

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Departamento de Economía, Administración y Mercadología**

**Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de desarrollo de competencias para la gestión en micro, pequeñas y medianas empresas**



**ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara**

**PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional**

Punto óptimo para el comienzo de la otorgación de incentivos variabilizados

**PRESENTAN**

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Administración Financiera. Nidia Gicell Monzón Armenta

Lic. en Administración Financiera. Santiago Díaz Del Castillo Valenzuela

Profesor PAP: Juan Carlos Flores Organista

Carlos Reynoso Núñez

Tlaquepaque, Jalisco, 14 de julio de 2022

## ÍNDICE

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional .....	3
El Reporte PAP consta de tres componentes.....	4
Resumen .....	5
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto .....	6
1.2 Caracterización de la organización.....	15
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	18
1.4. Planeación de alternativa(s).....	21
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora .....	22
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos .....	25
2. Productos .....	26
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	27
3.1 Sensibilización ante las realidades .....	27
3.2 Aprendizajes logrados .....	30
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos .....	31
4. Bibliografía y otros recursos.....	32

## REPORTE PAP

### Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

*Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.*

*El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).*

*El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.*

*El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.*

#### El Reporte PAP consta de tres componentes

*El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.*

*El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.*

*El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.*

## Resumen

Este documento tiene como propósito exponer el trabajo realizado durante el periodo de verano 2022 del proyecto de Aplicación Profesional (PAP) “Gestión del Cambio, del talento humano y la efectividad organizacional”. El objetivo principal del proyecto fue realizar un análisis de los estados financieros de la organización, para llegar al punto de equilibrio óptimo, y por medio del resultado obtenido se dé una meta empresarial a partir de la que se pueda comenzar a dar comisiones/bonos productivos, con el fin de incentivar e incrementar el desempeño de los colaboradores.

El alcance del proyecto en este periodo fue el análisis puntual del punto de equilibrio y a partir de este ofertar aquel punto óptimo para dar incentivos económicos. Además, como resultado, se entregó un reporte ejecutivo, en el que se detalla el proceso que se llevó a cabo para realizar el análisis, llegar al resultado y concluir el proyecto.

Debido a los errores detectados en la estructura financiera de la empresa se recomienda seguir profundizando en este tema en los siguientes proyectos, dado que es importante un correcto análisis y restructuración de sus balances generales, clasificación de costos fijos, punto de equilibrio, estado de resultados, temas de impuestos, etc.

## 1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construye sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

### 1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Las empresas, hoy en día, cuentan con la problemática de la falta de motivación que afecta en todas sus áreas. Uno de los principales factores de falta de motivación es la remuneración o ganancia que tienen los colaboradores. Por tal motivo es necesario que las empresas generen un sistema de remuneración variable o dinámico en que se recompense, no solo las horas de servicio prestadas, sino también el trabajo realizado, la eficacia y efectividad de ello, además de diferentes valores de cumplimiento internos.

Tener a los colaboradores motivados es complicado, por ello el simple uso del salario no es suficiente para lograrlo. Se debe generar un sistema de compensación laboral que tome en cuenta que existen retenciones, tanto para el empleado y el empleador, las cuales varían según la percepción que se le dé como compensación y que estas de no estar bien planeadas o calculadas pueden afectar la percepción del salario neto del empleado o la cantidad de impuestos que tenga que pagar el empleador.

Según la Universidad Sergio Arboleda existen dos tipos de remuneraciones laborales:

- Financiera: Dentro de la financiera se encuentran dos tipos, las cuales son referentes a un beneficio económico directa e indirectamente:
  - Directo: Se refiere a una compensación sobre salario directo, premios o comisiones. Se hace el uso monetario de compensación.
  - Indirecto: Es una compensación no directamente económica, sino a través de vacaciones, gratificaciones, horas extra, etc.
- No Financiera: Hace referencia a una compensación mediante el reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo y prestigio. (RADA et al, 2016).

### **¿Como se construye el salario diario y salario diario integrado?**

- **Salario Diario:** Se refiere al dinero que es pagado por el patrón o la empresa a un colaborador expresado en días. Para calcularlo solo debe dividir el salario mensual entre el número de días del mes.

### **Ley del Seguro Social**

#### **Artículo 29:**

II. Para fijar el salario diario en caso de que se pague por semana, quincena o mes, se dividirá la remuneración correspondiente entre siete, quince o treinta respectivamente (Diario Oficial de la Federación, 2021).

**Salario Diario Integrado:** Esto se refiere al salario diario más aquellas prestaciones recibidas de cada trabajador por su desempeño laboral en una empresa.

### **¿Qué prestaciones no se contemplan con el Salario Diario Integrado?**

- El ahorro correspondiente a un Fondo de ahorro o planes de pensiones.
- Cuotas correspondientes al IMSS y al Infonavit que cubre el dueño o patrón.
- Reparto de utilidades.

