitular lo realizado cada semana con los empresarios.

De acuerdo a los resultados e impactos logrados en el proyecto, logramos destacar aspectos importantes en cuanto a cómo están diseñadas las carreras universitarias, como un enfoque más especializado a empresas grandes y no tanto para las MYPE, sin embargo, podemos recalcar otros aspectos fundamentales que logramos aprender en esta etapa como fue investigar a profundidad para la realización de herramientas, así como también la tolerancia y paciencia para explicar cada una de las herramientas, manual y actividades que íbamos realizando.

Ilse Mariana García Navarrete

A lo largo del PAP, tuve como competencia el tiempo en el que teníamos que realizar la herramienta y tuve como aprendizaje el ver un tema nuevo para mí porque aún no lo veo en mis materias de la carrera.

Dentro de mis conocimientos aporte el organizar y tener información necesaria para la realización de un sistema de inventarios, y durante fui poniendo a prueba mis conocimientos de organización ya que necesitaba ser una herramienta muy sencilla y fácil de manejar además de tener conocimientos nuevos de la herramienta que se realizó; además en mi vida profesional aprendí todo con cuestión a la organización y la relación que se tienen con las personas

Considero que dentro de las necesidades de una MYPE, el principal problema esa la organización que tienen y la influencia de los familiares; Desde mi punto de vista considero que nuestro principal problema fue la organización ya que la empresaria no tenía ningún control sobre todos los productos y servicios que manejan lo cual con la herramienta que realice la empresaria resultó beneficiada ya que así ella podrá registrar cada uno de los productos que entren o salgan dentro de la empresa.

Por otra parte tomando en cuenta los dilemas éticos que se necesitan enfrentar en las MYPE es la sinceridad ya que si el empresario no nos cuenta la verdad y nos muestra datos reales nosotros no podremos realizar herramientas verdaderas, considero que este tema lo puedo apoyar mediante el tener una buena comunicación entre cada uno de los integrantes y el ir generando pequeños cambios que en un futuro sean grandes mejoras.

Por último considero que fui una persona que realizó un buen trabajo que siempre estuvo al tanto de las necesidades de los empresarios y que lo tomo como un gran logro dentro de mi aprendizaje que me durara toda la vida. Además de que mi compromiso y las ganas de generar un cambio y sobre todo las de mis compañeros y del consultor favorecieron el proceso de las asesorías y el seguimiento

Valeria Magaña Pelayo

En primer lugar, podría describir mi experiencia como de mucho aprendizaje y trabajo en equipo, reconozco que puse en práctica muchos conocimientos y habilidades y sobre todo que adquirí nuevos conocimientos sumamente importantes para mi desempeño como profesional como, por ejemplo, la responsabilidad, organización, trabajo en equipo, investigación y empatía.

En lo personal, percibo que la carrera de psicología no me brindó los conocimientos o herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente en el ámbito organizacional, particularmente en el entorno de las MYPE, por lo que gracias al PAP conocí el entorno, metodología de trabajo, así como posibles aplicaciones para mi carrera. En ese sentido aprendí también la importancia de la cultura organizacional en las empresas, así como el impacto que tiene la estructura definida en estas mismas y cómo con pequeñas modificaciones o simplemente mayor organización se generan grandes cambios o bases para una mejor administración y eficiencia en general.

Es por eso que considero que el PAP abonó mucho a mi proyecto de vida profesional y posibilitó un primer acercamiento al ámbito profesional de la psicología aplicada en las empresas, sus posibles usos y aplicaciones. Además, me permitió darme cuenta de la gran necesidad y oportunidades de trabajo que existen alrededor de las MYPE.

Con eso en mente, reconozco que el trabajo realizado con el propósito de definir la estructura organizacional de la empresa por medio de la elaboración del organigrama, perfiles y descripciones de puesto, así como el taller de sensibilización definieron las bases administrativas de la empresa y orientaron a los empresarios sobre el rumbo o modus operandi del negocio.

