

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

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa de servicios dedicada al aspirado, lavado, secado y detallado de autos en la zona metropolitana de Guadalajara<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

**Equipo de alumnos:**

AF Carlos Javier Castro García

AE Susana Dueñas López

CN Arely Eduwiges Portugal Zumaya

**Profesor PAP:**

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, mayo 2019

---

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

## Contenido

<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. Generalidades y contexto de la empresa</b> .....	8
1.1 Ficha técnica y perfil del empresario .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2. Historia de la empresa .....	8
1.3. Entendimiento del negocio .....	9
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	11
1.5. Análisis del entorno .....	12
<b>2. DIAGNÓSTICO</b> .....	19
2.1 Metodología del diagnóstico .....	19
2.2 Proceso particular .....	20
2.3 Descripción de la situación de la empresa: .....	21
2.4 Análisis e interpretación de resultados.....	27
<b>2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación</b> .....	27
<b>2.4.2 Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados</b> .....	28
<b>3.Planteamiento estratégico</b> .....	35
3.1. Misión, visión y valores .....	35
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	37
3.3 Objetivos operativos y despliegue operativo .....	38
3.4 Mapa estratégico .....	39
<b>4. Propuesta de mejora</b> .....	40
4.1. Nombre de la propuesta: .....	40
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico .....	40
4.3. Plan de acción .....	44
<b>5 Implementación</b> .....	45
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	45
5.2. Resultados obtenidos.....	52
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación.....	54
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores:.....	55
<b>6. Recomendaciones finales</b> .....	57
6.1. Corto plazo: .....	57
6.2. Mediano plazo: .....	57
6.3. Largo plazo: .....	57

<b>II. REFLEXIONES DE CIERRE .....</b>	<b>58</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>IV. FUENTES CONSULTAS .....</b>	<b>62</b>
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## ABSTRACT

Como parte del compromiso social que ha caracterizado al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), se llevó a cabo el siguiente proyecto de Consultoría en MYPE durante los meses de enero a mayo del año 2019. El proyecto fue elaborado por los consultores: AE Susana Dueñas López, AF Carlos Javier Castro García, CN Arely Eduwiges Portugal Zumaya y de la consultora líder LCA. Pocovi Garzón, Griselda.

La estructura que compone el documento es información tanto interna como externa de la organización, en principio se parte de los factores externos de la empresa dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), posterior a ello se presenta el entendimiento del contexto interno de la empresa.

Así mismo, se realiza un diagnóstico propio de la situación actual de la empresa en donde se muestran tanto fortalezas como amenazas; se genera una propuesta de mejora organizacional, después de ello, se presentan propuestas de mejora por área operativa. La metodología utilizada constó de cinco etapas: levantamiento de prediagnóstico, elaboración y validación del diagnóstico, diseño de propuestas de mejora, implementación y medición de resultados, presentación final y evaluación del proyecto.

El documento hace una recopilación de fuentes tanto primarias (investigación propia del proyecto) y secundaria (investigación disponible en medios tanto digitales como impresos). Los contenidos son: generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, implementación, recomendaciones finales, reflexiones de cierre (por parte de los estudiantes), conclusiones, fuentes consultadas y anexos.

A partir de la elaboración del proyecto de consultoría en una MYPE en la ZMG, una de las principales conclusiones es la relevancia que tiene el adecuado trato de las relaciones familiares/laborales dentro de la organización; así mismo, durante los meses del proyecto se detectó el impacto real que tienen las tendencias de mercado en una empresa comercializadora.

## 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”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

### *Aspectos cualitativos.*

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

*Aspectos cuantitativos:*

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo re-trabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

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

- 5 *Levantamiento del pre diagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
- 6 *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.
- 7 *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.
- 8 *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
- 9 *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta y última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

# 1. Generalidades y contexto de la empresa

## 1.1. Historia de la empresa

La empresa comenzó hace dieciséis años en la ciudad de Guadalajara, Jalisco cuando uno de los hermanos, decidió abrir un auto lavado, a raíz de que a él le gustaba mucho lavar los automóviles en su casa. Por lo tanto, se dispuso y comenzó con la primera sucursal, la cual estaba localizada en la zona de Providencia; en aquel tiempo esa zona era únicamente residencial.

Encontraron un lote en esta zona, el cual fue rentado, estableciendo su primer negocio que consistió en una inversión inicial en infraestructura. Sin embargo, al no conocer nada sobre cómo llevar un negocio de este tipo, y sin analizarlo anteriormente, durante su primer año tuvieron un grave problema, pues nunca sacaron los permisos necesarios y les clausuraron el negocio durante un año. Durante ese periodo de tiempo siguieron pagando la renta, lo cual fue un atraso muy grande, pues fue mucho gasto sin obtener ningún beneficio, además, estuvieron invirtiendo tiempo y más recursos monetarios en sacar los permisos.

Al solucionar el problema de los permisos el auto lavado se vuelve a abrir, y en esta ocasión, se invita a Hiram a colaborar con su hermano, quien estaba trabajando como arquitecto. El negocio comienza a funcionar muy bien, y dos años después, se presenta la oportunidad de adquirir otro auto lavado, ubicado en la avenida Nicolás Copérnico, el cual ya se encontraba en funcionamiento como auto lavado, sin embargo, tenía una larga historia de más de 30 años en la industria automovilística, habiendo sido anteriormente un taller mecánico. Con este negocio, Hiram se independiza de su hermano y continúan cada quien, por su lado, teniendo los diferentes auto lavados con el mismo nombre.

Más tarde, decide expandirse y abre una sucursal en avenida Tepeyac, una zona muy concurrida y con gran cantidad de comercio, de igual manera, encontró un terreno bien ubicado y localizado en una esquina, lo cual es muy importante para un negocio de este tipo, y creó toda la estructura para su negocio, esta vez ya contando con los permisos y todo lo necesario. Al tener dos sucursales en funcionamiento, le pide a su hermana, quien se dedicaba a ser maestra de lenguas, impartiendo lecciones de francés, que se incorpore a la empresa para así llevar un mejor control del área administrativa y financiera.



Posteriormente deciden abrir una tercera sucursal, esta vez ubicada en Avenida Patria, nuevamente en una zona comercial muy concurrida, sin embargo, en esta ocasión, la ubicación no los favorece completamente, puesto que el terreno no se encuentra en una esquina y para este tipo de negocios, esto es muy necesario, así como el espacio para estacionar los autos una vez que han sido lavados, así como el correspondiente para hacer fila, elementos con los que no se cuentan en esta sucursal.

Actualmente Hiram y Susana continúan con el negocio funcionando, Hiram encargándose del área operativa de la empresa, principalmente en la sucursal de Copérnico, y Susana encargándose del área administrativa, alternándose entre las tres sucursales. Muchos de sus empleados se han ido a través del tiempo, puesto que tienen un alto índice de rotación, sin embargo, tienen empleados que ya llevan mucho tiempo trabajando con ellos, originarios del sur de nuestro país.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Con 16 años de experiencia, es una empresa mexicana que se dedica al servicio de aspirado, lavado, secado y detallado de autos en tres sucursales ubicadas en la ZMG.

La empresa no cuenta con misión, visión y valores establecidos. Tienen ideas de objetivos, pero no han desarrollado un plan de estrategia para llegar a estos, por esto mismo tampoco se cuenta con políticas escritas que se comuniquen al personal. No tienen un proceso establecido de búsqueda de clientes, ya que sus clientes son fieles de años atrás y los que llegan de paso o por recomendación; no tienen conocimiento de qué pasa en el mercado y se dejan llevar por como camina la empresa.

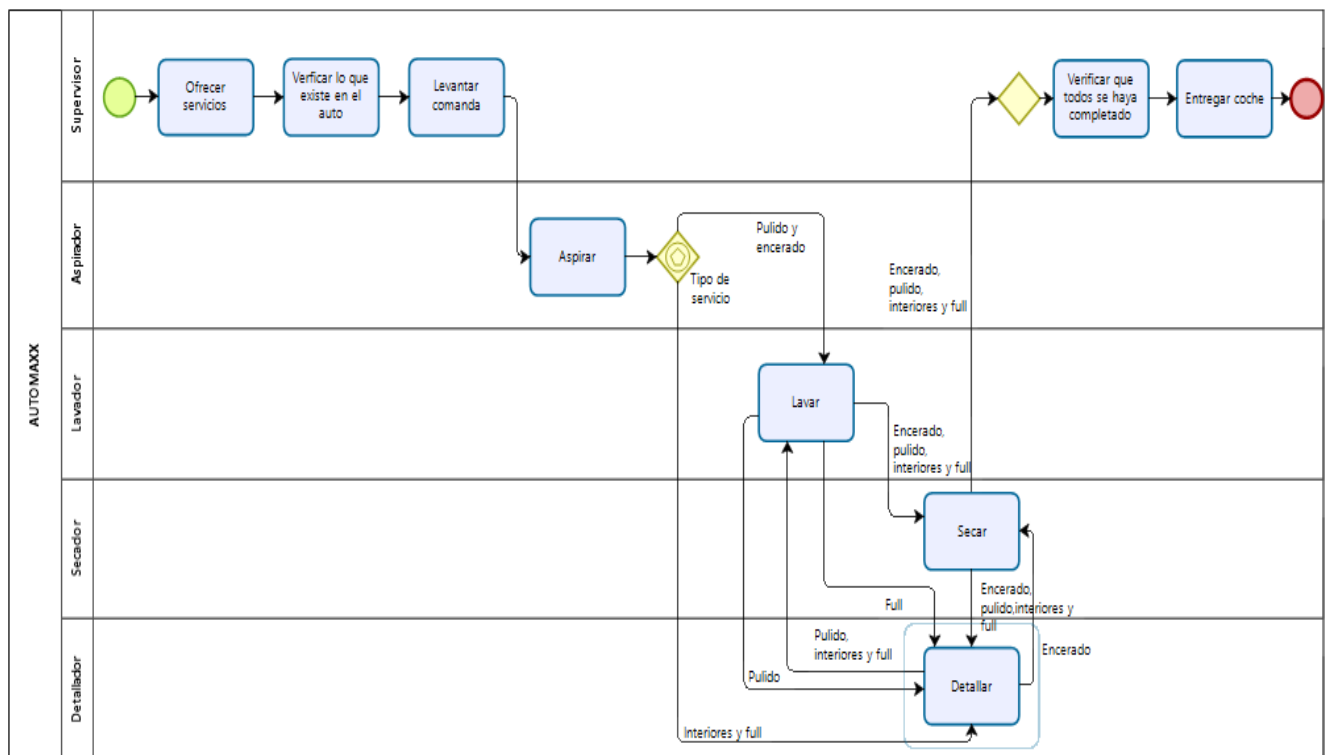
Existen alrededor de treinta empleados en total y en cada sucursal se cuenta con una recepcionista, un encargado, aspiradores, lavadores, secadores y detalladores, además de la presencia de la administradora que se traslada a todas las sucursales cada día y el empresario que está al pendiente de las mismas. Los trabajadores tienen un horario de 8:00 a.m. a 7:30 p.m. con máximo media hora de comida, trabajando seis días a la semana.

Actualmente existe un retrabajo en el área financiera porque no existe una automatización al recabar los datos que se entregan. Estos se entregan por periodos al contador por la administradora.

En el reclutamiento de personal no se tiene un proceso de captación, únicamente se pide recomendaciones a los empleados de personas que quieran trabajar en el auto lavado, después el empresario hace una entrevista y se contrata firmando un documento.

El proceso de atención varía dependiendo de lo que el cliente pida. Existen 4 áreas en las que se trabajan y cada una tiene diferente proceso de servicio. Pero, cuando llega el cliente se le entrega un ticket, que es el que tiene que ir a pagar a recepción y entregar al recoger el auto.

### Diagrama del proceso general del negocio



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

#### **Propuesta de valor:**

El valor que se le entrega al cliente es brindar un trabajo honesto, donde sí se encuentra algún objeto de valor en el auto, se entrega al final del servicio al cliente. De esta manera se genera una confianza y los clientes se sienten seguros de dejar el auto en servicio aun cuando se les haya olvidado algo dentro de él. Además, se ofrecen diferentes paquetes con combinaciones de servicios especializados con descuentos para diferentes gustos de terminación en el lavado de los autos.