Entre otros (EdiFactMx, 2021).

### **Tablas de Impuestos para prestaciones nominales**

Son aquellos tabuladores proporcionados por el SAT, están publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) con ellos se calculan el pago de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas físicas y morales (Ley Federal Del Trabajo, 2012).

### **Bono de Puntualidad**

El Artículo 27 de la Ley del Seguro Social (2021) menciona que el Salario Base de Cotización (SBC) se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador en remuneración a su trabajo.

### **Planes de compensación flexible**

Benjamín W. Niebel y Andris Freivalds (2009), hacen mención en su libro sobre los planes de compensación flexibles diciendo que son aquellos en donde el salario es directamente proporcional a la producción. Existen en modalidad individual y en grupo.



Hacen nota en que los incentivos grupales son menores a los individuales por lo que la industria los promueve más al generar un menor costo.

Para elegir entre uno u otro es necesario ver las ventajas y desventajas de cada una, además de saber que no es viable implementar el plan individual para trabajos de los cuales se depende de más de 1 persona, para ello solo es viable el plan grupal.

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas de los incentivos grupales y personales*

Tipo de Incentivo	Ventaja	Desventaja
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de producción más altas</li> <li>• Mayor rendimiento</li> <li>• Mejores resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor papeleo</li> <li>• Mayor costo</li> </ul>
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de medición de producción</li> <li>• Reducción de costos administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inigualdad de esfuerzos</li> <li>• Incapacidad de justificar diferenciales de tasas base</li> </ul>

Información recabada de Benjamín W. Niebel y Andris Freivalds (2009)

### **Motivación Laboral**

Motivación es aquello que impulsa a llegar del punto A al punto B.

N. Delgado (s.f.) menciona en Los Estilos de Enseñanza, que la motivación en el trabajo consiste en “el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas”.

Javier Mahillo (2020) profesor de la Universidad de las Islas Baleares (UIB) la motivación laboral es “el primer paso que nos lleva a la acción”. De ahí nace su importancia en el ámbito profesional, existen dos tipos de motivación en el trabajo:

- **Extrínseca:** Se produce cuando el impulso hacia la acción se genera por factores externos, como un aumento del salario, un ascenso o el reconocimiento público.
- **Intrínseca:** Es aquella motivación que nace a partir de factores internos, es decir, cuando la persona se esfuerza por conseguir algo por mera satisfacción personal.

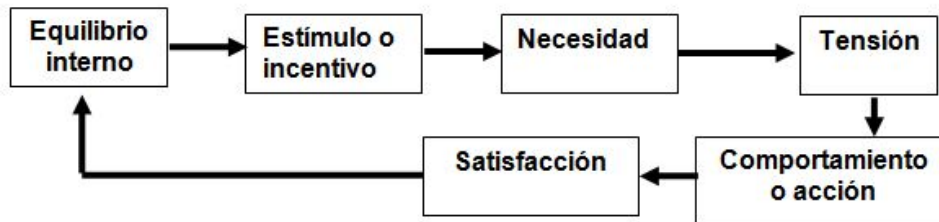
La motivación laboral es importante dado que influye en puntos relevantes y la empresa se beneficia de importantes ventajas:

- Eficiencia
- Eficacia
- Productividad
- Energía

Entre otros (Santander Universidades, 2020).

**Figura 1**

*Proceso genérico de la motivación*



*Nota.* El proceso Genérico de la motivación por Cannon (1958).

### **Control de horas de trabajo**

María Abolafio (s.f.) menciona que “Control de horas” hace referencia al registro que se hace de las horas que trabajan los colaboradores. Este control permite a la empresa y colaboradores conocer las horas laborales realizadas realmente, y no solo aquellas que se ajustan al contrato. La principal importancia de esta herramienta laboral es que es la única forma de conocer las horas de trabajo real que realiza el trabajador, esto permite conocer las horas extra que el colaborador ha realizado a lo largo del mes o si ha realizado menos horas de las que le corresponden. Al llevarse este registro real de horas laboradas, se pueden ajustar los pagos en función de dicho registro, tomando en cuenta tanto las horas ordinarias como las extras.

### **Corresponsabilidad**

Como se menciona dentro del artículo de Work Meter (s.f.) “La corresponsabilidad como cultura de empresa”, la corresponsabilidad es la responsabilidad de las personas ante un trabajo, tarea o actividad, haciendo referencia al ámbito laboral se puede entender como

un compromiso de confianza ante los colaboradores y estos un compromiso sobre la empresa.

