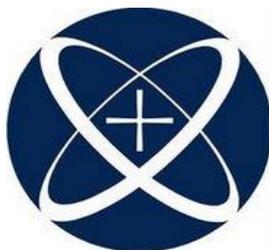


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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 residencia de descanso para adultos mayores en el municipio de Guadalajara.¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Ana Carmen Cabrera Flores. Administración Financiera.

Daniela Ochoa Ríos. Hospitalidad y Turismo.

Andrés Hernández Jiménez. Ingeniería Financiera.

Rafael Cervantes Pinedo. Mercadotecnia.

Vanessa Campos Oñate. Psicología.

Héctor Fabián García López. Relaciones Industriales.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2022

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

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	7
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	8
1.1. Historia de la empresa.....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	10
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	13
1.4. Análisis del entorno	14
2. DIAGNÓSTICO.....	20
2.1. Metodología del diagnóstico.....	20
2.2. Proceso particular.....	21
2.3. Descripción de la situación de la empresa	22
2.4. Análisis e interpretación de resultados	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	28
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	32
3.1. Misión, visión y valores	32
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	33
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	33
3.4. Mapa de ruta	36
4. PROPUESTA DE MEJORA	37
4.1. Nombre de la propuesta	37

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	37
4.3. Plan de acción	43
5. IMPLEMENTACIÓN	45
5.1. Actividades realizadas y su justificación	45
5.2. Resultados obtenidos	74
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores	79
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	99
6.1. Corto plazo.....	99
6.2. Mediano plazo.....	99
6.3. Largo plazo	100
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)	101
III. CONCLUSIONES	117
IV. FUENTES CONSULTADAS	120
1. Bibliográficas.....	120
2. Electrónicas.....	120
V. ANEXOS.....	123

Resumen

El presente documento “Consultoría integral en una residencia de descanso para adultos mayores en el municipio de Guadalajara”, fue elaborado por Ana Carmen Cabrera Flores, Daniela Ochoa Ríos, Andrés Hernández Jiménez, Rafael Cervantes Pinedo, Vanessa Campos Oñate, y Héctor Fabián García López, con el acompañamiento de la Maestra Laura Tiburcio Silver.

Este documento contiene una introducción, la descripción general del proyecto, las reflexiones y aprendizajes de los alumnos a lo largo de la consultoría, las conclusiones, las fuentes consultadas y la lista de los anexos correspondientes.

El documento fue elaborado de acuerdo con la metodología de la consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa. Se usaron fuentes primarias tales como información documental de la empresa, entrevistas, encuestas y observaciones del trabajo interno. Las fuentes secundarias que se usaron fueron en su mayoría páginas web.

Entre sus contenidos principales se encuentran, las generalidades y el contexto en el que vive la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, la implementación, y las recomendaciones finales.

En este documento se llega a la conclusión de la importancia de las MYPE en la economía de nuestro país y de la importancia que tiene el acompañamiento a las mismas, se llega a la conclusión de que la consultoría es una alternativa muy buena para que las MYPE puedan continuar creciendo y no se estanquen o, en el peor de los casos, cierren sus puertas.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Inició sus actividades en el año 2005 (hace 17 años). La ubicación de la casa de descanso para adultos mayores comenzó en la calle Guadalupe a una cuadra de la calle Patria por lo que lleva el nombre de la calle, y años más tarde cambiarían su ubicación a su actual domicilio. El negocio lo empezó la mamá de la empresaria, pero hoy en día es ella quien se encarga de la administración y gestión de las operaciones de la empresa.

Fue un negocio que se inició de forma empírica, es decir, sin tener conocimientos previos, por lo que ellas describen que todo su aprendizaje ha sido a base de "Prueba y Error". La empresaria afirma que han utilizado recomendaciones e indicaciones que un amigo les dio, debido a que dicho amigo tenía un asilo, y por este motivo él les dio ciertos consejos para el inicio de las operaciones de este negocio.

El tiempo que duró la empresa en la primera ubicación fue del año 2005 al 2014, durante estos años se mantuvieron contratos anuales con el arrendador, lo cual a la empresaria no le convenía porque en cualquier año podrían solicitarle que desalojara el inmueble. La principal razón por la que realizaron el cambio de ubicación fue por desacuerdos entre los dueños del lugar, pues eran varios herederos y no lograban llegar a un trato ni daban apertura a la empresaria a realizar adecuaciones.

Respecto a la ubicación actual, también es rentada pero se dispone con mayor capacidad que en el inmueble anterior, se han venido realizando adecuaciones que

aumentan el cupo de la residencia. Actualmente la capacidad máxima de la empresa es de 19 clientes, durante 2021 se mantuvo un promedio de 16 residentes, este año se han tenido 18.

Algo que sin duda ha evolucionado a lo largo de los años es la publicidad. Al iniciar sus operaciones, comenzaron repartiendo volantes y anunciándose por medio de la Sección Amarilla, con la intención de dar a conocer la residencia y de anunciarse con los hijos de los adultos mayores, para que fueran ellos quienes vieran los anuncios y posteriormente tomarán la decisión.

Años más tarde, y debido a que las redes sociales adquirieron gran popularidad, en el año 2014 decidieron dejar la Sección Amarilla e incursionar en el mundo digital, por lo que abrieron una página web y posteriormente una página en Facebook. La empresaria consideró que el mensaje publicitario tendría más relevancia para los nietos de los adultos mayores, ya que son ellos quienes están más involucrados en el mundo de las redes sociales.

Durante la pandemia la empresa sólo ofrecía el servicio de estancia permanente, dejando de lado su servicio de guardería debido a las medidas a tomar respecto al COVID-19. El servicio de guardería se mantuvo en pausa temporal hasta que las condiciones sobre la pandemia mejoren, y por supuesto permitan la reanudación de estas actividades. Otro de los cambios ejecutados en el servicio de estancia permanente fue el de restringir las visitas a los residentes, esto con la finalidad de reducir el riesgo de ser contagiados por el virus.

En este momento, además de la empresaria y su mamá quienes fungen como directora y subdirectora respectivamente, hay dentro de la empresa ocho colaboradores de los cuales cinco son enfermeras, una jefa de enfermeras, una asistente administrativa, una cocinera y una intendente. Se están buscando dos enfermeras para sustituir las vacantes existentes recientemente.

1.2. Entendimiento del negocio

Con 17 años de experiencia, esta empresa se dedica principalmente a ofrecer servicios de cuidado y asilo a personas mayores de 60 años, satisfaciendo sus necesidades básicas y otorgando un ambiente tranquilo y cómodo. Básicamente la residencia ofrece un servicio de estancia permanente, y con un servicio adicional de tipo guardería, que de momento está suspendido.

Entre los paquetes de servicios que se ofrecen, se puede hacer distinción entre dos grupos: los servicios que están incluidos en el precio que se le cobra directamente a los clientes, y aquellos servicios que tienen un costo extra.

- Paquete de servicios 1 (incluido en el precio): servicio de enfermería, ambulancia, alimentación, dormitorio, manualidades recreativas, tai chi, música en vivo, danza y servicio de lavandería.
- Paquete de servicios 2 (tienen costo extra): Podólogo, estilista, paquetes de pañales, terapeuta físico y nutrióloga.

La empresa tiene misión y visión, sus valores están definidos en los reglamentos tanto de abuelos como del personal en general. Existen objetivos que indican el modo de llevar el servicio hacia los clientes, y refleja en gran medida la cultura organizacional del negocio. La organización de la empresa es estricta debido al servicio que se ofrece, todas las actividades se hacen con un horario determinado.

Respecto a la administración, la empresaria es quien toma las decisiones de la residencia, debido a que está totalmente involucrada en la mayoría de los procesos. Ella es quien delega algunas de las actividades, así como también se encarga de supervisar a sus empleados/as y colaboradores.

El negocio utiliza diferentes canales de comunicación como lo son: la página web y la red social de Facebook; sin embargo, la principal fuente de atracción de nuevos abuelitos a la residencia es a través de la recomendación de los mismos clientes (familiares de los abuelitos).

Respecto a los colaboradores además de los 10 de tiempo fijo, también hay personal externo a la empresa, entre ellos están: los profesores de las clases de yoga y danza, una estilista, un terapeuta, un contador, un médico y una persona que administra las redes sociales y la página web.

La contabilidad se hace de forma externa, pero en general, la empresa no utiliza herramientas para medir su desempeño financiero; sin embargo, sí se conoce el punto de equilibrio del negocio (pero de forma empírica).

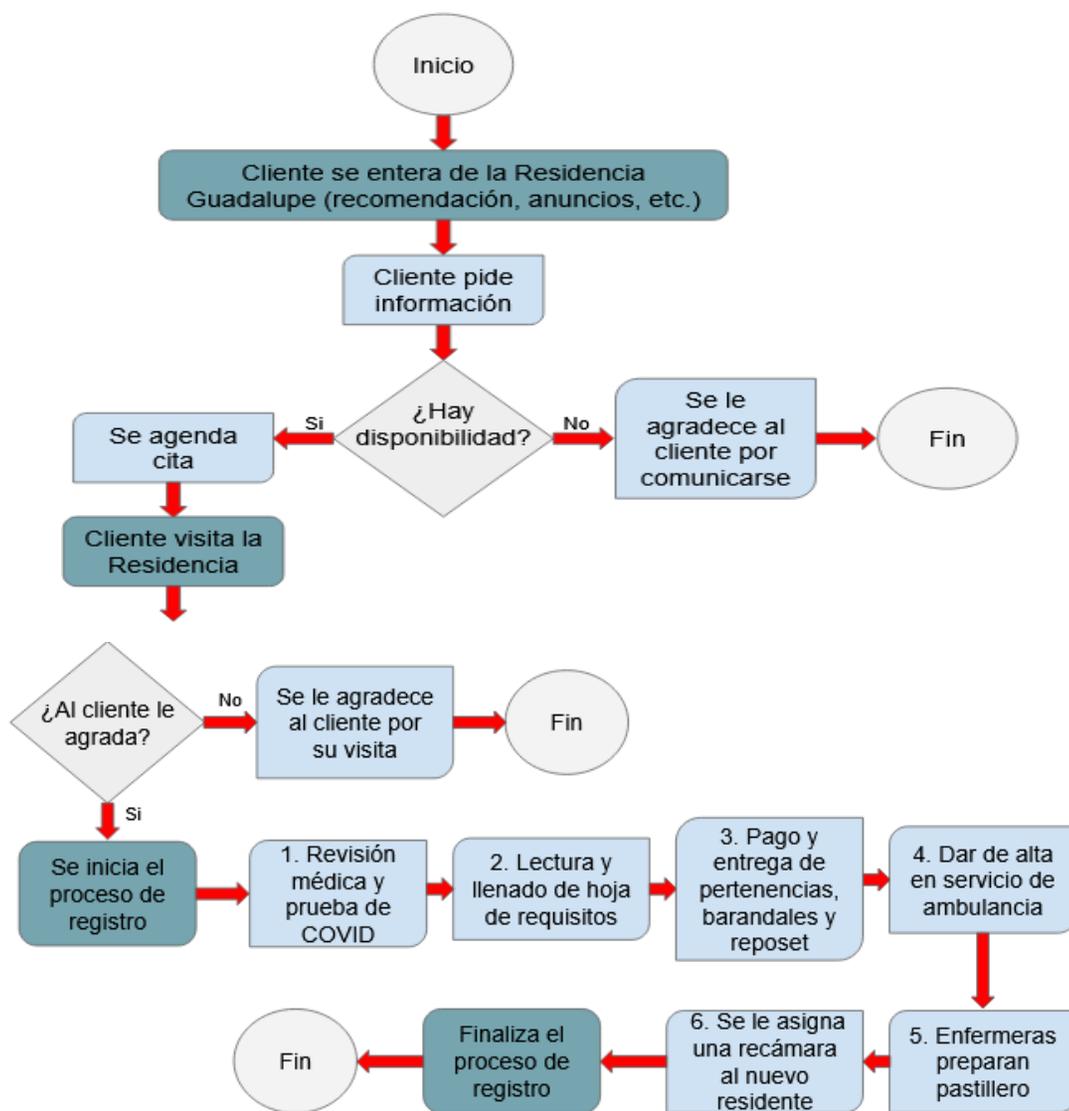
Descripción del proceso general de la empresa

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: cuando hay algún familiar interesado en llevar a un abuelito a la casa de descanso se acuerda una cita con la empresaria. Durante el transcurso de esta cita tanto los familiares como el abuelito conocen la casa, se le realiza una evaluación al abuelito con un médico geriatra que es contratado por la residencia, se realiza la prueba COVID en el momento, y se procede a la lectura y llenado de la hoja de requisitos: dichos requisitos consisten en dejar un depósito para gastos, datos de contacto, pertenencias del abuelito marcadas con un listón, barandales y un reposet personal para el abuelito. Una vez que los requisitos se han cumplido se le da de alta al abuelito en el servicio de ambulancia y las enfermeras preparan su pastillero.

La rutina que se sigue dentro de la residencia comienza a las seis de la mañana; a esa hora se despiertan a los abuelitos y se da comienzo a su aseo personal. A partir de las ocho de la mañana se sirve el desayuno, cuando terminan cada uno toma su lugar en su reposet personal, se terminan de arreglar y esperan la hora para

comenzar con las actividades físicas que estén programadas para ese día. Al terminar la actividad física se van a comer, más tarde se les reparte un snack y realizan algún tipo de actividad. La cena se sirve a las siete de la noche y al finalizar se preparan para dormir. A las tres de la mañana las enfermeras le toman los signos vitales a cada uno de los abuelos.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La atención y el cuidado a los adultos mayores a través de una atención personalizada e integral se determinan como la **propuesta de valor** de la empresa; a través de brindarle al cliente un entorno seguro y cómodo, en donde podrá gozar de seguridad, confianza, amistad, armonía, empatía y comprensión.

Ventaja competitiva de la empresa

La residencia es percibida por los clientes como un lugar con un ambiente acogedor, familiar y humano, así como también, se caracteriza de una excelente organización y control sobre los insumos, la cual no es percibida en la competencia.

Estrategia genérica

Nicho de mercado: La Residencia recibe a personas con deterioro cognitivo, esto se considera como una de las estrategias de la empresa, pues algunas otras residencias no reciben a pacientes con este tipo de deterioro.

Diferenciación:

El tipo de servicio es muy personalizado, familiar, humano y ordenado. El hecho de que sean pocos abuelos es algo que permite que esto se mantenga así, mientras que la competencia no se puede permitir ofrecer un servicio más enfocado a lo humano, por la alta capacidad con la que dispone.

Otro punto de diferenciación de la residencia es la recomendación que se hace entre los familiares de los abuelitos, pues esto genera que la ocupación de la residencia aumente, por lo tanto, esto es estratégico para la empresa.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Más adelante se mostrará un análisis profundo acerca del entorno de la empresa, todo lo que rodea la empresa que genera un impacto ya sea positivo o negativo. Cada elemento es una parte clave para el buen funcionamiento de la empresa y es por eso por lo que se deben tener identificados cada uno de ellos para poder medir la viabilidad de la empresa.

Tabla resumen del análisis del entorno

<i>Variable</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Amenaza</i>
Aspectos económicos:		
Unidades económicas		26 establecimientos en la ZMG, 15 en Guadalajara, 7 en Zapopan, 3 en Tlaquepaque y 1 en Juanacatlán.
Ingreso promedio		Los adultos de 60 años o más reciben ingresos trimestrales de \$20,768 en promedio, el costo promedio de estas residencias está por encima del ingreso promedio de dichas personas. En el caso de las mujeres que entran en este rango de edad, ellas tienen un ingreso trimestral promedio menor que en el caso de los hombres, siendo este de \$13,578. (ENIGH, 2018).