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

La ventaja competitiva es que tienen un excelente servicio de lavado de autos conjuntándose con detallado, encerado y pulido. Los clientes se sienten muy satisfechos con el resultado final de los autos. Además de tener una ubicación que les favorece bastante, ya que se encuentran en avenidas muy transitadas. La sucursal de Patria no tiene mucho flujo de autos, así que no entra en esta categoría de ventaja competitiva, sin embargo, cumple con la ventaja competitiva más importante: **lavado de calidad**.

#### **Estrategia genérica:**

El servicio al cliente, lavado artesanal y de calidad se determinan como la propuesta de valor de la empresa.

La organización cuenta con un servicio de calidad hecho por empleados, no por máquinas, es decir, un servicio "artesanal". También, cuentan con una ubicación muy favorable; se encuentran en avenidas principales. **Esta es su ventaja competitiva**

Por último, se identifica que la estrategia genérica del negocio es la de **diferenciación** debido a que su servicio es lo que destaca y les otorga de clientes leales.

## 1.4. Análisis del entorno

El mundo de los negocios en México y en el mundo está en constante cambio; los agentes principales que lo han afectado son: la globalización, las tecnologías de información, los avances de ciencia y tecnología y el auge de los smartphones. Es por eso, que cada vez el medio exige más a las organizaciones ya que tienen que adecuarse constantemente a ese universo cambiante que se caracteriza por estar repleto de incertidumbre.

Los analistas y estudiosos sugieren realizar un estudio del entorno con el principal objetivo de detectar tendencias y posibles cambios que puedan tener una influencia directa en el modelo de negocios de las organizaciones. En este proyecto, se analizaron diversas variables con el objetivo de argumentar la planeación estratégica que posteriormente se explicará.

Se utilizaron dos herramientas de análisis, el conocido Diamante de Porter el cual nos ayuda a conocer las principales fuerzas del mercado y demanda que puedan tener una influencia con el negocio. También, se estudiaron las variables económicas y social-demográficas de la herramienta PESTEL.

El equipo considero importante centrarse en las variables de mercado y demanda ya que el giro de La empresa lo amerita. Con la finalidad, de identificar posibles amenazas y/o oportunidades. Posteriormente se presenta el resumen de las variables analizadas.

<b>Variable</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Tipo de cambio USDMEX</b>		Adquisición de insumos de origen extranjero y actividad automotriz correlacionada con la fluctuación de dólar americano.
<b>Inflación INPC</b>	Se ha mantenido estable durante los últimos 10 años. Se identifican niveles bajos y positivos de inflación.  4.24% de inflación anual promedio últimos 10 años.	

	<p>Es una oportunidad ya que se considera una estabilidad general y sana de los precios de bienes y servicios. Esto da apertura a la organización a operar sin preocupación de este indicador.</p>	
<b>PIB general</b>	<p>Se identifica una tendencia positiva en los últimos 10 años; un crecimiento anual promedio del 2.1%</p> <p>Es una oportunidad ya que al crecer la economía a ese ritmo la organización tiene la garantía de no pertenecer a un país con problemas económicos. También, al crecer la economía, crecen las oportunidades de mercado, innovación y tecnología.</p>	
<b>PIB Actividad secundaria</b>	<p>Tendencia positiva con un promedio anual de crecimiento del 8.3%.</p> <p>Es una oportunidad ya que este indicador representa el desarrollo de las actividades relacionadas con el sector automotriz: Fabricación de autos, auto partes y servicios de los mismos.</p>	
<b>PIB Actividad terciaria</b>	<p>Tendencia positiva de crecimiento de este sector.</p> <p>Promedio anual de crecimiento del 2.2% en el sector de servicio.</p> <p>Esto representa una oportunidad ya que, al tener un comportamiento positivo, el mercado está en constante movimiento. Por lo tanto, el medio otorga oportunidades para operar con facilidad.</p>	

<b>Aspectos sociales y demográficos:</b>		
<b>Número de vehículos en Circulación</b>	<p>Tendencia exponencial en el crecimiento de autos registrados en México.</p> <p>Crecimiento promedio anual del 5.7% de autos registrados en México.</p> <p>Es una oportunidad muy grande ya que al existir más y más autos por año, indirectamente, la organización no se quedará sin prospectos de venta.</p>	
<b>Número de auto lavados en ZMG</b>		<p>De acuerdo a la herramienta DENUE existen 132 auto lavados en la Zona Metropolitana de Guadalajara.</p> <p>El 88% de los auto lavados se encuentran en Guadalajara y Zapopan.</p> <p>Es una amenaza ya que esto indica un alto grado de competencia en la zona de operación del negocio.</p>

<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Fuerza de proveedores</b>	<p>El poder de los proveedores es débil.</p> <p>Existen en el mercado demasiados proveedores de insumos para auto lavados.</p> <p>También, la relación que se pueda formar con ellos se caracteriza por la flexibilidad.</p>	
<b>Nuevos competidores rivalidad</b>		<p>Jalisco se encuentra en el 4to lugar con más auto lavados registrados.</p> <p>1457 auto lavados.</p> <p>Es una amenaza ya que se identifica una barrera baja de entrada al modelo de negocio.</p>

<b>Compradores</b>		<p>Se identificó que las opciones que tiene el comprador son demasiadas, ya que existen muchos auto lavados.</p> <p>También, el consumidor tiene mucha información acerca de las promociones, precios, servicios y auto lavados.</p> <p>Es una amenaza ya que con facilidad el consumidor puede elegir entre la organización y otros servicios.</p>
<b>Productos sustitutos</b>		<p>Existen muchos productos sustitutos del servicio de auto lavado.</p> <p>Empresas que venden productos para lavar autos.</p> <p>Tecnología de lavado en seco.</p> <p>Es una amenaza ya que el consumidor fácilmente puede elegir entre usar o no usar el servicio que vende la organización.</p>

**Diamante de Porter.**



## **Productos sustitutos:**

### **Presión competitiva fuerte**

Personas independientes que laboran informalmente lavando autos en los domicilios, afuera de comercios, en estacionamientos, etc. El modelo “Smart Car Wash” que lava automóviles con máquinas en estacionamientos más formalmente. Empresas dedicadas al autolavado a domicilio, empresas que venden productos para el lavado de automóviles en casa, tales como Autozone, gasolineras, supermercados y tiendas de autoservicio (Walmart, Soriana, Sam’s club, Mega, etc.), Sinacqua, entre otros. Es fácil cambiar a estos sustitutos, debido a su bajo costo, en caso de los productos para lavar el auto, o a la comodidad en caso de los servicios a domicilio o en estacionamientos, pues el cliente no sale de sus actividades cotidianas para lavar su auto, además de tener un precio similar, y un resultado idéntico, la diferencia es que estos no ofrecen el servicio de detallado, lavado de motor, pulido, entre otros servicios más específicos.

## **Proveedores:**

### **Poder de proveedores débil**

La empresa cuenta con once proveedores, a los cuales se les compran productos fáciles de conseguir, que se pueden abastecer con muchos otros proveedores al mismo precio o precios similares. Sustituir sus productos no le cuesta mucho a la empresa, al mismo tiempo que existe la posibilidad de que surjan buenos productos sustitutos, más arraigados a tendencias actuales, tales como productos biodegradables, de productos naturales, etc.

También, la relación entre los proveedores la mayoría de las veces es demasiado flexible lo que facilita el intercambio con muchos de ellos.

## **Compradores:**

### **El poder de los compradores es fuerte**

Los compradores tienen muchas opciones de autolavados para adquirir el servicio que buscan, el cambiar de marca no les genera ningún costo, al contrario, pueden buscar algún servicio que les cueste menos. No compran en grandes volúmenes por persona, sin embargo, la compra es muy seguida. El comprador, gracias a las tecnologías actuales y a la cantidad de auto lavados que hay cerca, tiene mucha información, ya sea de promociones, precios,



servicios, ubicación de autolavados, etc. Gracias a esto, puede buscar más opciones y fácilmente cambiar su lugar de compra, de igual manera el comprador pudiera posponer el servicio o cambiar de lugar si le fuera conveniente.

Una ventaja que tienen es que la demanda del servicio se encuentra en constante crecimiento debido al alto número de automóviles que existen y que siguen aumentando en la ciudad de Guadalajara. Además del alto número de compradores que hay y pueden aumentar.

### **Nuevos competidores:**

#### **Amenaza alta**

Existe un gran número de auto lavados, por el tipo y el modelo del negocio, existen muchos nuevos competidores, se percibe que usualmente abren nuevos auto lavados, a pesar del gran número que ya existe y de la proximidad que hay entre uno y el otro. Por el modo de operar de este tipo de negocios y la infraestructura requerida, la barrera de entrada es baja, los requerimientos no son tan complicados y se esperan ganancias atractivas. Si existe una gran demanda del servicio, la cual va en aumento, pero al mismo tiempo, los competidores que ya existen buscan expandirse, abrir más sucursales y que estas sean más grandes.

### **Rivalidad entre los competidores actuales:**

#### **Rivalidad fuerte**

Únicamente en la zona donde se encuentra La empresa, se encontraron más de 40 autolavados, según el INEGI, el estado de Jalisco es el 4to estado con mayor número de autolavados registrados en el país, con una cantidad de 1,457 establecimientos. Estos números tienen una relación directa con la cantidad de automóviles de las ciudades.

De acuerdo a la PROFECO, “el 93% de los establecimientos ofrece lavado manual. En la mayoría, el lavado exterior incluye toda la carrocería/salpicaderas, llantas, rines o tapones, aplicación de abrillantadores y limpieza de tolvas, mientras que el lavado interior incluye aspirado de asientos de tela, alfombras, cajuela, tablero y tapetes de hule.”

Y el tiempo estimado del lavado de un auto varía entre los 10 minutos y 2 horas, siendo el promedio entre 20 y 40 minutos.

Únicamente el 10% de los establecimientos ofrecen un programa de recompensas. De este total, 55% ofrece la promoción de lavadas gratuitas por determinado número de servicios, y de estos, 43.5% brinda un servicio gratis al reunir 5 lavadas.

### **Conclusiones:**

En conclusión, debido a la información obtenida, nos damos cuenta de que la competencia es muy fuerte, así como el poder que ejercen los elementos externos sobre la empresa, tales como los productos sustitutos, los cuales encontramos varios que sirven para cumplir con el fin, además de otros servicios muy similares. Por el lado de los compradores, también ejercen un poder sobre La empresa, sin embargo, lo que más cabe recalcar es **la fuerte competencia que existe en este giro**, la gran cantidad de auto lavados y **la fuerte amenaza de nuevos competidores** que existen.

La mayoría de las variables demográficas y económicas presentan una oportunidad para La empresa; en los anexos se mencionó la tendencia al alza de los autos en circulación, lo cual significa una gran oportunidad para La empresa ya que indirectamente siempre tendrán a quien atender. También, el producto interno bruto del sector automotriz está creciendo constantemente a unas tasas altas, lo que indica que el sector de autos: Accesorios, manufactura, hojalatería y auto lavados tendrán un comportamiento similar. A diferencia del tipo de cambio, lo cual es una amenaza indirecta al modelo de negocio de La empresa.

Por último, los proveedores representan una oportunidad para La empresa ya que su fuerza no es tan representativa en el mercado, por la razón del gran número de distribuidoras de insumos para auto lavados (esponjas, toallas, detergentes, ceras). Por lo tanto, La empresa podría direccionar su estrategia por ese lado.

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1 Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo 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 del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

## 2.2 Proceso particular

Antes de comenzar con el procedimiento de diagnóstico, el equipo de consultores se juntó a leer y a estudiar el prediagnóstico otorgado por el área de consultoría de la universidad, meramente como ante sala del proceso. Ya con una pequeña noción de la situación del negocio, se pasó al primer paso del proceso de diagnóstico.

El equipo de consultores acudió a la empresa como clientes normales (mystery shopping), con la finalidad de conocer el servicio y comenzar a calificar aspectos como: calidad de servicio, atención al cliente, clima laboral, clientes e instalaciones). Después, en la siguiente visita a la empresa se conoció al empresario y administrador en donde nos presentamos como equipo consultor y se platicó sobre las expectativas de los empresarios sobre el proyecto, así como las nociones de ellos de las problemáticas principales del auto lavado.