La corresponsabilidad va de la mano con otorgar a los colaboradores una visión de compromiso con la organización que le implique en ella y busque el beneficio de esta, de tal manera que la productividad se ve favorecida. Esta se basa en un modelo de transparencia por ambas partes en la gestión y en torno al trabajo realizado. Tener cultura de corresponsabilidad dentro de la empresa es la mejor manera de crecer como organización puesto que fomenta la innovación y modernización, transparencia, promueve la autogestión del tiempo y facilita la mejora continua (Work Meter, s. f.).

### **Sistemas de Incentivos**

Agustí (2002) menciona algunos sistemas para incentivar el trabajo.

*Sistema de destajo*, funciona de una manera en que según la producción se remunera un valor menor o mayor alrededor del 30-50% de diferencia uno del otro. Si se cumple por arriba del estándar, se recibe el salario más alto. De lo contrario, el más bajo.

*Sistema York*, funciona dando un sueldo fijo y una pequeña prima por pieza de acuerdo a la producción generada. La pendiente es poco pronunciada y por tanto poco motivadora.

*Sistema Gantt*, hace uso de una prima diferencial por tiempo empleado, no por destajo. Incentiva a que los trabajadores tomen práctica y efficienten su tiempo para la producción y llegar a adquirir este diferencial.

*Sistema Halsey*, funciona por medio de fijar una producción alcanzable para el trabajador y al llegar a esta se le premia con una tarifa por destajo.

Y demás.

También menciona 3 medios de incentivar a vendedores, específicamente. Por medio de comisiones, cuotas por ventas y sistema por objetivos. Las comisiones son enteramente producto de las ventas que generen, las cuotas por venta son a partir de un salario base y además una meta por periodo de tiempo en la que se le bonificaría una cuota por las ventas, y el sistema por objetivos funciona a partir de objetivos medibles, alcanzables y entendibles, se fija una cuota previamente anunciada en dinero, puesto o responsabilidades, que en caso de ser cumplida se le retribuiría al trabajador.

### **Empoderamiento**

En el libro de Agustí (2002), se menciona que el empowerment es equivalente al autoliderazgo, fue anunciado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. El objetivo de esta herramienta administrativa, hace uso de 3 pasos importantes; Compartir información con todos los miembros de la organización, autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía en equipos autodirigidos.

### **Manual**

Son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la organización ya que concentran información acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, responsabilidad, funciones y actividades. El objetivo de un manual es

proveer los lineamientos, reglas o normas de cómo utilizar algo de una forma sistemática, explícita y ordenada (Significados, s. f.).

### **Equidad Interna**

Dentro del libro Administración de la Compensación se menciona que “la *equidad* es la relación que se presenta entre el valor del puesto en forma interna (valuación) y su pago. Pero también por otro lado la equidad es la sensación que tienen los empleados y colaboradores de una empresa con respecto a la justicia de su pago” (Dessler y Varela, 2017).

Se habla de la importancia de que toda organización debe seguir acerca de una política sobre la equidad al remunerar a su personal, la teoría de la equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio donde las recompensas se otorguen de forma equitativa. Si los colaboradores perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, trataran de reducir esa inequidad aumentando su productividad (Ricardo A. Varela Juárez, 2018).

### **Evaluación del desempeño**

Es una apreciación de lo que el trabajador ha logrado en la organización a partir de sus competencias y conocimientos. Se debe realizar periódicamente para llegar a los objetivos. (Agustí Casas Romeo, 2002).

### **Análisis Financiero**

Dentro del artículo Análisis Financiero Paula Roldan menciona, que el análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos que permiten analizar la

información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. El objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas. (Paula Nicole Roldan, 2017).

## 1.2 Caracterización de la organización

La empresa en cuestión está especializada en desarrollo y venta de software, que apoya a las organizaciones a mejorar sus procesos por medio del desarrollo de programas a la medida. Actualmente está respaldada, por certificaciones en calidad de Norma Moprosoft nivel 1 y 2 verificadas por NYCE. Su labor día a día es desarrollar sistemas de información adaptables a las necesidades específicas de sus clientes, buscando un alto grado de innovación, profesionalismo, calidad y calidez de servicio para sus actualmente 30 clientes.

La organización también ha participado anteriormente con el ITESO en el PAP, en donde se realizó un diagnóstico de cultura organizacional donde además se elaboró y se documentaron los macroprocesos de Gestión de Proyectos, Atención a clientes en sus tres categorías —asesoría, soporte y programación y desarrollo— y Atracción de talento, así como con la documentación de las descripciones de los perfiles de puesto. También se trabajó en la propuesta de KPI's relacionados con el macroproceso de Atención a Clientes, en la definición e implementación de comportamientos observables de acuerdo con los valores de la empresa y en la generación de avances de una propuesta de proceso de inducción.