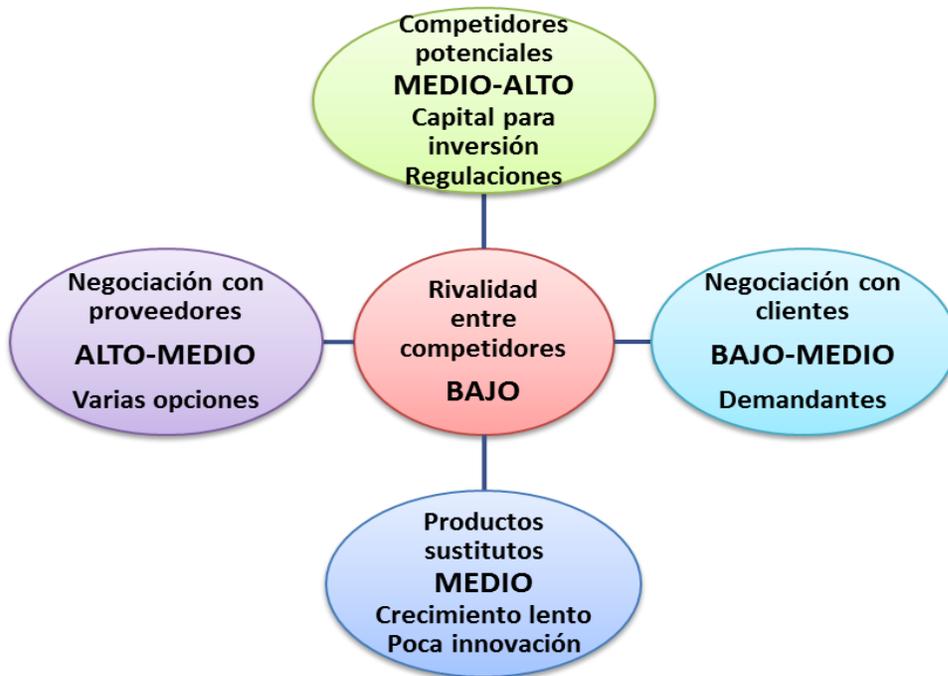
<p>Ingreso corriente promedio por entidad federativa</p>	<p>El ingreso corriente promedio trimestral de Jalisco es uno de los más altos de toda la república mexicana, se encuentra en la 5ª posición con una cantidad de \$60,540 y en cuanto a gasto Jalisco está en la 3ª posición con \$39,647. Hay recursos por parte de las familias, sin embargo, se deben de conocer las posibilidades de las mismas. (ENIGH, 2018).</p>	
<p>Gasto promedio</p>	<p>Los gastos destinados por las personas de 60 años o más que viven solas para alimentarse son, en promedio, de \$5,209 trimestrales. Estos gastos varían considerablemente de acuerdo con el estilo de vida, discapacidad, vivienda y lugar de residencia. (ENADID, 2018).</p>	
<p>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</p>		
<p>Estilos de vida (población por niveles socioeconómicos)</p>	<p>Para el año 2030 se espera que Jalisco tenga entre el 10.63% y 16.47% de población de adultos mayores. Representa un crecimiento a largo plazo para las instituciones que se dedican a este tipo de servicio. (CONAPO).</p>	
<p>Estilos de vida (Covid-19)</p>	<p>Se estima que el 93 por ciento de los adultos mayores que habitan el Estado de Jalisco fueron vacunados.</p>	<p>Los adultos mayores tienen el sistema inmune un poco más débil por la propia naturaleza del envejecimiento; su cuerpo se</p>

	Sin embargo, las precauciones de sanidad continuarán hasta que el mayor porcentaje de la población sea vacunada y se pueda controlar la transmisión del virus.	tarda más en reaccionar a una infección o a una enfermedad como el Covid-19.
Calidad de vida del adulto mayor	Con relación al maltrato y a los abusos que sufren los adultos mayores, los asilos y residencias dedicadas al cuidado y atención de los adultos mayores juegan un papel esencial para combatir y contrarrestar este problema.	Hace falta mayor educación para este sector de la población, pero también mejores cuidados y atenciones por parte de los familiares y de los asilos, que brinden: acondicionamiento físico adecuado, atención nutricional, apoyo psicológico y paliativo, así como medidas preventivas.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normatividad		Se ha implementado desde el inicio de la pandemia un programa de vigilancia a asilos y casas de descanso, esto con el fin de verificar las medidas de seguridad que aplican estos establecimientos, ya que esta población es específicamente vulnerable ante el virus Covid-19. (COPRISJAL).
Aspectos tecnológicos:		
Operación y mantenimiento de instalaciones	Tecnología Smart Home en asilos.	
Aspectos de competencia:		

<p>Rivalidad entre competidores</p>	<p>La rivalidad entre los competidores es baja, debido a que no existe el fenómeno de “robo de clientes”. Así mismo, la rivalidad en precios no supone un problema, ya que esta cuestión responde más a la ubicación y modernidad de las instalaciones de cada residencia en particular, que al nivel de servicio en sí.</p>	
<p>Entrada potencial de nuevos competidores</p>		<p>El crecimiento de la población en edades avanzadas para años venideros en México supone que podría haber un incremento en el número de competidores, ya que el mercado a abarcar sería mucho más grande. Esto también supone una mayor estandarización y regulación para las casas de descanso y residencias para adultos mayores, con lo cual se intensificará la competencia.</p>
<p>Productos sustitutos</p>		<p>Existe la posibilidad de que se incremente al ofrecer el servicio de enfermería y cuidados a domicilio.</p>
<p>Poder de negociación con los consumidores</p>		<p>Alto poder por parte de los consumidores, ya que no hay un factor decisivo por el cual los clientes se decidan por una casa de descanso u otra. Esta toma de decisiones responde a factores subjetivos como las recomendaciones, por ejemplo, o a factores geográficos como la ubicación del asilo.</p>

Poder de negociación de los proveedores	Alto poder de la empresa sobre los proveedores, debido a que los insumos y materias primas necesarias para el funcionamiento de la casa de descanso suelen ser productos de primera necesidad (del tipo de productos que se compran para un hogar), y por lo tanto no requieren establecer contratos formales con proveedores.	
--	--	--

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

Después de haber analizado a detalle sus competidores, los productos sustitutos, los niveles de proveedores, al consumidor, se logra ver que la empresa cuenta con competidores fuertes dentro del mercado, así como su nivel de proveedores es muy bueno, siempre le han respondido de manera eficaz y en caso de que hubiera algún contratiempo hay respuesta para esas situaciones. En relación con los productos sustitutos la empresa tiene esa ventaja, pues dentro del mercado existen pocos servicios que sustituyan al 100% este tipo de servicio, y por último se posee poder de negociación alto ya que no hay un factor decisivo, la decisión se toma en base a las opiniones de los demás clientes o ya sea por recomendación.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Primavera

Al comenzar este periodo se hizo una primera visita virtual donde los nuevos integrantes del equipo conocieron a la empresaria, se les compartió información acerca del funcionamiento de su negocio y su historia. Durante la sesión se recabó información para la conocer los avances de las intervenciones anteriores de la consultoría en las distintas áreas de la empresa: administrativa, de operaciones, de recursos humanos, de mercadotecnia, y de finanzas.

Se llevó a cabo una visita presencial a la empresa a fin de tener un mejor entendimiento acerca de su operación, En el transcurso de la misma se utilizaron algunas herramientas para profundizar en la situación de la empresa.

Con la información obtenida se realizó una confirmación diagnóstica, la cual permitió determinar la continuidad de algunas de las propuestas, así como definir otras que se requieren efectuar. Al efecto, se llevó a cabo la validación de las propuestas para este ciclo.

Verano

Se realizó una primera visita presencial a la empresa para involucrar a una nueva integrante del equipo y de esta manera familiarizarla acerca de los resultados del semestre pasado, se comentaron algunas correcciones y detalles pendientes de las propuestas que se trabajarán en este periodo.

Se revisaron los documentos que se han elaborado a lo largo de los periodos anteriores, con la finalidad de poder establecer hacia donde se busca llegar con la implementación de las mejoras que se planean ejecutar en los siguientes periodos.

Al respecto, se llevó a cabo la confirmación diagnóstica con lo que se precisaron los productos que se trabajarán, lo cual fue validado por la empresaria.

Otoño

Se llevó a cabo una primera visita presencial a la empresa a fin de integrar a los dos elementos nuevos del equipo, conocer las instalaciones y al personal, así como familiarizarlos sobre los resultados anteriores, se comentaron los detalles acerca de las propuestas que se trabajarán en este periodo.

Para la confirmación del diagnóstico se aplicó una herramienta que permitió determinar la evolución de la situación de la empresa, hasta ese momento.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Respecto al área **administrativa**, la empresa conoce de manera formal las funciones del personal y la definición de los puestos, esto porque durante la intervención del año anterior se diseñó la estructura organizacional y de puestos.

Respecto a la planeación, la empresa observa poca planeación, se establecen objetivos por área funcional, pero no se evalúan y no hay estrategias.

En cuanto a la cultura organizacional se considera que es débil. Respecto a la integración y comunicación dentro de la empresa, existen dificultades en la integración de equipos de trabajo, alcanzar objetivos y respetar las líneas de decisión de las distintas áreas.

La toma de decisiones está a cargo de la dirección, por lo general se sustenta con información básica, en ocasiones no se dispone con tiempo necesario para evaluar las opciones y es muy común que la toma de decisiones sea empírica.

Una de las principales áreas de oportunidad de la empresa está en el liderazgo, ya que no se ha definido un liderazgo en particular y existen conflictos de manera frecuente con la responsable de una de las áreas. Al efecto, el año pasado se llevó a cabo un programa de reforzamiento de la gestión gerencial, por parte de la consultoría.

Relativo al área de **mercado**, se conoce a la competencia por medio de información relativamente confiable, sin embargo, no se estudia a profundidad ni se realiza de manera continua, se tienen claros objetivos dentro de la empresa, pero no se indaga acerca del método para cumplir con objetivos planteados.

En cuanto al posicionamiento de la empresa, se considera medio ya que no se han realizado investigaciones de mercado para conocer la participación en el mercado, ni el nivel de atraktividad y su tamaño, entre otras.

Respecto al cliente, existe información actualizada de cada uno, sin embargo, en relación al área de mercadotecnia se considera relativamente suficiente, ya que tanto en la página de internet como en las redes sociales como Facebook no se trabajaba constantemente, hasta hace poco más de medio año en que se cambió de proveedor de este servicio.

La satisfacción del cliente no se había investigado ni se llevaba un control continuo. Durante la consultoría anterior se desarrollaron iniciativas para un conocimiento más profundo de los clientes al aplicarse encuestas para determinar la percepción del servicio, por lo que ahora se conocen con exactitud sus deseos, tanto de los residentes como de los familiares.

En el área de **operación** se encontraron hallazgos interesantes en cuanto al abastecimiento de materias primas, el manejo de los inventarios, el mantenimiento de las máquinas y aparatos usados, el control de la calidad, la tecnología y los sistemas de información para controlar estos aspectos antes mencionados.

Con relación al abastecimiento de los materiales y materias primas necesarias, se lleva un control empírico con base en el consumo promedio dentro del negocio, más no se conoce la demanda ni se realizan proyecciones de ningún tipo. Se tienen acuerdos con algunos proveedores, los cuales fueron seleccionados por criterios de precio, confianza, calidad y nivel de servicio.

En todos los casos se lleva un registro de las compras efectuadas, dicha información tiene un impacto en las finanzas del negocio. Con relación a los inventarios, existía un control inadecuado de ellos, debido a que se encontraron inconsistencias entre lo que entra y lo que sale, cuya causa primordial es la ausencia de registro. Se conocen los niveles mínimos y máximos de los inventarios, los cuales se justifican a través de la observación de los patrones de consumo dentro del negocio de una forma meramente empírica. Por lo que en la intervención pasada se desarrolló una herramienta para el control de inventarios.

A través de un registro manual, la empresaria realizaba evaluaciones para medir el nivel de productividad de sus colaboradores, sin embargo, este proceso era poco sistemático y no se encontraba estandarizado. Por ello, en la consultoría anterior se elaboraron instrumentos para el control operativo automatizado que están en proceso de implementación.

Existen planes de mantenimiento preventivos para las máquinas y aparatos utilizados en el negocio, en los cuales existe un cumplimiento efectivo y un registro actualizado de los mismos.

El sistema de información para controlar y monitorear las actividades es mayormente manual y presentaba inconsistencias, las cuales impactan en las decisiones que se toman a partir de este sistema de información. Al respecto, en la intervención anterior se sistematizaron algunas actividades a fin de mejorar los niveles de registro para que haya un mejor control de todo el proceso operativo.

En el área de **recursos humanos** se encontró que, en cuanto a reglas, la empresa ha estipulado reglamentos totalmente adecuados al contexto actual y a la legislación, por lo tanto, es aplicable para todo el personal.

Se detectó la existencia de un índice de rotación de medio a alto, por lo que en la consultoría pasada se llevó a cabo un estudio de las causas de la rotación, lo que permitió definir estrategias para resolver la problemática. Entre ellas, se iniciaron entrevistas con el personal para conocer su perfil psicológico, además de sesiones de acompañamiento psicológico supervisado.

En la prospección de nuevos candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización, no se conocen diferentes medios para la búsqueda lo cual limita a la empresa a conseguir candidatos. En la mayoría de los casos se hacen entrevistas y en todos los casos se imparte inducción básica.

Se capacita de forma continua al personal, en particular a la jefe de enfermería. Periódicamente se evalúa el desempeño del personal, sin embargo, no se evalúa a los jefes o encargados de área, hay un procedimiento para gestionar el desempeño, pero es muy flexible, por lo tanto, se manipula fácilmente.

Durante la intervención del año anterior se realizó una encuesta de clima laboral con la cual se observó la necesidad de acciones de integración del personal. Por ello, se llevó a cabo un programa de sesiones de formación dirigidas a la temática.

La remuneración se define con referencia a lo que conocen del mercado y la experiencia de las empresarias, en cuanto a los beneficios que ofrecen, son superiores a los establecidos en la Ley. El sistema de información es insuficiente para la gestión del personal.

La **información contable y financiera** de la empresa no incluía los costos en los que incurren las diferentes áreas, debido a que se desconocían los costos de operación de la empresa. Al efecto, durante el periodo anterior se comenzó a trabajar en ello en la parte de la cocina.

Por esto la fijación de precios con base en los costos de la empresa no estaba establecida, lo hacían basándose en la competencia y de acuerdo con el valor que los clientes captan de su servicio. Con el desarrollo de las herramientas descritas en el párrafo anterior ya se cuenta con datos para su establecimiento.

Los cierres contables se realizan de forma mensual y la información contable es considerada confiable en su mayoría, ya que ha habido ocasiones en los que se han presentado discrepancias entre las cantidades.

Los registros existentes en la empresa presentaban cierta complejidad y desarticulación, por lo que en el año anterior en la intervención de la consultoría se inició un proceso de desarrollo de herramientas para el control financiero.

La empresa mantiene el cumplimiento de todas sus obligaciones fiscales de manera continua, pero no dispone de ningún incentivo por parte del gobierno.

La empresa sostiene una estructura de capital conservadora, es decir, no utiliza financiamiento por parte de terceros, la empresaria ha mostrado su postura de no

necesitar este tipo de recursos, todo el financiamiento se obtiene por parte de los recursos de la empresa.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar a la empresa a partir de cuatro cuadrantes, los cuales son; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con este análisis se puede conocer el contexto actual de la empresa, por lo tanto, esta herramienta tiene como finalidad proveer información valiosa respecto a los aspectos internos como externos de la empresa.”²

Árbol de problemas

“Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.”³

² Broseta, A. (2019). Como realizar el análisis FODA de una empresa. Recuperado el 20 de marzo de 2021 de: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>

³ UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Recuperado el 18 de junio de 2021 de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%>

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

Herramienta DIE 2021

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	48.0	126.0	3.8	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	38.0	120.0	3.2	BÁSICA
AF3.	OPERACIONES	79.0	141.0	5.6	CONFIABLE
AF4.	RECURSOS HUMANOS	87.0	177.0	4.9	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	57.0	136.0	4.2	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		309.0	700.0	4.3	BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	68.0	190.0	3.6	BÁSICA
PT2.	CALIDAD	275.0	687.0	4.0	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	135.0	301.0	4.5	BÁSICA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	23.0	60.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		501.0	1238.0	4.0	BÁSICA

Herramienta DIE 2022

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	58.0	126.0	<u>4.6</u>	<u>BÁSICA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	52.0	120.0	<u>4.3</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	81.0	141.0	<u>5.7</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	88.0	177.0	<u>5.0</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	67.0	136.0	<u>4.9</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>346.0</u>	700.0	4.9	<u>BÁSICA</u>

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

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

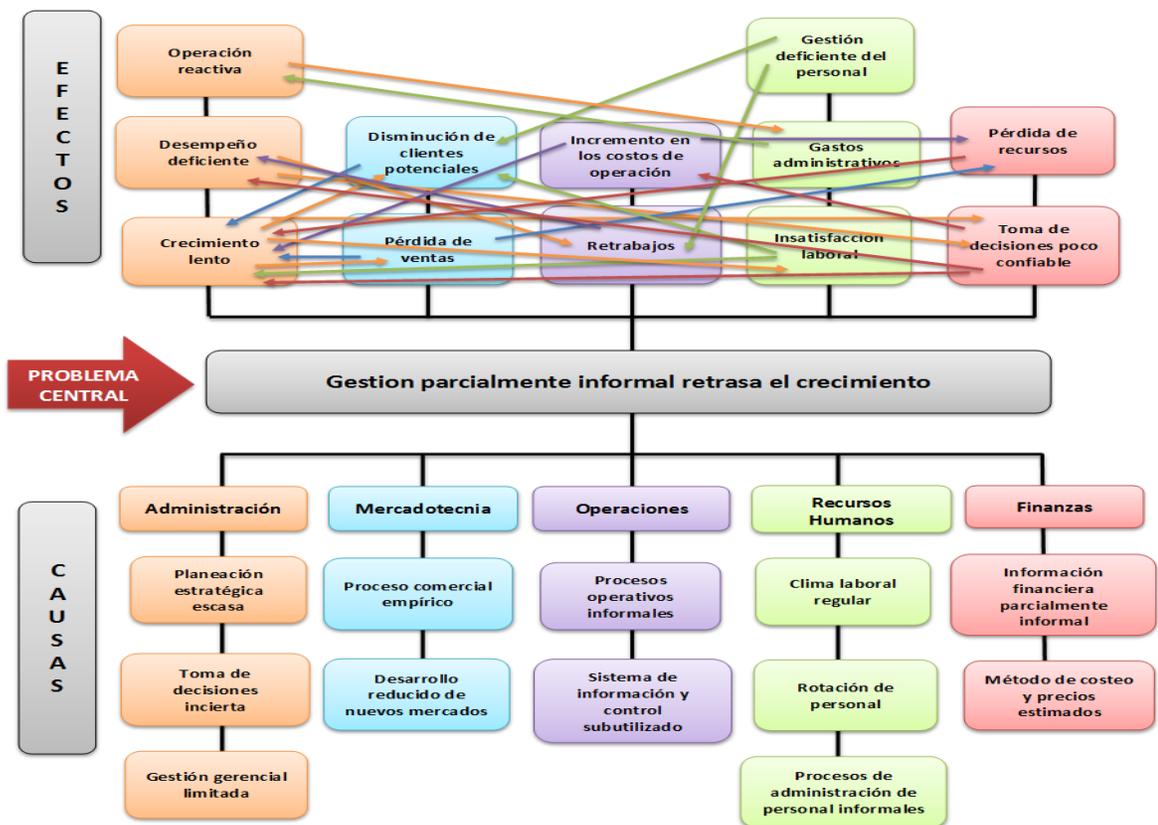
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	76.0	204.0	<u>3.7</u>	<u>BÁSICA</u>
PT2.	CALIDAD	303.0	701.0	<u>4.3</u>	<u>BÁSICA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	161.0	325.0	<u>5.0</u>	<u>BÁSICA</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	25.0	60.0	<u>4.2</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		565.0	1290.0	4.3	<u>BÁSICA</u>

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Experiencia de la empresaria	Planeación estratégica escasa
Controles administrativos básicos	Gestión gerencial limitada
Estructura organizacional definida	Toma de decisiones basada en información insuficiente
Mercado	
Marketing digital actualizado	Proceso comercial empírico
Conocimiento sobre la percepción y satisfacción del servicio	Desarrollo reducido de nuevos mercados
Información del mercado para la diversificación	
Operación	
Conocimiento de las operaciones	Procesos operativos desactualizados e informales
Registros de compras	Sistema de información y control subutilizado
Sistema de control de operaciones en implementación	
Recursos humanos	
Descripciones y perfiles de puestos documentados	Rotación de personal
Identificación de causas de rotación de personal	Clima laboral regular
Información sobre el perfil psicológico	Procesos de administración de

del personal	personal informales
Finanzas	
Sistema de control financiero en implementación	Información financiera limitada
Método de cobranza	Método de costeo y precios estimado
Solvencia económica	

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Brindar “Un Lugar ideal para ti” basado en el respeto, la calidez y cariño a su ser querido, es el principal objetivo de la Residencia Guadalupe.

