

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE  
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA  
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP Consultoría en MYPE**

**PRESENTAN**

**Equipo de alumnos:**

**Iván Andrés Arellano Ruelas. Ing. financiera**

**Marcelo Marin Gavica. Lic. Mercadotecnia**

**Roberto Parra Ramirez. Lic. Administración Financiera**

**Ricardo Andrés Vidal Estrada. Ing. Mecánica**

**Profesores PAP:**

**Lic. José Juan Castillo Uribe**

**Lic. Herenia Navarro Renteria**

**Tlaquepaque, Jalisco, Mayo de 2022**

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>1. Generalidades y contexto de la empresa</b>	6
1.1 Historia de la empresa	6
1.2 Entendimiento del negocio	6
1.3 Fundamentos estratégicos	8
<b>2 Diagnóstico</b>	10
2.1 Metodología del diagnóstico	10
2.2 Descripción de la situación de la empresa	11
Problema Central	11
2.3 Análisis e interpretación de resultados:	11
2.3.1 Instrumentos de análisis y justificación	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2 Aplicación del Instrumento y explicación de su contenido	¡Error! Marcador no definido.
Áreas Funcionales	13
Finanzas	13
Gestión	¡Error! Marcador no definido.
Mercadotecnia	16
Operaciones	18
Recursos Humanos	20
Calidad	21
Sistemas de información	23
Innovacion y tecnologia	24
FODA	26
Árbol de problemas	27
<b>3. Planteamiento estratégico</b>	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Misión y Visión	28
3.2 Planteamiento estratégico y estrategia general	29
<b>4. Propuesta de mejoras</b>	29
4.1 Nombre de la propuesta	29
4.2 Justificación de la propuesta	29
4.3 Plan de acción	30
<b>5. Implementación</b>	31
5.1 Actividades realizadas y su justificación	31
5.1.1 Taller para promover misión y visión	32
5.1.2 Manual descriptivo de puestos	¡Error! Marcador no definido.
5.1.3 Manual de proceso de venta	33
5.1.4 Dashboard de KPI's	35
5.1.5 Taller de implementación 5's	35

5.1.6 Control de inventario	35
5.1.7 Sistema de consolidación financiera	36
5.1.9 Renovación de branding	37
5.1.10 Taller básico de marketing	38
5.2 Ajuste al plan de acción	38
5.3 Resultados obtenidos	39
5.4 Tabla de empleo y capacitación	40
5.5 Tablero de seguimiento de indicadores	40
<b>6. Recomendaciones finales</b>	<b>43</b>
6.1 Corto plazo	43
6.2 Mediano plazo	43
6.3 Largo plazo	43
<b>7. Reflexiones de cierre de los estudiantes</b>	<b>43</b>
7.1 Reflexión Iván Arellano	43
7.2 Reflexión Roberto Parra	44
7.3 Reflexión Ricardo Estrada	44
7.4 Reflexión Marcelo Marin	45
<b>8. Conclusiones Generales</b>	<b>45</b>
<b>9. Fuentes consultadas</b>	<b>46</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>47</b>
10.1 Anexo 1 Macro Proceso	47
10.2 Anexo 2 Lista de asistencia en talleres	48

El informe que se presenta a continuación es el resultado de la intervención efectuada en la empresa. En el documento se muestran los procesos y los resultados del trabajo realizado con datos proporcionados por parte del empresario y sus colaboradores. Con la información obtenida se realizó un diagnóstico, que fungió como base para elaborar propuestas de mejora pertinentes, en colaboración con los usuarios. Posteriormente se procedió a la fase de implementación y evaluación del proyecto. Para la elaboración de las propuestas se consultaron distintas referencias bibliográficas y sitios de internet, así como a distintos profesores de la universidad, que asistieron a miembros del equipo en la elaboración de algunas propuestas que estaban dentro de su área de expertise. El presente documento está conformado por las generalidades de la empresa, los resultados del diagnóstico realizado, planteamiento estratégico, las propuestas de mejora, la implementación de cada una de ellas con los resultados obtenidos y la evaluación de las propuestas y proyecto. Como resultado del estudio realizado hasta mayo de 2022 el equipo consultor sugiere que es importante que la empresa continúe con las recomendaciones proporcionadas y haga uso de las propuestas elaboradas a lo largo del proyecto.

## Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y diferentes instituciones, 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”. Además de coadyuvar a su sobrevivencia en tiempos de pandemia por Covid-19.

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, y de la pandemia por Covid 19, 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 y sobrevivencia. 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 la 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 señala la revisión del planteamiento estratégico que se llevó a cabo con el empresario y su equipo estratégico, revisando temas de filosofía y objetivos organizacionales. La cuarta plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el segundo apartado. La quinta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La sexta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La séptima incluye las reflexiones de los alumnos en relación con su proceso formativo durante el proyecto, y la 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:

- Levantamiento del prediagnóstico: el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
- 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.
- 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.
- Implementación 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.

- Presentación final y evaluación del proyecto: en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y los coordinadores 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.

## 1. Generalidades y contexto de la empresa

### 1.1 Historia de la empresa

Empresa 100% mexicana que inició actividades en la ciudad de Guadalajara, Jalisco en la década de los setenta con el mando del abuelo del empresario (actual director), iniciando con la actividad de fabricación y montaje de estructuras para ingenios azucareros dentro y al exterior de la república, en el año del 2013 fallece el fundador, se genera una ruptura familiar y una separación de algunas unidades de negocio. A partir de ese evento se crea la empresa que se dedica a brindar el servicio de renta de grúas de elevación y maniobras industriales. Desde hace 3 años el empresario tomó el mando de la empresa, supliendo a su padre. Actualmente la empresa forma parte de AGEDI (Asociación de Grúas Equipos y Dispositivos Industriales A.C.) y ha continuado operando de manera ininterrumpida durante la pandemia (COVID).

### 1.2 Entendimiento del negocio

La empresa ofrece un servicio de renta de grúas y maniobras industriales con más de 20 años de experiencia en el sector, cuenta con 5 grúas de equipos de maniobras y operadores capacitados que ofrecen servicios de calidad.

Los servicios de maniobra de levantamiento que ofrece son los siguientes:

- Levantamiento de estructuras de acero.
- Levantamiento de estructuras de concreto.
- Levantamiento de tanques industriales.
- Levantamiento de equipos de proceso.
- Levantamiento de aires acondicionados, entre otros equipos.

Esta empresa, al ser del sector de servicio industrial, conlleva ciertos procesos para la ejecución del servicio solicitado.

En primera instancia se recibe una llamada telefónica la cual es atendida por el área administrativa de la empresa, el área de gestión realiza una pre evaluación a la cotización, existe una inspección de campo donde se hace el cálculo de maniobras y finalmente brinda un presupuesto final del servicio.

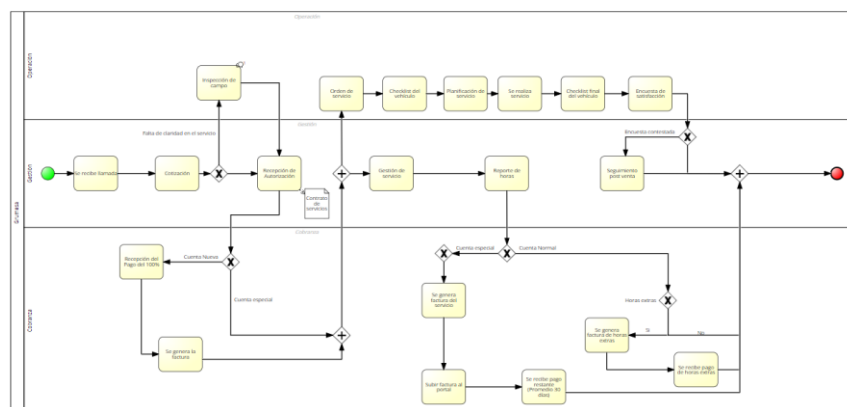
Una vez autorizada la cotización, se realiza un contrato de servicio donde si el cliente es nuevo, se solicita el pago del 100%, posteriormente se genera la factura del servicio al cliente.

En segunda instancia la empresa genera una orden de servicio, donde la gestión operativa realiza un check list de condiciones óptimas del vehículo o equipo a utilizar, se establece un plan de ejecución de maniobra y se realiza el servicio solicitado. Finalmente se realiza un check list del vehículo o equipo utilizado al finalizar la maniobra y se entrega una encuesta de satisfacción al cliente la cual es revisada por la empresa.

En tercera instancia la gestión operativa genera un reporte de horas trabajadas y en caso de existir horas adicionales a las pagadas, se realiza nuevamente una factura para su registro en el portal de los clientes y cuentas especiales, los cuales solicitaron el servicio de horas extras. Finalmente se reciben los pagos de horas extras.

## MACROPROCESO

Anexo NO.1



## 1.3 Fundamentos estratégicos

### **Propuesta de valor**

A través del diagnóstico (DIE) se logró identificar que la propuesta de valor en el mercado carece de fuerza de impacto en el mercado, es decir, se considera genérica o bien por defecto, ya que la empresa en primera instancia considera que el servicio al cliente es parte fundamental en la propuesta de valor de la empresa.

### **Ventaja competitiva**

El concepto de ventaja competitiva se refiere al distintivo que genera la empresa a través de una estrategia, se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo las personas que utilicen ese producto o servicio realmente perciben el beneficio que ofrece la empresa y no el de la competencia.

En este caso cuando un consumidor está por contratar un servicio, el servicio a cliente es lo mínimo esperado por lo que se identificó como una propuesta de valor más adecuada para la empresa; la atención personalizada para cada consumidor.

### **Estrategia genérica**

Costos bajos.

Con los 30 años que tiene la empresa ha forjado relaciones con proveedores, gobierno, clientes y competencia (principales actores de la industria) lo que le ha permitido desarrollar condiciones favorables al momento de negociar costos, los cuales se ven reflejados en los precios competitivos que maneja la empresa. Adicionalmente, el equipo de dirección de la empresa conoce y analiza los precios de la competencia para entrar al mercado como una empresa competitiva en precio.

No obstante, la estrategia identificada en la empresa, con la información que se recopiló durante la etapa de diagnóstico, el equipo consultor validó que seguir con una estrategia de costos bajos representa un riesgo financiero por lo cual se recomienda cambiar a una estrategia de diferenciación.

## 1.4 Análisis del entorno

### INTRODUCCIÓN

El análisis del entorno de una empresa es una herramienta especialmente útil a la hora de elaborar cualquier estrategia corporativa, ya que ayuda a establecer cuál es la posibilidad de crecimiento real de esta mediante el estudio de toda una serie de factores que influyen en ella.



Se utilizó la herramienta de Pestel para identificar el macroentorno. Esta herramienta se utiliza para analizar las posibles oportunidades y amenazas en el entorno, por ejemplo en la parte política se detecta una enorme oportunidad por el giro en las obras públicas ya que es un servicio muy requerido para cualquier construcción.

Los datos presentados a continuación fueron consultados en diferentes fuentes de información.

## PESTEL

PESTEL					
Oportunidades					
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
-Obras publicas del gobierno actual generan un incremento en demanda y servicios en el sector.	-Sueldos promedio del sector bajos. Posible oportunidad para traer mano de obra capacitada. - Prestamo Fojal pyme plus	- Primera Expo Gruas en la ciudad de Gdl, Junio 2022	Posible patente de proceso industrial - Oportunidad - Herramientas tecnologicas desaprovechadas	Implementación de maquinaria nueva, para disminuir emisiones de gases contaminantes y alto consumo de material para su mantenimiento.	Adaptación a las regulaciones del mercado.
Amenazas					
-Obras públicas grandes situadas en el sur del país	-Índice de crecimiento anual del municipio 0.4 (A) -Inflación de 7.36% al cierre del 2021. -Tasa de referencia aumentó a 5.50% -Recesión técnica en el país por sumar dos trimestres de actividad económica a la baja	10 Negocios similares (10km a la redonda ) (A) - Amenaza de la oposicion para detener obras publicas.	Disponibilidad de herraminetas tecnológicas en el mercado	Uso excesivo y constante de maquinaria que afecta directamente al medio ambiente.	Nuevas regulaciones sobre la contratación del personal
Fuente					
<a href="https://www.cronica.com.mx/notas-ages/">https://www.cronica.com.mx/notas-ages/</a>	Inegi Revista expansión <a href="https://fojal.ialisco.gob.mx/arc">https://fojal.ialisco.gob.mx/arc</a>	<a href="http://tyt.com.mx/nota/expo-gruas-2022-el-prim">tyt.com.mx/nota/expo-gruas-2022-el-prim</a>			<a href="http://elfinanciero.com.mx">elfinanciero.com.mx</a>

archivo adjunto en anexos

## Conclusión

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para conocer todo lo que gira en torno a la empresa, es recomendable hacerlo para evaluar aspectos que podrían afectar el crecimiento y nivel de productividad de la organización. Además, prepara a las empresas ante posibles retos y amenazas en el futuro. En este caso se puede destacar a través de los resultados de la herramienta las amenazas que existen en el sector político, específicamente cada cambio de gobierno implica cambio de contactos con el que ya se habían realizado trabajos. El sector ecológico trae consigo la oportunidad de incursionar con políticas de trabajo más verdes y de esta manera generar menos contaminación para el medio ambiente.