La empresa está conformada por un grupo de profesionales cuya experiencia de más de 13 años se centra en el desarrollo, asesoría, implementación y elaboración de sistemas

informáticos integrales; en otras palabras, la empresa tiene el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar sus procesos de administración del personal por medio del desarrollo de software. Algunas de las actividades que la empresa realiza día con día son: la programación, la estandarización de códigos fuente y la capacitación a usuarios acerca del sistema.

Su misión es *“generar soluciones de software de forma innovadora y flexible, con calidez en el trato, ganándose la confianza de clientes y empresas”*; por otra parte, su visión es *“posicionarse como la mejor opción de proveedor de servicios de tecnología en la nube para toda la pequeña y mediana empresa a nivel nacional. Con productos confiables, sencillos, amigables y completos que permitan a los clientes transformar su negocio haciéndolos más rentables y productivos.”* A la vez, describen la esencia de la empresa como *“grupo de profesionales cuya experiencia de más de 13 años se centra en el desarrollo, asesoría, implementación y elaboración de sistemas informáticos integrales.”* Todo esto, a través de los valores que guían a la empresa: honestidad, confianza, compromiso, amabilidad y profesionalismo.

La empresa cuenta con 8 colaboradores, una persona cubre el área administrativa y las otras 7 personas asuman el rol de consultores. Y si bien existen 3 niveles de atención y soporte al cliente, todos los asesores tienen la responsabilidad de buscar, atender y resolver las necesidades de clientes conforme se presenten.

Como se mencionó anteriormente, el servicio al cliente se divide por tres diferentes niveles de atención que ofrecen los consultores a los clientes. El primer nivel, que es el más sencillo, brinda soporte al cliente en cuanto al uso del software. Se enfoca principalmente



en brindar apoyo al usuario para usar la plataforma, sin modificar el funcionamiento de software como tal. El segundo nivel se centra más a profundidad en la utilización del software y adecuarlo a las necesidades más puntuales que pueda tener el cliente, haciendo ajustes, configuraciones y adaptaciones a la interfaz sin alterar la programación del sistema. Y el tercer nivel, que es el más complejo, se enfoca más en específico al código fuente del software, y se ofrece este nivel de atención con el apoyo muy cercano de los ingenieros de software de la empresa, ya que estos cambios se desarrollan a la medida de las necesidades del cliente, y se tienen que modificar temas como la arquitectura de información, metadatos, estilos de programación, etc.

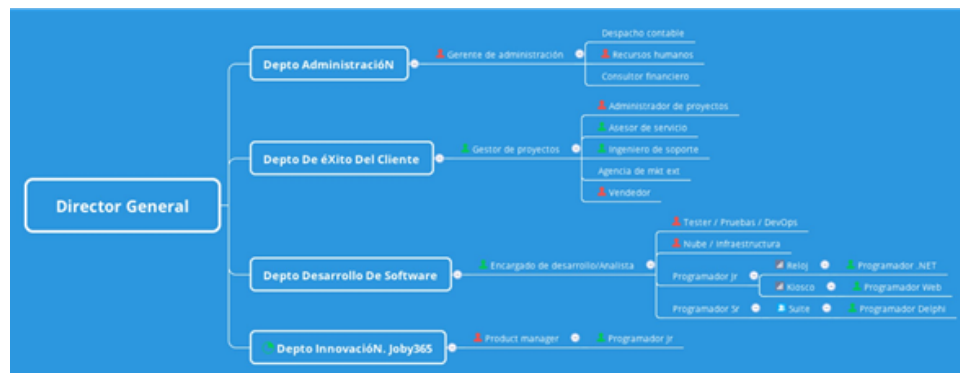
Otro de los puntos que caracterizan a la organización es su interés por dirigir las actividades de los colaboradores y sus mismas actitudes en la atención y el servicio al cliente. De acuerdo con el director de la empresa, esta área es tan importante que incluso la han denominado como “Área de Éxito del cliente”, busca brindar un servicio de calidad que impulse a sus clientes a seguir colaborando con la empresa. Es por esto mismo que, actualmente, la organización busca capacitar a sus trabajadores con un perfil de consultor enfocado al cuidado, a la atención, y al servicio al cliente que les permita proporcionar un mejor esquema de resolución de problemáticas de manejo del software.

Las áreas que componen a la empresa son las siguientes (Fig.2):

- Director General
  - Departamento de Administración: Gerente de Administración. Áreas: Despacho contable, Recursos Humanos y Consultor Financiero.
- Departamento de Éxito del Cliente: Gestor de proyectos, Administrador de Proyectos, Asesor de servicio, Ingeniero de Soporte y Vendedor.
- Departamento de Desarrollo de Software, Encargado de Desarrollo y Programador Jr.
- Departamento de Innovación: Manager y Programador Jr.