Visión

Confiados en que Residencia Guadalupe cubrirá tus expectativas, estaremos esperándolos junto con su ser querido.

Valores

- Respeto
- Atención
- Compromiso
- Honradez
- Calidad
- Paciencia.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo (meta) Estratégico 2025
Económico / Financiero	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2024. Realizar movimientos financieros para instalar y operar la segunda Residencia.
Cliente / Mercado	Afianzar las estrategias para el aseguramiento del crecimiento. Implementar estrategias de promoción y publicidad para la segunda Residencia.
Procesos Internos	Mantener procesos de mejora continua. Obtener los permisos, realizar las instalaciones, y prever la dotación de mobiliario y equipo para la segunda Residencia.
Personal – Entorno de trabajo	Diseñar y establecer un plan de carrera profesional para el personal. Proyectar la contratación y capacitación de personal para la segunda Residencia.
Gestión	Consolidar el proceso de delegación de autoridad en la dirección de las casas de descanso.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

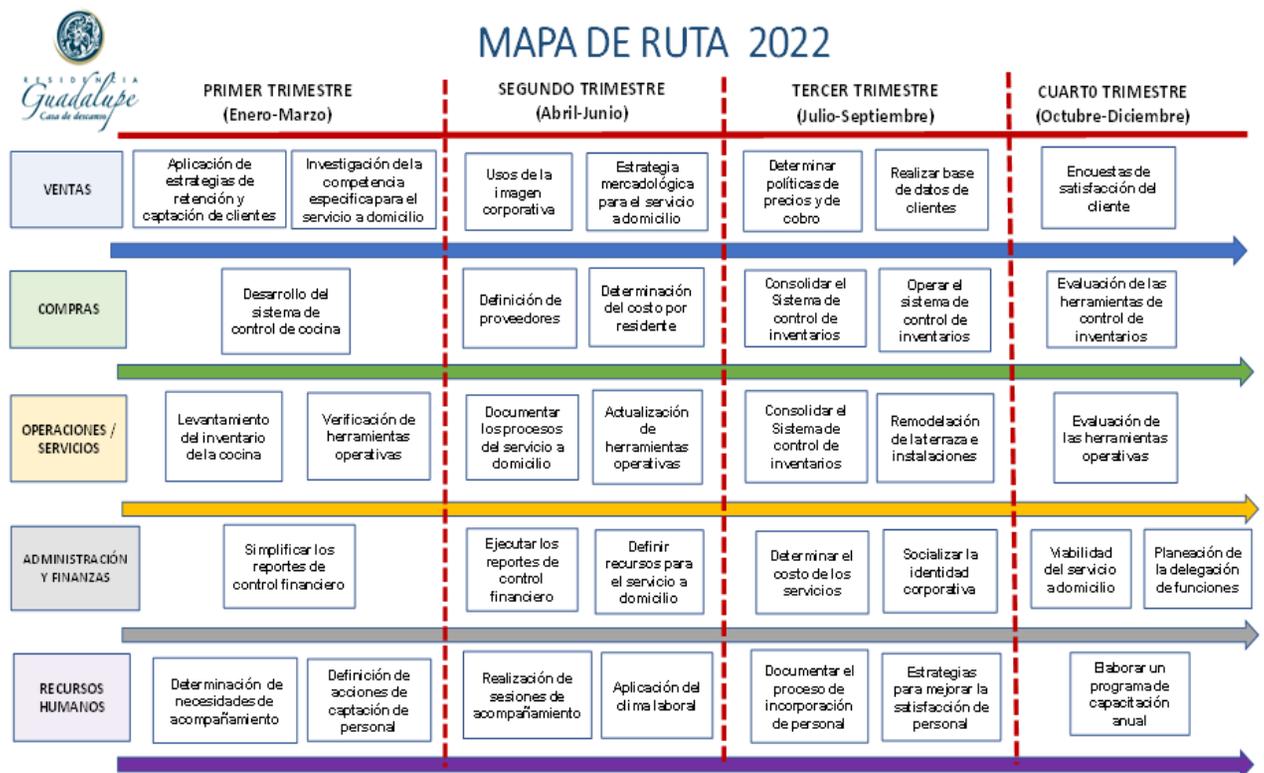
Perspectiva	Objetivo Operativo 2022	Objetivo Operativo 2023	Objetivo Operativo 2024	Objetivo Estratégico 2025
Económica / Financiera	Aumentar ingresos en 10% respecto al 2021. Sistematizar y ejecutar los registros y reportes de control financiero. Determinar el costo de los	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2022. Fomentar el análisis de los reportes de control financiero para el conocimiento de la situación real y la	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2023. Obtener incremento en las utilidades que contribuya para la instalación de la segunda Residencia.	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2024. Realizar movimientos financieros para instalar y operar la segunda Residencia.

	<p>servicios y el punto de equilibrio. Establecer políticas de precios y cobro. Definir recursos para la operación del servicio de visitas a domicilio, y evaluar su viabilidad y rentabilidad.</p>	<p>toma de decisiones. Integrar el servicio de visitas a domicilio a la operación general de la residencia.</p>		
<p>Cliente / Mercado</p>	<p>Generar un registro histórico consolidado de clientes. Instrumentar estrategias en base a los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción del cliente. Aplicar semestralmente la encuesta de satisfacción del cliente. Definir y establecer los usos para la imagen corporativa. Diseñar la estrategia mercadológica para el servicio de las visitas a domicilio.</p>	<p>Reforzar acciones para mantener la ocupación. Fortalecer la presencia en redes sociales. Desarrollar políticas y procesos de comercialización y comunicación cercana. Desarrollar un plan de expansión del mercado al exterior (convenios).</p>	<p>Adaptar la publicidad para el mercado extranjero. Definir y establecer estrategias de posicionamiento considerando subir el nivel socio económico del cliente.</p>	<p>Afianzar las estrategias para el aseguramiento del crecimiento. Implementar estrategias de promoción y publicidad para la segunda Residencia.</p>

<p>Procesos internos</p>	<p>Verificar la funcionalidad de la sistematización de los procesos Consolidar el sistema de control de inventarios. Efectuar la remodelación de instalaciones (terracea). Documentar los procesos para el servicio de las visitas a domicilio.</p>	<p>Establecer un programa de mantenimiento preventivo de los equipos. Iniciar el diseño de procesos de mejora continua.</p>	<p>Ejecutar los procesos de mejora continua.</p>	<p>Mantener procesos de mejora continua. Obtener los permisos, realizar las instalaciones, y prever la dotación de mobiliario y equipo para la segunda Residencia.</p>
<p>Recursos humanos</p>	<p>Realizar el análisis comparativo del clima laboral. Precisar el índice de rotación de personal. Determinar necesidades de formación y acompañamiento del personal. Documentar los procesos de administración de personal. Definir estrategias para mejorar la satisfacción del personal. Elaborar un programa de capacitación para los procesos de sanitización y normativos.</p>	<p>Desarrollar y operar un programa de capacitación (bilingüe). Establecer un método para las evaluaciones del desempeño. Diseñar un plan de incentivos.</p>	<p>Determinar las bases para generar equipos de trabajo eficientes.</p>	<p>Diseñar y establecer un plan de carrera profesional para el personal. Proyectar la contratación y capacitación de personal para la segunda Residencia.</p>

Gestión / Dirección	Socializar la identidad corporativa. Verificar la funcionalidad de los controles administrativos. Planear la delegación de actividades administrativas.	Iniciar el proceso de delegación de autoridad.	Concretar el proceso de delegación de autoridad.	Consolidar el proceso de delegación de autoridad en las casas de descanso.
----------------------------	---	--	--	--

3.4. Mapa de ruta



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Gestión Formalizada con Orientación Estratégica.

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Información financiera confiable	Servicio a domicilio	Gestión estratégica	Consolidación corporativa	
	2		Sistema de inventario consolidado	Método de costeo	Sucursal	Afianzar posicionamiento	
	1		Imagen corporativa	Integración de personal	Sistema de control integral	Cultura organizacional	
Bajo impacto	-1		Procesos comerciales	Procesos de administración de personal	Sistematización de procesos operativos		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.			
		Mediano plazo	De uno a dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

Justificación primavera

Administración de personal fortalecida

La problemática encontrada es que los colaboradores de la empresa presentan conflictos directos o indirectos entre sí, la comunicación es poco apta para un buen

ambiente laboral y de calidad, entre ellos buscan culpables de situaciones que se presentan, antes que desarrollar su habilidad de resolución de problemas desde la empatía del trabajo en equipo y la pertenencia a la empresa era baja. Por otra parte, la rotación del personal de la empresa que se sigue presentando continuamente.

Para resolver la problemática se llevará a cabo un taller de acompañamiento psicológico supervisado para los colaboradores de la empresa llamado grupo espejo. Se brindarán tres sesiones de acompañamiento una vez por semana, con duración de una hora y media. Por otra parte, se buscará una prueba psicométrica para medir el comportamiento de los candidatos a un puesto de trabajo, sus motivaciones internas y externas, su desempeño bajo presión, sus niveles de responsabilidad, su empeño, su influencia, entre otros, a través de plataformas en línea.

Esto traerá como beneficio la integración como equipo entre los colaboradores, la generación de empatía hacia ellos mismos y hacia los demás, la mejora del ambiente laboral, el apoyo entre sí mismos, la comunicación asertiva y el desarrollo de la habilidad de resolución de problemas. Además de contribuir en la reducción de la rotación de personal.

Justificación primavera – verano

Estrategia mercadológica

La problemática encontrada es que existe un desarrollo reducido de nuevos mercados, desaprovechando áreas de oportunidad que ayudarían a la residencia a diversificarse. También se observó que se tiene una identidad e imagen corporativa limitada.

Para resolver la problemática se realizará un proyecto para el servicio de baños a domicilio, dónde paso a paso se plasmará su viabilidad llegando a conclusiones,

para posterior a eso realizar una serie de estrategias de cómo realizar el proyecto. Por otro lado, se elaborará un manual de identidad donde se trabajará en todos los lineamientos de la imagen de marca y las aplicaciones correctas en medios digitales e impresos.

El proyecto para el servicio de baños a domicilio traerá como beneficio la diversificación en el mercado y nuevos ingresos. Por parte del manual de identidad traerá como beneficio la homogenización de la marca y brindará más seriedad en la comunicación.

Información financiera sólida

La problemática encontrada son los procesos financieros informales. La empresa tiene información contable limitada que les permite una operación simple y empírica. Esta metodología de control financiero les dificulta el sistema cobros por el servicio que ofrecen, además de proveer poca información para el flujo de efectivo y el estado de resultados. Otro aspecto observado es que el control de insumos de la cocina se ejecuta de manera manual, lo que genera dispersión de información.

Para resolver la problemática se actualizarán las herramientas financieras disponibles con un formato nuevo, dicho formato es el que se utilizaba para las operaciones diarias. Estas herramientas contenían algoritmos que permitían la comunicación entre más de un documento además de la elaboración automática de flujos de efectivo y estados de resultados. También se trabajará en una herramienta para el control de las operaciones de la cocina, tanto la parte de inventarios como la financiera, así como en un reporte para determinar el costo por residente.

Esto traerá como beneficio facilitar a los colaboradores el registro de ingresos y egresos en la operación diaria. Adicionalmente, los registros tienen como objetivo el proveer a la herramienta principal con datos suficientes para realizar un estado de resultados y flujo de efectivo. Así mismo, el control de operaciones de la cocina

proporcionará información importante que se incorporará en el sistema financiero integral. Por su parte, el conocimiento del costo por residente permitirá determinar el precio adecuado por el servicio ofrecido, además de la identificación del margen de utilidad real.

Justificación verano – otoño

Sistematización de operaciones

El problema que existe es la informalidad con la que se ejecutan los procesos del área de enfermería. Lo que se propone es documentar los procesos mediante la descripción de actividades en donde se expliquen las tareas que se ejecutarán dependiendo del puesto designado. Así mismo, en forma paralela se elaborará un manual para el servicio de baños a domicilio, con los instrumentos de control necesarios para operarlo.

Desarrollar esta documentación de operaciones permitirá una comprensión óptima del cada proceso para que cada persona tenga claro cómo es que funciona, quiénes están involucrados, tiempos de las actividades y todos aquellos aspectos que sean aplicados para el proceso operativo. Esto ofrecerá que no solo los responsables de las diversas actividades sepan que es lo que hace, sino también que las demás partes del equipo puedan comprender el todo de la empresa y se puedan formular nuevas propuestas a implementar.

Con esto se esperan distintos beneficios como procesos documentados y organizados, motivación de los colaboradores, condiciones para impartir y planear capacitaciones, disminución de tiempos muertos y desperdicios, mejora en la atención al cliente y optimización de los procesos. Los procesos completos, detallados y claros facilitarán las operaciones, además de que fomentarán una calidad estándar.

Justificación otoño

Administración de personal fortalecida

La problemática que se encontró con la aplicación del clima laboral fue la escasa integración del personal, por lo cual se propone realizar sesiones de fortalecimiento de esta área de oportunidad, se decidió impartirlas en la empresa en dos diferentes sesiones con la participación de todos los colaboradores.

Se espera que la aplicación de esta encuesta permita a los supervisores identificar cual es la situación actual en cuestión de clima laboral y con base a este diagnóstico poder tomar acciones al respecto que permitan contribuir a incrementar la satisfacción de las personas dentro de la organización, y de forma indirecta al incremento de la satisfacción de los clientes.

Otra problemática encontrada fue la inexistencia de formalización al momento de la incorporación de personal. Se propone la elaboración de un manual para tener claro cómo deben llevarse a cabo los procesos del reclutamiento, selección y contratación dentro de la empresa, así mismo, para la inducción de personal a fin de proporcionarles un mejor conocimiento de la empresa, su composición y sus funciones, además de preparar al personal de nuevo ingreso.

Entre los beneficios esperados de utilizar el manual cuando se lleve a cabo un proceso de ese tipo dentro de la empresa están el incorporar y retener al personal adecuado. Con el manual también se espera que cuando se integre personal nuevo éste se socialice, para así ampliar su conocimiento acerca de los rubros importantes de lo que es la empresa, su composición y funciones.

Estrategia mercadológica

La problemática es el mantenimiento del grado de satisfacción del cliente. A partir de la primera intervención de la consultoría se aplicaron encuestas al respecto para

medir la satisfacción de los clientes, con el objetivo de tener indicadores que permitan mejorar los servicios ofrecidos.

Al efecto, se estableció que las encuestas se aplicaran cada seis meses para poder comparar y medir los resultados dentro de la empresa. Por lo que en este periodo se realizará la tercera aplicación de las encuestas de percepción y satisfacción del cliente, a los residentes y familiares de manera digital. Esto permitirá incrementar el conocimiento de las opiniones, percepciones, gusto y preferencias, necesidades, e incluso inconformidades de los clientes.