Se recomienda hacer uso de esta herramienta por lo menos 1 vez cada 6 meses con el objetivo de analizar el entorno y detectar oportunamente amenazas y oportunidades.

## 2 Diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra 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 formas 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 con 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, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

A continuación, se presentarán las diferentes herramientas utilizadas para generar este diagnóstico, así como los resultados encontrados en cada una de ellas.

### 2.1 Metodología del diagnóstico

#### Diagnóstico Integral Empresarial

- Permite conocer la situación por área funcional de forma cuantitativa y cualitativa. Mediante entrevistas con el empresario y su equipo estratégico se buscó que el mismo instrumento diera como resultado fortalezas y áreas de oportunidad en las áreas funcionales.

#### Observación

- Los datos cualitativos solo se pueden ver mediante la observación, esto apoya al diagnóstico, permitiendo una visión clara de lo que refleja el resultado del diagnóstico.

### Mystery Shopper

- Simulación de un proceso de compra/cotización para identificar puntos fuertes y áreas de oportunidad de la empresa desde el punto de vista de un cliente.

### Actividad Proyectiva /Lego Serious Play

- Actividad de reflexión centrada en planeación estratégica para el empresario y equipo, utilizando legos para estimular la creatividad de los participantes.

## 2.2 Descripción de la situación de la empresa

La empresa ofrece un servicio de renta de grúas y maniobras industriales con más de 20 años de experiencia. Durante ese tiempo la empresa ha logrado la permanencia, pero también ha enfrentado grandes retos que con las herramientas utilizadas durante el diagnóstico detectamos y nombramos de la siguiente manera.

### Problema Central

#### Viaje en el tiempo

Una empresa puede llegar a identificar qué necesita un “Viaje en el tiempo” cuando nota que hay un estancamiento en su crecimiento y la mayor parte de sus áreas y equipos de servicio comienzan a verse afectados.

## 2.3 Análisis e interpretación de resultados:

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos que se exploraron con las diferentes herramientas que se utilizaron para el diagnóstico:

- Diagnóstico Integral Empresarial  
Esta herramienta fue guía para realizar las preguntas adecuadas y así obtener la información requerida. Con esa información ver qué es lo que necesita la empresa y comenzar a planear las propuestas.
- Observación  
Esta herramienta fue muy útil, en total se hicieron alrededor de 14 visitas a la empresa y pudimos constatar su funcionamiento, la dinámica que se tiene entre el personal, la organización, limpieza y estado actual de las instalaciones.
- Mystery Shopper  
Para esta herramienta se ejecutaron dos llamadas telefónicas para poder recabar información al respecto. En la llamada no.1 contestó el gerente administrativo, se le realizaron preguntas simulando solicitar un servicio y al no poder dar respuesta, comentó que el empresario devolvería la llamada para poder darnos un mejor servicio y la información adecuada. Esa segunda llamada no fue realizada por parte de la empresa.

En la llamada no.2 contestó el empresario, a él también se le realizaron preguntas simulando un servicio para el movimiento de unas lavadoras industriales en un hotel. El ingeniero comenzó a hacer preguntas más técnicas acerca del servicio. El resultado fue que se percibió capacidad y conocimiento por parte del ingeniero Manuel, así como una excelente atención al detalle durante la llamada.

- Actividad proyectiva /Lego Serious Play

Uno de los aspectos más relevantes que dejó esta actividad es que permitió conocer la dinámica del empresario y su equipo de trabajo (quienes toman la batuta, quienes pueden delegar actividades, quienes saben pedir apoyo y quienes son más creativos).

Con esta actividad se buscaba que el empresario y su equipo estratégico reflexionaran sobre la empresa que dirigen, por qué existe y hacia dónde se quieren dirigir. Esta visualización se logró jugando con figuras de lego. Al final se destruyó la visión de representada con Legos para generar una reacción y reflexión profunda en el equipo. Esta actividad fue fundamental para redefinir la misión y visión que se tenía.

### 2.3.1 Instrumentos de análisis y justificación

El principal instrumento que se utilizó para el análisis fue el DIE (diagnóstico integral empresarial). Mediante varias sesiones dedicadas a entrevistar al equipo estratégico de la compañía, se llenó dicho documento. En esta herramienta se hace un análisis de las áreas funcionales de la empresa por medio de un vaciado de datos especificados en el formato.

Esta práctica permite, una vez recabada la información, evaluar los resultados (competente, confiable básica o sobrevivencia) por cada área que fue analizada, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

## 2.3.2 Aplicación del Instrumento y explicación de su contenido

### Áreas Funcionales

**RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: CONFIABLE**

### Áreas funcionales

Escalas de calificación:

■ = 7.5 y <= 10  
 ■ >= 5 y < 7.5  
 ■ >= 3.1 y < 5  
 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	52.0	99.0	<u>5.3</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	44.0	120.0	<u>3.7</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	94.0	120.0	<u>7.8</u>	<u>COMPETENTE</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	86.0	177.0	<u>4.9</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	58.0	81.0	<u>7.2</u>	<u>CONFIABLE</u>
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>		<u>334.0</u>	<b>597.0</b>	5.8	CONFIABLE

Con base a las calificaciones obtenidas de las diferentes áreas que evalúa el DIE brinda como resultado que la información obtenida en esta primera fase fue confiable, donde observamos que el área de ventas y recursos humanos son las más bajas encontrándose en una categoría básica en contraste con la de operaciones, que se sitúa en una categoría competente.

Finanzas:

## RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS:

**CONFIABLE**

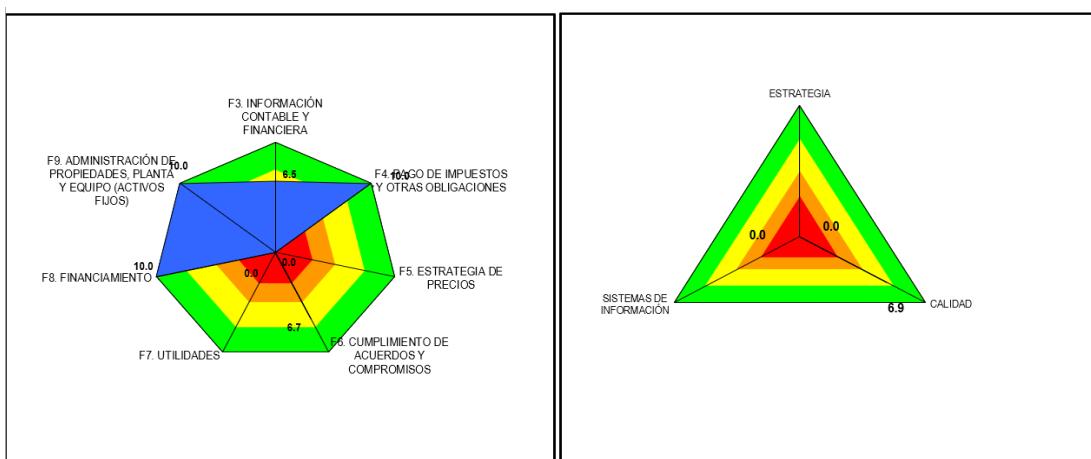
### Áreas funcionales

Escalas de calificación:

■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3.	INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	31.0	48.0	<u>6.5</u>	<u>CONFIABLE</u>
F4.	PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	12.0	12.0	<u>10.0</u>	<u>COMPETENTE</u>
F5.	ESTRATEGIA DE PRECIOS	0.0	3.0	<u>0.0</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
F6.	CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	6.0	9.0	<u>6.7</u>	<u>CONFIABLE</u>
F7.	UTILIDADES	0.0	0.0	<u>0.0</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
F8.	FINANCIAMIENTO	3.0	3.0	<u>10.0</u>	<u>COMPETENTE</u>
F9.	ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	6.0	6.0	<u>10.0</u>	<u>COMPETENTE</u>
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>		<b>58.0</b>	<b>81.0</b>	<b><u>7.2</u></b>	<b><u>CONFIABLE</u></b>

En el área de finanzas el equipo consultor detectó puntos muy interesantes. Como primer punto en la parte de información contable fiscal se encontró que no se habían observado utilidades dentro de la empresa durante un par de años, también se descubrió que el sistema de precios era deficiente. Por otro lado esto generó dudas acerca de que el apartado de información financiera no se viera tan afectado así como el de utilidades.



La información de la cual no se obtuvo registro claro, fue de las utilidades reales. ya que solo se tenía un aproximado calculado, mas no se tenía ningún registro que calcule de forma real este rubro. Cabe recalcar que estos resultados y análisis son hasta el momento de realizar el DIE después de avanzar a la siguiente fase se obtuvo más información.

Gestión:

## RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN:

**CONFIABLE**

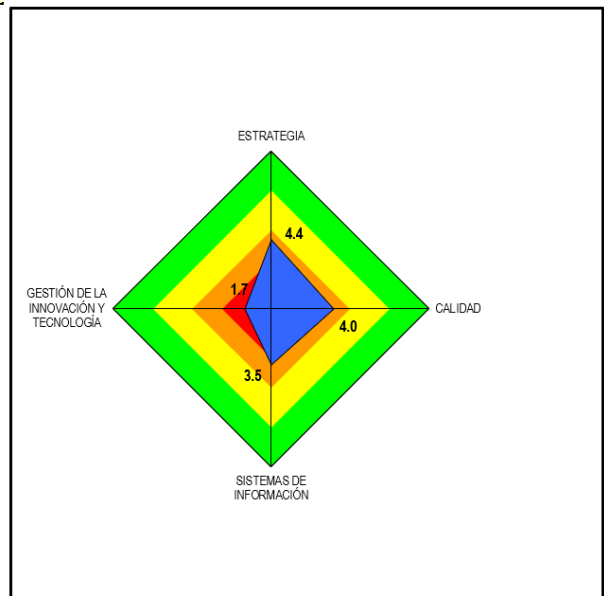
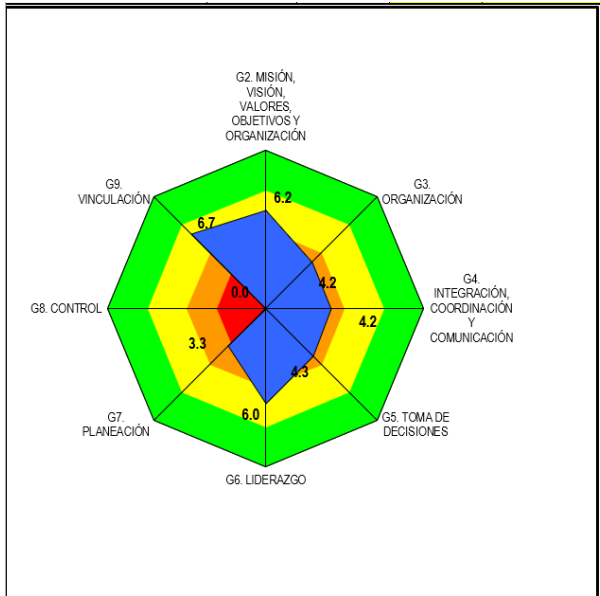
### Áreas funcionales

Escalas de calificación:

■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	13.0	21.0	<u>6.2</u>	<u>CONFIABLE</u>
G3. ORGANIZACIÓN	5.0	12.0	<u>4.2</u>	<u>BÁSICA</u>
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN	5.0	12.0	<u>4.2</u>	<u>BÁSICA</u>
G5. TOMA DE DECISIONES	9.0	21.0	<u>4.3</u>	<u>BÁSICA</u>
G6. LIDERAZGO	9.0	15.0	<u>6.0</u>	<u>CONFIABLE</u>
G7. PLANEACIÓN	1.0	3.0	<u>3.3</u>	<u>BÁSICA</u>
G8. CONTROL	0.0	0.0	<u>0.0</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
G9. VINCULACIÓN	10.0	15.0	<u>6.7</u>	<u>CONFIABLE</u>
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>52.0</b>	<b>99.0</b>	<u>5.3</u>	<u>CONFIABLE</u>

En el área de gestión el equipo consultor determinó que la empresa contaba con un director enfocado plenamente en ser el hombre orquesta de la empresa, en donde se manejaba una misión y visión que no estaban del todo claras. Un punto clave para que el proceso administrativo saliera en categoría básica es que el director está enfocado en lo operativo, destinando muy poco tiempo a los aspectos estratégicos de la compañía.