También, en esa visita se comenzó un poco con las preguntas de entendimiento del negocio, por ejemplo: ¿Cuál es la historia del negocio?, ¿Cómo es el proceso de lavado?, ¿Quiénes se encargan de qué y cómo?, ¿Cuál es la situación actual del negocio?, ¿Cómo se documenta las ventas?, ¿Se lleva un control financiero? Y ¿Cuál es la propuesta de valor y la ventaja competitiva de la empresa?

Posteriormente, el grupo de consultores se juntaron a analizar las variables relevantes a investigar, es decir, se pasó al estudio del entorno de la organización. En este paso, se utilizaron las herramientas de análisis del entorno el famoso diamante de Porter y PESTEL. El cual nos dio una noción clara de las variables en las que nos deberíamos enfocaríamos.

También, durante este proceso se realizaron las correcciones de la historia de la empresa en conjunto con los empresarios, se realizaron encuestas al empresario y su administrador y se preguntaron cuestiones acerca del procedimiento de documentación y el control financiero.

Al terminar con este estudio, se citó al empresario y al administrador en una de las sucursales con la finalidad de presentar los hallazgos macroeconómicos y de competencia, los cuales se consideraron como vitales a presentar. En esta presentación el director de la empresa participo activamente, al igual, que no de sus líderes de sucursal. Por último, el consultor líder empezó con la explicación del planteamiento estratégico.

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

A continuación, se presenta cada una de las áreas de la empresa y la situación en la que se encuentra actualmente, presentamos sus fortalezas, así como lo que consideramos que son las áreas de mejora de cada una, de acuerdo al análisis que realizamos utilizando distintas herramientas. Las áreas son: gestión y administración, recursos humanos, operaciones, ventas y mercadotecnia y finanzas.

### **Gestión y administración:**

Respecto al área de gestión se detecta que el empresario tiene un liderazgo medio y que por ello necesita mejorar en algunas áreas de competencia de liderazgo. En cuanto a la administradora el resultado fue que tiene un excelente liderazgo y que debe de seguir manteniendo sus habilidades.

Analizando los estilos de liderazgo llegamos a la conclusión de que manejan un liderazgo orientado a la tarea, que se enfoca solo en que los objetivos se cumplan, pero que se manejan autocráticamente. Es decir, este liderazgo suele dar órdenes, estructuran, organizan, planifican y controlan sin pensar en el bienestar de sus equipos.

Desde el punto de vista de la administración empresarial se pudo notar que aún falta mucho por trabajar y fortalecer. También, que el empresario y la administradora no ven de la misma forma lo que sucede en la empresa y esto puede ser un problema al querer buscar objetivos debido a que no se está en una misma sintonía.

Se deben de documentar los roles de puesto para cuando entre un empleado nuevo se pueda explicar más fácilmente y en un futuro no existan mal entendidos. Se debe tener una mejor comunicación entre el empresario y la administradora porque uno dice que existen procedimientos escritos y el otro dice que no, ya que no puede ser posible que existan y no se conozcan si quiera por un alto mando. Se podría hacer un análisis para saber qué funciones se están duplicando y observar si por esto se generan cuellos de botella o pérdidas de tiempo.

Sí existe delegación de actividades, pero se puede capacitar, confiar y darles la oportunidad de realizar más actividades a ciertos empleados para bajar la carga de trabajo al empresario o administradora. Si se desea crecer se necesita esto además de planear periódicamente entre el empresario y la administradora los objetivos a los que quieren llegar, pero con fundamentos, no sólo por impulsos. Tal vez la asignación de objetivos no se comunica de la mejor manera, ya que, como empresa, todos deben de tener por lo menos una referencia de los objetivos y hacia dónde se quieren los resultados en cada área. Por lo mismo de que no existen objetivos establecidos no se tiene una evaluación periódica de estos, ni se pueden tomar decisiones porque no hay históricos.

Los canales de comunicación al parecer desde la perspectiva del empresario y la administradora son en viceversa con los empleados, pero a lo observado, sólo es con los de confianza, no con todo el personal. Nunca se ha tenido previsión de la vida de la empresa, entonces es un tema que se debe de atacar lo antes posible para cualquier contingencia que se presente.

### **Recursos humanos:**

Existe una gran brecha entre lo que piensa el empresario y la administradora en esta área.

Se deben de describir los perfiles de puesto para que los empleados estén claros de lo que deben de hacer, y mejorar el proceso de reclutamiento de personal, ya que casi todo se hace mediante recomendaciones familiares, el proceso de selección de personal si se aplica de manera más formal y ayuda a determinar si el candidato es apto para el puesto.

Existe una informalidad en los procesos de recursos humanos, principalmente porque no todos los empleados cuentan con prestaciones de ley; esto ocasiona inconformidad en ellos y por consecuencia afecta en que se dé una alta rotación de personal y además de un ambiente laboral poco favorable, por el hecho de no sentirse seguros, motivados, parte de la empresa, ni reconocidos en su trabajo. La capacitación que tienen los empleados después de haber entrado a trabajar es muy esporádica, aun así, los empleados cuentan con bastante conocimiento acerca del trabajo a desarrollar.

Todo esto se reafirmó mediante la aplicación de entrevistas al personal en donde se encontró un descontento en las condiciones laborales en general; se identificó que el personal no cuenta con un horario de comida, gravemente la mayoría no tiene el beneficio de seguridad social y existe descontento por el horario corrido y la seguridad que el patrón otorga y por último no existe un sistema para dar vacaciones a personal.

La capacitación que tienen los empleados después de haber entrado a trabajar es muy esporádica y en cada trabajo se puede mejorar muchas cosas, así que es necesario planear cada cuánto tiempo se haría una capacitación en diferentes áreas.

Se debe de formalizar la evaluación de desempeño, que no sea únicamente de vez en cuando, al igual que los incentivos al personal. Es muy bueno que todos los empleados cuenten con experiencia y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones, porque siempre se pueden apoyar entre sí los empleados.

Por último, se identificó una difusa relación entre patrón y empleados; es decir, no se cuenta con un trabajo en equipo, sino un trabajo por actividades. Y en donde se detecta una comunicación poco efectiva

### **Operaciones:**

En el área de operaciones se detectó que la mayoría de sus procesos no tienen una planeación periódicamente, que permitan mejorar aquellas actividades que hacen algún problema o se pueden mejorar mediante un análisis y así evitar que se generen cuellos de botella. Además, se debe de tener un control de lo que sucede dentro de estos procesos y lo que hacen los empleados, porque no se sabe si todos están estandarizados en la manera de realizar su trabajo debido a la escasa supervisión.

El almacén no está controlado formalmente de cuándo entra, sale y el tiempo de vida de cada producto que se utiliza, o sea que falta un conocimiento de cuándo se deben volver a proporcionar los productos y los trabajadores no estén utilizando algunos con caducidad o desgastados que pueden reyar los autos y entregar un servicio con baja calidad.

El área de trabajo presenta algunas limitaciones de espacio, pero los empleados sí cuentan con el equipo y las instalaciones requeridas para sentirse seguros en el trabajo. Toda la maquinaria se aprovecha lo más que se puede, pero no se le da un mantenimiento periódico.

Se tiene una muy buena relación con los proveedores de materia prima y dan la mejor calidad en productos. En el área de trabajo se presentan algunas limitaciones, se podría hacer un diferente acomodo y tal vez con eso mejorar algún proceso. Los empleados sí tienen el equipo y las instalaciones requeridas para sentirse seguros en el trabajo.

Toda la maquinaria se aprovecha lo más que se puede, pero se le debe de dar más mantenimiento periódicamente y tal vez actualizarlos con el mercado de maquinarias.

El control de calidad es bastante bueno a vista del empresario y la administradora porque se dice que todo lo que el cliente pida se hace, pero no es lo único importante dentro de un control de calidad.

Volviendo al tema de costos, tampoco se tienen; esto puede generar muchas pérdidas financieras. Debería de existir un almacén para así tener un control de lo que se tiene y no se pierda nada, porque se tiene un registro de almacén sólo de vez en cuando.

### **Ventas y mercadotecnia:**

En cuestiones de ventas y mercadotecnia, la empresa se encuentra en la etapa de supervivencia, esto significa que tiene muchas áreas de mejora y mucho trabajo que hacer. Identificamos que su estrategia de mercadotecnia es muy deficiente, anteriormente se anunciaban en televisión o en radio, sin embargo, actualmente no realizan ninguna de estas actividades, cuentan con promociones, sin embargo, no cuentan con un programa de fidelización del cliente a la marca, la labor de ventas la realmente se realiza por una persona, al inicio del servicio, este se dedica a ofrecer los servicios, promociones, y recibir el auto, creemos que es necesaria una labor de ventas más estructurada, el vendedor necesita capacitación para ofrecer mejor los servicios y promociones, mejorar el trato con el cliente y su presentación, tener un distintivo de la empresa.

Sin embargo, se cuenta con clientes leales al negocio desde hace un tiempo; como fortaleza reconocemos la labor de los directivos al centrar sus esfuerzos por atender, a su capacidad, bien a los clientes. El trato de los directivos hacia los consumidores es directo y se calificó como correcto, sin embargo, el personal no se ubicó dentro esa calificación.

Respecto a sus clientes potenciales nunca se ha trabajado en saber cuáles son y a quienes se deben de dirigir exactamente, aunque sí se llena el auto lavado, es necesario conocer su mercado para brindar un mejor servicio.



Únicamente tienen una idea de quienes son las personas que llegan a su negocio, pero no un perfil definido con características de cliente para conocer qué es lo que les gusta, qué tendencias son las que les llaman la atención y desearían que les entregaran. Aun con estos déficits llegan a parte de su segmento, pero no es el objetivo sólo llegar a una pequeña parte.

Es un problema que no se conozcan las fuentes de ingresos y utilidades de sus productos, porque de esta manera no pueden tener claridad de en qué momento pueden hacer promociones o descuentos a sus clientes para llamar su atención.

Al parecer se tiene el conocimiento de cuál es la razón del por qué los clientes prefieren su servicio, pero se podría profundizar más en este tema para ofrecerles todavía un mejor servicio.

Uno de los principales problemas que se pueden observar es que no tienen metas por las cuales se guíen y hagan un plan para llegar a ellas. Además, dentro de la función de ventas se podría capacitar al personal para saber vender dependiendo de los tipos de clientes que lleguen y no se les vaya ninguno. No existe ninguna promoción del servicio, pero creo que este tema se puede tocar más adelante porque se debe de conocer primero los procesos del servicio ya que hay ocasiones que tardan mucho y si se llena más el negocio bajará la calidad del servicio.

Por la antigüedad de la empresa, el empresario y la administradora sí consideran que la imagen de la empresa está posicionada en la mente de los consumidores. Se cuenta con clientes fieles, pero no es bueno depender únicamente de uno o de ciertos clientes, porque si en algún momento se molestan por algo, le puede dar para abajo la empresa. Sería bueno implementar tener un registro de todos los clientes, no solo de los principales, para así tener datos que se puedan analizar, conocer más acerca de ellos y poder ofrecerles algo en especial.

Las ventas no han aumentado en los dos últimos años, pero esto se ha visto afectado no solo por el área de mercadotecnia, sino también por el área de gestión, finanzas, operaciones y recursos humanos. Además de que es un gran problema que no tengan el conocimiento con quién están compitiendo, porque así no tienen idea de cómo superarse o tener ideas para estar por arriba de ellos. Existe una discrepancia entre la administradora y el empresario de que los precios se fijan a base de la competencia y sus costos, y también que existe un control de ventas, así que esto significa que tienen una falta de comunicación efectiva.

## **Finanzas:**

El área de finanzas de la empresa es en lo que más flaquean, el resultado paramétrico fue muy bajo y concuerda con el análisis que hemos hecho en este tiempo.

Los registros contables solo se registran en algunas ocasiones y se tiene un retrabajo, porque la cajera hace un registro y la administradora lo vuelve a hacer. No siempre se toma en cuenta la información financiera para tomar decisiones, pero mientras no se tengan en orden las finanzas, no van a ser reales los resultados a tomar en cuenta, ni saber los costos, gastos y origen de las operaciones, además no obtener utilidades reales o tener dinero para cubrir las necesidades de efectivo.

Para sanar sus cuentas se debe de tener un mejor seguimiento en sus cuentas por cobrar, sin dejar que pase el tiempo establecido y de esta manera no atrasarse en sus cuentas por pagar. También va de la mano la planeación estratégica en tener un presupuesto de ingresos y egresos para tener un estimado en gastos fijos, variables, inversiones, etc. El empresario y la administradora no tienen un conocimiento claro de cuál es el valor de la empresa.