Información financiera sólida

Se detectó la existencia de una problemática, la cual es el conocimiento limitado del costo de los platillos. Lo que se propone para solucionarla es generar una herramienta financiera que contenga todos los insumos que se compran y todas las recetas, con sus ingredientes y porciones que se brindan en la empresa para poder determinar, en base a información confiable, cuál es el costo del menú completo que se brinda diariamente.

El conocimiento del costo adecuado de cada platillo y del menú semanal ayudará a las empresarias a tomar decisiones en base a información confiable, asimismo, brindará una idea clara de cuáles son los platillos más caros y de la estacionalidad que existe en ciertos insumos, como la fruta. Otro punto importante para tomar en cuenta es que, se pretende que esta herramienta le sume a la herramienta trabajada en el periodo anterior, en la cual se calcula el costo por residente, al saber también el costo del menú mensual, se pueden tomar decisiones sobre el precio que se debe cobrar, todo basado en información confiable y adecuada.

4.3. Plan de acción

Primavera – verano

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR	MAR	MAR	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAY JUN	JUN	JUN	JUN	JUN	JUL	JUL		
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5ta	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	sem 11	sem 12	sem 13	sem 14	sem 15			
			14 al 18	21 al 25	28 al 1	4 al 8	11 al 15	18 al 22	25 al 29	2 al 6	9 al 13	30 al 3	6 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 1	4 al 8	11 al 15		
1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL FORTALECIDA																				
1 Entrevistas con el personal, aplicación de pruebas psicológicas	Vanessa Campos Oñate	Reporte de Resultados de las sesiones. Instrumento para la Evaluación de Candidatos.																		
2 Procesamiento y análisis de la información																				
3 Preparación de las sesiones de acompañamiento e integración del personal																				
4 Realización de las sesiones																				
5 Elaboración del informe de resultados de las sesiones																				
6 Revisión del informe con la empresa																				
7 Localización de instrumentos para la evaluación de candidatos																				
8 Revisión con la empresa para la selección del instrumento																				
9 Integración del instrumento para su aplicación																				
10 Aplicación del instrumento de evaluación																				
11 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
2. ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA																				
1 Identificación y recopilación de información	Rafael Cervantes Pinedo	Proyecto para el Servicio de Baños a Domicilio. Manual de Uso y Comunicación de la Identidad Corporativa.																		
2 Desarrollo del proyecto para el servicio de baños a domicilio																				
3 Desarrollo del manual de uso y comunicación de la identidad corporativa																				
4 Integración de borradores de los documentos																				
6 Revisión con la empresa para aprobación																				
7 Ejecución del proyecto para el servicio de baños a domicilio																				
8 Ejecución del manual de uso y comunicación de la identidad corporativa																				
9 Integración de documentos definitivos																				
10 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
3. INFORMACIÓN FINANCIERA SÓLIDA																				
1 Levantamiento de requerimientos	Andrés Hernández Jiménez	Herramienta de Control de Operaciones de la Cocina. Herramienta Financiera Ajustada. Instructivos de uso.																		
2 Análisis de actividades y de las herramientas existentes																				
3 Desarrollo y/o actualización de las herramientas																				
4 Captura de información en las herramientas																				
5 Revisión del registro de información y realización de corridas																				
6 Elaboración de instructivos para ejecutar las herramientas																				
7 Capacitación de personal en el uso de las herramientas																				
8 Comprobación de la funcionalidad de las herramientas																				
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
4. SISTEMATIZACIÓN DE OPERACIONES																				
1 Recopilación de información con empresa y responsables	Daniela Ríos Ochoa	Manual de Operaciones de Enfermería																		
2 Análisis de actividades y formatos existentes																				
3 Realización de la documentación de los procesos																				
4 Diseño o rediseño de formatos, instrumentos y herramientas de control																				
5 Validación con los responsables																				
6 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS																				
Simulación de la presentación de resultados y productos finales	Equipo	Documentos y presentación																		
Reporte y exposición final																				

Otoño

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	SEPT	SEPT	SEPT	SEPT	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV DIC		
			sem 1 5 al 9	sem 2 12 al 16	sem 3 19 al 23	sem 4 26 al 30	sem 5 3 al 7	sem 6 10 al 14	sem 7 17 al 21	sem 8 24 al 28	sem 9 31 al 4	sem 10 7 al 11	sem 11 14 al 18	sem 12 21 al 25	sem 13 28 al 2		
1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL FORTALECIDA																	
1	Héctor Fabián García López	Reporte del Clima Laboral. Reporte de Resultados de la Formación. Manual de Incorporación de Personal.															
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
2. ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA																	
1	Héctor Fabián García López	Tercera Aplicación del Sondeo para la Medición de la Satisfacción del Cliente. Reportes Comparativos.															
2																	
3																	
4																	
6																	
7																	
8																	
9																	
3. INFORMACIÓN FINANCIERA SÓLIDA																	
1	Ana Carmen Cabrera Flores	Herramienta Costo de los Platillos del Menú. Instructivo de Uso.															
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
4. SISTEMATIZACIÓN DE OPERACIONES																	
1	Daniela Rios Ochoa	Manual del Servicio de Baños a Domicilio. Manuales de Capacitación de Enfermería.															
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS																	
1	Equipo	Documentos y presentación															
2																	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Primavera

Durante la **primera semana oficial** de implementación, la propuesta de **Administración de personal fortalecida** comenzó con una reunión con la empresaria, para dar continuidad al desarrollo de propuestas para la mejora organizacional. Se le sugirió a la empresaria utilizar como herramienta de filtro para el primer ingreso de sus futuros colaboradores una plataforma completamente en línea, dentro de ésta, se encuentra una prueba de comportamiento, la cual utilizarían. Esta prueba mide el comportamiento de los colaboradores, sus motivaciones internas y externas, su desempeño bajo presión, sus niveles de responsabilidad, su empeño, influencia y constancia y, de esta manera, la empresaria puede tomar una decisión acerca de si la persona que está aplicando para formar parte de la empresa es afín a ella o no. Cabe resaltar que las pruebas que ofrece la plataforma tienen un 95% de validez en cuanto a lo que miden, afirmando así que es una plataforma confiable. Por otra parte, como segunda opción también se le dio a conocer a la empresa otra plataforma completamente en línea, la cual ofrece un software de control de recursos humanos. Incluye el control de asistencia, vacaciones y ausencias, gestión de tareas, gestión de turnos, onboarding, reclutamiento, encuestas informes de RRHH y bolsa de horas.

Se finalizó con la interpretación del test “Persona bajo la lluvia” aplicado por completo a los colaboradores de la empresa y, compartiendo directamente esta interpretación con las empresarias.

Se comenzó con la elaboración de la planeación para llevar a cabo la realización de tres sesiones grupales de acompañamiento psicológico supervisado, al cual se le llama **grupo espejo**, comprendiéndose como “una experiencia de autoconocimiento y reconexión en comunidad.”⁴ Esto con todos los colaboradores de la empresa con la finalidad de crear **empatía** entre ellos, entendiéndose como “la habilidad que nos permite saber cómo se sienten las otras personas o qué están pensando, comprender las intenciones de los otros, predecir sus comportamientos y entender sus emociones.”⁵ Así como **sentido de pertenencia**, que consiste en “el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema”⁶, en este caso hacia la empresa. Este grupo espejo será impartido una vez por semana los jueves (24 de marzo, 31 de marzo y 7 de abril) de 10:00 a.m. a 11:30 a.m. de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

Respecto a la propuesta de **Estrategia mercadológica**, se concretaron los objetivos para desarrollar en el área y con ayuda de la empresaria se determinó una búsqueda en el mercado para continuar estudiando la posibilidad de implementar el nuevo servicio de baño a domicilio. También, se observó y se analizó la imagen interna y externa que se tenía de la residencia (logos, colores, letreros, señalizaciones, comunicación digital impresa, entre otros). Con ello se hizo una propuesta con dos objetivos para trabajar durante el semestre, estos objetivos fueron los siguientes: 1. Formalizar un **manual de identidad**, que se define como “un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía.”⁷ 2. Implementar el nuevo servicio de baños a domicilio.

⁴ Acompañamiento a jóvenes. (2021). C-Juven. Obtenido en sitio web.

⁵ Segarra, L., Muñoz, M. y Segarra, J. (2016). Empatía y educación: implicaciones del rendimiento en empatía de profesores en formación. Obtenido de sitio web.

⁶ Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología. Obtenido de sitio web.

⁷ Peiró, R. (2021, 18 septiembre). Manual de identidad corporativa. Economipedia. Obtenido de sitio web.

El primer objetivo ayudará a la empresa a formalizar su comunicación de manera interna y externa, con lo que posicionará más a la marca y tendrán más estructura en la imagen. Se conoce como **posicionamiento de marca** “ya que como dice la frase busca posicionar a la marca en el mercado y conseguir que su producto o servicio ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor.”⁸

En el segundo objetivo se buscará la diversificación en el mercado, así como un ingreso nuevo para la residencia. Se entiende como **diversificación del mercado** “a la estrategia que encamina a los productores a ingresar a nuevos mercados con la generación de nuevos productos.”⁹

Acerca de la propuesta de **Información financiera sólida**, esta comenzó con una revisión general de lo necesario para las herramientas de **contabilidad**, se entiende por contabilidad a “la técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que se produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera.”¹⁰ Este proceso es sumamente importante al buscarse la formalización de procesos de la **administración financiera** de la empresa, refiriéndose a la administración financiera como “las decisiones financieras que tienen como misión aumentar el valor de la organización.”¹¹ Se agendó una cita con la empresaria para definir las especificaciones de la herramienta de control financiero y la herramienta de control de cocina. Esta última tiene como objetivo el registrar compras y calcular un consumo promedio diario en el área de cocina y limpieza.

⁸ Ordozgoiti de la Rica, Rafael e Ignacio Pérez Jiménez. (2003). Imagen de marca. ESIC.

⁹ Torreblanca, F. (2020, 14 octubre). Estrategias de diversificación: definición y tipos. ESIC. Recuperado 10 de mayo de 2022. Obtenido de sitio web.

¹⁰ Tapia, I. C.K. (2016). Contabilidad Financiera a Corto Plazo. IMCP.

¹¹ Besley, S., & Brigham, E. (2015b). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

El diseño de estas herramientas tiene considerado la estructura de operación actual de la empresa. Esto tiene como objetivo presentar al usuario un ambiente para el registro de datos que sea familiar. Una de las especificaciones para las herramientas es la implementación de máximo tres pestañas para registro, siendo este un problema en el periodo pasado. Una vez registrados los datos estos permiten procesar los ingresos y gastos en la empresa para generar un **flujo de efectivo**, se entiende por flujo de efectivo a “un documento financiero que cuantifica el impacto del efectivo en las cuentas contables (activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos) a través de diferenciales, en dos momentos específicos.”¹² Una vez generado el flujo de efectivo se realiza un **estado de resultados** el cual da un claro indicador de las finanzas en la empresa, se conoce como estado de resultados a la herramienta “que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como, de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo.”¹³

En la **segunda semana** de la implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida** se acudió a las instalaciones de la empresa de manera presencial por parte de la consultora junior que atiende esta propuesta, para facilitar la primera sesión de acompañamiento psicológico llamado grupo espejo a los actuales colaboradores que se encuentran laborando activamente en la empresa. El tema abordado en esta ocasión se denominó Estatua, asistiendo efectivamente todos los colaboradores, en total nueve.

Además, se acordó realizar el test Persona bajo la lluvia y la prueba de comportamiento de la plataforma en línea a una nueva colaboradora.

¹² Salas J. M. (2018). Estado de Flujos de Efectivo, Un Misterio Resuelto. EDITORIAL TEC.

¹³ Fuentes, R, C, J. (2019). Estados financieros básicos 2019: Proceso de elaboración y reexpresión. ISEF.

En cuanto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, en primera instancia se trabajó en el documento para el proyecto de servicios de baño a domicilio, el documento hasta la fecha se va integrando poco a poco. Se plantearon los objetivos del proyecto, se presentó el **mercado meta** al que será dirigido, el mercado meta se define como “el objetivo de personas a las que te enfocarás.”¹⁴ También se agregó información acerca de la **tendencia del mercado**, la tendencia del mercado es “cuando algo es repetitivo en el mercado y se busca constantemente por los usuarios, como si estuviera de moda.”¹⁵

Sobre el manual de identidad se trabajaron algunas ideas y quedó acordado que para la semana entrante se tenga una reunión en línea con la persona que apoya externamente en marketing a la empresa, su diseñadora y la empresaria, para que se comience a trabajar en los bocetos de la **imagen corporativa**, la que se conoce como “la forma en la que la empresa se presenta a sí misma al público.”¹⁶

Con relación a la propuesta de **información financiera sólida**, se comenzó la edición de la herramienta financiera en base al diseño acordado para las pestañas de registro de egresos. El nuevo diseño contempla reducir la cantidad de pestañas de registro en gastos a través de un **algoritmo** que compara los valores **alfanuméricos** del registro y lo asigna a su pestaña correspondiente. Se entiende por algoritmo a “Conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.”¹⁷ Y por datos alfanuméricos a “aquellos que no representan una cantidad o valor numérico y por ende no se utilizan para cuantificar, sino para describir o cualificar un elemento al que hacen referencia.”¹⁸ Una vez

¹⁴ Da Silva, D. (1970, 1 enero). ¿Qué es mercado meta? 4 tipos de segmentación de audiencia. Zendesk MX. Obtenido de sitio web.

¹⁵ Definición de tendencia. (s. f.). Definición.de. Obtenido de sitio web.

¹⁶ Galán, J. S. (2020, 20 julio). Imagen corporativa. Economipedia. Recuperado 10 de mayo de 2022. Obtenido de sitio web.

¹⁷ UDE Universidad de la Empresa. (2022, marzo 8). ¿Qué entendemos por algoritmo? Obtenido de sitio web.

¹⁸ Chaves Torres, A. (2017). Aprenda a Diseñar Algoritmos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Bogotá.

implementado el algoritmo se redujo la cantidad de pestañas en materia de registros, liberando al mismo tiempo la posible carga computacional que estos recursos necesiten. También se plantearon los códigos base para el nuevo diseño de registro de ingresos, sin embargo, estos códigos siguen en experimentación.

Para la herramienta de cocina se registraron todas las compras hechas en enero de 2022 clasificándolas de la siguiente manera: a) Compras refrigerador; b) Compras alacena; y c) Compras congelador. Estas clasificaciones por recomendación de la consultora se realizan con el motivo de separar los insumos por familias y evitar clasificaciones excesivas. Una vez registradas las compras realizadas, se realizaron experimentos para el algoritmo de consumo promedio por residente. Este algoritmo tiene como objetivo el poder cuantificar el consumo promedio diario de un residente en cada insumo registrado en el inventario. Esto se realiza mediante un botón el cual tiene programado todos los consumos mínimos por clasificación, el cual el usuario presionará cada vez que utilice la herramienta.

Durante la **tercera semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se continuó acudiendo a las instalaciones de la empresa de manera presencial por parte de la consultora junior que atiende esta propuesta, para facilitar la segunda sesión de acompañamiento psicológico llamado grupo espejo a los actuales colaboradores que se encuentran laborando activamente en la empresa. El tema abordado en esta ocasión se denominó Dar y recibir, asistiendo efectivamente todos los colaboradores, en total nueve.

Se realizó a la nueva colaboradora de la empresa el test Persona bajo la lluvia y la prueba de comportamiento de la plataforma en línea, sin embargo, para visualizar los resultados de esta prueba de comportamiento habrá que comprar una suscripción de la plataforma, lo cual fue informado a la empresaria.

Relativo a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se llevó a cabo la junta con la empresaria y con la persona que apoya externamente en marketing a la empresa y su diseñadora, donde se vio parte del manual de identidad. Durante la junta se expresaron los puntos de vista y cosas por cambiar, pero también se aprobaron cosas y se les dio el visto bueno. Posterior a eso se concluyó en que se seguirá trabajando y posiblemente dentro de una semana se volvería a tener otra junta con el fin mostrar los cambios.

Al terminar la junta se platicó con la empresaria y se programó otra cita, esta de manera presencial para platicar con una de las posibles personas responsables de la ejecución del proyecto de baño a domicilio, para definir puntos importantes del proceso y del perfil de la persona que se necesitaría para su operación. Un **perfil de puesto** consiste en “la descripción del puesto y todos los requisitos necesarios para el cumplimiento del puesto.”¹⁹

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se comenzó con un cambio de diseño en la herramienta financiera. Se decidió en la semana anterior que cierta representación de datos no es adecuada para la realización de un estado de resultados. Por ello, se cambió el formato de los egresos para ser representada en una tabla dinámica, la cual se actualiza automáticamente cuando se registra un nuevo dato. A través de ciertas líneas de código dicha tabla agregará nuevos registros y mostrará una comparación porcentual del mes pasado. Esto se realizó con el objetivo de mostrar al usuario al cambio en egresos conforme al tiempo.

Para la herramienta de cocina se continuó registrando compras faltantes además de investigar una manera de ligar los resultados de compras a la herramienta financiera para la elaboración del estado de resultados. Se trabajó en posibles soluciones para la nueva pestaña de ingresos, se requiere de un algoritmo que

¹⁹ Coindreau, R. (2022, 7 enero). ¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos? Obtenido de sitio web.

pueda clasificar los datos registrados para dos categorías diferentes simultáneamente. Este problema se propuso ser solucionado a través de un algoritmo que realice comparaciones de valores alfanuméricos en la lista de residentes y los meses. Se realizaron pruebas de algoritmos para el problema planteado.