Lo que arroja una baja planeación y aunque se contaba con una misión y una visión, no era precisa ni acorde con la realidad y objetivos de la empresa. Donde se apreciaba, que no existía una estrategia y planeación dentro de la empresa. debido a que todo se solucionaba al momento en el que los problemas sucedían, sin preverse mucho de posibles situaciones en el futuro.

Mercadotecnia

**RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS: BÁSICA**

**Áreas funcionales**

Escala de calificación:		<span style="color: green;">■</span> = 7.5 y <= 10 <span style="color: yellow;">■</span> = >= 5 y < 7.5 <span style="color: orange;">■</span> = >= 3.1 y < 5 <span style="color: red;">■</span> = >= 0 y < 3.1		
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA	4,0	15,0	2,7	SOBREVIVENCIA
M5. POLÍTICA DE PRECIOS	4,0	9,0	4,4	BÁSICA
M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1,0	3,0	3,3	BÁSICA
M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1,0	9,0	1,1	SOBREVIVENCIA
M8. EVALUACIÓN DE VENDEDORES	3,0	12,0	2,5	SOBREVIVENCIA
M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	8,0	9,0	8,9	COMPETENTE
M10. SERVICIO POST VENTA	5,0	9,0	5,6	CONFIABLE
M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	7,0	15,0	4,7	BÁSICA
M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	7,0	12,0	5,8	CONFIABLE
M13. CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	2,0	9,0	2,2	SOBREVIVENCIA
M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	2,0	18,0	1,1	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>44,0</b>	<b>120,0</b>	<b>3,7</b>	<b>BÁSICA</b>

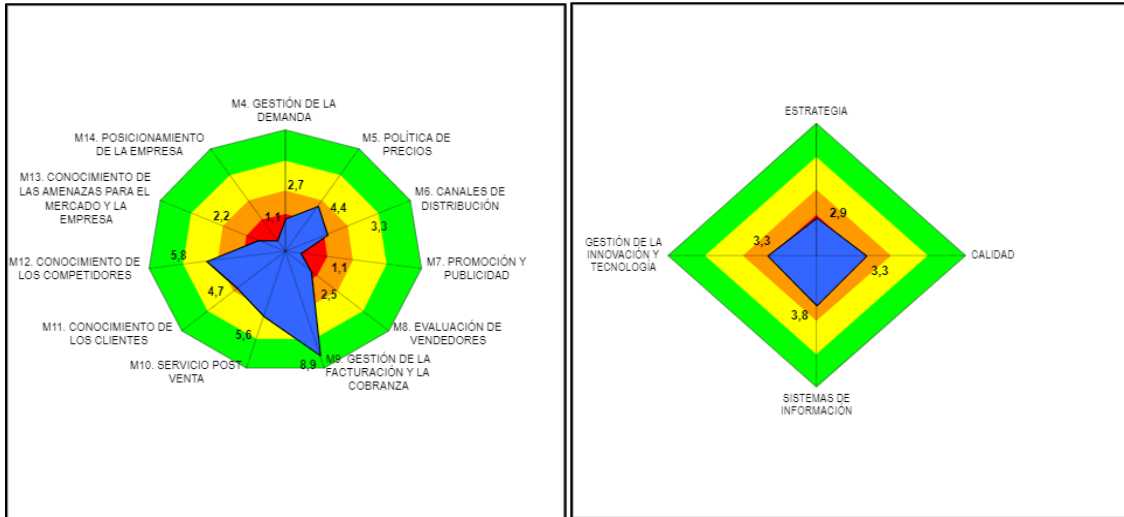


Por medio de los resultados obtenidos a través de la herramienta DIE, se logró identificar el área de mercado como una de las más débiles dentro de la problemática central, en la imagen antes presentada se puede identificar las áreas de oportunidad en “Promoción y Publicidad ” así como el “posicionamiento de la empresa” en el que ambos se encontraron en la etapa de “Supervivencia” con una calificación del 1.1, posteriormente en la tabla podemos ubicar “El conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa” con una calificación de 2.2 y en la misma categoría de “Supervivencia” esto aunado al poco análisis del entorno elaborado para sus estrategias. Por último, destacar la baja calificación en las áreas de “Gestión de la demanda” y “Evaluación de vendedores” que son otros puntos donde flanquea la empresa en el área de mercado, con actividades poco eficientes o nulas.

### Áreas transversales

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST	ESTRATEGIA	6,0	21,0	2.9	<b>SOBREVIVENCIA</b>
CAL	CALIDAD	21,0	63,0	3.3	BÁSICA
SIF	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	31,0	81,0	3.8	BÁSICA
INT	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	2,0	6,0	3.3	BÁSICA
TOTAL DEL ÁREA		60,0	171,0	3.5	BÁSICA

Si analizamos el área transversal de las actividades del sector de mercado, la generación de la “Estrategia” obtuvo los resultados más bajos, por otro lado, la media dentro de todas las áreas de la tabla antes presentada es de 3.4, siendo una calificación baja en la medición de resultados de la herramienta.



Las gráficas antes presentadas nos permiten observar la calificación en 12 áreas de la parte de mercado, siendo 3.5 la media como calificación en el resultado final, destaca el área de “Gestión de la facturación y la cobranza ” que fue la que tuvo mayor calificación en los resultados con el 8.9, en contraste a las áreas de “promoción y publicidad ” así como el “posicionamiento de la empresa” que fueron las que tuvieron la menor calificación en la parte de mercado.

## Operaciones

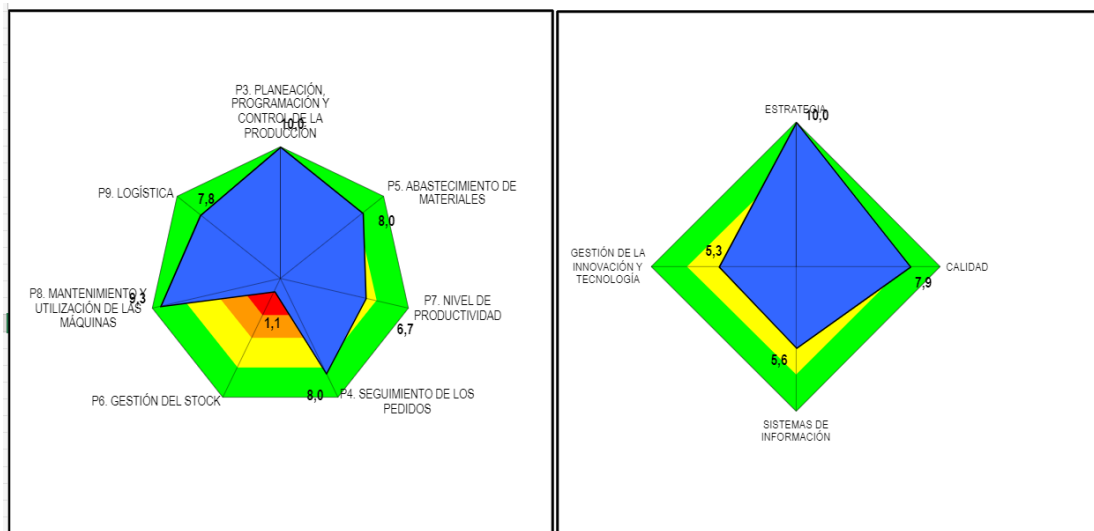
### RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES: **COMPETENTE**

#### Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	24,0	24,0	10,0	COMPETENTE
P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	24,0	30,0	8,0	COMPETENTE
P7. NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	12,0	18,0	6,7	CONFIABLE
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	12,0	15,0	8,0	COMPETENTE
P6. GESTIÓN DEL STOCK	1,0	9,0	1,1	SOBREVIVENCIA
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	14,0	15,0	9,3	COMPETENTE
P9. LOGÍSTICA	7,0	9,0	7,8	COMPETENTE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>94,0</b>	<b>120,0</b>	<b>7,8</b>	<b>COMPETENTE</b>

En el área de Operaciones se identificó que la empresa tiene una planeación, programación y control de sus servicios de renta de grúas competente, existe un seguimiento que la empresa da al cliente tras haber finalizado el servicio y se aplica una encuesta de satisfacción. En cuanto a la gestión del stock de herramientas y refacciones necesarias para las unidades de operación, no se encuentran del todo actualizadas en inventarios propios. El mantenimiento al equipo de operación se realiza de manera preventiva con base a los check list de mantenimiento realizados por los operadores, sin embargo para las unidades de mayor antigüedad se ha realizado mantenimiento correctivo constante.



### Áreas transversales

Escalas de calificación:

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$ 
■  $\geq 5$  y  $< 7.5$ 
■  $\geq 3.1$  y  $< 5$ 
■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST	ESTRATEGIA	30,0	30,0	<a href="#">10,0</a>	COMPETENTE
CAL	CALIDAD	102,0	129,0	<a href="#">7,9</a>	COMPETENTE
SIF	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	59,0	105,0	<a href="#">5,6</a>	CONFIABLE
INT	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	8,0	15,0	<a href="#">5,3</a>	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>		<b>199,0</b>	<b>279,0</b>	<b><a href="#">7,1</a></b>	<b>CONFIABLE</b>

En cuanto a las áreas transversales, su plan estratégico para ejecutar los servicios es competente, su nivel de negociación en comparación de otros sectores de servicio es aceptable y dentro del costo promedio. La calidad en el servicio es favorable, puesto que sus equipos de operación se encuentran mecánica y eléctricamente en condiciones óptimas, adicionalmente los operadores y grúas cuentan con las certificaciones necesarias para maniobrar. Sin embargo en las áreas comunes de los operadores dentro de la empresa, se observan ciertas irregularidades de calidad para un buen ambiente laboral; tales como almacenes, vestidores y comedor sin limpieza, orden y acomodo o selección de herramienta clasificada.