En el análisis financiero que se hizo de la sucursal central se identificó un alto grado de costo de venta como de gastos administrativos. Al no tener control de los costos y gastos operativos el negocio obtuvo una pérdida operativa de -7% con respecto a las ventas netas. De los gastos administrativos los más representativos fueron: Renta 10% sobre venta; gastos del director de la organización 11%; gasto nomina administradora 4.29% y 2.7% de gasto de agua. En el costo de venta el más representativo fue el costo de mano de obra de 39.1% con respecto a ventas netas.

Por último, se localizó que no se tiene conocimiento sobre análisis financiero, es decir, el personal actual carece de las habilidades sistemáticas para formular estados financieros básicos, controles y políticas para la eficiencia del recurso monetario.

## **2.4 Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1 Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Mystery shopping:**

El mystery shopping es una técnica utilizada principalmente en mercadotecnia, usualmente para evaluar el servicio que brindan los puntos de venta, así como los estándares, procesos, atención y servicio al cliente. Es una herramienta que ayuda a las empresas a averiguar de qué manera están haciendo las cosas y el trato que los clientes reciben. Se le conoce también como comprador secreto o fantasma, puesto que la persona que se encuentre haciendo la investigación, acude al negocio, solicita un servicio, compra algo, hace preguntas y observa a detalle todo, para después hacer un reporte, el cual se encuentra a continuación.

#### **Benchmarking:**

Es una herramienta mercadológica que tiene como objetivo principal conocer las propuestas de valor de los diversos competidores directos de la empresa y también identificar las ventajas competitivas promedio del sector en el que se encuentra la organización. Esto con la finalidad de contrarrestar la propuesta de valor del negocio contra el mercado.

Por lo tanto, nos otorga información valiosa de las posibles fortalezas o debilidades de la compañía.

#### **DIE:**

Esta herramienta formulada en el programa Excel por el departamento CUE del ITESO tiene como finalidad realizar un diagnóstico de una organización, es decir, es un análisis sistemático que abarca a toda la empresa; estudiando las cinco áreas funcionales de un negocio: gestión, ventas y mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y finanzas y, sus procesos transversales.

Por lo tanto, este instrumento nos ayuda a identificar a las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como las que fortalecen al negocio. Y también, nos es de gran ayuda ya que nos señala en dónde enfocar nuestros esfuerzos como consultores.

## **FODA:**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, con la finalidad de evaluar los factores internos y externos.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de estudiarlas, se deberán formular la estrategia en función de los hallazgos para comenzar con el plan estratégico.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un **cuadro de la situación actual** del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso.

## **Árbol de problemas:**

Esta herramienta tiene como objetivo principal mapear y encontrar los efectos principales de las cinco áreas funcionales y señalar sus causas raíces de cada uno; para así encontrar y nombrar la problemática raíz de los principales efectos mencionados.

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

### **MYSTERY SHOPPING:**

El día 5 de febrero, se acudió a dos de las sucursales de La empresa para realizar un estudio mediante la técnica mystery shopping. Esta técnica es utilizada para conocer, evaluar y medir la calidad de servicio que se le ofrece al cliente. Para esto, acudimos como clientes normales a solicitar el servicio de lavado de auto.

A continuación, se presenta un listado y una explicación de la experiencia y lo que encontramos al llegar.

- No tan visible: El auto lavado no es tan fácil de ver desde la calle principal, tienes que estar muy atento buscándolo o saber de antemano dónde se encuentra ubicado; dificulta la atracción de nuevos clientes.

- Llegada no clara: Al ser la primera vez que íbamos, no conocíamos el sistema, no estaba claro dónde llegar y estacionar tu carro, la confusión aumento cuando nadie salió a recibirnos y no sabíamos si entrar a la oficina o esperar; eventualmente uno de los empleados nos recibió, sin embargo, no portaba ningún distintivo de la empresa.
- Claridad en servicios: El empleado que nos recibió, quien se supone que ofrece los servicios, no nos ofreció ningún servicio adicional, asumió que era lavado básico y no nos explicó ni ofreció promociones. Los servicios que se ofrecen no se encontraban muy claros.
- Aspecto del lugar: El lugar nos pareció un poco descuidado, las dos salas de espera no son muy amenas, recién acababan de abrir y el piso de la recepción se encontraba muy sucio, lo cual le da un mal aspecto al lugar, de igual manera, el lugar en general se encuentra un poco descuidado.
- Clientes: A la llegada, notamos que tenían una gran cantidad de autos, unos esperando, otros lavándose, sin embargo, no vimos a los clientes, consideramos que la mayoría deja sus carros y se va. Consideramos que no hay amenidades para la espera del cliente, o son mínimas.
- Empleados: Al entrar a la recepción y al momento de pagar, la señorita de la recepción no se encontraba en su lugar, lo cual creó un poco de confusión, se encontraba en la parte de atrás con el empresario y el bolero. Notamos varias situaciones, los empleados no están identificados, ni con nombre ni con algún distintivo de la empresa, a pesar de la gran cantidad de autos, observamos que habían empleados que se encontraban en su celular y otros que no estaban haciendo nada, de igual manera nos percatamos de que hay menores de edad trabajando en el establecimiento.
- Servicio: Consideramos que pudiera mejorar mucho, observando, tenemos la percepción de que no existe una línea establecida, tampoco papeles establecidos de qué tiene que hacer cada persona. El tiempo aproximado de entrega fue de una hora y media, al entregarnos el auto recién lavado, este tenía un olor no muy placentero, nos dimos cuenta de que el interior lo limpiaron con un trapo húmedo que no estaba limpio, de igual manera, no se encontraba bien aspirado. Además, realizamos una llamada para solicitar información, sin embargo, nadie contestó.

Este mystery shopping fue realizado con el fin de conocer el servicio que ofrece la empresa desde el punto de vista de un cliente, para conocer las áreas de mejora, analizarlas, tener un mejor entendimiento del negocio y así poder mejorarlas, para así cumplir con los objetivos que la empresa quiere lograr.

## Benchmarking:

Esta herramienta se realizó con la finalidad de conocer las propuestas de valor de los auto lavados cercanos al negocio consultado, el análisis nos demostró que los precios de la organización están por encima del promedio del mercado (competencia cercana) Véase gráfico 3.

Autolavado	Lavado express auto chico	Lavado express auto grande	Detallado auto chico	Detallado auto grande
PROMEDIO DE COMPETENCIA	\$ 78	\$ 98	\$ 1.500	2200
EMPRESA CONSULTADA	\$ 100	\$ 120	\$ 1.500	
<b>DIFERENCIAL DE PRECIO</b>	<b>-\$ 22</b>	<b>-\$ 22</b>	<b>\$ 0</b>	

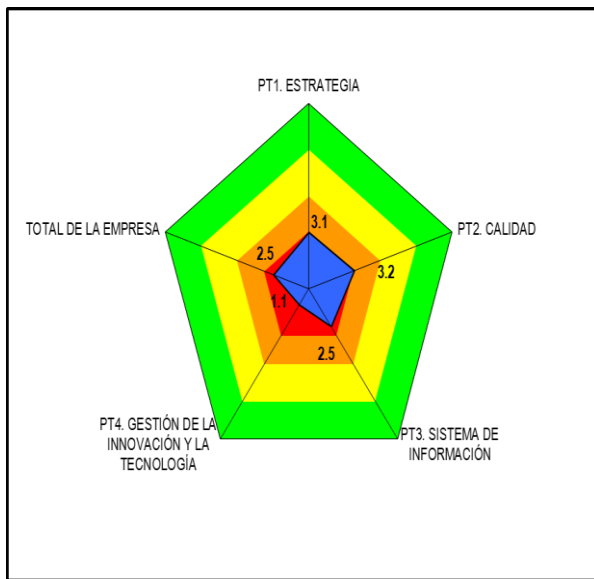
**Gráfico 3. Benchmarking. Precios competencia.**

Claramente se puede percibir que la propuesta de valor de la empresa en función del mercado está sobre evaluada, es decir, el precio de los servicios está por arriba de lo que se ofrece en el mercado. A primera vista, se podría concluir como una debilidad, pero debido al flujo constante de clientes que se percibió en la etapa de entendimiento del negocio se concluye que el negocio tiene sus precios altos, pero aun así se están realizando ventas. Por lo tanto, se dice que este hallazgo se debería de estudiar en profundidad con el empresario.

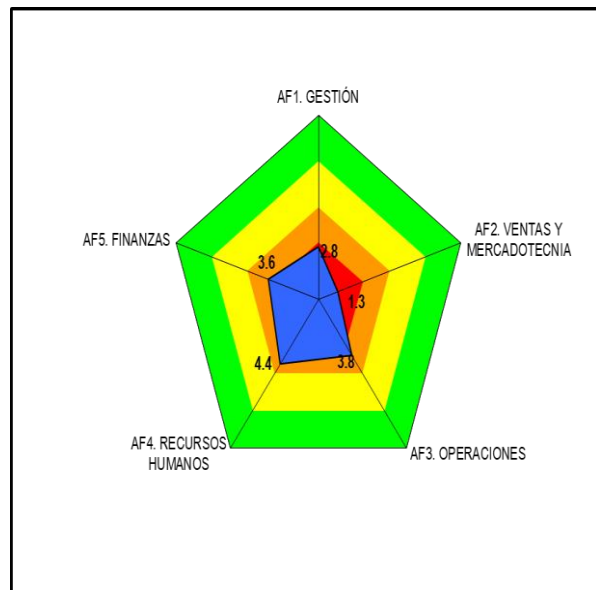
DIE:

Menu		RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:			<b>SOBREVIVENCIA</b>	
Áreas transversales						
Escalas de calificación:		<input type="checkbox"/> $\geq 7.5$ y $\leq 10$	<input type="checkbox"/> $\geq 5$ y $< 7.5$	<input type="checkbox"/> $\geq 3.1$ y $< 5$	<input type="checkbox"/> $\geq 0$ y $< 3.1$	
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
PT1.	ESTRATEGIA	45.0	147.0	3.1	SOBREVIVENCIA	
PT2.	CALIDAD	194.0	611.0	3.2	BÁSICA	
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	79.0	312.0	2.5	SOBREVIVENCIA	
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	6.0	57.0	1.1	SOBREVIVENCIA	
TOTAL DE LA EMPRESA		324.0	1127.0	2.5	SOBREVIVENCIA	

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:					<b>BÁSICA</b>	
Áreas funcionales						
Escalas de calificación:		<input type="checkbox"/> $\geq 7.5$ y $\leq 10$	<input type="checkbox"/> $\geq 5$ y $< 7.5$	<input type="checkbox"/> $\geq 3.1$ y $< 5$	<input type="checkbox"/> $\geq 0$ y $< 3.1$	
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	
AF1.	GESTIÓN	29.0	102.0	2.8	SOBREVIVENCIA	
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	16.0	120.0	1.3	SOBREVIVENCIA	
AF3.	OPERACIONES	53.0	141.0	3.8	BÁSICA	
AF4.	RECURSOS HUMANOS	77.0	177.0	4.4	BÁSICA	
AF5.	FINANZAS	47.0	132.0	3.6	BÁSICA	
TOTAL DE LA EMPRESA		222.0	672.0	3.2	BÁSICA	



**Gráfico 2. Radar. Áreas transversales**



**Gráfico 1. Radar. Áreas funcionales**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la herramienta del CUE se encontró que la empresa está en estado de **básica**, es decir, de una calificación general del 1 al 10 se encuentra en 3.2. Cabe destacar que se está en el límite inferior de **BÁSICO** (3.1 a 5), en otras palabras, estuvo a punto de encontrarse en **sobrevivencia**.

Viendo el gráfico 1. (Radar. Áreas funcionales) se puede percibir claramente que las áreas funcionales más vulnerables a tratar son: Ventas y mercadotecnia con calificación de 1.3, gestión con 2.8 y finanzas 3.8.

Además, viendo el gráfico 2. (Radar. Áreas transversales) se puede percibir claramente que las más vulnerables son: gestión de la innovación y la tecnología con 1.8 de calificación, sistema de información con 2.5 y lógicamente total de la empresa 2.5.