En la **cuarta semana** de la implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se finalizó con las tres sesiones de acompañamiento psicológico llamado grupo espejo que se impartieron de manera presencial dentro de las instalaciones de la empresa por parte de la consultora junior que atiende esta propuesta, a los actuales colaboradores que se encuentran laborando activamente. El tema abordado en esta ocasión se denominó Empatía. A esta última sesión acudieron sólo siete de los nueve colaboradores.

Para fortalecer el desempeño y continuar con el trabajo psicológico ganado durante las tres sesiones del acompañamiento de manera individual por parte de cada uno de los colaboradores, se les ofreció un recurso externo, éste es gratuito y se trata de que la empresaria contacte a los responsables de un proyecto de psicología de ITESO, el cual ofrece acompañamiento psicológico a quien lo necesite, sin embargo, como este servicio es de alta calidad y está abierto al público en general, la lista de espera para ser atendido es larga. Toda la información necesaria para realizar el contacto ha sido brindada directamente a la empresaria para que ella pueda ser el contacto con este servicio elegido libremente por cualquier colaborador de la empresa que considere que lo necesite. De esta forma, los colaboradores pueden percibir a la empresaria como alguien que se preocupa por su bienestar, creando entre quienes conforman la empresa una actitud de empatía con el otro y de pertenencia hacia la empresa, dejando a su paso como resultado, la optimización de las actividades realizadas a través del trabajo remunerado de los colaboradores, fin que se precisaba lograr con este grupo espejo.

Así mismo, se le informó a la empresaria que para poder visualizar los resultados de la prueba de comportamiento de la plataforma en línea habría que comprar una suscripción de la plataforma, los distintos costos en que se podían adquirir y de qué manera habría de hacerlo. La empresaria comunicó que lo pensaría más a fondo para tomar la decisión de si comprar una suscripción en la plataforma o no.

En cuanto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se platicó al respecto del manual de identidad y los avances logrados en la semana pasada. Se espera que para la próxima semana se tenga una nueva junta con la la empresaria y con la persona que apoya externamente en marketing a la empresa y su diseñadora, para ver los adelantos y dar luz verde o corregir errores de lo que se presentará.

Por otro lado, se visitó la residencia y se tuvo un acercamiento con la persona responsable que tentativamente estará a cargo de la ejecución del proyecto de baño a domicilio obteniéndose muy buena información al respecto. Se le preguntó acerca de los dos posibles servicios a ofrecer describiendo todo el proceso que se lleva a cabo, los materiales que se necesitan, la duración aproximada y las cosas o detalles a cuidar y poner atención. Esto servirá para determinar el perfil de la persona que estará encargada de operar este servicio.

Con relación a la propuesta de **información financiera sólida**, fue de mucho progreso para las herramientas de control de finanzas, específicamente para el registro de ingresos. Esta pestaña ya tenía soluciones planteadas las cuales fueron puestas a prueba durante la tercera semana. Para correctamente implementar el nuevo diseño de los ingresos, se consideraron diversos factores como fecha, día de pago, número de residentes y tipo de pago, sin embargo, para el algoritmo final solo se consideran fecha y nombre de residentes. Finalmente se programó un algoritmo que compara los valores alfanuméricos iterando sobre condiciones específicas impuestas por cada mes y residente registrado.

Debido a la carga computacional que generan las macros estas pueden causar errores frecuentes en las hojas de cálculo por lo que se consideró conveniente vincular hasta tres documentos de trabajo con el fin de que estas tuvieran sus macros funcionando sin producir errores. Se entiende por **macro** a “un conjunto de instrucciones escritas en lenguaje que viene incluido en la hoja de cálculo, que tiene como fin el automatizar tareas y procesos administrativos, contables, etc., y para optimizar el tiempo de estas tareas.”²⁰

Se impartió una sesión presencial dentro de las instalaciones de la empresa para una demostración de las tres herramientas en acción. Se mostraron ejemplos de registros para ingresos y egresos, mostrando de donde provienen los datos y cuál es su destino. Se presentaron los diseños de visualización de datos y las comparaciones porcentuales que brinda este nuevo diseño, además se mostraron los archivos vinculados y su funcionalidad en la herramienta de control financiero.

Durante la **quinta semana** de la implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se retomó con la empresaria la posible adquisición a la suscripción de la plataforma en línea para tener un filtro más preciso como herramienta de la empresa para reconocer qué candidatos empatan para formar parte como colaboradores en los puestos disponibles. La empresaria accedió a comprar una suscripción de cinco test actualmente para modular cómo es que les funcionó y cómo les sirvieron los resultados que brinda esta plataforma.

Por otra parte, se revisaron datos ofrecidos por el coordinador del proyecto como oportunidad de asistir por parte de los colaboradores a una terapia psicológica a muy bajo costo para quien la necesite, eligiendo este servicio desde la libertad individual para mejorar su calidad de vida y su desempeño laboral. Ya que después de haber llevado a cabo el acompañamiento psicológico conocido como grupo

²⁰ Romero, I. I. (2012). Taller de macros en Hoja de cálculo. Palibrio. Obtenido de sitio web.

espejo, se dieron a luz temas personales que habría que trabajar siempre y cuando quien lo necesitara estuviera de acuerdo con ello. Los datos de la terapia psicológica impartida de manera externa a la empresa fueron ofrecidos al personal a través del grupo de WhatsApp que la empresaria tiene con sus colaboradores.

Respecto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se observó que había que reestructurar un poco uno de los objetivos, el de servicio de baño a domicilio, así que se rediseño el formato en el que se estaba trabajando el documento a fin de concluir con la parte mercadológica por realizar. Por otro lado, en reunión con la empresaria se platicó sobre los objetivos para escuchar su punto de vista y opiniones sobre los avances hasta ese momento. Se concluyó en entregar el manual de identidad para la próxima semana, y definir el plan de **promoción** para dar a conocer el servicio de baño a domicilio. Se entiende como promoción “a la acción de promocionar y dar a conocer un producto o servicio.”²¹

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, para las herramientas de finanzas se logró establecer una conexión entre tres documentos rutinarios para la operación. Estos tres documentos son archivos que registran los ingresos, las compras de cocina y los demás egresos de la empresa para que sean visualizados en un flujo de efectivo y un estado de resultados. En reunión con la empresaria se mostraron en funcionalidad los tres documentos y se aprobaron para su uso operativo en la empresa. Al finalizar la reunión, los archivos se enviaron a la empresaria y demás colaboradores para su instalación remota con el objetivo de probar que las macros no fueran a fallar durante la instalación.

Se realizó otra reunión virtual en donde se agendó otra visita presencial a la empresa. Durante la reunión se discutió la posibilidad de adquirir otra computadora portátil para la operación de la empresa exclusivamente. Para la implementación de

²¹ Euroinnova Business School. (2021, 29 noviembre). Qué es promoción en mercadotecnia. Obtenido de sitio web.

dicha computadora se recomendaron ciertas prácticas para el correcto funcionamiento de las herramientas financieras. Al finalizar la reunión se acordó enviar los documentos a la asistente administrativa para que iniciara la prueba de instalación en una computadora personal, con el objetivo de probar su funcionalidad y realizar observaciones sobre la misma.

En la **sexta semana** de la implementación, se trabajó en la preparación de las entregas finales de primavera que se presentarían en la última visita presencial a la empresa. En dicha visita se presentaron los resultados de las intervenciones efectuadas en las áreas de recursos humanos y de mercadotecnia. Así mismo, se brindó información para el correcto funcionamiento de las herramientas financieras, así como explicar el objetivo de las mismas y la importancia de trabajar con ellas en conjunto.

Sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se efectuó por parte de la empresa la adquisición de la suscripción de la plataforma en línea por cinco pruebas, para tener un filtro más preciso como herramienta de la empresa para reconocer qué candidatos empatan para formar parte como colaboradores en los puestos disponibles. Se espera aplicar el instrumento en una candidata para el área de enfermería que se encuentra en proceso de evaluación.

Se trabajó en las conclusiones y recomendaciones del Reporte del Programa de Acompañamiento de Personal, dichas conclusiones y recomendaciones fueron compartidas con las empresarias en la visita a la empresa.

En cuanto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se desarrollaron las estrategias para la difusión y promoción del servicio de baño a domicilio, mismas que se expusieron a las empresarias en la visita a la empresa. Además, se programó una cita pendiente para presentar el manual de identidad ya terminado, lo cual se llevará a cabo la próxima semana.

Con relación a la propuesta de **información financiera sólida**, las herramientas financieras y de control de cocina fueron modificadas para generar un formato limpio para los colaboradores que puedan utilizar durante la operación de este año. A la par de estas modificaciones, se inició la elaboración de un **manual del usuario** el cual explica cómo están vinculados los archivos. El manual del usuario consiste en “un libro que contiene lo más sustancial de un tema.”²² Además, este manual busca explicar de dónde provienen los datos necesarios para realizar un estado de resultados.

En la visita a la empresa, donde se discutieron las propuestas y su efectividad en la implementación se pudo observar gran avance con el trabajo realizado ya que no solo se tendrá como resultado una única herramienta de registro, sino un conjunto de herramientas que le permitirán a la empresa llevar el control y el registro de los demás factores directamente relacionados, como son el costo o gasto de cada residente generado por las diversas compras de los insumos de la empresa.

Verano

En la primera semana del verano se realizó la introducción a la empresa de una nueva integrante del equipo de consultoría. Se efectuó una visita presencial en donde se examinó lo que se ha elaborado a la fecha, durante la visita se platicó acerca de los resultados del semestre pasado y se comentaron algunas correcciones y detalles pendientes por hacer, con la finalidad de poder comprender hacia donde se busca llegar con la implementación de mejoras que se planean ejecutar.

²² Álvarez, T. M. (2022). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. PANORAMA.

En cuanto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se analizó el manual de identidad y la empresaria comentó los detalles que quería cambiar, para esto se tomó nota de ello y se dijo que se iba a trabajar en las modificaciones. También, se platicó del tema de los uniformes y se concluyó que se iba a realizar el conteo del número de uniformes, tipo de uniformes, tallas, para posterior a esto ver los colores, el rol de días y el diseño. Se acordó que la próxima semana se iba a realizar otra visita a la empresa para revisar los letreros y toda la comunicación interna.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se comenzó con las correcciones de algunas sugerencias hechas por la Asistente administrativa para la herramienta de finanzas. Algunas de las sugerencias para la herramienta fueron las siguientes: Ajuste de tamaño para columna que representa el mes de marzo. Fijar la primera fila donde se indican meses. Modificación en código para evitar borrar datos de corrección para entradas de pago. Agregar formas de pago Crédito y Débito. Ajuste en flujo de efectivo. Además de las soluciones prácticas para las sugerencias, se comenzó una investigación para calcular el costo por residente para la empresa.

Sobre la propuesta de **sistematización de operaciones**, se comenzó a trabajar en los diferentes procesos que se llevan a cabo durante el día dentro de la empresa, esto para poder optimizar los mismos y lograr que los colaboradores puedan guiarse de ellos si llegan a tener alguna duda durante la ejecución de algún proceso en específico, un **proceso** “es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado.”²³ Se platicó con las empresarias acerca de realizar manuales operativos en donde se capturará toda la información recabada sobre los servicios y actividades que se realizan dentro del día a día en la empresa. Un **manual operativo** “es una compilación de información relevante sobre la estructura, contexto, puestos, procesos y procedimientos, funciones que se

²³ Westreicher, Guillermo. (2022). Procesos. Economipedia. Obtenido de sitio web.

realizan, para mantener a las personas al corriente de sus actividades. Además abarcan las condiciones que ocurren luego de efectuar una cantidad de actos fundamentales para obtener un resultado o alcanzar un objetivo.”²⁴

En la **segunda semana** de la implementación, para la propuesta de **estrategia mercadológica**, se realizó una visita a la empresa para tomar fotografías con respecto de la comunicación interna, se pudo observar que la señalética que actualmente está ya es anticuada y necesita un cambio, fue por eso que con el manual de identidad elaborado se utilizó el formato establecido y en base a eso se trabajaron las ideas y posibles diseños. Posteriormente se presentaron los diseños de las etiquetas y letreros de plástico sobre la señalética, quedó pendiente cotizar para poder imprimir y colocar.

También se platicó acerca del proyecto de baños a domicilio, se realizó una reunión con la empresaria para platicar sobre ello y determinar cómo iniciaría el proceso, esto funcionó mediante una lluvia de ideas para ir dándole forma y estructura, una **lluvia de ideas** “o «brainstorming» es una técnica no estructurada para grupos de trabajo, donde se buscan soluciones a diversas situaciones mediante la generación de ideas espontáneas, relajadas y horizontales.”²⁵

En relación a la propuesta de **información financiera sólida**, en visita a la empresa se aplicaron las recomendaciones hechas previamente para la herramienta financiera. Durante la visita se trabajó en la computadora de la empresa junto a la Asistente administrativa, de esa manera cualquier recomendación adicional o comentario pudo ser resuelto al momento. Antes de concluir la visita se acordó con la empresaria el envío de copias de los recibos de los gastos fijos de la empresa con el fin de poder avanzar con la implementación de un costeo real por residente.

²⁴ EUROINNOVA. (2021). Blog de manual de operaciones. Obtenido de sitio web.

²⁵ Licari, S. (2022, 23 mayo). ¿Qué es una lluvia de ideas? Ejemplos y técnicas eficaces. Obtenido de sitio web.

Se recibieron los recibos de gastos fijos y se avanzó en la implementación de costeo real por residente. Es importante resaltar que se recomendó que se incluyeran otros gastos que se tienen, por ejemplo actividades lúdicas y recreativas que se realizan en la empresa.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se trabajó de la mano con la empresaria y la jefe de enfermería con la finalidad de recaudar información de los procesos que se realizan dentro de la empresa en el área operativa para la elaboración del manual de enfermería. Se realizaron los listados detalladamente de las actividades para empezar la redacción de los manuales. Se validó la información acerca de la descripción de puestos para cotejarla con los procesos de enfermería. En el manual de operaciones de enfermería se trabajó en el diseño de un formato más visual con la finalidad de que les sea más práctico a los colaboradores el seguir el orden de los procesos.

Durante la **tercera semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se trabajó en los diseños de las etiquetas y letreros de la señalética y se enviaron a la empresaria para su aprobación, posterior a esto se corrigieron los detalles indicados por la empresaria como observación. También, en una junta con la empresaria expresó su inquietud de pintar el interior de la casa y darle un cambio a la residencia, se comentó que todo esto sería basado en el manual de identidad, con sus colores respectivos. Se programó una cita para la próxima semana para que cada integrante tuviera un espacio con la empresaria para aclarar dudas. Sobre el área mercadológica se acordó que se analizaría y se tomaría nota del paso a paso a seguir sobre el proyecto de baños a domicilio.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se revisó el formato para el documento de costo por residente. Se comentó acerca de los diversos gastos fijos que se tienen contemplados y sus resultados. Durante la reunión se discutió la posibilidad de agregar otros gastos operativos para ser más precisos con el costeo

por residente. Se refiere a **gastos operativos** a “los gastos en que incurre la entidad como parte de sus actividades de negocios principales, sin incluir el costo de las mercancías vendidas.”²⁶ Se acordó en registrar las compras de cocina de manera más formal haciendo uso de la herramienta de control de cocina. Además, se comentó del formato de visualización para el documento de costo por residente.

En visita presencial a la empresa se comentaron avances con la empresaria y la Asistente administrativa. Durante esta reunión se discutieron los resultados obtenidos con la información disponible y se advirtió que de no incluir aquellos gastos administrativos el documento del costo no sería tan relevante al carecer de precisión. Se entiende por **gastos administrativos** a “los gastos de oficina, como los sueldos del presidente y empleados de oficina de la entidad, o la depreciación, renta, servicios públicos e impuesto predial del edificio de oficinas.”²⁷ También se comentaron los resultados inmediatos que han tenido las propuestas implementadas en primavera, como el cambio en el registro de compras y buenas prácticas de planeación para el área de cocina. Finalmente se acordó un formato similar para el documento de costo por residente, el cual permita ver su cambio en el tiempo.

Sobre la propuesta de **sistematización de operaciones**, se trabajó en el vaciado de información al manual de operaciones de enfermería en el formato oficial. De igual manera se validó la información con la empresaria y la jefe de enfermería para asegurarse de que no se necesitaran modificaciones en la información recaudada hasta el momento. También se entregó un formato de las actividades que se realizan turno por turno dentro del área, que narra de manera cronológica el orden de los procesos a seguir, esto con la finalidad de facilitar la información a los colaboradores en el día a día, es importante mencionar que lo que se plasmó dentro de este formato, estará dentro del manual detallado de una manera más puntual.

²⁶ Horngren, C. T., Harrison, W. T., & Bamber, L. S. (2014). Accounting. Canadá: Pearson. 5a. Ed.

²⁷ Idem.

Además, se convino con la empresaria iniciar con la recolección de información para la posterior elaboración de los procesos de incorporación de personal, al efecto, se observó que la mayoría de los documentos no se encontraban actualizados, por lo que se dará prioridad a la actualización de los mismos.