**Figura 2**

*Organigrama*



*Nota.* Proyección deseada de Organigrama de las áreas que componen a la empresa.

### 1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Se realizó un diagnóstico en conjunto con la organización, donde se pudieron detectar ciertas problemáticas que afectan el desempeño del día a día, tanto de la empresa como de los colaboradores. Actualmente no tienen la posibilidad de acceder a créditos

bancarios, debido al enfoque que tiene su acta constitutiva y a que no cumplen con los requisitos que los bancos solicitan y no han visto necesario actualizar o hacer modificaciones para lograr la obtención de financiamiento externo.

La empresa expresa colocarse apenas detrás de su punto de equilibrio lo que ha causado que lleven 2 años en números rojos (pérdida). Adicionando a los problemas respecto al ámbito económico/financiero, expresan que los sueldos y salarios se mantienen desactualizados y en niveles bajos conforme al mercado, sumado a que es un sueldo fijo y no hay retribuciones extra, lo cual, según N. Delgado (s.f.), genera una desmotivación para realizar los proyectos en tiempo y forma, lo que provoca que los mismos empleados generen deficiencias en su desempeño.

Javier Mahillo (2020) menciona que la motivación en el ámbito laboral es “aquello que nos lleva a la acción”, por ello, al haber una desmotivación desde el ámbito económico, es muy importante implementar estrategias para elevarla y llevar a la empresa a un mayor desempeño y beneficio para toda la organización.

Otro punto para observar es que presentan fallas en las áreas de Éxito del cliente y Desarrollo de software, en donde se denotan distintos aspectos que afectan a la mayoría de la empresa. En primer lugar, deficiente manejo del tiempo que los colaboradores tienen a la hora de realizar los proyectos, debido a que postergan el trabajo, no atienden bien las prioridades, el orden de entrada de los trabajos, ni la urgencia real de cada ticket. La manera en la que atienden, con palabras del mismo propietario, es “El cliente que más grite”. “Saber escoger el tiempo es ahorrar tiempo” Francis Bacon.

En segundo lugar, no se toman el tiempo de testear (probar) los proyectos se incurren muy fuertemente en el uso de garantías, las cuales le cuestan a la empresa, en donde, con la información proporcionada por la empresa, pudimos notar que se incurre alrededor de un 30% del tiempo real del proyecto, por fallas que no se detectaron al no haber probado el programa desarrollado.

Debido a las deficiencias, existen ciclos de venta extremadamente largos, el Director General comentó que se tiene presupuestado trabajar un promedio de 3 meses, en donde se asigna por parte de los colaboradores un “colchón” de tiempo demasiado amplio, extendiendo el proyecto a 6 meses, se le cobran al cliente incurriendo en un tema de falta de ética profesional, ya que el proyecto debería de terminarse en 3 meses, y por los errores que aparecen después de la entrega, se incurre en garantías pudiendo hacer que el proyecto se extienda hasta más de un año, tiempo por el cual no se cobra.

Habiendo analizado las problemáticas anteriormente planteadas, se llegó a la conclusión, en conjunto con la empresa, que el punto central a tratar debe ser obtener el punto óptimo para el comienzo de la otorgación de incentivos salariales variabilizados por medio del análisis del desempeño de la organización a través de los números internos. El objetivo de abordar esta problemática es llegar a un punto óptimo en el que se pueda comenzar a incentivar el buen desempeño de los colaboradores generando una mayor productividad en la empresa.

A partir del análisis se busca que tengan un mejor desempeño en tiempo y materia, para a partir de esto lograr que la empresa cumpla con sus tiempos estimados de entrega y se evite entrar en garantías o tiempos extendidos que no generan ingresos, provocando un

mejor rendimiento, obteniendo mejores ingresos y en consecuencia a esto salir de la pérdida económica en la que se encuentran actualmente.

Atendiendo a esta problemática, nos concentramos en realizar un análisis de los puntos de mejora e identificar en cuales se deben enfocar para mejorar .

#### 1.4. Planeación de alternativa(s)

Se decidió realizar un análisis financiero de la empresa. Para llegar a ello se tomaron en cuenta los siguientes métodos.

- Recuperación de la información financiera: Balance General, Estados de Resultados de los últimos cuatro años, costos, gastos y precios de ventas.
- Estandarización de la información: Acomodo de los estados financieros.
- Análisis vertical: Relacionar las cuentas de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado y durante el mismo periodo contable.
- Punto de equilibrio: Momento en que los ingresos de la empresa cubren sus gastos fijos y variables.
- Propuestas de mejora: En base a los resultados arrojados por los análisis anteriores, crear propuestas de mejora para la empresa.

Se planeó hacer un reporte en donde se incluyó la estructura de la información, el análisis de esta y tanto resultados, como reflexiones.