## Recursos Humanos

RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANOS: <b>BÁSICA</b>					
Áreas funcionales					
Escalas de calificación:		<span style="color: green;">■</span> $\geq 7.5$ y $\leq 10$	<span style="color: yellow;">■</span> $\geq 5$ y $< 7.5$	<span style="color: orange;">■</span> $\geq 3.1$ y $< 5$	<span style="color: red;">■</span> $\geq y < 3.1$
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	25,0	36,0	<u>6.9</u>	<a href="#">CONFIA</a>	
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	15,0	27,0	<u>5.6</u>	<a href="#">CONFIA</a>	
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	11,0	21,0	<u>5.2</u>	<a href="#">CONFIA</a>	
H6. REMUNERACIÓN	13,0	26,0	<u>5.0</u>	<a href="#">CONFIA</a>	
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	2,0	15,0	<u>1.3</u>	<b>SOBRE</b>	
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	7,0	10,0	<u>7.0</u>	<a href="#">CONFIA</a>	
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	12,0	21,0	<u>5.7</u>	<a href="#">CONFIA</a>	
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1,0	21,0	<u>0.5</u>	<b>SOBRE</b>	
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>86,0</b>	<b>177,0</b>	<b>4.9</b>	<b>BÁSICA</b>	

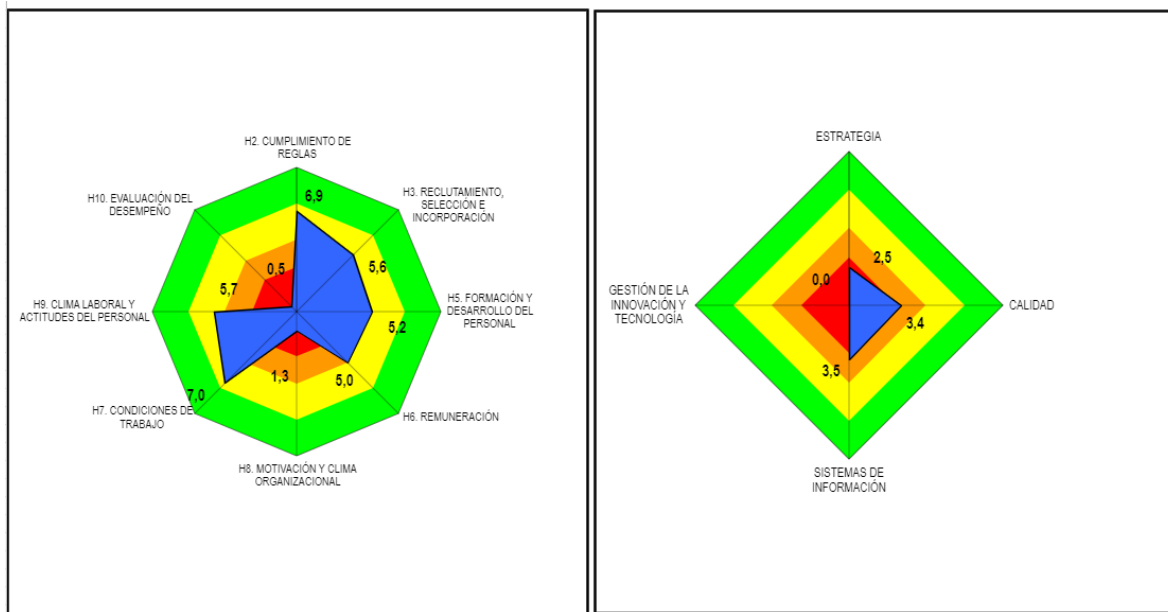
  

Áreas transversales					
Escalas de calificación:		<span style="color: green;">■</span> $\geq 7.5$ y $\leq 10$	<span style="color: yellow;">■</span> $\geq 5$ y $< 7.5$	<span style="color: orange;">■</span> $\geq 3.1$ y $< 5$	<span style="color: red;">■</span> $\geq y < 3.1$
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
EST. ESTRATEGIA	15,0	60,0	<b>2.5</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>	
CAL. CALIDAD	69,0	204,0	<u>3.4</u>	<a href="#">BÁSICA</a>	
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	20,0	57,0	<u>3.5</u>	<a href="#">BÁSICA</a>	
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	0,0	9,0	<b>0.0</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>	
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>104,0</b>	<b>330,0</b>	<b>3.2</b>	<b>BÁSICA</b>	

En el área de recursos humanos, se encontró en una categoría básica debido a la ausencia de alguien responsable del área, ya que las actividades de recursos humanos están repartidas entre todo el personal. El equipo consultor observó que no se evalúa el desempeño de ningún trabajador del área, y que no se contaba con ninguna descripción de puestos. Por otro lado, si se tenían sueldos competitivos y se notaba un clima laboral bastante bueno dentro de la compañía.

Se encontró un problema un poco más severo en la posición de jefe de tráfico, en el cual hay una persona mayor, candidata a ser jubilada y la cual está comenzando a traer

complicaciones en la operación diaria de la empresa. Debido a no poder tener a alguien capacitado y actualizado sobre cómo ejercer esa posición clave para la empresa



## Calidad

RESULTADOS DEL PROCESO DE CALIDAD:

BÁSICA

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
C1. GESTIÓN	61,0	141,0	4,3	BÁSICA
C2. ORGANIZACIÓN	94,0	258,0	3,6	BÁSICA
C3. RECURSOS	71,0	102,0	7,0	CONFIABLE
C4. PROCESOS	7,0	18,0	3,9	BÁSICA
C5. CLIENTES	19,0	51,0	3,7	BÁSICA
C6. RESULTADOS	29,0	39,0	7,4	CONFIABLE
TOTAL DEL PROCESO TRANSVERSAL	281,0	609,0	4,6	BÁSICA

En cuanto a calidad, observamos que si se da un pequeño seguimiento a los servicios, más no se cuenta con un seguimiento real y no se visualiza un problema de urgencia.

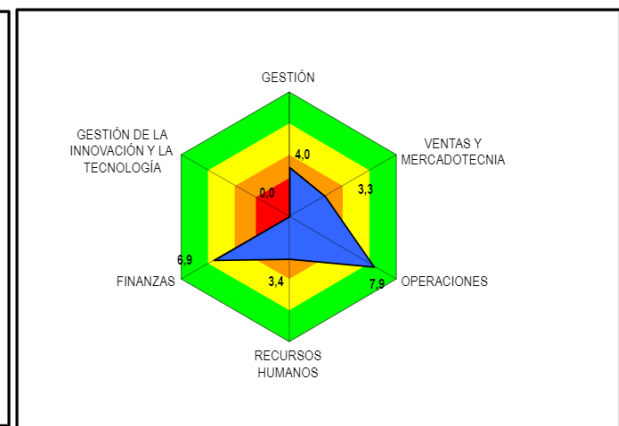
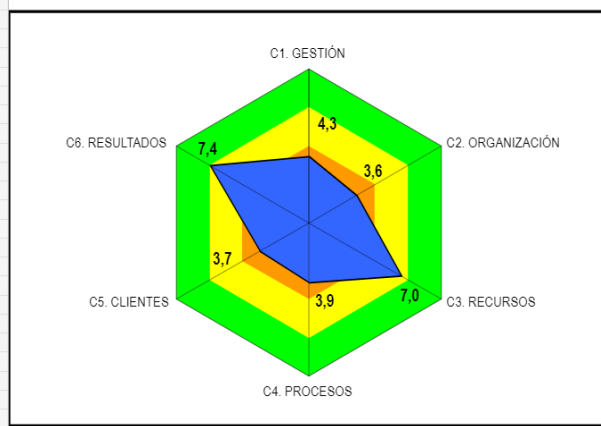
RESULTADOS DEL PROCESO DE CALIDAD:

BÁSICA

La CALIDAD en las áreas funcionales y transversales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	64,0	161,0	4,0	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	21,0	63,0	3,3	BÁSICA
AF3.	OPERACIONES	102,0	129,0	7,9	COMPETENTE
AF4.	RECURSOS HUMANOS	69,0	204,0	3,4	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	25,0	36,0	6,9	CONFIABLE
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	0,0	10,0	0,0	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>		<b>220,0</b>	<b>462,0</b>	<b>4,6</b>	<b>BÁSICA</b>



## Sistemas de información

RESULTADOS DE SISTEMA DE INFORMACIÓN:

**BÁSICA**

Escalas de calificación:

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$ 
■  $\geq 5$  y  $< 7.5$ 
■  $\geq 3.1$  y  $< 5$ 
■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
S1.	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	18,0	51,0	<u>3,5</u>	<u>BÁSICA</u>
S3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOS Y CLIENTES	31,0	81,0	<u>3,8</u>	<u>BÁSICA</u>
S4.	SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	59,0	105,0	<u>5,6</u>	<u>CONFIABLE</u>
S5.	SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20,0	57,0	<u>3,5</u>	<u>BÁSICA</u>
S6.	SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	31,0	48,0	<u>6,5</u>	<u>CONFIABLE</u>
<b>TOTAL DEL PROCESO TRANSVERSAL</b>		<b>159,0</b>	<b>342,0</b>	<b><u>4,6</u></b>	<b><u>BÁSICA</u></b>

Su forma de manejar la información es un poco anticuada, debido al enorme uso de papel y pocos sistemas electrónicos que manejan dentro la empresa. En varios aspectos no se cuenta con registros digitales. Sin embargo la información si existe de manera escrita.

RESULTADOS DEL PROCESO DE SISTEMAS DE INF'N:

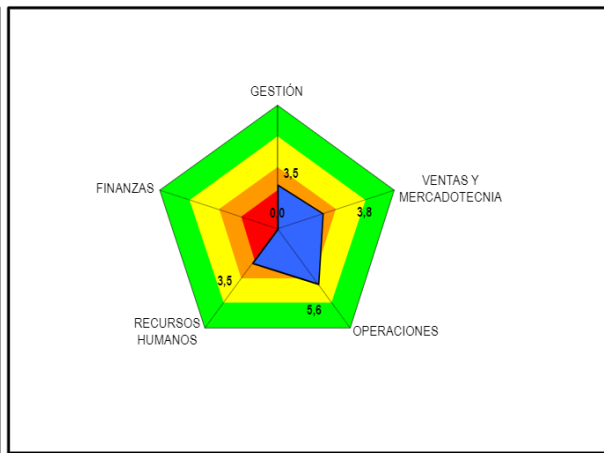
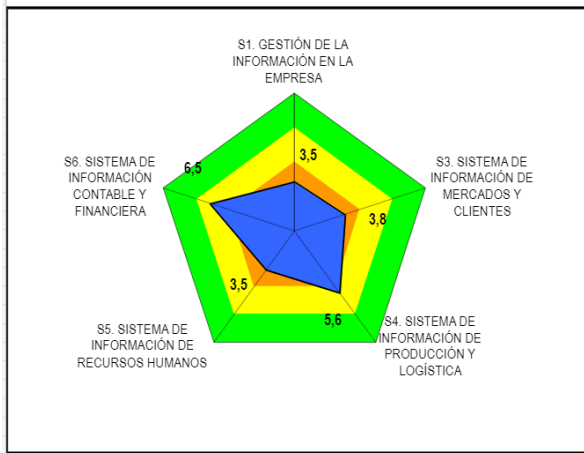
**BÁSICA**

Los **SISTEMAS DE INF'N** en las áreas funcionales y transversales

Escalas de calificación:

■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$ 
■  $\geq 5$  y  $< 7.5$ 
■  $\geq 3.1$  y  $< 5$ 
■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	18,0	51,0	<u>3,5</u>	<u>BÁSICA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	31,0	81,0	<u>3,8</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	59,0	105,0	<u>5,6</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	20,0	57,0	<u>3,5</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>		<b>128,0</b>	<b>294,0</b>	<b><u>4,4</u></b>	<b><u>BÁSICA</u></b>



## Innovación y tecnología

RESULTADOS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA:

**SOBREVIVENCIA**

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
T1. ESTRUCTURA Y USO DE LA TECNOLOGÍA	8,0	18,0	4,4	BÁSICA
T2. MEJORA DE LA TECNOLOGÍA	2,0	12,0	1,7	SOBREVIVENCIA
T3. IMPACTO COMPETITIVO DE LA INNOVACIÓN	5,0	30,0	1,7	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL PROCESO TRANSVERSAL</b>	<b>15,0</b>	<b>60,0</b>	<b>2,5</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>

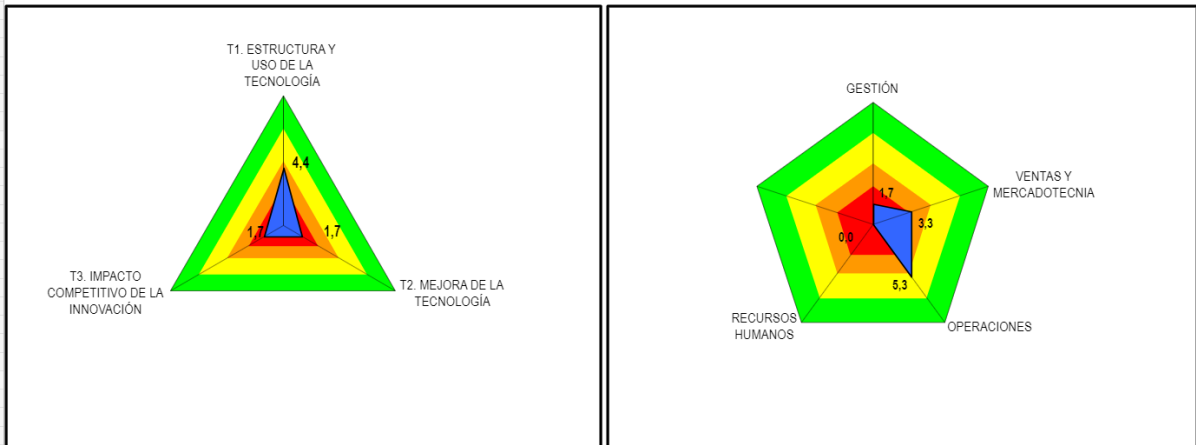
RESULTADOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA:

La INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA en las áreas funcionales y transversales

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	5,0	30,0	1,7	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	2,0	6,0	3,3	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	8,0	15,0	5,3	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	0,0	9,0	0,0	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>15,0</b>	<b>60,0</b>	<b>2,5</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>

Nos encontramos con una de los aspectos más olvidados de la empresa, debido al retraso tecnológico que presenta la empresa. No se nota una innovación real o actualización de la oferta al público ni en sus procesos internos desde hace varios años



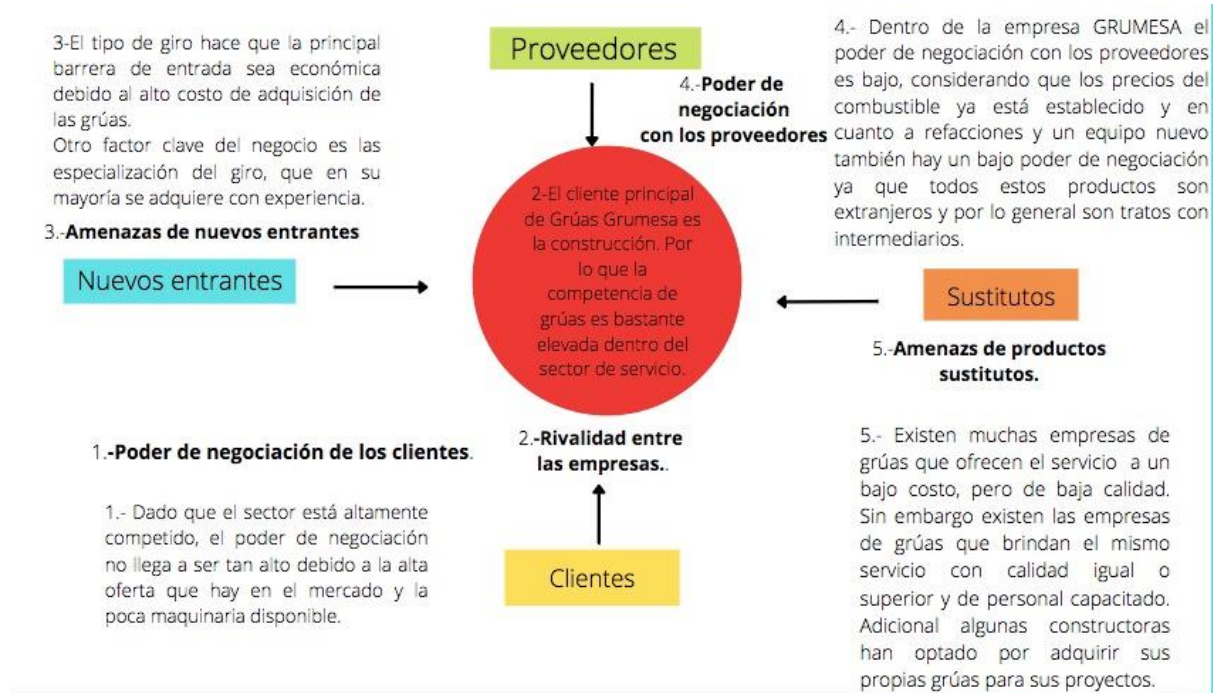


## Canvas

Al realizar el modelo CANVAS con el equipo estratégico de la empresa, se obtuvo información de cómo definen en la actualidad su modelo de negocios. A continuación, se presenta el lienzo trabajado por el empresario y su equipo:

Alianzas	Actividades	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentación de clientes
SCT AGEDI Certificación Benitez ITESO SEMGI SAPCO APR	Organización interna Cotización Ejecución servicios	Cumplir expectativas del cliente Fuente de satisfacción Visita sin costo Atención oportuna Costo competitivo Atención a proyectos específicos	Encuesta de satisfacción Redes sociales Vía telefónica Visitas presenciales	Sector energético Termo electricas Aerogeneradores Sector de construcción Industrial Elevación de materiales Armado de grúas Auto transporte de carga y descarga Paquetería Proyectos especiales
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	Casa habitación
	Dinero Diesel Operador Grúas en buen estado Personal completo Equipo de oficina Equipo de seguridad Programa de admin		Grúas autopropulsadas Equipo pequeño de transporte	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuentes de ingreso</b>	
Admin:	Operativo:		Renta de equipo	
Sueldo personal Gastos de oficina CFE TELMEX Depreciación de equipo de oficina SIAPA	Refacciones Diesel Llantas Lubricantes Sueldo de personal Equipo de seguridad Uniforme	Equipo de comunicación Hidrolavadoras Kit anti-derrame Accesorios de izaje Pólizas de seguro Permisos Sub contratación Gral		

## Diamante de porter



## Entrevistas

Se realizaron múltiples entrevistas a lo largo del diagnóstico, no solo con el empresario sino también con su equipo estratégico. Las cuales nos permitieron desarrollar la planificación del proyecto de manera correcta.

## FODA

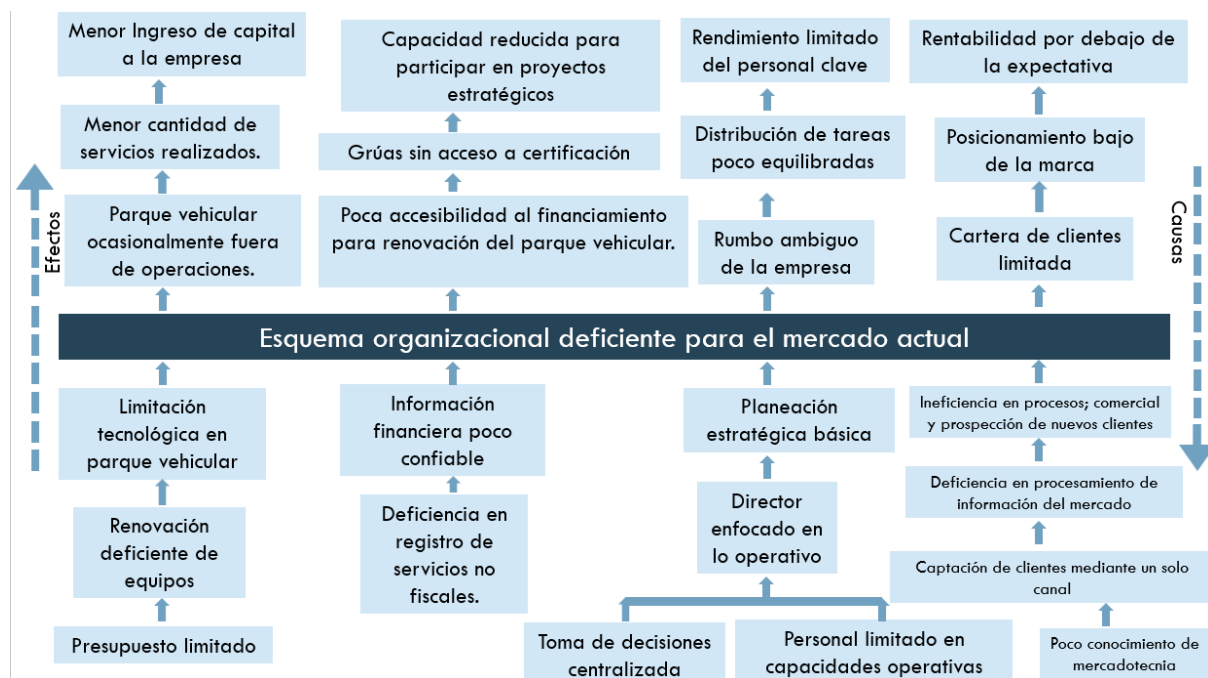
En el siguiente análisis se presenta el FODA de la empresa, en el cual se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el equipo consultor observó a lo largo del diagnóstico.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia en el sector</li> <li>● El equipo administrativo comprometido</li> <li>● Empresa sin endeudamiento</li> <li>● Cercanía con sus clientes</li> <li>● Cuentas claves con servicios preacordados</li> <li>● No se paga renta por el terreno y oficinas</li> <li>● Se utiliza el contpaq para el control contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fácil adaptación a las regulaciones del mercado</li> <li>● Gobierno con obras públicas importantes y en crecimiento</li> <li>● Primera Expo Grúas en la ciudad de Gdl, Junio 2022</li> <li>● Disponibilidad de apoyos gubernamentales (Fojal)</li> <li>● Herramientas tecnológicas desaprovechadas</li> <li>● La competencia contrata por obra o proyecto en muchos casos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación estratégica básica</li> <li>● Director es hombre orquesta, con enfoque más en lo operativo que en lo estratégico</li> <li>● Jefe de tráfico sin hacer las actividades de su puesto</li> <li>● Los datos que se obtienen sobre los clientes (encuestas) no se utilizan para mejorar</li> <li>● Equipo de transporte con muchos años de uso</li> <li>● Algunas grúas sin certificar</li> <li>● Esfuerzos de mercadotecnia con resultados mínimos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajos precios de la competencia</li> <li>● Constructoras adquiriendo equipo propios</li> <li>● Competencia con mejor oferta de valor</li> <li>● Grandes proyecto de obras públicas situadas al sur del país</li> <li>● 10 negocios similares en un rango no mayor a 10 km a la redonda</li> </ul>
Debilidades	Amenazas

### Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación problemática (un problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención de un proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto. Uno de los errores más comunes en la especificación de un problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En

vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.



Al identificar causas y efectos que se presentan en las principales áreas funcionales de la empresa, se logró detectar que el problema central es el esquema organizacional deficiente para el mercado actual.

### 3. Planteamiento estratégico

#### 3.1 Misión y Visión

Después de la actividad proyectiva de lego, se identificaron palabras claves que estaban en la razón de ser y visión del equipo clave de la empresa. Con esas palabras en mente, se llegó a las siguientes propuestas:

**Misión:** Ser los aliados estratégicos de las empresas que requieren maniobras para sus diversos proyectos, enfocados en soluciones seguras y oportunas, desarrolladas por nuestro personal experimentado, equipo calificado y grúas industriales versátiles. Nuestra pasión es brindar el mejor servicio siempre.

**Visión:** Consolidarnos como la empresa líder de grúas industriales en el occidente de México reconocidos por la seguridad de nuestras maniobras, la satisfacción total de los clientes y las

soluciones de valor en cada servicio. Inspirados por nuestro sentido humano que nos conduce a provocar un impacto social positivo en cada acción.

### 3.2 Planteamiento estratégico y estrategia general

Para realizar la planeación estratégica se tuvieron diferentes sesiones con el equipo directivo, generando distintos objetivos smart, que permitieron comprender hacia dónde quieren ir.

Para el planteamiento estratégico y generar las propuestas de mejora, el equipo utilizó el modelo canvas que nos permitió conocer el panorama de la empresa en sus diferentes procesos.

## 4. Propuesta de mejoras

### 4.1 Nombre de la propuesta

***“ATRAPADOS EN EL TIEMPO”***

### 4.2 Justificación de la propuesta

Con base a la información recolectada, en los diferentes espacios de esta consultoría (tanto en el DIE como en la planeación estratégica) se generó una propuesta de mejora integral, cuyo objetivo es impactar de forma directa a la organización, generando una mejora real, en las áreas funcionales de la empresa.

Tomando como eje los 5 pilares claves de la organización (Gestión, Operaciones, Administración, Marketing y Recurso Humanos) se generó una matriz de priorización.

Las propuestas e ideas generadas en el diagnóstico se pusieron dentro de la matriz de impacto, la cual ayudó a filtrar las propuestas que tendrían un mayor efecto en la organización y a su vez considerar el tiempo en que se tenía previsto llevar a cabo.