Cómo áreas fuertes dentro de lo básico de la empresa se encuentra recursos humanos 4.4 y operaciones con una calificación de 3.8; en las áreas transversales está calidad con una calificación mayor de 3.2.

Para concluir los resultados, se enfatiza como primordial formular un plan estratégico ya que este estudio nos demostró que la empresa se encuentra en un estado “empírico-básico” y es necesario sistematizar para poder controlar las diversas áreas funcionales.



**FODA:**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación.</li><li>• Buen servicio al cliente.</li><li>• Gran cantidad de clientes.</li><li>• Tiempo en el mercado.</li><li>• Número de sucursales.</li><li>• Empleados con antigüedad.</li><li>• Reconocidos por clientes con antigüedad.</li><li>• Empresario con ganas de crecer.</li><li>• Personal administrativo.</li><li>• Línea de crédito con clientes.</li><li>• Línea de crédito con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto número de clientes en el entorno inmediato.</li><li>• Relación con proveedores estable.</li><li>• Inconformidad de empleados en el mercado.</li><li>• Implementación de nanotecnología en operación.</li><li>• Deficiencia en la automatización de operación en el mercado.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan estratégico difuso y empírico.</li><li>• Deficiencia en medición de procesos, costos, tiempos.</li><li>• Desorden en los controles de operación.</li><li>• Incertidumbre financiera.</li><li>• Empleados con poco tiempo para comer, sin seguro, ni vacaciones.</li><li>• Roles de trabajo tácitos.</li><li>• Una sola persona administrador encargado de finanzas.</li><li>• Inconformidad de empleados.</li><li>• Vulnerabilidad a contingencia de los autos.</li><li>• Miopía del negocio.</li><li>• Presencia en redes sociales baja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta competencia.</li><li>• Alta diversidad de competidores.</li><li>• Barrera baja de giro de negocio.</li><li>• Únicamente en la zona donde se encuentra la empresa se encontraron más de 40 autolavados, según el INEGI.</li><li>• Precios de insumos, en relación al dólar.</li></ul>

**Árbol de problemas:**

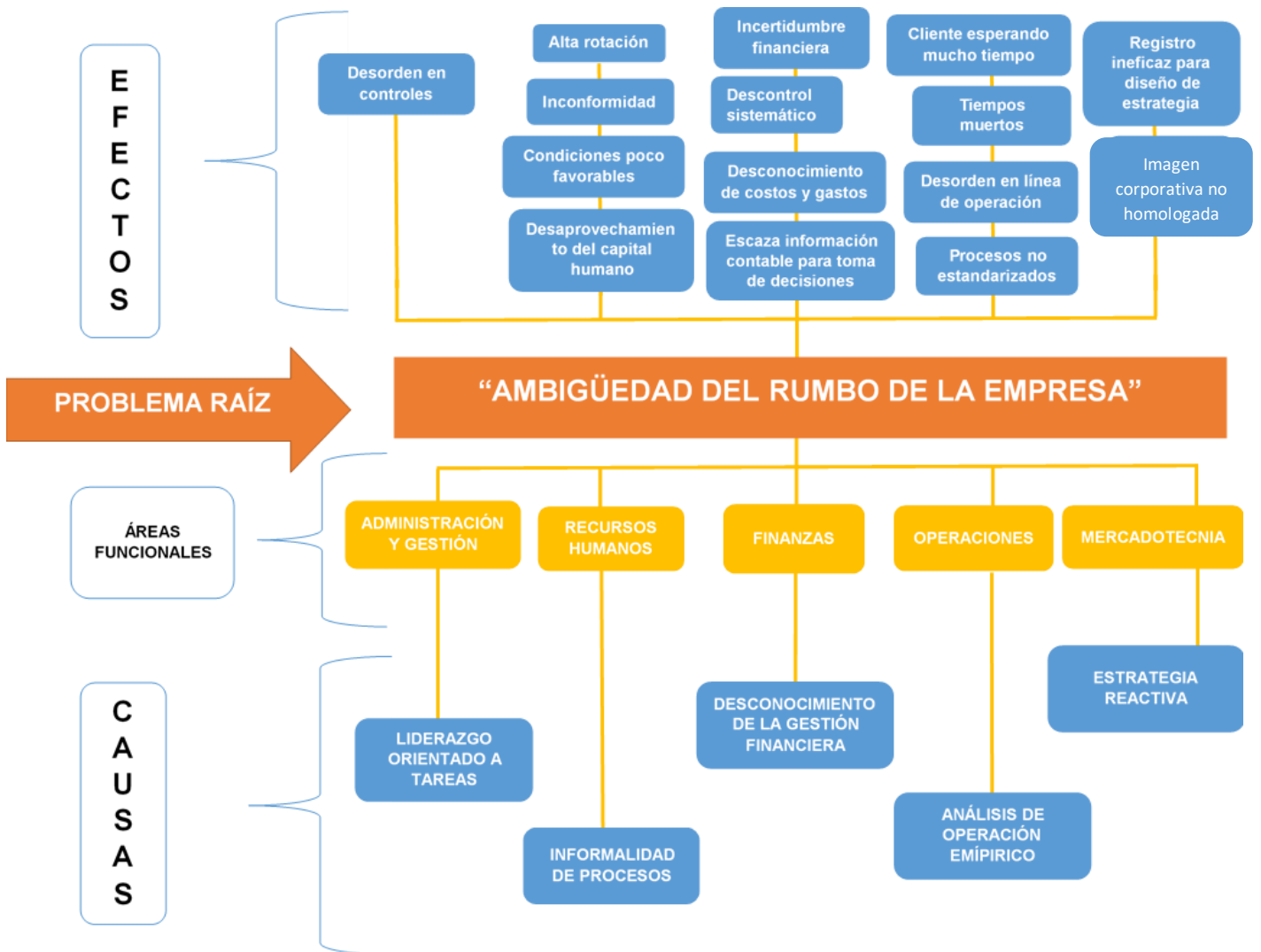


Imagen 1. Árbol de problemas

### **3.Planteamiento estratégico**

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

**Misión:**

Somos una empresa familiar dedicada al mantenimiento y limpieza de autos en la ZMG y nuestra misión es generar confianza y lealtad entre nuestros clientes y colaboradores, para trascender como empresa de excelencia en calidad y servicio.

**Visión:**

Nuestra visión a dos años es lograr una sinergia operacional con madurez y autonomía entre las tres sucursales, a la par obtener una estabilidad económica individual y funcional en cada uno de los auto lavados.

**Valores:**

Responsabilidad

Lealtad

Trabajo en equipo

Confianza

## Análisis FODA estratégico (Matriz CAME)

	<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
<i>Factores negativos</i>	<p><b>Estrategias para Corregir Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar plan estratégico periódicamente.</li> <li>• Analizar y establecer procesos de medición y control en todas las áreas de la empresa.</li> <li>• Formalizar e incentivar a empleados.</li> <li>• Desarrollar perfiles de puesto.</li> <li>• Aceptar y trabajar en errores cometidos.</li> <li>• Tener mejor presencia en redes sociales.</li> </ul>	<p><b>Estrategias para Afrontar Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer propuestas de valor para los clientes para que no se vayan con la competencia.</li> <li>• Analizar los precios de insumos en relación al dólar y prevenir un incremento en estos.</li> <li>• Estar siempre conforme a lo que se pide en la ley.</li> </ul>
<i>Factores positivos</i>	<p><b>Estrategias para Mantener Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar el buen servicio al cliente.</li> <li>• Mantener calidad en el resultado del servicio.</li> <li>• Incentivar a empleados para su retención en la empresa.</li> <li>• Formalizar y controlar línea de créditos.</li> <li>• Mantener la ubicación de las sucursales.</li> </ul>	<p><b>Estrategias para Explotar Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a clientes.</li> <li>• Realizar estudio de mercado de clientes potenciales.</li> <li>• Planificación a largo plazo con proveedores.</li> <li>• Realizar estudio sobre beneficios a empleados.</li> <li>• Implementar nuevas tecnologías como la nanotecnología.</li> <li>• Automatizar operaciones como una propuesta de valor.</li> </ul>

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Objetivos estratégicos:

<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021</i>	
<u><i>ECONÓMICA/FINANZAS:</i></u>	Concientizar y capacitar al personal administrativo de la relevancia de la correcta documentación y categorización del recurso monetario.
<u><i>CLIENTES/MERCADO:</i></u>	Realizar un estudio de mercado para identificar clientes potenciales con la finalidad de conocer sus preferencias, comportamiento de compra y recurrencia.
<u><i>PROCESOS INTERNOS:</i></u>	Analizar y medir los procesos de operación de cada área funcional para lograr una eficiencia y localizar actividades donde se necesite capacitación.
<u><i>PERSONAL/ENTORNO DE TRABAJO:</i></u>	Formalizar y sistematizar la seguridad social de los colaboradores. Sensibilizar, concientizar y motivar a los trabajadores sobre la importancia de su pertenencia en la organización.