A continuación, presenta el cronograma de plan de trabajo en donde se detalla la ruta crítica del trabajo desarrollado.

**Tabla 2***Cronograma de plan de trabajo*

ETAPAS	VERANO 2022																																						
	MAYO					JUNIO													JULIO																				
	Sem 1					Sem 2					Sem 3					Sem 4					Sem 5					Sem 6					Sem 7					Sem 8			
	23	24	25	26	30	31	1	2	6	7	8	9	13	14	15	16	20	21	22	23	27	28	29	30	4	5	6	7	11	12	13	14							
<b>MÓDULO, PLAN DE TRABAJO, ESCENARIO ASIGNADO</b>																																							
Observación de problemática inicial																																							
Introducción equipo de trabajo y escucha (juntas)																																							
Investigación marco teórico																																							
Cambios de problemática																																							
Planeación de alternativas																																							
Contexto global de soluciones																																							
Planteamiento de alternativa																																							
Presentación de propuesta y cambio de problemática																																							
Modificaciones a la propuesta																																							
Recabación de información																																							
Reestructuración de la información																																							
Punto de equilibrio																																							
Reporte ejecutivo																																							
Generación de propuesta de mejora																																							
Entrega de resultado																																							

*Nota.* Ruta crítica de trabajo

### 1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

En la semana 1 se presentó el escenario de la empresa con la problemática inicial, la cual era la variabilización de ingresos.

En la semana 2 se seleccionó el escenario y se tuvo un primer acercamiento virtual con el escenario donde se volvió a presentar la problemática de la organización cambiando a un tema de remuneración variable con relación a temas fiscales de ingresos donde se investigó cotización de salarios, tipos de remuneración, tabuladores según el ISR, pagos de IMMS y la Ley Federal del Trabajo.

La semana 3 se realizó una junta presencial con la empresa donde, en ocasiones, se modificó la problemática a exclusivamente a porcentajes de comisiones para los colaboradores en base a su desempeño donde se investigaron los temas de motivación en base a comisiones, motivación laboral, tipos de salario, comisiones. Seguimiento de esta

reunión se elaboró una minuta para esclarecer los conceptos con los que trabajamos para, en semana 4, presentar una primera propuesta de trabajo donde se investigó temas de salario emocional, manuales de comisiones, empoderamiento, corresponsabilidad, tipos de compensación, teorías de comisiones, evaluación del desempeño, equidad interna, sistemas de incentivos, control de horas de trabajo.

En semana 4, se presentó un manual preliminar junto con su tabulador en donde se buscaba obtener los porcentajes de las posibles comisiones y además generar los conceptos por los cuales se darían. El director expresó “Yo pude haber hecho eso” y también expresó no haberse explicado con la problemática real y la modificó a ¿Cuál es el punto en que pudiera dar comisiones? Este cambio en la propuesta generada provocó que se modificaran los temas investigados. A la investigación se agregaron los temas de análisis financiero.

En semana 5, se recopiló la información financiera, se estandarizó conforme debe ser presentada según los estándares contables nacionales, proporcionados por las Normas de Información Financiera (NIF), ya que estaba presentada en formatos y conceptos no aptos ni entendibles para un correcto análisis, se conglomeró en un solo documento para seguido de ello, realizar el análisis financiero, se llegó al acuerdo con la empresa a partir del diagnóstico colaborativo, haciendo uso de las herramientas de análisis financiero mencionadas en el apartado 1.4, que nos permiten conocer la situación interna de esta como a continuación se explica.

Se analizó la información proporcionada por la organización, en base a eso se interpretó y se unificó para hacer un análisis completo de los años, es importante mencionar que no se presentó información completa, correcta ni a detalle. Se adecuaron las cuentas y

el orden del archivo conforme es correcto presentarlo, seguido a esto se realizó un análisis vertical de los años 2018, 2019, 2020, 2021 de sus estados de resultados, se adjuntó la información de la Posición Financiera de la empresa, de solamente el año 2021 y de lo que va del 2022, por lo tanto, no se presentó información suficiente, seguido de esto se generaron las razones financieras de la situación financiera del año 2021 en las cuales, debido a la falta de información en sus registros contables, esto provoca un resultado no enteramente acercado a la realidad. Además, se generaron las razones financieras básicas de operación, rentabilidad, apalancamiento y solvencia al 31 de diciembre del 2021.

Se realizó también con los promedios calculados de los estados de resultados de los 4 años proporcionados, debido a que el estado de resultados del 2021 se presentó con variaciones no explicables y para generar números un poco más acercados a la realidad se comparó el promedio de los 4 años de estados de resultados con la situación financiera a diciembre de 2021.