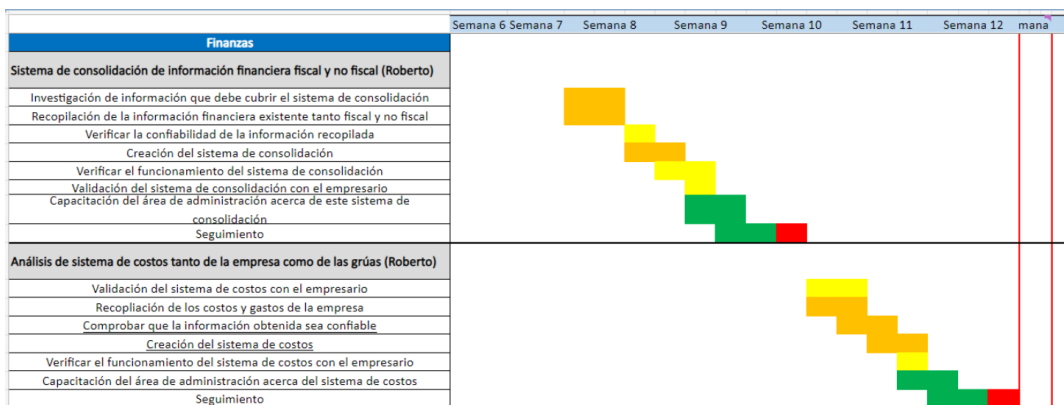
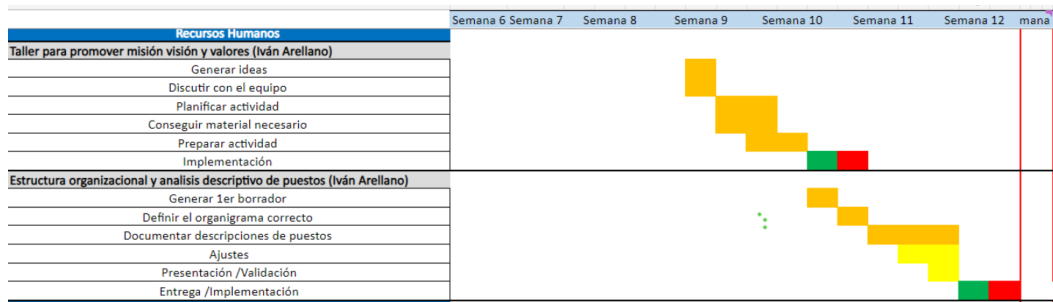
A continuación, presentaremos esta matriz de impacto:

Alto Impacto	3	Documentar procesos de cotización	Organigrama y manual de puestos	Contratación de personal de MKT	Actualización de equipos de servicios				
	2	Taller para promover mision vision y valores	Documentar procesos de venta			Capacitación de personal de MKT			
		Sistema/Programa de incentivo para el personal	Dashboard de KPI's			Capacitación en conpaq			
	1	Implementacion de 5's (oficina, taller/área de servicio)	Control de Inventario de equipo de seguridad			Diseño de sitio web	Coaching directivo		
		Guia de rediseño de branding	Identificación de mercado meta	Analisis fiscal					
		Sistema de consolidación de información financiera	Estrategias de cuentas claves						
			Actualización de sistema de costeo						
Bajo Impacto	-1	Dignificación de áreas comunes							
	-2	Clima laboral							
	-3								
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4
		Mínimo costo y tiempo				Máximo costo y tiempo			

### 4.3 Plan de acción

Tomando en consideración las propuestas generadas por área funcional se realizó un cronograma de implementación de las mismas. En el cronograma propuesto se detallan actividades, fechas y responsables para cada propuesta.

Actividades	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Seman
Gestión	Mar	Juev	Vier	Mar	Juev	Vier
<b>Documentar proceso de atención a clientes (Iván Arellano)</b>						
Entrevistar						
Observar						
Documentar						
Validar						
Ajustes						
Presentar						
<b>Dashboard de KPI's (Iván Arellano)</b>						
Identificación de indicadores						
Generar 1er borrador						
Se presenta borrador frente al equipo						
Se genera dashboard						
Presentación /Validación						
Entrega de Dashboard						



## 5. Implementación

Para lograr llevar a cabo cada una de las propuestas de mejora establecidas, cada uno de los consultores junior se dedicó a un área funcional como encargado. Con esto se aseguraba que cada una de las propuestas estuviera bajo la responsabilidad de una persona y que ninguna se quedara sin realizar.

### 5.1 Actividades realizadas y su justificación

Para explicar cada una de las propuestas y su estatus, a continuación, se realizará una breve descripción de cada una de ellas y el porcentaje de avance respecto a la matriz de impacto.

### 5.1.1 Taller para promover misión y visión



Para realizar este taller, se tuvo primero que trabajar con el empresario y el equipo estratégico para definir realmente cual era la misión y visión de la empresa. En varias sesiones se habló de lo que se buscaba en la empresa y cómo se veían a futuro.

Después de un arduo trabajo del equipo consultor, se les presentó una propuesta para definir la misión y visión de la organización, la cual fue aprobada por el empresario y su equipo estratégico.

Ya con la misión y visión definida, se comenzó a trabajar en un taller para impartir al equipo de operarios de la organización, el cual fue realizado por Iván Arellano como ponente con el apoyo del equipo de consultores del Iteso.

El taller tuvo una asistencia total y activa por parte del equipo de operarios, los cuales estuvieron con una participación constante. Teniendo como resultado, la presentación de misión y visión de la empresa de la que forman parte, en conjunto con un espacio de reflexión personal sobre los mismos temas.



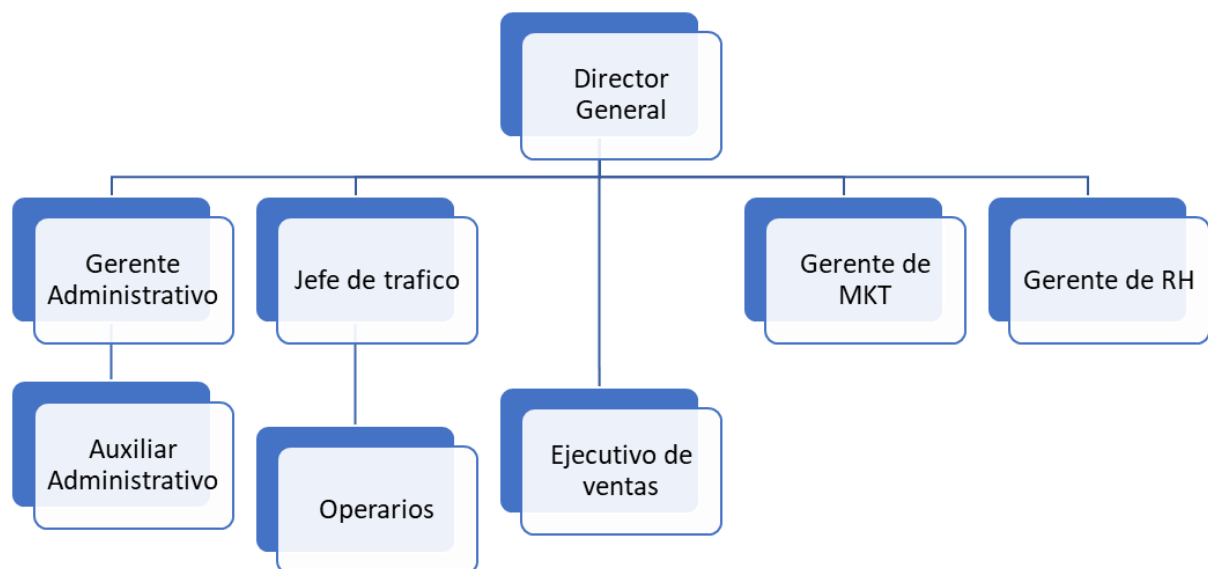


### 5.1.2 Manual descriptivo de puestos

Para esta actividad se entrevistó a todas las posiciones existentes dentro de la empresa, para conocer las actividades que realizaban, y como estas son importantes dentro del proceso de ventas. Dando como resultados no solo una descripción detallada de actividades, sino varios puntos importantes dentro del diagnóstico.

Con la información generada de las entrevistas se creó un manual de descripción y perfil de puestos, no solo de las posiciones actuales sino también de las posiciones que se espera en un futuro tener. Con esto se podrá contar con mayor claridad sobre las responsabilidades de cada puesto, así como empoderar a ciertas posiciones, para que tengan la libertad de tomar decisión en áreas de las cuales ellos son los responsables.

El primer borrador del manual fue entregado al empresario y su equipo, para su revisión y ajustes necesarias, hechas por cada uno de los ocupantes de ese puesto. El resultado ha sido un documento más real y apegado a las actividades diarias de cada uno de ellos.



Organigrama

### 5.1.3 Manual de proceso de venta

El manual de proceso de venta fue realizado mediante entrevistas e información obtenida desde el diagnóstico que realizó el equipo consultor. Tomando esto de referencia, se

comenzó a mapear el proceso que conlleva una venta desde la llamada del cliente hasta la llamada post venta que se realiza.

De igual manera que con el manual descriptivo de puestos, se escuchó a cada uno de los trabajadores que forman parte de este proceso. Con este se podrá tener un mejor entendimiento de cómo las actividades de cada persona dentro de la organización influyen directamente en el proceso de venta.

Este manual ayudará a estandarizar los pasos, teniendo como resultado un proceso de ventas fluido y replicable en cada servicio. Este manual fue presentado y actualmente está en revisión por parte del empresario y su equipo estratégico.

### **1.1. Contacto (Llamada del cliente)**

El primer paso que da inicio al proceso de venta es el **contacto del cliente con la empresa**. Se puede dar de varias maneras. La primera es mediante una llamada telefónica que contesta el ejecutivo de ventas. Se le realizan **preguntas de rutina** para conocer el tipo de servicio que requiere (entre las principales preguntas que se hacen son: ¿Qué es lo que se quiere levantar/mover?, ¿Cuánto pesa?, ¿Dónde se va a realizar el movimiento?, ¿En qué hora del día se planea realizar el movimiento?, ¿Qué día planea hacer el movimiento?) y con estas preguntas rutinarias, se van derivando en preguntas más específicas dependiendo el tipo de servicios, ya que se puede realizar un servicio por varios días o solo por un día, todo dependiendo del tipo de servicio que se requiera.

El contacto telefónico no es la única manera en la que el potencial cliente puede contactarnos, sino también mediante redes sociales y correo electrónico los cuales son derivados al ejecutivo de ventas, para realizar este primer acercamiento con el cliente.

Después de haber realizado las preguntas tanto rutinarias como específicas, se determina si se requiere una visita presencial para evaluar el servicio

### **1.2 Evaluación del servicio**

Posteriormente al haber realizado el primer contacto, se determinará (dependiendo el tipo de servicio) si se es necesaria una **visita visual** del lugar de la maniobra, está la realizan tanto el jefe de tráfico, que es el responsable de asegurarse que las maniobras se puedan llevar a cabo, eligiendo el tipo correcto de grúa y personal necesario para la realización del servicio. Acompañado por el ejecutivo de ventas, que es el responsable de mantener la relación con el cliente. Generando así un proceso de comunicación asertiva con el mismo.

Para realizar esta visita visual se requiere que el jefe de tráfico inspeccione el lugar de la maniobra y contemple todas los escenarios y posibles problemas a la hora de llevar a cabo el servicio.

#### 5.1.4 Dashboard de KPI's

Para realizar este dashboard, primero se tuvieron sesiones de planeamiento estratégico con el empresario y su equipo para generar diferentes metas y objetivos smart por área, los cuales serán medidos e impactarán directamente en el objetivo general de la empresa.

Con base en esto se generó un primer “cascarón” de dashboard el cual será completado con la siguiente sesión de planeamiento estratégico en el cual se definirá responsable y fechas de inicio y fin para cada uno de los objetivos establecidos.

#### 5.1.5 Taller de implementación 5's

Este curso fue impartido por Ricardo Vidal Estrada miembro del equipo consultor, se dividió en 2 sesiones, la primera se impartió al personal administrativo y la segunda al personal operativo, para ambas áreas se expuso una presentación con los temas clave de 5's, la importancia y beneficios de llevar día a día su práctica y con más razón siendo una empresa del sector de servicio. Tanto el área administrativa como operativa mostró interés y motivación en poder aplicar esta metodología en sus labores, no obstante, tomará su tiempo para lograr cumplir todas las “S” deseadas. Adicionalmente se impartió una dinámica de práctica tanto para los miembros administrativos como operativos y una reflexión al finalizar el curso únicamente a los operarios para que logaran expresar sus próximas mejoras en la empresa.