En la **cuarta semana** de la implementación, para a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se realizaron distintas visitas a la empresa para trabajar sobre el proyecto de servicio a baños a domicilio. Dentro de estas visitas se comenzó a trabajar en un manual de procedimientos, el cual funcionará para que la persona que sea la indicada para ejecutar el servicio sepa qué es lo que necesita y es indispensable para realizar el baño a domicilio. Su contenido incluirá: Normas generales, procedimientos, y formatos, reportes e instructivos. Finalizado este documento se tendrá bien estructurado el servicio que se brindará y los lineamientos a seguir.

En cuanto a la propuesta de **información financiera sólida**, se comenzó con la implementación del formato sugerido para el documento de costo por residente. Habiendo sido ejecutadas las sugerencias hechas previamente los esfuerzos fueron en la presentación visual para el documento. Se elaboraron tablas que mostraban los gastos fijos de la empresa al igual que sus ingresos y como estos cambiaban en el tiempo. Además, con el promedio mensual calculado a partir de este documento se pudo precisar el costo promedio que tiene un residente para la empresa y un precio mínimo sugerido para el servicio de la empresa. Se llevó a cabo una reunión virtual con el equipo, la empresaria y Asistente administrativa en la cual se aclararon dudas con la herramienta financiera y el documento de costo por residente. Durante la reunión se hicieron nuevas sugerencias para la herramienta mencionada que tienen como objetivo el facilitar la interacción con el usuario para el registro de datos.

Relativo a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se trabajó de la mano con la empresaria y la jefe de enfermería dentro de las instalaciones para agilizar el proceso de elaboración del manual de enfermería en donde se están describiendo los procesos paso a paso y protocolos de seguridad para la ejecución de estos. Se trabajó en conjunto para establecer los protocolos del servicio de baños a domicilio para homogeneizar procesos comunes. También se están actualizando los formatos para poder integrar el manual de incorporación de personal en otoño. De igual manera se trabajó con la herramienta en línea para programar la aplicación del test de comportamiento a un colaborador en los próximos días.

Durante la **quinta semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se trabajó en el manual de procedimientos del servicio de baños a domicilio donde se documentaron los procedimientos, políticas, herramientas, vestimenta, etc. Este se dividió entre el área administrativa y de operación lo que servirá para tener el paso a paso de cómo se debe realizar el servicio y como se debe de atender, que datos tomar, como funciona los pagos, etc. Este manual ayudará a que la empresa tenga bien estructurados estos procesos y el servicio sea de la misma manera cada vez.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, en visita presencial a la empresa se examinaron las propuestas realizadas en el periodo además de sus resultados a corto plazo. Durante esta reunión se discutieron los resultados obtenidos por las propuestas de primavera y cómo estas influyeron al trabajo hecho en este último periodo. Se dedicó tiempo especial para evaluar las próximas propuestas para el periodo de otoño además del seguimiento que se les darán a las propuestas actuales. La reunión concluyó con un agradecimiento de parte de la empresaria y los colaboradores por el apoyo de la consultoría.

Sobre la propuesta de **sistematización de operaciones**, se tuvo visita a la empresa con el objetivo de seguir avanzando con los procesos de enfermería. De igual

manera se trabajó a la par para estructurar los procesos del servicio de baños a domicilio que se incorporarán dentro del manual. Se habló también acerca de los productos que se lograron realizar en este periodo de tiempo y de los objetivos a alcanzar en el otoño.

El equipo se reunió para analizar y discutir sobre los documentos, además de aclarar los entregables para este periodo. También la consultora se tomó el tiempo de explicar la dinámica de la presentación final que se mostrará a las empresarias durante la exposición de resultados.

Otoño

Durante la **primera semana** de implementación se realizó una visita a la empresa para la integración de los nuevos miembros de consultoría, se les brindó la información necesaria acerca de las implementaciones en las que se está trabajando para poder dar una continuidad. Se recapitularon los avances que se han tenido durante el periodo pasado para poder retomarlos y hacer modificaciones de ser necesario.

Sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se inició aplicando las encuestas de clima laboral al personal correspondiente, se dejaron encuestas para el personal que no estaba en las instalaciones en ese momento, todo esto para comparar con los resultados del año pasado y que se obtenga una conclusión.

En relación a la propuesta de **información financiera sólida**, se comenzaron a realizar los trabajos preparatorios para elaborar una herramienta que pueda desglosar cuál es el costo por cada menú que se le otorga a cada residente. Dentro de dicha herramienta, se busca que se utilice el método del prorrateo, el cual se refiere a “la distribución proporcional de una cantidad o costo entre diferentes partes

o personas.”²⁸ Tener el costo de todos los menús será benéfico para poder conocer si los precios que se cobran actualmente van acorde a los servicios que se ofertan, asimismo, otorgarán un panorama claro de cuáles son los menús más caros y de la variación que ha existido mes con mes en los precios de los insumos requeridos para la elaboración de los platillos, de esta manera se podrá detectar si existe una estacionalidad en el precio de los insumos.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se trabajó en la elaboración de un formato para una base de datos acerca del servicio de baños a domicilio. De igual manera se comenzó a trabajar en la redacción del contrato de este mismo servicio. También se empezó a definir cuál sería el kit que se ofrecerá para este servicio para posteriormente trabajar en el costo de éste.

En la **segunda semana** de implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se inició recogiendo las encuestas del clima laboral para comenzar con el vaciado de información obtenida en la plantilla correspondiente. Además de que se plantearon cosas importantes para iniciar la elaboración del manual de incorporación de personal.

Sobre la propuesta de **estrategia mercadológica**, se rediseñaron las encuestas de satisfacción de los clientes, tanto para los residentes como para los familiares, a fin de comenzar a aplicarlas la próxima semana por tercera ocasión.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se revisó la herramienta financiera elaborada con anterioridad para poder corregir los errores detectados por parte de la empresaria y se atendieron todas las dudas y sugerencias proporcionadas para poder realizar los cambios pertinentes y que la herramienta pueda ser utilizada con facilidad por parte del área administrativa.

²⁸ Santander. (s.f.). What is Pro-rata? Recuperado de sitio web:
<https://www.bancosantander.es/en/glosario/prorrateo>

Relativo a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se estuvo trabajando en la elaboración del contrato para el servicio de baños a domicilio y en algunas correcciones referentes a la historia clínica y la base de datos de baños a domicilio.

Durante la **tercera semana** de implementación, sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, las encuestas de clima laboral se terminaron de aplicar al personal. Se continuó el vaciado de la información en la herramienta de Excel, lo cual ayudará en la comparación de los resultados con la primera implementación del clima laboral, con ello se inició el proceso de elaboración del documento comparativo de resultados y recomendaciones.

Respecto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se entregaron a la empresaria las encuestas de satisfacción de los familiares de los clientes, para que se respondan lo más pronto posible y que se pueda obtener la retroalimentación.

En relación a la propuesta de **información financiera sólida**, se continuó con el trabajo para la realización de la herramienta para calcular el costo por platillo, se terminaron todos los menús para desayunos, guisados y comidas.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se definieron cuáles serían los elementos que se incluirían dentro del kit de baño para de esta manera comenzar a calcular el precio del mismo. Se platicó también acerca de cuáles serían los términos y condiciones para definir el costo por brindar el servicio fuera del periférico para así tomar en cuenta todos estos puntos para posteriormente trabajar en el cálculo del total del costo por servicio.

En la **cuarta semana** de implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se terminó el vaciado de las encuestas del clima laboral en la herramienta, y se continuó la elaboración del documento comparativo lo cual trajo

como resultado el análisis de datos para la reflexión y sugerencias. Además de que se definieron la estructura y contenido para iniciar la elaboración del manual de incorporación de personal.

Referente a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se aplicaron las dos encuestas de satisfacción del cliente, la primera se realizó de manera personal con los residentes, la cual demoró más tiempo por lo que se necesitó de una segunda visita para terminar las entrevistas. La segunda encuesta se aplicó en línea a los familiares, ésta se inició en la semana anterior y esta semana se lograron recaudar todas las encuestas terminadas.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se terminó con el ingreso de todos los ingredientes de los platillos que se ofrecen a los residentes en la herramienta de costo por platillo, asimismo, se empezó a determinar la cantidad que se compra por producto por mes utilizando los datos de ventas históricos, para, en caso de ser necesario, determinar un promedio de compra, también, se comenzaron a capturar las cantidades que se requieren para elaborar todos los platillos ofertados. Se espera que la próxima semana se puedan empezar a capturar todos los precios de los productos para poder determinar los costos totales.

Relativo a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se estuvieron trabajando los puntos faltantes del contrato de baños a domicilio. También se establecieron los costos de los kits para los baños y se definió la distancia que se cubriría dentro de la zona metropolitana para este servicio, se planea para la próxima semana trazar un mapa a la redonda para así definir cuál será el costo extra por kilómetro recorrido dentro del servicio.

Durante la **quinta semana** de implementación, sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se prosiguió con el desarrollo del manual de incorporación para definir las prácticas que se utilizarán para la integración del

personal, para esto se llevó a cabo una junta con la responsable de las entrevistas de los candidatos a reclutar.

Respecto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se terminó el vaciado de la información de las encuestas de satisfacción a familiares y residentes. Se inició la interpretación de estas junto con la directora y la administradora, ya que los resultados reflejan varios puntos interesantes para ser utilizados como apoyo en las mejoras de la empresa.

En relación con la propuesta de **información financiera sólida**, se perfeccionaron las recetas en la herramienta de costo por platillo, se terminó con la captura de todas las compras de productos realizándolas por mes. Asimismo, se corroboraron todas las recetas capturadas de desayunos, guisados, comidas y cenas con la responsable del área para tener precisión al momento de realizar los cálculos. Se terminó con la captura de las compras para iniciar con la elaboración de la hoja del inventario y poder comenzar con la captura de gramajes en la siguiente visita.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se trabajó en las últimas correcciones que se debían hacer en el contrato de baños a domicilio después de haber sido revisado por un abogado para corroborar que todo estuviera bien. También se entregó un mapa en donde se trazaron las distancias de 5, 6 y 7 kilómetros a la redonda partiendo desde la ubicación de la empresa para poder identificar qué zonas abarcarían el precio por servicio de baños a domicilio, y a partir de cual ubicación se cobraría un extra por brindar el servicio.

En la **sexta semana** de implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se continuó la investigación de la forma en la que se realiza la incorporación del nuevo personal a la empresa, se conversaron varios detalles con la responsable de esta actividad en la empresa para obtener a detalle y paso a

paso como lo realizan, esto con el fin de entender los procesos y que así se inicie la documentación de estos en el manual de incorporación de personal.

También se abordaron temas del clima laboral para la realización de talleres para el fortalecimiento de las áreas de oportunidad captadas en las encuestas aplicadas, al efecto, se agendaron fechas para llevar a cabo estos talleres.

Referente a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se analizaron los resultados de la información obtenida de las encuestas de satisfacción a familiares y residentes en comparación con la primera y segunda aplicación, para poder tomar decisiones y estrategias que ayuden a reforzar las partes necesarias.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se realizó todo el desglose de precios y compras por producto por mes para poder continuar con el trabajo del cálculo de costo por platillo, asimismo, se empezó a realizar el inventario de la cocina en base a todas las compras históricas. En la siguiente semana se comenzará con el ingreso de datos del gramaje que es necesario para realizar cada platillo, para poder terminar con el cálculo del costo por platillo.

Relativo a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se realizaron los cambios faltantes en el contrato de baños a domicilio, también se trabajó en un carnet de baños a domicilio para llevar un registro de los clientes y los servicios que se le realizan. Se comenzó a trabajar con un folleto informativo acerca del servicio de baños a domicilio para promover el servicio. De igual forma se comenzaron a desglosar los gastos fijos y administrativos que este servicio generará.

Durante la **séptima semana** de implementación, sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se establecieron las fechas para la realización de los talleres de integración conforme los resultados del clima laboral para el fortalecimiento de algunas áreas, esto se llevó a cabo con el apoyo de las

empresarias para confirmar la fecha y hora de estos talleres. Además se continuó avanzando en el manual de incorporación de personal.

Respecto a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se presentaron los resultados de la tercera aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente, y su comparativo con la primera y segunda. Se realizaron ajustes en las presentaciones de los resultados de la información de las encuestas a residentes y familiares para su mejor comprensión.

En relación con la propuesta de **información financiera sólida**, se trabajó directamente con la cocinera de la organización para poder determinar los gramajes que son necesarios de cada ingrediente para realizar todos los platillos que se otorgan a los residentes, esto con la finalidad de ingresar los datos a la herramienta de cálculo de costo por platillo.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se comenzó a trabajar en las correcciones del manual de baños a domicilio en donde se verificó la información que se tenía en el contrato para que en ambos documentos se encontrara la información correcta y actualizada. También se terminó la elaboración del folleto informativo sobre el servicio de baños a domicilio y se hicieron unas correcciones dentro del carnet de baños a domicilio.

En la **octava semana** de implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, en las presentaciones de los talleres que se realizarán en las siguientes semanas se analizaron y se adaptaron las actividades de apoyo para cada taller, conforme al total de participantes que estarán en la sesión. También se trabajó en el contenido del manual de incorporación de personal.

Referente a la propuesta de **estrategia mercadológica**, se analizaron detalladamente con la empresaria los datos de las encuestas de satisfacción a

residentes y familiares. Se identificaron las áreas de oportunidad, con lo que se determinaron estrategias y políticas para favorecer el servicio, mismas que se instrumentarán a la brevedad.

Acerca de la propuesta de **información financiera sólida**, se terminó con el registro de todas las unidades que son requeridas de cada componente para realizar las diferentes recetas que se ofertan, esto con la finalidad de continuar con el cálculo del costo por platillo. Se terminó con el ingreso de datos para poder empezar a programar la herramienta, se busca que sea de fácil manejo para todos los que requieran emplearla.

Relativo a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se mostraron los resultados de los productos con la empresaria y realizaron modificaciones en algunos de ellos como en el folleto y en el carnet de baños a domicilio. Se comenzó a realizar el desglose de todos los costos que implicaría el servicio de baños a domicilio para posteriormente obtener el precio total del servicio al público. También se continuó trabajando en el manual de baños a domicilio, con lo que quedó finalizado.

Además, se determinó la necesidad de asegurar el conocimiento del personal de enfermería desde su inicio, por lo que se comenzó a trabajar en el contenido del manual de capacitación de enfermería.

Durante la **novena semana** de implementación, sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se desarrolló el primer taller de adaptación al cambio en donde todo el personal de la empresa participó de una manera positiva, se llevaron a cabo diferentes tipos de actividades para reforzar esta parte de la organización. Se realizaron evaluaciones de la misma sesión para lograr ver las áreas de oportunidad de esta y poder implementar de mejor manera el siguiente taller.

También se trabajaron puntos del manual de incorporación de personal mediante una aplicación del test en línea para evaluar a una colaboradora de nuevo ingreso.

Referente a la propuesta de **información financiera sólida**, se continuó con la elaboración de la herramienta para calcular el costo por platillo, se terminó todo lo relacionado con el ingreso de datos, registro de precios, cantidades compradas y gramaje utilizado para cada receta. Al tener todos los datos dentro de la herramienta se integrarán macros en Excel para que sea más dinámico, en las siguientes semanas se realizará el manual para utilizarlo y se harán las correcciones necesarias en base a la retroalimentación de la empresaria.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se empezó con la elaboración del manual de capacitación de enfermería, en conjunto con la empresaria y la jefa de enfermería se realizó un listado de las actividades más importantes durante los tres turnos del día para posteriormente hacer la descripción de cada uno. Esto permitió identificar que se elaborarán manuales específicos por turno y por tipo de puesto, iniciando con los de enfermería general y auxiliar del turno matutino.

De igual manera se siguió trabajando en el costo del servicio de baños a domicilio, quedando finalmente establecidos todos los elementos del mismo.

En la **décima semana** de implementación, para la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se desarrolló el taller de fortalecimiento del clima laboral que trató sobre el compromiso organizacional, el cual se llevó a cabo con éxito y con una muy buena respuesta por parte de todos los colaboradores y las empresarias, los resultados fueron favorables en base a las evaluaciones finales. También se siguió trabajando en el manual de incorporación de personal.

En relación con la propuesta de **información financiera sólida**, se continuó con la corrección de errores en la herramienta de cálculo por platillo para poder mostrar la herramienta terminada a las empresarias en la siguiente visita, y tener tiempo para poder realizar las correcciones pertinentes.

Respecto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, se prosiguió trabajando en el manual de capacitación de enfermería general del turno matutino, en el cual se describen actividades y normas a seguir en cada proceso. También se trabajó en la elaboración del manual de capacitación de enfermería auxiliar del turno matutino, para el cual se tuvo una reunión con la empresaria y la jefa de enfermería para así poder identificar y narrar las actividades correspondientes a este puesto, con la finalidad de facilitar y agilizar el proceso de capacitación para los nuevos colaboradores.

Durante la **última semana** de implementación, sobre la propuesta de **administración de personal fortalecida**, se terminaron los entregables de las herramientas de las cuales se les hizo entrega a la empresa. Respecto a esta parte, se llevó a cabo la última visita a la empresa para resolver dudas y aclarar detalles sobre los productos.

Referente a la propuesta de **información financiera sólida**, se mostraron los entregables de la herramienta de cálculo de costo por platillo, se explicó el funcionamiento y se aclararon todas las dudas que tenían las empresarias sobre el uso de la misma.