En la semana 6, se realizó el cálculo del punto de equilibrio a partir del detalle de costos de venta, precios de venta y costos y gastos fijos de cada uno de los productos que venden. Se formuló el punto de equilibrio de cada uno de los productos, así generando las ventas mínimas necesarias para soportar la operación sin pérdidas o sin que tenga, un producto, que soportar a otros por no vender lo suficiente.

Por consiguiente, en la semana 7, se elaboró la presentación y el reporte ejecutivo en el que se incluyeron los objetivos generales y particulares, plan de trabajo, cronograma de trabajo, productos y/o resultados, recomendaciones a los directivos de la empresa y puntos a observar para los siguientes proyectos.



## 1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

El alcance del proyecto en este periodo fue el análisis puntual del punto de equilibrio y a partir de este ofertar aquel punto óptimo para dar incentivos económicos. Los resultados cuantitativos obtenidos a través del análisis que se realizó por medio de los números internos, arrojó que la situación de la empresa es algo crítica por temas de flujo de efectivo y hablando de observaciones cualitativas, poco orden en la información presentada, no hay consistencia en los documentos.

La empresa, al llegar a ingresos de \$265,349.40 mensuales o \$3,184,192.8 anuales, se encuentra en su punto de equilibrio. Punto el cual indica donde no hay pérdida ni ganancias. Se considera en el mercado que una empresa es rentable al llegar a utilidades netas superiores al porcentaje de la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) o de la tasa de inflación publicada por el Banco de México. Estos son indicadores o bases que nos ayudan a identificar que el dinero de la empresa no está perdiendo valor debido a la inflación. Al día 8 de julio la TIIE se encuentra en 8.03%. Por lo tanto, la empresa debe de tener utilidades netas mínimas de \$21,092.61 mensuales o \$253,111.31 anuales.

## 2. Productos

Se elaboró un reporte ejecutivo en donde se incluyeron los siguientes puntos:

- Empresa.
- Título del Proyecto.
- Objetivo general y particulares.
- Plan de trabajo.
- Cronograma.
- Productos y/o resultados entregados.
- Recomendaciones a los directivos de la empresa.
- Que sigue para los siguientes proyectos.

### 3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

La experiencia que se presentó dentro de este proyecto fue el tema del mal registro, por no decir uso, dentro de sus cuentas en sus estados financieros y estados de resultados, dado que esto puede apoyar o perjudicar en el pago de impuestos, así como alentó nuestro trabajo en el análisis de los estados, para tomar decisiones asertivas, ya que trabajábamos con aproximados y tuvimos que dar el correcto formato de las cuentas, con la escasa información recibida por parte de la empresa.

Se llegó a la conclusión de trabajar con lo que teníamos, por falta de tiempo del director; nuestra decisión fue recomendarles reestructurar debidamente sus estados financieros, en los cuales les adjuntamos notas como guía sobre qué datos implementar y cuales otros modificar para su correcto uso.

#### 3.1 Sensibilización ante las realidades

##### **Santiago Díaz Del Castillo Valenzuela**

Durante este proyecto me enfrenté a situaciones que no esperaba encontrarme. En un primer momento decidimos elegir el escenario en el que trabajamos debido a que podríamos haber generado un muy buen resultado respecto a la problemática que principalmente tenía la empresa y por nuestra profesión. La primera frustración que debo denotar es la tan dramática variación entre las problemáticas que el empresario presentaba. Esto perjudicó en tiempo nuestro trabajo y en el desempeño.

La comunicación, entre los participantes del PAP y la empresa, fue muy difícil. Se empezó con una gran expectativa y actitud de trabajo. Tanto así que desde la primera interacción directa con la empresa empezamos a solicitar información para empezar a

trabajar y conocer los procesos internos, de los cuales recibimos una respuesta forzada y además se recibió una queja del empresario por medio de la coordinadora y este fue el primer desaliento y desmotivación.

Cuando se fue dando la comunicación, y al ir descubriendo limitaciones tanto en la comunicación como en la interacción con el director , me puse a pensar en que quizá no tomé la mejor decisión del escenario elegido, pero sabiendo que yo nunca habría podido saber cómo sería la interacción, decidí no estresarme al respecto. Cosa que pasó a brotar bastantes emociones negativas conforme se acumulaban las situaciones.

Se realizó una primera propuesta de producto a entregar, cuando el tema a tratar eran comisiones. Al presentarlo, el empresario nos detuvo y comentó no haber sido muy claro y diciendo que él habría podido hacer el tabulador y propuestas de comisiones que nosotros ya habíamos realizado. Su respuesta me pareció que invalidaba el trabajo, investigación, análisis y tiempo empleado. Este comentario, me molestó y desmotivó tanto que ya solo quería que me dijera exactamente qué quería para entregárselo y librarnos del escenario de una vez por todas.