Estimo que las herramientas elaboradas, si se utilizan continuamente y de manera adecuada, beneficiarán mucho a los empresarios, los orientará en la dirección del negocio, permitirá evaluar tanto su desempeño como el de sus empleados y podrá ser usada para capacitar a nuevos empleados; es por eso que considero que, aunque probablemente no era lo que los propietarios querían, si era lo que necesitaban.

Por otro lado, considero que viví una experiencia muy real en la empresa, en un inicio me sentía muy motivada y emocionada por el trabajo con los empresarios, creía haber establecido un excelente contrato psicológico con ellos, estaba orgullosa de los resultados hasta que la empresaria manifestó su inconformidad. Ese acontecimiento me hizo replantearme mis creencias respecto al trabajo que se había realizado, me desmotivó de sobremanera e inclusive me hizo sentir que mi trabajo no había sido lo suficientemente bueno, a pesar de que me hubiera esforzado bastante.

En general, no fue hasta que entendí que en efecto, el equipo había realizado lo que se había propuesto y aprobado por los empresarios, y que los conflictos que existieron fueron en mi perspectiva por falta de comunicación y retroalimentación hacia con los empresarios, lo que me invita y exige mayor compromiso y atención de mi parte para futuras experiencias.

Respecto a los dilemas éticos que enfrente durante mi experiencia en el PAP, identifiqué la importancia y necesidad de honestidad, autenticidad y compromiso con el trabajo. Me desilusionó un poco sentir que la empresaria no estaba siendo auténtica y honesta con nosotros a pesar de que fuera uno de sus valores principales. Asimismo, sentí mucha impotencia al percatarme que los hijos de los empresarios se estuvieran aprovechando de ellos y no hicieran nada al respecto, sobre todo saber que a pesar de que les dijéramos algo, las cosas no cambiarían. Y, por último, me decepcionó un poco darme cuenta de que a pesar de nuestros esfuerzos la empresaria no estaba satisfecha con nuestro desempeño, no porque éste fuera deficiente sino porque no entendía lo que estábamos haciendo o más bien no quería entender (aspecto que me invita a verificar la comprensión de la información y así evitar posibles malentendidos).

En conclusión, estimo que tuve una experiencia muy rica en el proyecto, aunque llena de altibajos y emociones encontradas, con mucho esfuerzo, apoyo y trabajo en equipo. Estoy muy satisfecha con el trabajo y resultados alcanzados, con mi equipo y mis consultores y con la experiencia en general.

Grupal

De acuerdo a las aptitudes y actitudes desarrolladas como equipo, destacamos la comunicación efectiva entre el equipo, ya que logramos plasmar todas las indicaciones de forma clara para poder conseguir entregar con puntualidad todos los trabajos, así como generar responsabilidad para acudir a todas las actividades

o documentos a elaborar, además de la empatía que teníamos entre todo el equipo para cualquier situación que surgía.

Respecto a nuestra valoración integral de la experiencia, con un enfoque sistémico podemos concluir que la comunicación con el empresario es crucial para generar una buena relación de trabajo, así como para poder desempeñar de manera correcta las propuestas hechas a los empresarios, así como recapitular lo realizado cada semana con los empresarios.

De acuerdo a los resultados e impactos logrados en el proyecto, logramos destacar aspectos importantes en cuanto a cómo están diseñadas las carreras universitarias, como un enfoque más especializado a empresas grandes y no tanto para las MYPE, sin embargo, podemos recalcar otros aspectos fundamentales que logramos aprender en esta etapa como fue investigar a profundidad para la realización de herramientas, así como también la tolerancia y paciencia para explicar cada una de las herramientas, manual y actividades que íbamos realizando.