En cuanto a la propuesta de **sistematización de operaciones**, en reunión con las empresarias se realizó la entrega de las herramientas trabajadas a lo largo del semestre, para así dar un cierre y hacer una recapitulación de los cambios que se efectuaron en las diferentes áreas.

5.2 Resultados obtenidos

Primavera

Administración de personal fortalecida

Para resolver la problemática se desarrolló un programa de acompañamiento psicológico supervisado, con una duración de tres sesiones impartidas una vez por semana durante una hora y media (de 10:00 a.m. a 11:30 a.m.) de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

Por otra parte, se adquirió y utilizó una plataforma completamente en línea para aplicarle a los candidatos que quieran trabajar en los puestos disponibles de la empresa una prueba psicométrica que evalúa su comportamiento.

El acompañamiento trajo como beneficio la adecuación en el compañerismo de los colaboradores de la empresa, empatía hacia sí mismos y hacia los demás, mejor comunicación entre ellos, resolución de problemas en equipo y un mejor ambiente laboral.

Respecto a la prueba psicométrica, el enfoque más preciso de que el personal que ingrese a la empresa empate con las características y valores que buscan, y con ello favorecer la reducción de la rotación de personal.

Primavera – verano

Estrategia mercadológica

Para resolver la problemática, en primavera se llevó a cabo la parte mercadológica del proyecto del servicio de baños a domicilio integrando la información del mercado y desarrollando distintas estrategias las cuales ayudarán a la implementación de

este nuevo proyecto. Esta tabla tiene cuatro apartados, la estrategia como tal, los indicadores KPI, la meta buscada y las tácticas, todo esto para tener bien claro a donde se quiere llegar con esto. Durante el verano se trabajó en el manual de operación del servicio.

Por el lado de la imagen corporativa, en primavera se desarrolló un manual de identidad donde muestra todos los lineamientos de la imagen de marca y las aplicaciones correctas en medios digitales e impresos. Durante el verano se realizó la implementación del contenido del manual.

Esto trajo como beneficio en cuanto al proyecto del servicio de baños a domicilio que las estrategias dieran una visión clara hacia la meta y poder concretarlas con las tácticas y métodos incluidos en el manual de operaciones.

Por parte de la imagen corporativa, trajo como beneficio la homogenización de la marca y una mayor seriedad en la comunicación hacia el cliente.

Información financiera sólida

Para resolver la problemática, en primavera se realizaron tres archivos con macros en Excel. Estos archivos funcionan en conexión entre estos mismos, esto significa que el archivo control de operaciones de cocina envía información relevante a la herramienta financiera para la realización del flujo de efectivo y del estados de resultados. Como complemento se actualizaron los formatos de registro para ingresos y egresos para que fuesen compatibles con los formatos utilizados en la operación de la empresa. En verano se desarrolló una herramienta para determinar el costo por residente.

Esto trajo como beneficio la automatización de procesos financieros como la realización de flujos de efectivo y estados de resultados. Adicionalmente la facilitación para los registros operativos de la empresa. Así mismo, el conocimiento

del costo por residente permitió determinar el precio adecuado por el servicio ofrecido, además de la identificación del margen de utilidad real.

Verano – otoño

Sistematización de operaciones

La elaboración del manual de baños a domicilio se realizó con la finalidad de documentar los procesos paso a paso. Para definir los procesos que se documentarían dentro del manual de efectuaron diversas juntas con la jefa de enfermería y la empresaria, para de esta manera determinar las actividades a ejecutar en cada uno de los servicios de baños a domicilio a fin de estandarizar los procesos y así brindar todos los servicios de la misma forma. En este manual se encuentran también los documentos aplicables para brindar el servicio y como se debe llenar cada uno de ellos.

De igual manera, los manuales de capacitación de enfermería general y auxiliar cuentan con todos los procesos que se deben realizar dentro del turno. Cada proceso está descrito para ser explicado y enseñado durante la capacitación de nuevos integrantes al equipo. Ambos manuales cuentan con las políticas y documentación aplicables para poder realizar los procesos y actividades dentro de los roles correspondientes.

Los beneficios de estos manuales son facilitar la capacitación de los nuevos Integrantes y de esta manera poder estandarizar los procesos para que todos los colaboradores que vayan entrando al equipo puedan realizarlos de la misma manera y así conseguir un servicio de calidad.

Otoño

Administración de personal fortalecida

En general la empresa cuenta con un clima laboral relativamente bueno, no hay áreas en condición de foco rojo y las áreas de fortaleza son mayores que las áreas que están en oportunidad. Sin duda alguna, hay intención de mejorar para poder alcanzar un clima laboral excelente. Se pretende realizar nuevamente la aplicación de esta encuesta con la finalidad de medir la evolución el clima laboral, esperando que los resultados cada vez sean mejores con ayuda de las implementaciones que se realizarán por parte de la empresa.

Se realizaron sesiones de fortalecimiento de las áreas de oportunidad identificadas con la encuesta de clima laboral, las cuales se impartieron en la empresa en dos diferentes sesiones, en las que participaron todos los colaboradores.

El manual de incorporación de personal queda como referente al momento de realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Además del proceso de inducción y capacitación la ocasión de integrar personal de nuevo ingreso. Se espera que beneficie a la empresa con la incorporación y mantenimiento del personal idóneo, así como al momento de llevar a cabo el proceso de inducción a fin de que el personal de nuevo ingreso profundice su conocimiento sobre lo que es la empresa, su composición y funciones.

Estrategia mercadológica

Se estableció que las encuestas durante el primer año se aplicaran cada seis meses para poder comparar y medir los resultados dentro de la empresa. Por lo que en este periodo se realizó la tercera aplicación de las encuestas de percepción y satisfacción del cliente. Con ello se elaboró un segundo comparativo del conocimiento de las percepciones, preferencias, necesidades, e incluso

inconformidades de los clientes para medir su grado de satisfacción, con el objetivo de tener indicadores que permitan mejorar los servicios ofrecidos.

Conforme a los resultados se identifican áreas de oportunidad de la empresa, con las cuales, la administración y la empresa podrán elaborar estrategias para el mejoramiento continuo.

Información financiera sólida

Para solucionar la problemática detectada, se elaboró una herramienta financiera para determinar el costo por platillo. Se realizó una base de datos que contiene las más de 70 recetas que se brindan en la organización, la cual contiene todos los componentes de las recetas y la cantidad necesaria para elaborarlos, asimismo, en dicha herramienta se encuentra una lista de precios de todos los insumos que se adquieren para la elaboración de todo el menú.

La herramienta también genera un reporte de los costos totales del menú semanal y un reporte de la variación de los precios por periodo de tiempo de 4 semanas.

Esta herramienta ayudará a la empresaria y a la asistente administrativa a tomar decisiones basadas en información confiable, igualmente, les brindará las herramientas necesarias para determinar cuál es el precio que se debe fijar al momento de que exista alguien extra que desee gozar de los servicios ofertados por parte de la empresa.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Primavera

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Escasa integración del personal.	Recursos Humanos	Diseñar y establecer un plan de carrera profesional para el personal. Proyectar la contratación y capacitación de personal para la segunda Residencia.	Determinar necesidades de formación y acompañamiento del personal. Definir estrategias para mejorar la satisfacción del personal.	Acompañamiento para la integración del personal.	RESULTADO	Programa de acompañamiento.	Programa de acompañamiento.
					USO	Realización de sesiones grupales de acompañamiento psicológico supervisado dirigido a los colaboradores para incrementar su integración y desempeño laboral.	Número de sesiones realizadas.
					BENEFICIO	Propiciar relaciones armónicas entre el personal que favorezcan el nivel de satisfacción laboral.	Índice de clima laboral.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	3	3	3	
	84%	90%	6%		Se pospuso la aplicación para el siguiente periodo.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del diseño y desarrollo de las sesiones y del programa de acompañamiento del personal.	Disposición de la empresaria para diseñar las sesiones y retroalimentar el programa.	Falta de disposición e interés de la empresaria ocasionaría datos incompletos y con información irrelevante.
Registro de las sesiones a los que asistieron los colaboradores.	Disposición de los colaboradores a asistir a las sesiones.	Falta de disposición de los colaboradores a tomar las sesiones ocasionará que el personal tenga una integración deficiente.
Reportes de seguimiento y control.	El asistir a las sesiones generará colaboradores integrados los cuales tendrán lo necesario para tener un mejor rendimiento en su trabajo.	Resistencia a tomar las sesiones causará personal con baja integración y bajo rendimiento en su labor.

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos de administración de personal empíricos.	Recursos Humanos	Diseñar y establecer un plan de carrera profesional para el personal. Proyectar la contratación y capacitación de personal para la segunda Residencia.	Precisar el índice de rotación de personal. Documentar los procesos de administración de personal.	Evaluación de candidatos.	RESULTADO	Instrumento de evaluación de candidatos.	Opciones de instrumentos de evaluación de candidatos.
					USO	La empresaria y el personal administrativo utilizarán el instrumento seleccionado para evaluar a los candidatos cuando se requiera.	Número de candidatos evaluados.
					BENEFICIO	Obtener un nivel de seguridad mayor de retención y permanencia del personal.	Tiempo de ejecución de la evaluación.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	1	
	5	1	-4	1	Tiempo en días.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Instrumento para la evaluación de candidatos.	Disposición de la empresaria para determinar el instrumento idóneo.	Falta de disposición de la empresaria para determinar el instrumento.
Instrumentos aplicados para la evaluación de candidatos.	La disposición de la empresaria y los colaboradores para participar en la aplicación favorecerá la obtención de colaboradores confiables.	Que algunos colaboradores no participen propiciará que los resultados sean poco fiables.
Aplicación sistemática del instrumento de evaluación.	Con la aplicación del instrumento se logrará aumentar la permanencia del personal, la cohesión grupal y mejorar el ambiente laboral.	No se lleven a cabo medidas estratégicas en recursos humanos y comportamiento organizacional de seguimiento.

Primavera – verano

Clientes y mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Desarrollo reducido de nuevos mercados.	Clientes y Mercados	Afianzar las estrategias para el aseguramiento del crecimiento.	Diseñar la estrategia para el servicio de las visitas a domicilio.	Estrategias para el servicio de visitas a domicilio.	RESULTADO	Proyecto para el servicio de baños a domicilio - Manual de operación.	Proyecto para el servicio de baños a domicilio - Manual de operación.
					USO	El manual lo usará el personal responsable para ejecutar el servicio de baños a domicilio.	Número de servicios realizados.
					BENEFICIO	Diversificación del mercado y obtención de nuevos ingresos.	Cantidad de ingresos generados.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	0	Se empezará a usar en otoño.
	\$ -	\$ 450	\$ 450	\$ -	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del desarrollo de instrumentos y herramientas para conocer el interés del consumidor por servicios a domicilio.	Disposición y ganas de la empresaria y responsables por potenciar y mejorar sus estrategias comerciales.	Si no tienen el interés de generar instrumentos para conocer el interés del consumidor, se obtendrán productos pobres.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de la empresaria por fortalecer y utilizar los instrumentos de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de los instrumentos ocasionalmente, así como también no hay un seguimiento y control de datos habrá costos y poca eficiencia.
Documentación generada por los instrumentos y herramientas para conocer el interés del consumidor sobre servicios a domicilio.	La obtención de un mayor conocimiento del consumidor sobre servicios a domicilio favorecerá la gestión estratégica de la institución.	El desconocimiento del interés del consumidor sobre servicios a domicilio puede generar pérdidas a la empresa.

Clientes y mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Identidad e imagen corporativa limitada.	Clientes y Mercados	Afianzar las estrategias para el aseguramiento del crecimiento.	Definir y establecer los usos para la imagen corporativa.	Estrategias de uso y comunicación de la identidad corporativa.	RESULTADO	Manual de identidad corporativa complementado.	Manual de identidad corporativa complementado.
					USO	La empresaria y el personal correspondiente usarán el manual para cualquier impresión o uso digital de la marca.	Cantidad de veces que se utilizó el manual.
					BENEFICIO	Homogeneización en el uso, aplicación y comunicación de la identidad corporativa para el posicionamiento de la marca.	Porcentaje de estandarización del uso de la imagen.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	El manual fue completado en verano.
	0	1	1	3	
	0%	100%	100%	60%	Estandarizados: Página web, redes, firma de correo, gafetes, señalética. En proceso: Hojas membretadas, tarjetas de presentación, rotulación, uniformes.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el desarrollo del manual de identidad corporativa.	Disposición de la empresaria y colaboradores para participar en la elaboración del manual propiciará que contenga todo lo necesario.	Falta de participación y disposición de la empresaria y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de la empresaria y colaboradores por utilizar el manual, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización incompleta del manual, así como si no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los resultados.
Manual de identidad corporativa.	La homogeneización en el uso, aplicación y comunicación de la identidad corporativa favorecerá el posicionamiento de la marca.	La poca homogeneización en el uso, aplicación y comunicación de la identidad corporativa afectará el posicionamiento de la marca.

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información financiera básica.	Finanzas	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2024. Realizar movimientos financieros para instalar y operar la segunda Residencia.	Sistematizar y ejecutar los registros y reportes de control financiero.	Información financiera sólida.	RESULTADO	Herramienta de control financiero ajustada.	Herramienta de control financiero ajustada.
					USO	La empresaria y personal administrativo realizarán semanalmente el registro de datos en la herramienta para la generación de reportes.	Número de reportes emitidos y validados por semana.
					BENEFICIO	Sistematización de la información para la toma de decisiones con base en datos válidos y confiables.	Número de decisiones estratégicas tomadas.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	1	1	0	1	
	0	2	2	1	En revisión.
	0	1	1	1	Análisis de gastos.

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

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Controles financieros incompletos e informales.	Finanzas	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2024. Realizar movimientos financieros para instalar y operar la segunda Residencia.	Determinar el costo de los servicios y el punto de equilibrio. Establecer políticas de precios y cobro.	información financiera sólida.	RESULTADO	Reporte del costo del servicio por residente.	Reporte del costo del servicio por residente.
					USO	La herramienta será utilizada mensualmente por la empresaria y personal administrativo para la captura de datos, para la actualización del costo del servicio por residente.	Número de reportes emitidos y validados por mes.
					BENEFICIO	Método que permite determinar el costo promedio del servicio por residente, facilitando la toma de decisiones sobre precios, utilidades y rentabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.	Cantidad de decisiones tomadas.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	0	En proceso de captura de información.
	0	1	1	1	Incremento en precio el servicio.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el desarrollo de herramientas de control de operaciones.	La disposición de la empresaria para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de la empresaria propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de la empresaria y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes semanales generados por la herramienta.	Conocer el valor real del inventario de cocina, permitirá determinar el costo promedio de consumo por residente.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

Verano

Procesos y operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos operativos informales.	Procesos y Operación	Mantener procesos de mejora continua.	Documentar los procesos operativos. Verificar la funcionalidad de la sistematización de instrumentos operativos.	Sistematización de operaciones.	RESULTADO	Manual de operaciones de enfermería.	Manual de operaciones de enfermería.
					USO	El manual de operaciones será socializado por el personal para la estandarización y sistematización de los procesos.	Número de veces que fue socializado y retroalimentado el manual.
					BENEFICIO	Facilitar la estandarización y sistematización del trabajo y la profesionalización del personal a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Tiempo de capacitación formal que asegure el desempeño esperado.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	0.5	Primera etapa.
	0	1	1	0	
	6	3	-3	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos operativos.	Disposición de la empresaria y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos operativos.	Falta de participación y disposición de la empresaria y colaboradores causará retrasos en el desarrollo de los instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación de las herramientas.	Disposición por parte de la empresaria y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos operativos facilitará la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

Otoño

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Escasa integración del personal.	Recursos Humanos	Diseñar y establecer un plan de carrera profesional para el personal. Proyectar la contratación y capacitación de personal para el empoderamiento.	Realizar el análisis comparativo del clima laboral. Determinar necesidades de formación y acompañamiento del personal. Definir estrategias para mejorar la satisfacción del personal.	Clima laboral e integración del personal.	RESULTADO	Reporte comparativo del clima laboral 2021-2022.	Reporte comparativo del clima laboral 2021-2022.
					USO	La empresaria utilizó el resultado del grado de satisfacción laboral para el desarrollo de sesiones de integración	Número de sesiones de integración realizadas.
					BENEFICIO	Fortalecimiento de la integración del personal.	Índice del clima laboral.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	2	2	2	
	84%	90%	6%	85%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el desarrollo del reporte.	Disposición de la empresaria y colaboradores para participar en la elaboración del reporte propiciará que contenga todo lo necesario.	Falta de participación y disposición de la empresaria y colaboradores causará retrasos en la elaboración del reporte.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de la empresaria y colaboradores por utilizar el reporte, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización incompleta del reporte, así como si no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los resultados.
Reporte comparativo del clima laboral 2021-2022.	El fortalecimiento de la satisfacción laboral favorecerá el desempeño organizacional.	El poco fortalecimiento de la satisfacción laboral afectará el desempeño organizacional.