Finalmente se presentó un video demostrativo de aplicación de 5's y una actividad de 2 equipos donde pudieran reflexionar una situación crítica y como darle solución para su supervivencia.

#### 5.1.6 Control de inventario

Para realizar el control de inventario, se diseñó un nuevo formato en excel debido a que el existente no era del todo funcional y solo servía para las refacciones del almacén. El nuevo diseño del inventario se divide en 3 categorías; la primera, aplica únicamente para inventario de refacciones en almacén de los equipos de operación, donde se desglosan todos los elementos y la aplicación que tienen en cada una de sus grúas, la segunda aplica para inventario de herramientas generales en almacén, y la tercera un inventario para el equipo de seguridad personal que a su vez se optó por diseñar un check list del equipo de seguridad personal que se incluirá en los documentos generales antes de realizar los servicios.

Todo esto para lograr un mayor control de herramientas, salidas de material de almacén y oficina, seguridad e imagen presentable de los operadores al realizar los servicios.

INVENTARIO DE REFACCIONES EN ALMACEN								
N°	PIEZAS STOCK	EXISTENTES	ELEMENTOS	CANTIDAD	MARCA	TIPO	GRUA TITAN 23	GRUA GROVE 35
1	2	2	Camaras para llanta rin 20 1400	-		20 1400		
2	2	2	Camara para llanta rin 20 1100	-		20 1100		
3	2	2	Corbata rin 20 1400	-		20 1400		
4	2	2	Corbata rin 20 1100	-		20 1100		
5	2	2	Discos de 4p. Pulimento Desvaste	-		Desvaste		
6	2	2	Discos de 4p. Pulimento Corte	-		Corte		
7	2	2	Discos de 7p. Pulimento Corte	-		Corte		
8	2	2	Discos de 7p. Pulimento Desvaste	-		Desvaste		
9	3	3	Aceite de transmision 15w40	Cubetas (19 litros)	ROSHFRANS	15w40		
10	3	3	Aceite de transmision 80w90	Cubetas (19 litros)	ROSHFRANS	80w90		

INVENTARIO DE HERRAMIENTAS EN ALMACEN								
N°	PIEZAS STOCK	EXISTENTE	ELEMENTO	DIMENSION	MARCA	MATERIAL	UBICACIÓN	CONDICIONES
1	1	1	Serrucho			CROMO	TABLA 1 (PARED)	NUEVO
2	1	1	Desarmadores	Plano		FORJADO	TABLA 2 (PARED)	NUEVO
3	1	1	Desarmadores	Cruz		FORJADO	CAJA HERRAMIENTAS #1	SEMINUEVO
4	1	0	Pinzas	Presion		ACERO	CAJA HERRAMIENTAS #2	USADO
5	1	0	Pinzas	Mecanicas		ACERO	CAJA HERRAMIENTAS #2	USADO
6	1	1	Pinzas	Tipo Electricista		HIERRO MALEABLE	CAJA HERRAMIENTAS #3	USADO

### 5.1.7 Sistema de consolidación financiera

REGISTRO DE DATOS					
Fecha	18/02/2020	Folio	37998	Estatus	PAGADO
Cliente	VIDANTA	Precio	\$ 120,000.00	Minimo de Horas	5
Grua	G90	Horas	60	Situación	NO FISCAL
Tipo de servicio	MOVIMIENTO				
LIMPIAR		Registro Nuevo			

Para realizar este sistema se tuvieron una serie de sesiones para poder obtener la información necesaria y descubrir cómo era el registro de la información financiera. Se descubrió que no se llevaba un registro al respecto, por ese motivo se comenzó a trabajar en una sistema por medio de excel el cual funcionara como una base de datos y recopilará la información mostrada en la imagen de arriba, dicha base puede servir para dar datos duros con respecto la situación financiera de la empresa. El sistema busca crear un consolidado de información financiera dispersa, que junto con gráficos dinámicos podría facilitar el tomar decisión dentro de la empresa.

### 5.1.8 Sistema de análisis de costos

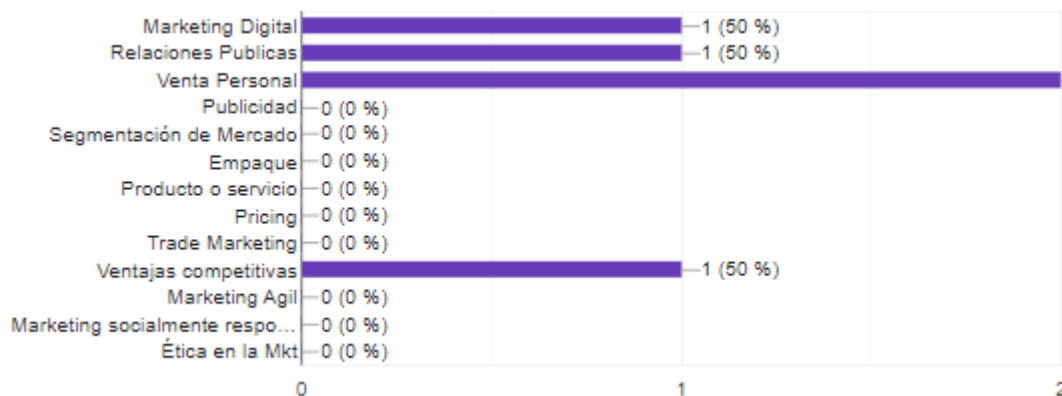
Para realizar este sistema, se tuvieron una serie de sesiones para averiguar cómo se determinaban los precios dentro de la empresa y ver cómo encajaban los costos en este sistema. Se encontró que se tenía un sistema de costos considerando los costos directos de las grúas, pero hacían falta considerar todos los gastos indirectos de estas, para poder tener la rentabilidad adecuada. Teniendo eso como base se modificó el sistema de costos que ya se tenía para hacerlo más amigable con el usuario y que funcionara como una plantilla que se pueda modificar conforme a cada proyecto que se tenga, también se agregaron estas cuestiones que estaban haciendo falta dentro del sistema.

### 5.1.9 Taller básico de marketing.

Con el objetivo de capacitar al área directiva de la empresa se realizó un taller de incursión en los conocimientos básicos actuales de mercadotecnia, en el que se vieron los principales conceptos de marketing como lo son ¿Qué es mercadotecnia? personajes célebres del medio, mix de mercadotecnia, tipos de mercadotecnia entre otros temas principales, además en el curso se presentaron diferentes herramientas para generar valor agregado en la empresa y para elaborar objetivos smart. Por último se cerró la presentación con la herramienta del benchmarking para identificar oportunidades y para generar valor.

Por la parte de los indicadores para la actividad se aplicó un test de retención de información que brindó resultados interesantes para la aplicación del proyecto.

#### Resultados Test de retención



Evidencia de la actividad.



#### 5.1.10 Taller de cliente y segmentación de mercado.

Con el objetivo de dar seguimiento al taller de mercadotecnia, se llevó a cabo un taller de segmentación de mercado ya que a través del DIE se identificó que el año pasado la empresa llevó a cabo estrategias de mercadotecnia digital por su cuenta, obteniendo resultados nulos o muy poco relevantes en comparación a la inversión en la estrategia digital. Este curso incluyó la actividad que permitirá a los empresarios ejecutar estrategias de manera dirigida a su mercado meta así como determinar el tipo de buyer persona.

#### 5.2 Ajuste al plan de acción

Considerando el cronograma visto en el punto 4.3 se realizaron algunos ajustes, por conveniencia y practicidad de las actividades. El ajuste más relevante es que se decidió cambiar el plan para trabajar en estrategias de clientes claves por el taller de cliente y segmentación de mercado, por considerarlo más estratégico y útil para la compañía.

### 5.3 Resultados obtenidos

A continuación, se presentará una tabla, en la cual se especificará el porcentaje de avance al momento de cada una de las propuestas generadas, acompañadas de algún comentario, con las cosas por hacer o si está realizada en su totalidad.

Propuesta	Porcentaje de avance	Comentarios
Taller para promover misión visión y valores	100%	Realizado
Manual descriptivo de puestos	90%	Manuales iniciales completos
Manual descriptivo de puestos	80%	Esta en revisión del empresario
Dashboard de KPI's	40%	Cascarón listo, falta definir responsables y fechas de cada objetivo
Taller 5's	70%	Taller implementado, en el área administrativa está parcialmente aplicada la metodología, en área operativa falta incentivar a operadores.
Control de inventario	80%	Inventario revisado por empresario, falta completar herramientas nuevas de almacén.
Sistema de consolidación financiera	50%	Ya se entregó para ser validado.
Sistema de análisis de costos	75%	Ya se entregó a los responsables, está en revisión.
Taller Básico de Mkt	75%	se llevó a cabo en instalaciones del iteso, se aplicó test de retención.
Taller segmentación de Mercado buyer persona.	50%	se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa elaboración de buyer persona.

\*\*Tabla resumen de todas las propuestas con su % de entrega

## 5.4 Tabla de empleo y capacitación

TABLA DE EMPLEO Y CAPACITACION						
NOMBRE	PUESTO	Asistencia en talleres impartidos				
		Misión y Visión	5's	Básico MKT	Plan. Estratégico	Segmentación cliente y mercado
Ing. Manuel Aviña Greco	Director general		X	X	X	X
Lic. Paola Aviña Greco	Cuentas por pagar		X	X	X	X
Lic. Jorge Plascencia Delgado	Gerente administrativo		X	X	X	X
Hector Beltran	Jefe de trafico	X	X			
Oscar Oliver	Operador	X	X			
Luis Limon	Operador	X	X			
Andrés Gutierrez	Operador	X	X			
Víctor Sanchez	Maniobrista	X	X			
Arturo Gonzalez	Maniobrista	X	X			
Daniel Covarrubias	Maniobrista	X	X			

## 5.5 Tablero de seguimiento de indicadores

Taller de Misión y Visión	Descripción	Indicadores
Resultados	Taller para promover misión visión	Taller aplicado
Uso	El personal operativo conocerá y entenderá la misión y visión	Quiz aplicado
Beneficio	El personal tendrá clara su contribución hacia la filosofía de la empresa	Número de empleados reconocidos por aplicar la filosofía de la empresa

Manual de descripción de puestos	Descripción	Indicadores
Resultados	Manual de descripción de puestos	Manual de puestos
Uso	El personal trabajará, entenderá y aplicará el manual	% de conocimiento de sus funciones
Beneficio	El personal sabrá claramente cuáles son sus actividades a realizar	% de procesos sin responsable



<b>Manual de proceso de venta</b>	Descripción	Indicadores
Resultados	Manual de proceso de venta	Manual de ventas
Uso	El personal administrativo leerá, estudiará, revisará, aprenderá y aplicará el manual de proceso de ventas	Número de revisiones en la etapa del diseño del manual.
Beneficio	Estandarizar la experiencia del cliente, para una mejora en la atención	Mejor calificación en el seguimiento post venta

<b>Dashboard de KPI's</b>	Descripción	Indicadores
Resultados	Dashboard de KPI's	Dashboard
Uso	El personal conocerá, entenderá y trabajará para cumplir sus metas	% de personal con kpis definidos
Beneficio	La empresa y los colaboradores conocerán los resultados de desempeño para la identificación de mejoras	% De metas cumplidas

<b>Sistema de consolidación financiera</b>	Descripción	Indicadores
Resultados	Sistema de consolidación financiera	Uso del sistema
Uso	El encargado de administración participa, entiende, conoce, alimenta y alimenta el sistema	No. ocasiones en las que se alimenta el sistema (mensual)
Beneficio	Confianza en la información financiera de la empresa	No. de decisiones que se toman usando el sistema

<b>Sistema de costos</b>	Descripción	Indicadores
Resultados	Sistema de costos	Uso del sistema

Uso	El personal entiende, conoce y alimenta el sistema de costos en cada servicio.	No. ocasiones en las que se alimenta el sistema (mensual)
Beneficio	Confianza en los precios correctos dentro de la empresa	No. de decisiones que se toman usando el sistema

<b>Taller de Mkt Básico</b>	Descripción	Indicadores
Resultados	Dirección Gerencial	Taller aplicado
Uso	La dirección general, comprenderá, analizará, elaborará, identificará, conocerá y comprenderá los conceptos básicos de mercadotecnia para elaborar estrategias de valor para la empresa.	Test de retención
Beneficio	Conocimientos actualizados del área de mercado.	No. de estrategias elaboradas de manera mensual

<b>Taller segmentacion de mercado y Buyer persona</b>	Descripción	Indicadores
Resultados	Dirección Gerencial	Taller aplicado
Uso	La dirección general aprenderá, conocerá, estudiará, comprenderá las estrategias de segmentación de mercado.	Identificación de los mercados meta.
Beneficio	Segmentación de mercado meta así como pautas digitales efectivas.	No. de estrategias elaboradas con segmentación de mercado.