III. Conclusiones

La estructura organizacional de las micro y pequeñas empresas es pobre, con áreas desarticuladas; dadas las condiciones contextuales son las que más necesitan de planeación estratégica y las que menos recursos dedican a eso, realmente es mucho trabajo sostenerlas y el hecho de que operen al margen de la supervivencia es un asunto de cultura que se tiene que cambiar poco a poco.

La empresa ya tiene las bases organizacionales que le ayudarán a crecer en el sentido correcto, el sector es prometedor y el mercado potencial creciente, con el enfoque adecuado podrá desarrollarse como una empresa operativa y administrativamente saludable.

A los empresarios les hace falta un poco de trabajo en la delegación de tareas, liderazgo y congruencia. Aunque han desarrollado un sistema funcional para mantener a flote su empresa el hecho de que estén dentro de él, les imposibilita ver áreas problemáticas y de mejora dentro de sus propia organización.

Por otro lado, la metodología del PAP contribuye bastante al desarrollo de la MYPE en el sentido que se realiza un diagnóstico que permite conocer de manera certera las principales áreas de oportunidad y fortalezas de la empresa y así plantear propuestas que abonen al crecimiento de la organización. De la misma forma, la etapa de validación posibilita el diálogo entre consultores y empresarios con el fin de garantizar que las propuestas de mejora ataquen los principales problemas de la empresa. Por último, la etapa de implementación concede la oportunidad de poner en marcha las propuestas de mejora, visualizar los usos y aplicaciones de las herramientas o propuestas de mejora, garantizando el cumplimiento del propósito del proyecto.

El estudiante se ve afectado en el sentido en que entiende las necesidades del entorno laboral de su campo en un contexto real y directo; y la empresa tiene la oportunidad de convivir con un equipo integral que puede darle bases más sólidas a su estructura y ayudarlo a enfocarse en áreas de mejora que antes no veían, así como a desarrollarse de manera sana.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Barry, R. (2016). Métodos Cuantitativos para los negocios. Ciudad de México: Pearson.

Borello, A. (2007). Marketing Publishing. El plan de negocios. España: Díaz de Santos.

Cuéllar. (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. México: CEMCI.

Idárraga, M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá: Estudios Gerenciales.

Mendoza Roca, Calixto y Olson Ortiz Tovar. (2016). Contabilidad financiera para Contaduría y Administración. Colombia: Editorial Universidad Norte.

Mora, L. (2012). Indicadores de la gestión logística. México: Ecoe Ediciones.

Padilla, V. M. (2014). Introducción a las finanzas. México: Editorial Patria.

Reyes, A. (2004). Administración del personal, sueldos y salarios. México: Limusa.

Serrano, M. E. (2014). Selección de proveedores. En M. E. Serrano, Operaciones administrativas de compraventa. Madrid: Paraninfo.

Weinert, A. (1985). Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones. Barcelona: Herder.

2. Electrónicas

Fernández-Ríos, M. (2013). Análisis y descripción de puestos de trabajo teoría, métodos y ejercicios (1995). [recurso electrónico]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gobierno del Estado de México. (2016). Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. 30 de marzo de 2019, de Gobierno del Estado de México

Sitio

web:

<http://dgi.edomex.gob.mx/sites/dgi.edomex.gob.mx/files/files/Publicaciones/GuiasTecnicas/GUIAPARALAEELABORACIONDEMANUALESFINAL.pdf>

Mano-Carrillo, M. (2009). Organigramas. [recurso electrónico]. Santa Fe, Argentina: El Cid.

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional definida

2.1 Organigrama

2.2 Manual de organización

2.3 Sensibilización

2.4 Clima laboral

Anexo 3 Control financiero básico

3.1 Herramienta financiera

3.2 Manual de la herramienta financiera

Anexo 4 Sistema de control de inventarios

4.1 Herramienta de control de inventarios

4.2 Manual de la herramienta de control de inventarios

Anexo 5 Base de datos de clientes

5.1 Herramienta base de datos de clientes

5.2 Manual de la base de datos de clientes