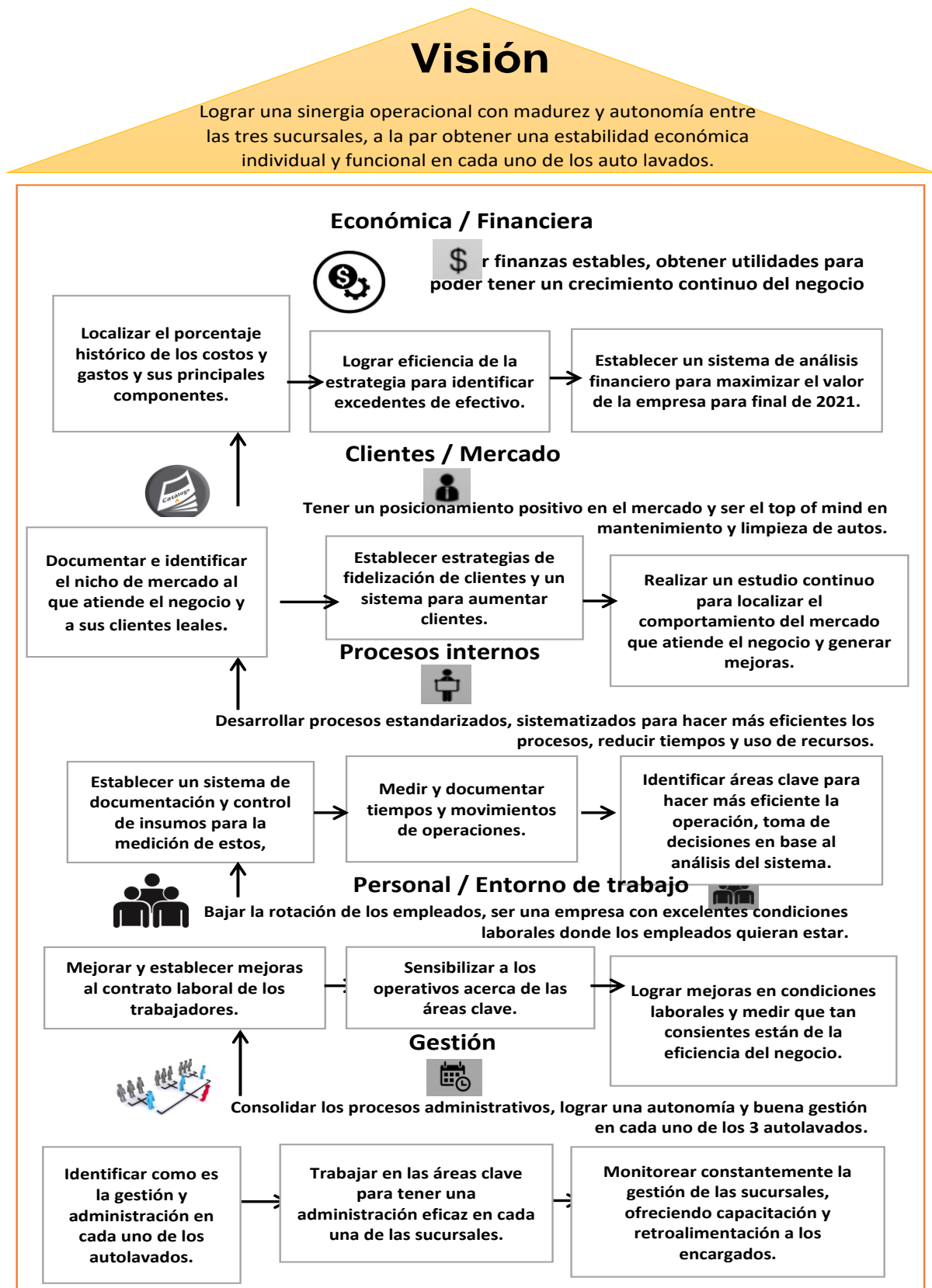
#### Estrategia general

**ESTRATEGÍA DE DIFERENCIACIÓN**

### 3.3 Objetivos operativos y despliegue operativo

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>			
<b>ÁREA FUNCIONAL /TEMPORALIDAD</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ECONÓMICA/FINANZAS:</b>	Localizar el porcentaje histórico del costo de venta y de los gastos operativos y sus principales componentes para final del 2019.	Lograr una eficiencia de la estructura de costos para así identificar posibles excedentes de efectivo para final de 2020.	Establecer un sistema de análisis financiero para maximizar el valor de la empresa para final de 2021.
<b>CLIENTES/MERCADO</b>	Documentar e identificar el nicho de mercado al que atiende el negocio y numerar los clientes leales al negocio para final de 2019	Establecer estrategias de fidelización de clientes y un sistema de prospección para aumentar los clientes para final de 2020.	Realizar un estudio continuo para localizar el comportamiento del mercado que atiende el negocio y generar mejoras para finales de 2021.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Establecer un sistema de documentación y control de insumos para la medición de éstos para final de 2019.	Medir y documentar en sistema tiempos y movimientos de operaciones para finales de 2020.	Hacer más eficiente la operación mediante la identificación de áreas clave y tomar decisiones en cuestión de análisis del sistema para final de 2021.
<b>PERSONAL/ENTORNO DE TRABAJO</b>	Mejorar y establecer mejoras al contrato laboral de los trabajadores e implementar grupos de trabajo para final de 2019.	Sensibilizar a los operativos mediante el análisis realizado en las otras áreas acerca de las áreas clave para finales de 2020.	Lograr asegurar a los trabajadores en su mayoría, mejora en condiciones laborales (uniformes, vacaciones, aguinaldo) y medir qué tan conscientes están de la eficiencia del negocio para finales de 2021.

### 3.4 Mapa estratégico



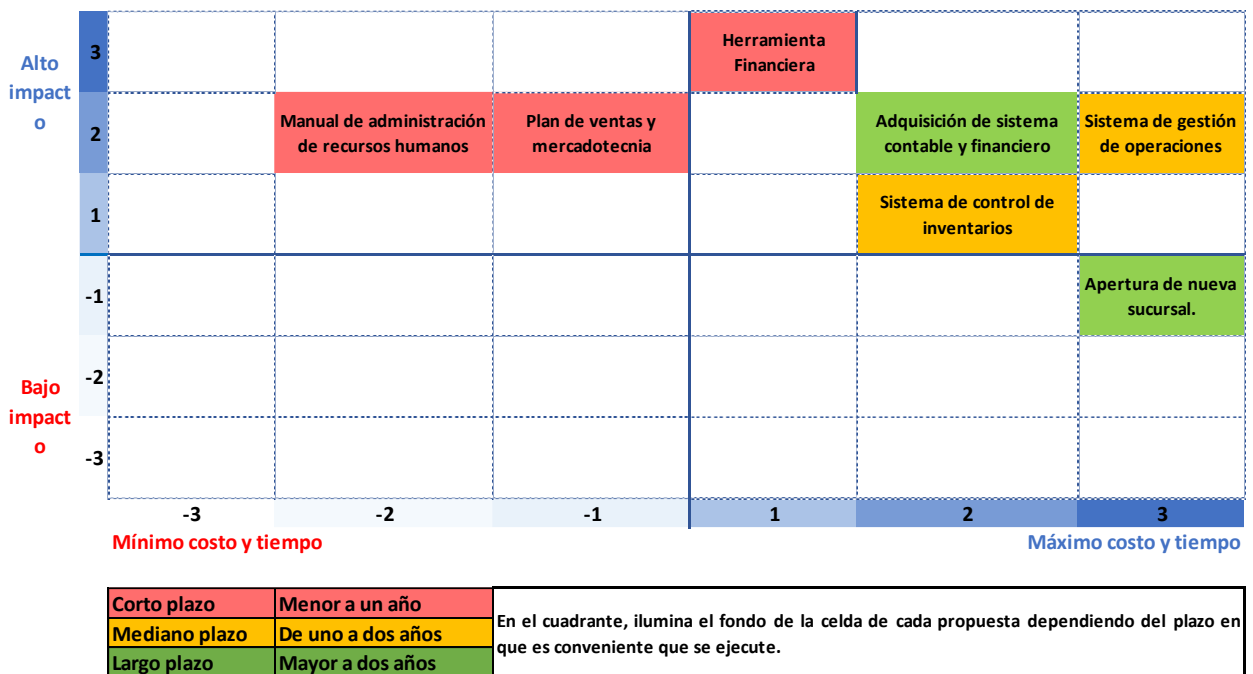
## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta:

*“Crecimiento de la visión global del negocio para lograr un rumbo con certeza y orden”*

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

#### Matriz de priorización de propuestas:



#### Justificación:



## **Área de Recursos Humanos.**

### **Manual de administración de recursos humanos.**

#### **1. Descripción**

El área de Recursos Humanos que actualmente tiene La empresa existe implícitamente. La intención es otorgar un orden a esta área, realizando un manual de recursos humanos que contenga un organigrama, una estandarización en la prospección y retención de empleados, tener un manual de capacitación y descripciones de puesto. De esta manera se tendrá claridad en las actividades diarias del personal y crecer en capital humano con una buena orientación.

#### **2. Objetivo**

Sistematizar los procesos de recursos humanos

#### **3. Beneficios específicos**

Tener una estructura organizacional definida, procesos de reclutamiento y selección adecuados, manual de capacitación y claridad en actividades de puestos.

#### **4. Fundamentación**

El manual de administración de recursos humanos puede permear de manera directa en la manera en la que los colaboradores se relacionan y desenvuelven en sus actividades laborales, sintiéndose motivados a partir de la pertenencia hacia la empresa.

#### **5. Actividades y requerimientos**

- Registrar estructura de puestos de trabajo.
- Registrar pasos de reclutamiento.
- Registrar actividades de puestos.
- Registrar pasos de capacitación.

#### **6. Fechas de realización y responsables**

Del 14 de marzo al 16 de mayo. Susana Dueñas López

## Área de finanzas

### **Herramienta Financiera.**

#### **1.- Descripción**

En cuestión de documentación y generación de información financiera, la organización no cuenta con un sistema para el análisis financiero e identificación de cuentas importantes de la operación. Para gestionar y generar la información oportuna se propone una herramienta en hoja de Excel que optimice la documentación por parte de la administradora, así como la generación del estado de resultados básico para lograr una identificación de los egresos con la finalidad de comenzar con una gestión eficaz del recurso de la organización.

#### **2.- Objetivo**

Generar un sistema de gestión financiera y lograr un interés en la administración eficiente del recurso monetario.

#### **3.- Beneficios**

Identificar las fugas de dinero e identificar la estructura de costos y gastos de la organización.

#### **4.- Fundamentación**

Con el diagnóstico en el área de finanzas se identificó que la manera en que se documenta en la empresa no es una representación de la realidad de la operación, también se localizó una deficiencia en la generación de información financiera, es decir, se documenta, pero no se construye los estados financieros básicos para toma de decisiones.

#### **5.- Actividades y requerimientos**

- Diseño de herramienta financiera.
- Capacitación de personal: Educación Financiera.

## **6.- Fechas de realización y responsables**

Del 15 de marzo al 10 de mayo

Responsable: Carlos Javier Castro García.

## **Área de Ventas y Mercadotecnia.**

### **1.-Descripción**

La intención es fortalecer la estrategia de ventas actual, para aumentar las ventas de los servicios ofrecidos a los clientes actuales, además de un simple lavado de auto, trabajar en una fidelización de los mismos clientes, al mismo tiempo que se buscan atraer nuevos para aumentar ventas, para así, consecuentemente reducir tiempos muertos y hacer más eficientes los procesos, con la finalidad de generar mayores utilidades.

### **2.- Objetivo**

Crear un manual para mejorar el posicionamiento de la empresa, que genere mayor prospección y aumento de las ventas.

### **3.- Beneficios**

Mayor posicionamiento, mayor captación de clientes y aumento en las ventas.

### **4.- Fundamentación**

Un manual de estrategia de ventas y mercadotecnia permite que la empresa tenga bien establecido el protocolo a seguir para la venta del servicio, así como las promociones y estrategias bien estructuradas. Es un instrumento que permite a la empresa lograr sus objetivos establecidos.

### **5.- Actividades y requerimientos**

- Definición de estrategia para elaboración del manual.
- Descripción de segmento y nicho de mercado
- Diseño de manual de estrategia de ventas y mercadotecnia.
- Capacitación al personal.

## 6.- Fechas de realización y responsables

Del 15 de marzo al 10 de mayo

Responsable: Arely Eduwiges Portugal Zumaya

### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	Marzo	Marzo	Marzo	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO
			sem 1 14 al 21	sem 2 21 al 28	sem 3 28 al 4	sem 4 4 al 11	sem 5 11 al 18	sem 6 18 al 25	sem 7 25 al 2	sem 8 2 al 9	sem 9 9 al 16
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTEGRADA</b>											
Verificación del organigrama con empresarios para su definición	Susana Dueñas López	Manual de administración de recursos humanos									
Elaboración de descripciones y perfiles de puestos											
Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su aprobación											
Integración del borrador del Manual de Organización											
Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal											
Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos											
Integración del Manual de Organización definitivo											
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											
<b>2.- HERRAMIENTA DE GESTIÓN</b>											
Análisis de actividades y de la herramienta existente	Carlos Javier Castro García	Herramienta de Control Financiero e Instructivo de la herramienta									
Capacitación de personal en el uso de la herramienta											
Elaboración del instructivo para ejecutar la herramienta											
Captura de información en la herramienta											
Revisión del registro de información y realización de corridas											
Comprobación de la funcionalidad de la herramienta											
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											
<b>3. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE VENTAS</b>											
Recopilación de información	Arely Eduwiges Portugal Zumaya	Manual de Ventas y mercadotecnia									
Elaboración de sistema de promociones y fidelización											
Desarrollo de las políticas y procedimientos de ventas											
Revisión con empresarios para aprobación											
Integración del borrador del Manual de Ventas											
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos con el personal											
Integración del Manual de Ventas definitivo											
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											
<b>4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL</b>											
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación									
Reporte y exposición final											

### Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa:

Equipo de intervención:

LCA Griselda Pocovi Garzón

AE Susana Dueñas López

AF Carlos Javier Castro García

CN Arely Eduwiges Portugal Zumaya

## 5 Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

#### Área de administración y recursos humanos:

Dentro del área de administración y recursos humanos se realizó un manual de recursos humanos, donde se trabajó en la identidad de la empresa, se generó un organigrama circular, se desarrolló la descripción de perfiles de puestos, se diseñó el proceso de reclutamiento y se realizó un formato de reglamentación y código de conducta de la empresa.

Para poder realizar esto, se hizo una junta con los empresarios para que con su ayuda creáramos un planteamiento estratégico, ya que no se tenían claras las metas futuras de la empresa, donde se planteó la misión, visión y valores, y además un organigrama circular que *“es aquel que tiene en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía”* (Secretaría de Salud del Gobierno del Estado de Jalisco, 2011, p.14), así proyectándolo al año 2021 y asentando la cultura empresarial. Esto se comunicó a todos los empleados en una junta por sucursal en conjunto con los empresarios, donde se dio un espacio para que los empleados opinaran cómo se sentían y qué opinaban de la información que se les proporcionó.

Se desarrolló con los empresarios la descripción de los perfiles y funciones de puesto, donde se definieron las responsabilidades y funciones que conforman cada uno de los puestos, su objetivo como tal, sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Todo esto permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, entretanto a los colaboradores les da claridad en qué es lo que se espera de ellos. Al finalizar este documento, se mostró a los empresarios para que confirmaran que todo lo escrito en este, concordara con lo que ellos quieren que se realice en los puestos.