En la última llamada que se realizó, antes de la presentación final con la empresa, se platicaron las carencias, incongruencias, fallas y variaciones de la información que generan internamente. En un momento de la llamada se empezó a platicar respecto a la ausencia de comunicación después de que nos diera una respuesta a una solicitud de información, que debido a que con anterioridad habíamos tenido ya situaciones negativas, se leyó como una negativa.

Me pongo a pensar en si mi actuar y mi forma de reaccionar a los problemas que sucedieron, fue correcta. Yo personalmente soy una persona democrática y que trata de resolver los conflictos con calma, pero cuando la otra parte solo ataca, no sé cómo reaccionar. Siempre traté de mantenerme formal y profesional, quizá los sentimientos cruzados pudieron haberme cegado, pero considero haberme mantenido perfectamente en la línea.

### **Nidia Gicell Monzón Armenta**

En el transcurso de las ocho semanas que duró el proyecto PAP, del periodo de verano 2022, se presentaron diferentes escenarios. Se presentaron las empresas y sus diferentes problemáticas, en base a ello elegí el escenario que creí más conveniente para trabajar conforme mis conocimientos y carrera, dado que era una problemática en base a un tema financiero.

Como primera instancia dentro de la problemática de la empresa, se presentó que el tema a tratar sería Variabilización de sueldos, mi compañero de equipo y yo realizamos una investigación exhaustiva para realizar nuestro trabajo de manera completa y correcta, llegando a una segunda reunión con la empresa para profundizar en el tema, reunión en la que se nos volvió a cambiar de problemática, pasando a sueldos y salarios, debido a esto, debimos cambiar nuestras proyecciones de trabajo adaptándonos a las nuevas circunstancias; de nuevo realizamos más investigación, completa, para llegar a otra sesión programada presencial para una mayor aclaración de los puntos, en la cual nuevamente se nos volvió a cambiar de problemática, pasando ahora a porcentajes de comisiones.

En este cambio de escenario fue donde más nos interesamos, ya que detectamos un área importante e interesante de mejora, le invertimos más tiempo para modificar nuestro trabajo y cumplir con las expectativas de trabajo, se realizó una propuesta fundamentada, una presentación con información importante, al momento de presentar ante la empresa, nuevamente hubo cambio de proyecto, solo quería el punto de equilibrio para saber desde dónde podría comenzar a dar comisiones.

Pero fuera de eso mi compañero de trabajo y nuestro asesor educativo hicieron de esta experiencia algo más gratificante, dado que supimos sacar las cosas y aprendimos juntos de esta experiencia.

### 3.2 Aprendizajes logrados

#### **Santiago Diaz del Castillo Valenzuela**

Desarrollé mis habilidades de comunicación asertiva. A adaptar estados financieros con fallas de registro y analizarlos. A filtrar información no relevante para las actividades a desarrollar. A redactar bajo un formato profesional. Pulí mis habilidades de redacción conforma a la APA.

#### **Nidia Gicell Monzón Armenta**

En lo personal las competencias que desarrollé dentro de este proyecto fue la capacidad de comunicarme asertivamente. Aprendí cómo dirigirme correctamente hacia directivos, con lenguaje más formal y conciso. También implementé la correcta redacción en formatos profesionales, así como realizar análisis de estados financieros de un escenario real.

### 3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos

#### **Santiago Diaz del Castillo Valenzuela y Nidia Gicell Monzón Armenta**

El directivo comento que hubo dificultades en la comunicación, por lo tanto, consideramos que esta situación, aprendimos a ser creativos para resolver la ausencia de información.

#### 4. Bibliografía y otros recursos

Abolafio, M. (s. f.). *Control de horas: Cómo realizarlo y por qué es importante*. Edenred.

Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://blog.edenred.es/control-horas-importante/#:~:text=La%20principal%20importancia%20del%20control,a%20lo%20largo%20del%20mes.>

Casas Romero, Agusti (2002) *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*.

*Diferencia entre salario diario y salario diario integrado*. (s. f.). EdiFactMx. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.edifact.com.mx/masinfo/diferencia-entre-salario-diario-y-salario-diario-integrado.html>

Freivalds, Andris, Niebel, Benjamín W. (2014) *Ingeniería industrial de Niebel: métodos, estándares y diseño del trabajo*.

*La corresponsabilidad como cultura de empresa*. (s. f.). Work Meter. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.workmeter.com/blog/el-exito-de-la-corresponsabilidad-como-cultura-de-empresa/>

Niebel, Benjamín W., Freivalds, Andris (2009) *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*.

Regueira García, Carlos D. (1981) *Administración de salarios: el salario en las relaciones laborales y como factor motivacional*.

Roldán, P. (2017, 1 mayo). *Análisis financiero*. economipedia. Recuperado 20 de junio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>