## 6. Recomendaciones finales

A continuación, presentamos algunas recomendaciones a trabajar en el corto, mediano y largo plazo para la empresa

### 6.1 Corto plazo

- Diseño de sitio web
- Coaching directivo
- Encuesta de Clima laboral

### 6.2 Mediano plazo

- Contratación de personal de marketing
- Capacitación en contpaq
- Análisis fiscal

### 6.3 Largo plazo

- Dignificación de áreas comunes
- Actualización de equipos de servicios

## 7. Reflexiones de cierre de los estudiantes

### 7.1 Reflexión Iván Arellano

Ésta es una de las empresas con mayor calidad humana que he encontrado a lo largo de mi vida, la disposición y personas que trabajan ahí da un gusto tremendo colaborar con ellos. Su respuesta tan positiva sobre nuestra intervención me generó una responsabilidad enorme, la cual era dar lo mejor de mí en cada una de mis propuestas, para que pudieran tener un impacto real dentro de la organización.

Cada una de las propuestas que realicé fue hecha con dedicación y tiempo con el único propósito de impactar de manera positiva a la empresa, y ayudándole en los problemas identificados dentro del proceso de consultoría.

Esta ha sido una experiencia llena de aprendizajes, que no me queda más que agradecer a todo el equipo consultor del Iteso y la enorme disposición del empresario y todo su equipo

estratégico, que desde el inicio estuvieron conectados y enormemente comprometidos con el proyecto. Siempre abiertos a preguntas y escuchar las propuestas que ofrecimos para ellos.

## 7.2 Reflexión Roberto Parra

Yo llegué al PAP con expectativas un poco raras ya que había escuchado comentarios de todo tipo al respecto, pero en la introducción con Joya me sentí un poco más tranquilo y emocionado al respecto de con que equipo me iba a tocar trabajar. Al conocer al equipo y comenzar a relacionarme con ellos mis miedos se fueron, ya que comenzamos a trabajar muy bien juntos tanto con mis compañeros como con los consultores.

Es una empresa la cual se preocupa por cada uno de sus colaboradores y trata de ver por ellos lo más posible, al ser una empresa con pocos empleados hay una unión entre ellos como de familia. Y al experimentar de primera mano ese tipo de valores en la empresa hace que quieras dar lo mejor de ti en este proyecto, porque ves el como tus propuestas van a impactar tanto en la empresa como en sus empleados.

El desarrollarme durante el semestre en este PAP me ha dejado muchas experiencias y conocimientos que no esperaba como el realizar desde cero cosas que he visto durante la carrera, así como el también relacionarme de una manera correcta y lo importante que es establecer un contrato psicológico.

## 7.3 Reflexión Ricardo Estrada

Siendo una empresa del sector de servicio, es una empresa que no solo opta por dar la mejor calidad posible. Es una empresa que sabe valorar tanto a sus miembros de la organización como a sus clientes. Desde mi percepción como miembro del equipo consultor, la empresa ha marcado con tanta calidad humana desde el contrato psicológico, el cual me motivó a dar mis mejores propuestas y recomendaciones en el área operativa.

Cada una de las propuestas fueron analizadas y revisadas detenidamente para que puedan ser aplicadas actualmente y en futuro.

El ambiente en el que trabajamos fue el más idóneo que pude imaginar, la colaboración por parte de todos los miembros e interés en mejorar todas las áreas de la empresa fue óptima. Estoy totalmente agradecido por la disposición de todo el equipo consultor y los empresarios para poder desarrollar mis habilidades y conocimientos de ingeniería a lo largo de este

proyecto. Sin duda alguna volvería a escoger esta empresa para dar seguimiento a todas las propuestas.

#### 7.4 Reflexión Marcelo Marin

Este Proyecto sin duda me deja marcado en mi experiencia estudiantil, tanto el grupo de compañeros con los que me tocó colaborar, así como el tremendo par de consultores con los que pude realizar este proyecto, además el coordinador el pap Juan Joya también es un profesor que se involucra demasiado con cada uno de sus alumnos además de poner empeño y pasión en la organización y gestión de todo este proyecto como lo es el Pap de consultoría en Mypes.

Si bien no me encuentro 100% contento con mi desempeño personal, puedo decir que puse toda mi energía en este proyecto independientemente de las demás materias, trabajo y problemas personales, pero no hubiera logrado entregables tan completos de no ser de mi equipo de trabajo el cual creo que se complemento de una manera excepcional a lo largo del semestre, gracias a mis compañeros por siempre empujarme a mis límites para entregar trabajos de calidad así como estar en cualquier momento para mí si se trataba de hablar respecto a un tema más serio.

Respecto a la empresa no me queda más que agradecer principalmente a toda el área directiva, ya que siempre mostraron la mejor de las disposiciones en la participación del proyecto, mostrando un interés que con el paso del tiempo solo se fue incrementado. En lo personal, quedo muy satisfecho con la alta colaboración del personal directivo, ya que nos permitió avanzar en las acciones necesarias para realizar un análisis de calidad y entregar el mejor resultado posible para las propuestas de solución a las problemáticas identificadas.

### 8. Conclusiones Generales

El equipo de estudiantes del ITESO en primera instancia quiere agradecer al equipo de consultores del PAP consultoría en Mype, ya que, como estudiantes a lo largo del semestre, el equipo siempre se sintió cobijado bajo su tutela y es que si bien no se nos brindaban

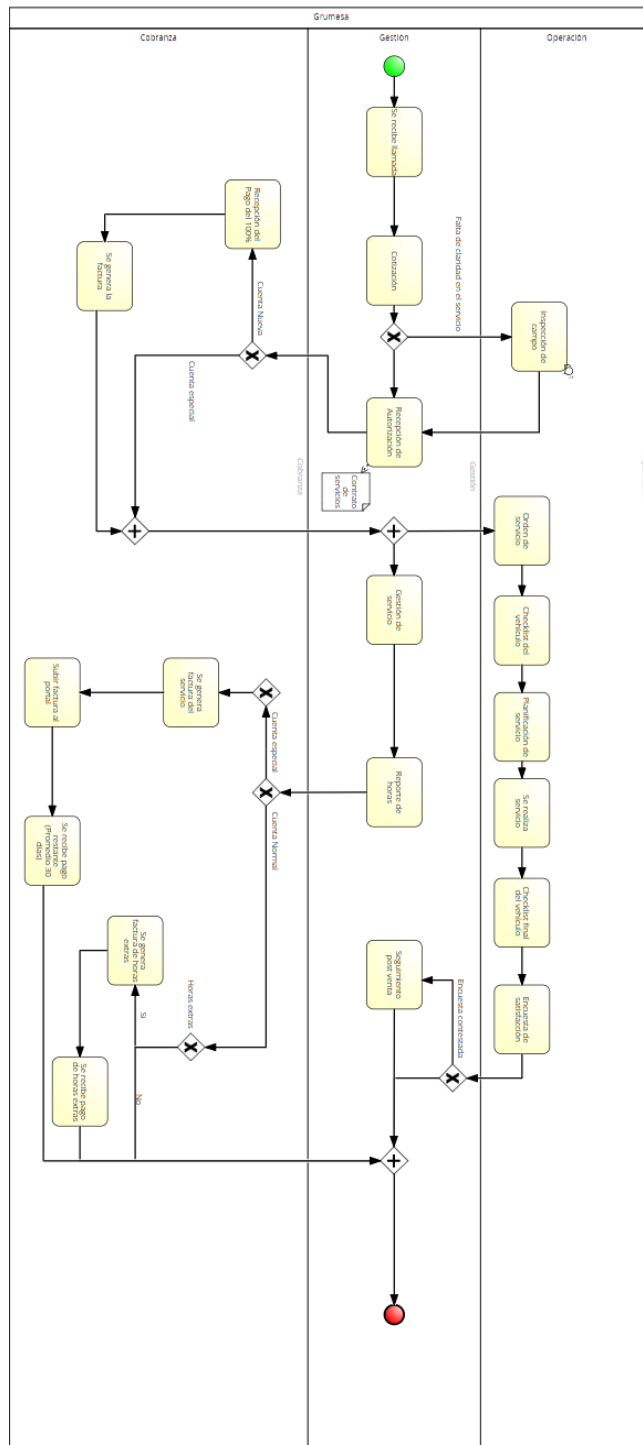
instrucciones específicas, el curso se llevó de manera muy autodidacta por parte de los estudiantes. Por otro lado la empresa nos abrió las puertas para recibirnos de manera cálida y así lograr hacer un análisis profundo que pueda dar soluciones a las problemáticas identificadas, sin embargo los retos que se presentaron hacia los alumnos fueron situaciones en la que se enfrentaron con frustración, coraje y atención requerida para el proyecto, no obstante la adaptación y comunicación del equipo a lo largo del curso fue mejorando, logrando una sinergia en el trabajo por área impecable. Adicionalmente como equipo identificamos un crecimiento personal el cual no se contaba antes de comenzar el curso, por lo que se aprovecha la ocasión para volver agradecer a todos los integrantes del proyecto así como el equipo se lleva esta experiencia inigualable que nos nutre de conocimientos y herramientas necesarias para afrontar el mercado laboral que es tan exigente.

## 9. Fuentes consultadas

- <https://gte.com.mx/>
- <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/4294/cual-es-el-panorama-del-sector-de-la-construccion-rumbo-al-2022>
- <https://www.youtube.com/watch?v=WdMV4DX81yw>

# 10. Anexos

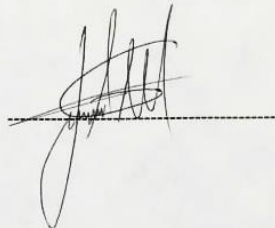
## 10.1 Anexo 1 Macro Proceso



## 10.2 Anexo 2 Lista de asistencia en talleres

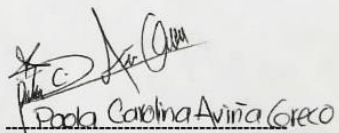
### LISTA DE ASISTENCIA TALLER BASICO DE MARKETING

1) **ING. MANUEL AVIÑA GRECO**



A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical strokes and a large loop at the bottom, positioned above a horizontal dashed line.

2) **LIC. PAOLA AVIÑA GRECO**



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Paola C. Aviña Greco', positioned above a horizontal dashed line. Below the signature, the name 'Paola Carolina Aviña Greco' is printed in a smaller font.

3) **LIC. JORGE PLASCENCIA DELGADO**



A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a diagonal stroke, positioned above a horizontal dashed line.



**LISTA DE ASISTENCIA TALLER 5'S Y MEJORA CONTINUA**

1) OSCAR OLIVER



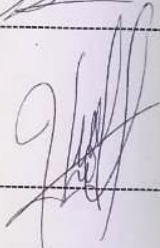
---

2) LUIS LIMON



---

3) HECTOR BELTRAN



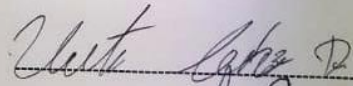
---

4) ANDRES GUTIERREZ



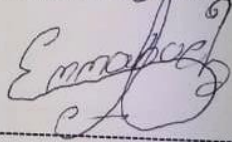
---

5) VICTOR SANCHEZ



---

6) ARTURO GONZALEZ



---

7) DANIEL COVARRUBIAS

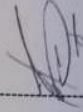


---

**LISTA DE ASISTENCIA TALLER MISION Y VISION**

**LISTA DE ASISTENCIA TALLER MISION Y VISION**

1) OSCAR OLIVER



---

2) LUIS LIMON



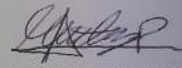
---

3) HECTOR BELTRAN



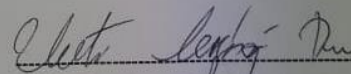
---

4) ANDRES GUTIERREZ




---

5) VICTOR SANCHEZ



---

6) ARTURO GONZALEZ



---

7) DANIEL COVARRUBIAS



---