Se redactó un documento en base a como los empresarios explicaron qué hacen en su reclutamiento regularmente, dentro de este se desarrollaron y agregaron tópicos donde se explica la finalidad de cada uno, los cuales son: etapa de convocatoria o búsqueda, fuentes de reclutamiento interno y externo, evaluación a futuro colaborador, selección y contratación, y capacitación a nuevos colaboradores, con el fin de tener un proceso bien establecido de los pasos a seguir en el reclutamiento. Este documento fue revisado por los empresarios y confirmaron que de esa manera se lleva a cabo el reclutamiento, además de estar de acuerdo con los lineamientos establecidos en el.

Al recibir por los empresarios su reglamentación, se documentó el código de conducta que debe de seguir cada colaborador dentro de la empresa, las normas internas de trabajo y las multas y/o sanciones que se pueden aplicar si se infringe alguna regla. Estos temas y reglas ya eran conocidos por el personal, pero no tenían un acceso a ellos. El problema de que no existía esta documentación radicaba en que si en algún momento surgía alguna problemática que infringiera las reglas, no se tenía un respaldo para sostener la multa y/o sanción que se le proporcionaría al implicado en la situación. El establecimiento de este documento se comunicó a todos los colaboradores de la empresa durante una junta en cada sucursal.

#### Área de mercadotecnia y ventas:

Cuando iniciamos el proyecto nos dimos cuenta de que la empresa no contaba con un plan de mercadotecnia elaborado, tampoco se tenía una estrategia, ni un rumbo. Considerando esto y con los resultados obtenidos del diagnóstico y una vez hecha la propuesta se inició con la elaboración un manual de mercadotecnia y ventas. Para realizar este manual, fue necesario identificar y establecer la propuesta de valor y la ventaja competitiva de la empresa. Generamos una estrategia genérica y establecimos claramente el mercado meta de la empresa, así como el perfil del consumidor, el cual incluye el perfil demográfico, psicográfico, geográfico, nivel socioeconómico, para de ahí poder elaborar un plan estratégico de mercadotecnia

enfocado al posicionamiento de la empresa en el mercado, lo cual es llevar la imagen de la empresa desde su imagen actual, a la imagen que se desea tener. Posteriormente, ya conociendo al mercado, comenzamos con la elaboración del plan comercial, en el cual se realizan prospecciones y se explica paso a paso como se debe de llevar a cabo una venta para la empresa. Ya sea para venderle directamente al cliente final o a otro negocio con el que se busque hacer alianzas estratégicas.

Para mejorar la imagen de la empresa se llevaron a cabo varias acciones. Una de ellas fue la implementación del uso de uniformes. Anteriormente a la empresa los empleados atendían sin un uniforme, y sin ningún distintivo de la empresa, lo cual generaba un cierto grado de desconfianza a los clientes, a partir de esto la empresa ésta exigiendo un nivel más alto de disciplina entre sus colaboradores y esto de un sentido de pertenencia y de profesionalismo.



Otra de las acciones tomadas fue la renovación de su logo. Se estuvo trabajando de la mano de un diseñador para generar diversos cambios, el logo anterior fue creado hace 16 años, las tendencias en diseño y en fuentes tienen una duración aproximada de 10 años, por lo tanto, el logo anterior ya llevaría casi dos décadas, lo cual lo hacía lucir obsoleto.

Consideramos que podíamos lograr tener un logotipo mucho más moderno, actualizado, siguiendo las tendencias actuales, más limpio y atractivo a la vista, que no generara confusiones. Buscamos que el nuevo logotipo mantuviera la esencia de lo que era, los mismos colores, la misma estructura, el mismo nombre, sin embargo, mucho más actualizado.

A partir de la creación del nuevo logotipo, comenzamos a trabajar con la imagen de la empresa en redes sociales, las cuales, si existían, sin embargo, jamás fueron utilizadas de manera profesional enfocados a la atracción de clientes, además, estas tenían un aproximado de dos años sin ser utilizadas, no tenían contenido de calidad y no eran paginas creadas para ser de negocio. Se creó una página de negocio en Facebook, en donde se puede tener una relación más cercana con los clientes, se pueden recibir recomendaciones y comentarios que ayudara a la mejora continua de la empresa.

Teniendo la página elaborada, nos fue posible comenzar a llevar a cabo la estrategia de atracción a clientes mediante promociones en redes sociales, se crearon las primeras dos, una enfocada para todos sus clientes, y la segunda lanzada para el día de las madres, para esto, se estuvo trabajando de la mano de los empresarios para formular las promociones y de la mano del diseñador gráfico para crear imágenes que fueran muy atractivas y fáciles de entender.

Posteriormente se le dio una capacitación a los empresarios para explicarles la importancia y el impacto que puede tener el buen uso de las redes sociales y de las promociones, de igual manera se les enseñó como utilizarlas y se dejó establecido un calendario con promociones del mes.

Se creó una carta para ofrecer los servicios de La empresa a diversas empresas de la zona, en la cual se presentan todos los servicios que la empresa ofrece y una breve explicación de cada uno de ellos, explicando los productos a utilizar y los pasos que se siguen, así como los beneficios que el servicio le da al auto, para que la otra empresa tenga una idea clara y esto facilite la negociación.



Finalmente, de la mano de una empresaria dedicada a la fabricación de gel para pieles y esponjas, las cuales se utilizan en algunos de los servicios ofrecidos, se gestionó el diseño de una nueva línea de productos para la empresa, los cuales constan de gel de llanta, para molduras, para hidratación y para viniles.

### Área de finanzas:

Dentro del área de finanzas se realizó una herramienta financiera para la toma de decisiones, pues una de las principales debilidades que se notó en el diagnóstico fue que los colaboradores no tenían un software confiable para capturar sus ingresos y gastos diarios. Para poder realizar esto, primero se hicieron juntas con los empresarios para que con su ayuda pudiéramos conocer los principales egresos de cada sucursal y así ir creando el catálogo de cuentas en la herramienta.

También, los empresarios mostraron al equipo la base de datos de sus computadoras de distintas sucursales la cual mostraba los distintos conceptos de egreso e ingreso. Durante este proceso se trabajó junto con la administradora de los auto lavados para nombrar cada una de las cuentas y fueran aprobadas al instante.

Al tener el catálogo de cuentas aprobado por los empresarios comenzamos a formular la herramienta, se diseñó una relación en donde los ingresos están divididos en distintas pestañas que son: ingresos en efectivo, ingresos en tarjeta y, también se generó una para las cuentas por cobrar; hablando de los egresos, se estableció la misma lógica: egresos en efectivo, en tarjeta y una para las cuentas por pagar con proveedores. Finalmente, se relacionaron estos conceptos para generar el flujo de caja y así generar un “un marcador” de la operación de la empresa; como nos dice Thomas E. Copeland (1995). *“Los estados financieros son aquellos marcadores en donde se registra y se evalúa el desempeño de una organización”*

Ejemplo de menú de herramienta:

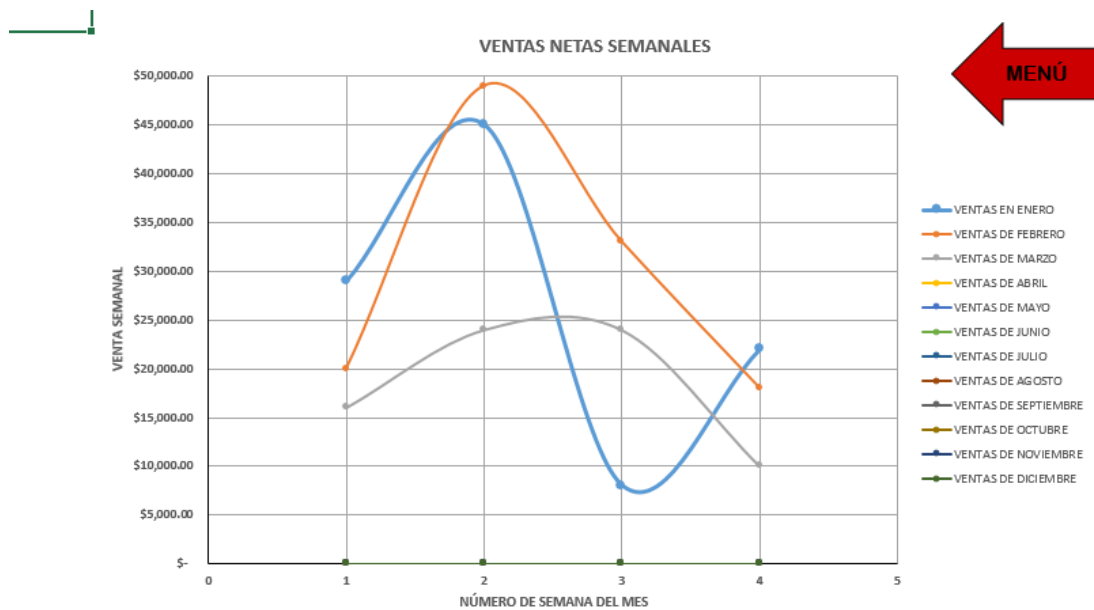


Ejemplo de flujo de caja anual:

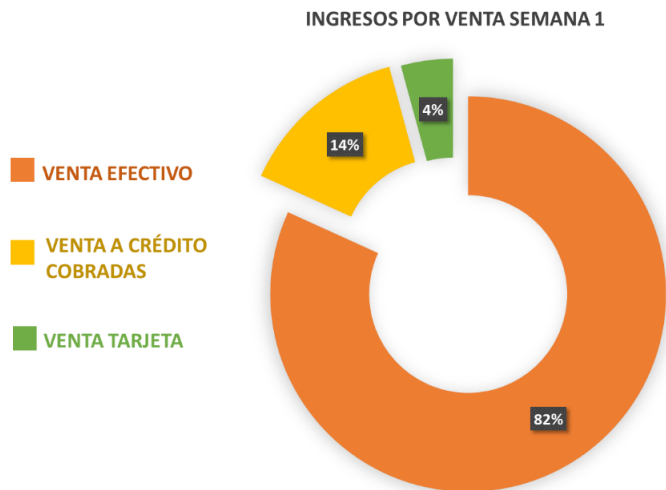
PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	
VENTAS EN EFECTIVO	\$ -	\$ 12,700.00	\$ 2,000.00	\$ 17,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.00	\$ -	
VENTAS A CRÉDITO COBRADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
VENTAS METAS	\$ -	\$ 12,700.00	\$ 2,000.00	\$ 17,200.00	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ 900.00	\$ -	
IMPUESTOS PAGO (VENTAS METAS+TRANSFERENCIAS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTO EN EFECTIVO DE VENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO	\$ -	\$ 12,700.00	\$ 2,000.00	\$ 17,200.00	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ 900.00	\$ -	
<b>BASES DE OPERACIÓN</b>										
GASTOS DE VENTA EN EFECTIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN EFECTIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL GASTOS EN EFECTIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD DE OPERACIÓN EN EFECTIVO	\$ -	\$ 12,700.00	\$ 2,000.00	\$ 16,200.00	\$ 9,800.00	\$ -	\$ -	\$ 900.00	\$ -	
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD EN EFECTIVO	\$ -	\$ 12,700.00	\$ 2,000.00	\$ 16,200.00	\$ 9,800.00	\$ -	\$ -	\$ 900.00	\$ -	

También, en el área de resultados se generaron gráficos de ventas y de egresos con la finalidad de que el empresario pudiera identificar fácilmente su tendencia y temporalidad de las ventas y su estructura de egresos.

Ejemplo de gráficos de ventas semanales por mes:



Ejemplo de estructura de egresos:



Durante este proceso de desarrollo de herramienta se estuvo trabajando junto con los empresarios una capacitación; con la iniciativa de sembrar un conocimiento profundo y un verdadero interés.

Los temas vistos fueron: La administración financiera en los negocios y su importancia, cómo generar proyecciones financieras y cómo estudiar el flujo de caja mediante análisis estático o vertical.

Evidencia de capacitación y ejercicios:



Al comenzar con estas actividades se creó la función financiera en los auto lavados, explicado en la capacitación a los empresarios la cual Thomas E. Copeland (1995) la define como: *Planear, adquirir, y aplicar fondos para realizar la máxima contribución a la operación eficiente de la organización y así maximizar el valor de la misma*” Es decir, con la herramienta se realizó un ejercicio de proyección a una semana en donde los criterios fueron: un aumento en ventas de 10.4%, cobranza de cuentas por cobrar del 20% de su valor y los egresos se mantendrían constantes.

## 5.2. Resultados obtenidos

### **Manual de Administración y Recursos humanos**

Los resultados fueron que la empresa ahora tiene un manual de administración y recursos humanos con procesos definidos, una identidad de empresa comunicada y controles en el área de recursos humanos.

### **Plan de mercadotecnia y ventas:**

Como resultado de dicho plan la empresa cuenta con:

- Plan de ventas y mercadotecnia.
- Estrategias de mercadotecnia detonadas.
- Protocolización de ventas.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Creación de la página en Facebook y lanzamiento de promociones en redes sociales.
- Renovación de la imagen de la empresa, nuevo logo, mejoramiento de la presentación de la empresa, implementación de uniformes.
- Carta de ofrecimiento para las empresas.

### **Herramienta financiera para la toma de decisiones:**

Los resultados fueron el cambio de una base de datos obsoleta a una base de datos confiable para la toma de decisiones generada por la herramienta financiera. Con esto se pudo realizar diversos análisis en donde se identificó la estructura de egresos, estructura de ventas por producto, se hizo una proyección financiera en donde se alcanzó un crecimiento en ventas el 10.4%, se cobró el 10% de las cuentas por cobrar y hubo un aumento en resultado de saldo neto de 8%.

### 5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

<b>Número de empleos protegidos</b>		30
<b>Número de empleos generados</b>		
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
2	Finanzas básicas	8
3	Manejo de Herramienta de Flujo de caja	12
1	Recursos humanos	2
2	Ventas y manejo de redes sociales	4

#### 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores:

##### Área de administración y recursos humanos:

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores			
Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
Resultado	Manual de recursos humanos	Manual de recursos humanos	0	1	1	1
Uso	Administrador leerá, revisará, comprenderá y llevará acabo los procedimientos descritos en el manual y hará uso de ellos.	Número de revisiones por semana	0	4	4	5
Beneficio	Procesos de recursos humanos más formalizados	Número de controles de recursos humanos	0	3	3	3

##### Área de mercadotecnia y ventas:

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores			
Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
Resultado	Plan de ventas y mercadotecnia	Plan de ventas y mercadotecnia	0	1	1	1
Uso	A la mano del empresario se definiran y diseñaran las estrategias y procesos de ventas en las 3 sucursales capacitando a los encargados de las areas administrativas.	Número de estrategias ejecutadas	0	3	3	5
Beneficio	Mejor conocimiento y claridad de las ventas, el empresario podra definir estrategias por zona o sucursal.	índice de crecimiento en ventas semanal	0%	5%	5%	10.40%

## Área de Finanzas:

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores			
Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
Resultado	HERRAMIENTA FINANCIERA	Una herramienta instalada y funcionando.	0	1	1	1
Uso	La administradora será la que manipule diariamente la herramienta, registrando (ingresos, egresos: cortes de caja) en las celdas correspondientes. El director tendrá el control de la lectura y entendimiento junto con la administradora.	Número de analisis por semana	0	2	2	2
Beneficio	Generar educación financiera para leer y analizar la información para la futura toma de decisiones	Toma de decisiones mediante proyección financiera semanal	0	1	1	3



## **6. Recomendaciones finales**

### **6.1. Corto plazo:**

- Capacitar en diferentes áreas al personal de operaciones y administrativo.
- Continuar con las otras sucursales la herramienta.
- Seguir con análisis semanales y proyecciones.
- Capacitación en el área de mercadotecnia para darle seguimiento al sistema de promociones.
- Promover las nuevas herramientas implementadas.

### **6.2. Mediano plazo:**

- Analizar procesos de operación y optimizar tiempos en el servicio.
- Actualizar manuales
- Generar un nuevo plan de capacitación a empleados.
- Analizar la estructura de egresos y optimizar.
- Conocer la estacionalidad y tomar decisiones.
- Identificar el aumento en ventas y utilidades derivados de la estrategia de mercadotecnia.

### **6.3. Largo plazo:**

- Desarrollar un manual de procesos de operación para franquicias.
- Modificar misión y visión.
- Migrar a un software.
- Analizar puntos de equilibrio, márgenes de contribución por producto, estructura óptima de venta.
- Analizar las tendencias del mercado, identificar los deseos y necesidades de los clientes y adaptarse a ellos.
- Fortalecer la cultura organizacional.

## II. REFLEXIONES DE CIERRE

### **Susana Dueñas López**

Durante el proceso que llevamos en el semestre con la empresa , pude aprender sobre cómo llevar a cabo una consultoría con su metodología que le respecta.

Al inicio de este proyecto tenía mucho miedo de no poder lograr las expectativas que se tenían de mi trabajo dentro de este, ya que me enfrentaría a una empresa real, donde mis conocimientos de la licenciatura se verían reflejados en un trabajo profesional. Pude notar que tengo muchas áreas por mejorar aún en mi crecimiento tanto personal como profesional. Fue gratificante adquirir conocimientos de otras licenciaturas y también del sector de autolavados.

Aporté conocimientos de recursos humanos, ayudando a que mejorar sus procesos de reclutamiento y de identidad empresarial. Puse a prueba mis conocimientos sobre esa área, ya que yo soy administradora y no de recursos humanos. Los aprendizajes más importantes fueron el trabajo en equipo, que a veces los empresarios no van a tener todo el tiempo para nosotros y que se tiene que aprender de muchas más áreas para llevar bien una consultoría.

Las necesidades que requieren ser atendidas en el contexto actual las MYPE's es tener más conocimiento sobre sistemas de información, que necesitan institucionalizar para poder crecer y romper los patrones familiares. El problema que creo haber atendido a través de mi participación fue estandarizar los procesos de recursos humanos de la empresa y que se dieran cuenta que necesitan tener todo definido para si se presenta alguna problemática tener documentos que respalden la información. Para lograr esto, fue fundamental tener juntas con los empresarios y conocer a fondo sus ideas y necesidades. Además de que tuvo un impacto positivo que se abrieran a brindarme toda la información que yo necesitaba.

Los dilemas éticos que se presentan son que a los empleados no les dan un seguro, ni prestaciones de ley. La manera en que aporté a la cultura empresarial fue tratando de concientizar a los empresarios que hay que cuidar a sus empleados porque son el corazón de la empresa y es quien los mueve día con día. Así que estoy satisfecha con lo que aporté a mejorar a esta empresa que nos abrió las puertas.

### **Arely Portugal.**

Durante estos últimos meses, me di la oportunidad de abrirme y de aprender de diferente manera, ya no fue en un aula, sino aplicando las cosas en una empresa real, con empresarios, clientes y problemas reales. Esto me ayudó mucho a darme cuenta de las habilidades que tengo, que realmente me funcionan, pero al mismo tiempo descubrí algunas otras áreas de oportunidad en las que tengo que trabajar, las cuales salieron a relucir dadas las diversas circunstancias en las que me llegue a encontrar.

En un inicio, me encontraba un tanto insegura, nerviosa y con un poco de miedo, por no saber con qué me estaría enfrentando, tenía el miedo de no saber hacer las cosas realmente, puesto que muchas cosas únicamente las había aprendido en clases, pero nunca había tenido la oportunidad de realmente aplicarlas en la vida real. De no poder generar los resultados obtenidos o de no ser aceptada completamente por parte de los empresarios y que mis recomendaciones no fueran tomadas en cuenta.

Me da mucho gusto haber podido cumplir y rebasar mis expectativas y haber aprendido, no solo de mi trabajo y de mi área, sino de mis compañeros y mi consultora, fue muy importante para mí el darme cuenta de que todas las áreas de la empresa están más relacionadas de lo que yo pensaba. Cualquier cosa que suceda en un área, afectan directamente a las demás áreas y esto funge como un efecto domino, el cual puede ser, ya sea positivo, o negativo.

La experiencia del PAP fue completamente gratificante, a pesar de que existieron algunos momentos difíciles, estos me ayudaron a aprender y a crecer.

Cada uno de los sucesos y actividades pusieron a prueba y tuve la oportunidad de poner en práctica mis habilidades y conocimientos que fueron adquiridos durante toda

mi carrera. Pude reforzar en gran manera mis habilidades, tanto de negociación, como de trabajo en equipo, el establecimiento de contratos psicológicos, entre muchas otras.

## **Carlos Castro**

Quisiera comenzar describiendo lo que fue para mí la consultoría de un negocio. Es realizar un diagnóstico y un análisis del entorno para así localizar las problemáticas raíces por lo cual a uno lo están contratando, posteriormente, se identifican las ventajas competitivas del negocio, es decir, todo aquello que hacen bien y que han hecho bien durante un periodo de tiempo, ya que la propuesta debe de estar montada sobre esas ventajas y atacando todas las problemáticas internas y externas.

Para mí lo fino de una consultoría es la empatía y la energía del consultor. Si un profesional no tiene la habilidad de relacionarse de manera empática y consciente con su cliente considero que el proceso se ve interrumpido desde un inicio. En este proyecto de aplicación profesional me percaté de muchas situaciones, que me daré la libertad de enumerar:

- 1.- Considero que la problemática principal de las Mypes es la cultura organizacional.
- 2.- La informalidad juega un factor predominante en las Mypes.
- 3.- Trabajar con un grupo de profesionales de distintas áreas de expertis fue complicado, pero muy retador.
- 4.- Un semestre escolar es poco tiempo para ayudar al cien por ciento a una Mype.
- 5.- La gestión del tiempo y el contrato psicológico son factores vitales en este proyecto.

Por último, me gustaría agradecer ya que al final de este proyecto logré aplicar un poco de todo lo que he aprendido en mi carrera y, el darme cuenta de que sí sirve y sirvió las metodologías que seguí en este proceso me hace sentir feliz y pleno

### **III. CONCLUSIONES**

Las MYPES son elementos claves en la economía mexicana, en nuestro país, la mayoría de los empleos generados son de parte de las pequeñas empresas. Debemos de identificar y hacernos conscientes de las problemáticas que se presentan en este tipo de empresas, pues estas son un reflejo de nuestra cultura, de nuestras acciones y actitudes como mexicanos, y se plasman directamente en la manera en que se gestionan las empresas. Por lo tanto, al reconocerlas, podemos realizar propuestas para darles una solución.

La empresa con la que estuvimos trabajando, tiene un futuro brillante y prometedor. Consideramos que tiene mucho potencial y tiene oportunidad de crecer. Tiene muchas fortalezas las cuales la ayudan, pues es una empresa bien establecida. De igual manera, tiene muchas áreas donde se puede mejorar, sin embargo, encontramos a los empresarios con la mejor actitud y disposición de trabajarlas y superar cualquier reto que se les presente.

Los empresarios tienen mucha apertura y se encuentran dispuestos a realizar las mejoras propuestas en las tres áreas trabajadas en la empresa. Les facilitamos las herramientas para que puedan hacerlo, además de que su actitud positiva y sus aptitudes son una fortaleza que benefician a la empresa y la llevan por buen camino.

El trabajo realizado y la metodología aplicada en esta consultoría en MYPES le da una gran ventaja y aporta un gran beneficio a la empresa consultada. Utilizando las herramientas del diagnóstico, pudimos encontrar el problema de la empresa desde la raíz, los cuales estaban dando pie a los demás problemas que estaba presentando la empresa. Al encontrar el problema raíz, pudimos desarrollar valiosas propuestas más fácilmente, las cuales atacarían al problema principal y, por tanto, se generará el cambio a partir de la implementación de las propuestas hechas.

## IV. FUENTES CONSULTAS

### Bibliografía

PROFECO. (2016). *Lavados de autos. Limpieza sobre ruedas*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/profeco/documentos/lavados-de-autos-limpieza-sobre-ruedas?state=published>

Contacto PYME. *Autolavado*. Recuperado de: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=8&guia=55&guro=3>

Banxico (2019). *Tipo de cambio*. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/tipcamb/tipCamMIAction.do?idioma=sp>

Banxico. (2019). *Inflación INPC*. Recuperado de: <http://www.anterior.banxico.org.mx/portal-inflacion/index.html>

INEGI. (2019). *Número de vehículos registrados en circulación*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/vehiculos/>

INEGI DENUE. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Weston J. Copeland T. (1995). "FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN". Novena edición. VOL. I

## V. ANEXOS

Anexo I Análisis del Sector

Anexo 2 Manual de administración y recursos humanos

Anexo 3 Plan de Mercadotecnia y ventas

Anexo 4 Herramienta de flujo de caja