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Administración informal del personal.	Recursos Humanos	Diseñar y establecer un plan de carrera profesional para el personal. Proyectar la contratación y capacitación de personal para el empoderamiento.	Documentar los procesos de administración de personal.	Procesos de incorporación de personal documentados.	RESULTADO	Manual de incorporación de personal.	Manual de incorporación de personal.
					USO	La empresaria y personal responsable usan el manual para el proceso de incorporación de personal de nuevo ingreso.	Cantidad de personal contratado.
					BENEFICIO	Aseguramiento de la permanencia del personal.	Número de personal contratado que permanece.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	1	
	0	1	1	1	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en la información documentada acerca de los procesos.	Disposición de la empresaria y colaboradores para participar en la documentación de los procesos.	Falta de participación y disposición de la empresaria y colaboradores causará retrasos en el desarrollo del manual.
Checklist de verificación.	Disposición por parte de la empresaria y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Manual de incorporación de personal.	La documentación de los procesos facilitará la ejecución del servicio.	Resistencia para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan beneficios.

Clientes y mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Mantenimiento del grado de satisfacción del cliente.	Clientes y Mercados	Afianzar las estrategias para el aseguramiento del crecimiento. Implementar estrategias de promoción y publicidad.	Aplicar semestralmente la encuesta de satisfacción del cliente. Instrumentar estrategias en base a los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción del cliente.	Sondeo para la medición de la satisfacción del cliente.	RESULTADO	Reportes comparativos de la medición de la satisfacción del cliente (1ra, 2da y 3ra aplicación).	Reportes comparativos de la medición de la satisfacción del cliente (1ra, 2da y 3ra aplicación).
					USO	La empresaria utilizará los resultados del sondeo para formular estrategias para fortalecer el grado de satisfacción del cliente.	Cantidad de estrategias formuladas.
					BENEFICIO	Incremento en el nivel de satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción de residentes. Índice de satisfacción de familiares.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	2	2	2	
	0	1	1	0	
	93%	95%	2%	96%	
	88%	90%	2%	90%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del desarrollo de instrumentos y herramientas para medición de la satisfacción del cliente.	Disposición y ganas de la empresaria y responsables por potenciar y mejorar sus estrategias comerciales.	Si no tienen el interés de generar instrumentos para mediciones de la satisfacción del cliente, se obtendrán productos pobres.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de la empresaria por fortalecer y utilizar los instrumentos de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de los instrumentos ocasionalmente, así como también no hay un seguimiento y control de datos habrá costos y poca eficiencia.
Documentación generada por los instrumentos y herramientas de medición de la satisfacción del cliente.	El desarrollo de un mayor conocimiento del índice de satisfacción del cliente favorecerá la gestión estratégica de la institución.	El desconocimiento del índice de satisfacción del cliente puede generar la pérdida de éstos.
Documentación generada por los instrumentos y herramientas de medición de la satisfacción del cliente.	El desarrollo de un mayor conocimiento del índice de satisfacción del cliente favorecerá la gestión estratégica de la institución.	El desconocimiento del índice de satisfacción del cliente puede generar la pérdida de éstos.

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Controles financieros incompletos e informales.	Finanzas	Aumentar ingresos en 10% respecto a 2024. Realizar movimientos financieros para instalar y operar la segunda Residencia.	Determinar el costo de los servicios y el punto de equilibrio. Establecer políticas de precios y cobro.	información financiera sólida.	RESULTADO	Herramienta Costo de los platillos del menú.	Herramienta Costo de los platillos del menú.
					USO	La herramienta será utilizada semanalmente por la empresaria y personal administrativo para la captura de datos, para la actualización del costo de los platillos del menú.	Número de reportes emitidos y validados por semana y mes.
					BENEFICIO	Determinación del costo de los platillos del menú, facilitando la toma de decisiones sobre precios, utilidades y rentabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.	Cantidad de decisiones tomadas.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	0	En proceso de captura de información.
	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el desarrollo de la herramienta de control de operaciones de la cocina.	La disposición de la empresaria para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de la empresaria propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de la empresaria y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes semanales generados por la herramienta.	Conocer el valor real del inventario de cocina, permitirá determinar el costo promedio de consumo por residente.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

Procesos y operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Desarrollo reducido de nuevos mercados.	Procesos y Operación	Mantener procesos de mejora continua.	Documentar los procesos operativos. Verificar la funcionalidad de la sistematización de instrumentos operativos.	Manual para el servicio de baños a domicilio.	RESULTADO	Manual para el servicio de baños a domicilio.	Manual para el servicio de baños a domicilio.
					USO	El manual lo usará el personal responsable para ejecutar el servicio de baños a domicilio.	Número de servicios realizados.
					BENEFICIO	Diversificación del mercado y obtención de nuevos ingresos.	Cantidad de ingresos generados.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	0	Se empezará a usar en 2023.
	\$ -	\$ 450	\$ 450	\$ -	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del desarrollo de instrumentos y herramientas para conocer el interés del consumidor por servicios a domicilio.	Disposición y ganas de la empresaria y responsables por potenciar y mejorar sus estrategias comerciales.	Si no tienen el interés de generar instrumentos para conocer el interés del consumidor, se obtendrán productos pobres.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de la empresaria por fortalecer y utilizar los instrumentos de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de los instrumentos ocasionalmente, así como también no hay un seguimiento y control de datos habrá costos y poca eficiencia.
Documentación generada por los instrumentos y herramientas para conocer el interés del consumidor sobre servicios a domicilio.	La obtención de un mayor conocimiento del consumidor sobre servicios a domicilio favorecerá la gestión estratégica de la institución.	El desconocimiento del interés del consumidor sobre servicios a domicilio puede generar pérdidas a la empresa.

Procesos y operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Procesos operativos informales.	Procesos y Operación	Mantener procesos de mejora continua.	Documentar los procesos operativos. Verificar la funcionalidad de la sistematización de instrumentos operativos.	Sistematización de operaciones.	RESULTADO	Manuales de capacitación de enfermería.	Manuales de capacitación de enfermería.
					USO	La empresaria y personal responsable utilizarán los manuales para la capacitación del personal de nuevo ingreso de enfermería general y auxiliar quienes deberán leer el manual para ejecutar los procesos y actividades a desempeñarse en el puesto.	Número de veces que fueron utilizados los manuales.
					BENEFICIO	Reducción de la curva de aprendizaje a fin de asegurar y agilizar el proceso de capacitación del personal de enfermería.	Tiempo de capacitación formal que asegure el desempeño esperado.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	2	2	2	
	0	1	1	0	
	5	3	-2	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos operativos.	Disposición de la empresaria y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos operativos.	Falta de participación y disposición de la empresaria y colaboradores causará retrasos en el desarrollo de los instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación de las herramientas.	Disposición por parte de la empresaria y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos operativos facilitará la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

Gestión y RH:

- Formalizar los procesos de administración de personal encaminados a la mejora continua.
- Incrementar el nivel de satisfacción laboral.

Marketing:

- Fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales.
- Instrumentar el proyecto enfocado al servicio a domicilio.
- Continuar con la aplicación de encuestas para la medición del nivel de satisfacción de los clientes.

Finanzas:

- Implementar un sistema de costeo adecuado para analizar la proporción de costos que se generan en cada una de las áreas de la empresa.

Operaciones:

- Regularizar el uso de las herramientas operativas
- Sistematizar la documentación de los procesos, lo cual permitirá obtener buenos resultados en auditorías.

6.2. Mediano plazo

Gestión y RH:

- Desarrollar la planeación estratégica.
- Consolidar la estructura organizacional con base a las nuevas unidades de negocio.

Marketing:

- Evaluar las estrategias del proyecto de servicio a domicilio.

- Fortalecer la difusión de información para adquirir nuevos clientes en las futuras casas de descanso.

Finanzas:

- Implementar un software contable y financiero, con el fin de automatizar el registro de montos financieros que ayuden a la toma de decisiones.

Operaciones:

- Sistematizar el control de inventarios y gestión de consumos, con el objetivo de implementar homogeneizar las operaciones.

6.3. Largo plazo

Gestión y RH:

- Reforzar y consolidar la estructura organizacional para el crecimiento de la residencia.

Marketing:

- Consolidar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Finanzas:

- Organizar y estandarizar las finanzas de la empresa para el desarrollo de nuevos modelos de negocio que puedan surgir en el futuro.

Operaciones:

- Propiciar cambios positivos en la cultura organizacional.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Primavera – verano

Vanessa Campos Oñate

Los resultados que se han obtenido son un control en la rotación del personal hasta el momento y el hallar personal calificado para los puestos que se encontraban disponibles dentro de la empresa. Una homogeneización del trabajo en equipo entre los colaboradores actuales y el aumento de su empatía para con los demás y consigo mismos.

Estos resultados afectan a la empresa de manera positiva, ya que el trabajo en equipo y la empatía fortalece los puestos de pertenencia con la empresa y la calidad del trabajo que se elabora en ella. Por otra parte, la empresaria se ve beneficiada ya que delega con mayor fluidez a sus empleados pues estos se encuentran con más disposición al trabajo.

El plan de acción se ha llevado tal y como se planeó, aunque hubo un agregado, el cual fue brindarles información sobre obtener asesoría psicológica externa a la empresa a muy bajo costo para los empleados que quisieran libremente acudir a ella pensando que la necesitan o gustan de trabajar en sí mismos.

Algunas actitudes y comportamientos que he observado en la empresaria es el mostrarse receptiva a las sugerencias que se le ofrecen para poder mejorar algunas cuestiones respecto a la empresa y la actitud de motivación al también compartir ideas propias al trabajo de equipo. He observado también en los colaboradores actitudes de compañerismo y empatía entre ellos mismos.

Respecto a mis compañeros la puntualidad, la comunicación y el apoyo entre nosotros, de mi consultora la responsabilidad, entrega y compromiso con el proyecto

y de mi coordinador las reflexiones del trabajo global guiado hacia una mirada humana.

Algunas actitudes o comportamientos que me han ayudado hasta ahora es el apoyo y el compañerismo hacia los otros, el permitir que los demás me ayuden o asistan, el comprometerme con el proyecto y buscar recursos por mi propia cuenta que sirvan al bienestar del proyecto y/o la empresa. Por otra parte, el que me ha perjudicado es la puntualidad. Mi presencia y desempeño en los demás es motivador, provoca entusiasmo y ganas de comprometerse con las personas que conforman el proyecto y con el desarrollo de éste.

En esta etapa he aprendido sobre mi trabajo que cada uno de los individuos que conforman una empresa son de suma importancia para ella, y que además tiene un impacto en la sociedad, ya que la empresa ofrece un servicio de cuidado del otro. Sobre mí he confirmado que lo que me proponga puedo lograrlo y que cuando me comprometo con algo existe una total certeza de que así sea. De las demás personas he aprendido que son libres de hacer lo que quieran y que lo que decidan hacer no tiene nada que ver conmigo y todo que ver con ellos.

Sobre mis conocimientos, el inmenso mundo interno al que se puede acceder de un solo individuo y cómo es que se crea un impacto significativo en la vida de alguien trabajando desde su inconsciente. Sobre habilidades rectificar mi liderazgo natural y mis ideas frescas e improvisadas de alta calidad para conseguir mis objetivos. En cuanto a actitudes, una positiva, de descanso y motivación mejora cualquier actividad que haya por hacer. Todo esto lo aprendí desde la interacción con los otros (personas dentro y fuera del proyecto).

No he sentido que algo haya afectado mis sentimientos durante estas semanas de implementación, más me impresionó que esté a punto de terminarse el proyecto para mí, y provocó impacto en mí el reconocer que he sido impuntual en repetidas

ocasiones ya que yo tenía en consideración que me había mantenido escolarmente en un nivel muy alto de compromiso con la escuela en todas sus formas como siempre lo había sido en el pasado.

He modificado mis métodos de hacer mis trabajos y tareas al terminarlas el mismo día que me las piden o hacerlas poco después con pensamientos de que serán fáciles y divertidas.

He podido aplicar bastos aprendizajes de la carrera al implementar el acompañamiento psicológico llamado “grupo espejo” como la hipnosis, la imaginación guiada, el lenguaje del inconsciente, la interpretación de lo que se vive ahí (Intervención en crisis), el acompañamiento empático (Entrevista), el liderazgo (Manejo de grupos), la escucha activa (PIP), entre otros.

Para afrontar las situaciones que se me presentan en este momento del proyecto necesito la habilidad humana de comunicar los conflictos o problemas de manera humilde, asertiva y práctica a quien corresponda.

Descubrí del contexto laboral que las oportunidades de trabajo están presentes, pero es importante buscar a las personas adecuadas para llenar estos puestos disponibles. Sobre mi profesión, actuar de manera ética y humana. A mi carrera le hace falta practicar en ambientes reales como conseguir trabajo y cómo saber cuál elegir conforme a lo que se busca para responder a las necesidades laborales actuales. Estoy convencida de mi carrera y considero que cuento con la preparación necesaria para trabajar en cualquier ámbito profesional.

La experiencia en mi persona hasta el día de hoy ha provocado cambios en mi pensamiento respecto a que a cada segundo creamos nuestra realidad. El trabajo que he realizado dentro del proyecto lo valoro como un trabajo de alta calidad, minucioso, responsable, completo, comprensible e importante. Los resultados

obtenidos como ilustres en lo que muestran, los aprendizajes logrados para toda la vida y las competencias desarrolladas como área de oportunidad para expandir en un futuro lo que se busca obtener desde lo personal.

Andrés Hernández Jiménez

Durante mi experiencia en este proyecto he tenido la oportunidad de desarrollar mi perfil como profesional y como persona. A través de este PAP he fortalecido disciplinas como la colaboración multidisciplinaria, la autogestión y el compromiso. Esta mezcla de disciplinas fue desarrollada no solo en el ámbito profesional sino también junto al personal e incluso el social. Cabe mencionar que esto es crucial para afrontar las demandas profesionales competitivas que existen actualmente.

Para el desarrollo de este PAP aporté al equipo no solo con conocimiento financiero y contable, sino que además se aportó al equipo a través de lógica matemática. Durante este proyecto puse a prueba mis conocimientos de programación al traducirlos en un ambiente no tan familiar. El aprendizaje más importante para la problemática que se analizó durante el proyecto es la adaptabilidad de una propuesta. Durante el proyecto me vi forzado a reestructurar ideas e implementaciones para que estas estuvieran “a la medida” de los usuarios. Simplificar conceptos, redactar manuales, prever errores por parte del usuario o fallas en la comunicación de un mensaje son algunas de las medidas que se tomaron para darle adaptabilidad a las implementaciones. Todo esto se tradujo en aprendizaje el cual me orientó a la reflexión desde una perspectiva nueva, un ángulo de visión de parte de quien no conoce. Aquella persona que no conoce está expuesta a riesgo y al peligro por la falta de conocimiento, como profesional es mi deber apoyar con conocimiento digerible a aquellas personas que aportan algo positivo a la sociedad. Como profesional es mi misión combatir la falta de conocimiento para aquellos que lo necesitan.

Esto último mencionado es lo que reconozco como la necesidad más grande en el contexto actual de las MYPE. Muchos empresarios tienen la iniciativa, la pasión y el compromiso para aportar algo útil para la sociedad, sin embargo, desconocen de muchos conceptos técnicos los cuales son fundamentales para la operación de largo plazo de sus empresas. Puedo asegurar firmemente que el problema que se trató durante estos siete meses ha sido el de una cultura financiera deficiente y esto les trajo beneficios directos a la empresaria y colaboradores. Un impacto real que observé durante este periodo fue la iniciativa de una colaboradora para la realización de un documento que detallaba los costos reales de cada platillo elaborado en cocina. Estos impactos no solo se lograron por los productos que se entregaron. Estos resultados fueron alcanzados también a través de reuniones, discusiones, charlas casuales y a través de un sólido contrato psicológico.

Este concepto fue el que permitió que los objetivos se lograran de manera eficiente. Mi visión del mundo laboral ha cambiado al igual que los supuestos sobre la realidad, estos ahora se manejan desde un ángulo de colaboración.

Algunos de los dilemas éticos que encuentras en una intervención para las MYPE son los mismos que puedes encontrar en tu vida diaria, sin embargo, estos tienen mayor consecuencia porque involucran el compromiso de una persona e incluso el patrimonio de todos los involucrados. El fomentar la cultura financiera en la empresa fue parte de un dilema ético, el solo presentar un documento profesional para aprobar los créditos de este proyecto y poder seguir adelante o realmente dejar algo con sustancia para el cambio en la cultura empresarial, condiciones laborales y demás. Este dilema se puede simplificar a una frase que he tenido muy presente “hacer las cosas para sacar el paso o hacer las cosas para siempre” y gracias a ella logré conocerme más como persona. Esta decisión de hacer las cosas para siempre me permitió visualizar como quiero llevar mi vida personal. También gracias a este descubrimiento personal pude comprender la importancia de la colaboración y convivencia con todos los colaboradores y compañeros.

Estoy satisfecho y orgulloso del cumplimiento de los compromisos, los objetivos logrados en la empresa a través del PAP son del tipo “para siempre” y eso me llena de satisfacción. Cabe resaltar que el llegar a estos resultados fue a través de prueba y error, los fallos más comunes eran cuando se intentaba transmitir un mensaje, pero este no comunicaba lo que se necesitaba. Los aciertos más importantes eran cuando estas ideas o mensajes se reestructuraban desde la perspectiva del empresario o colaborador, porque a través de este ángulo de visión se lograban atender todas las necesidades e intereses de los involucrados. El proceso de consultoría en este proyecto me orilló a tomar decisiones que marcaron el camino que se tomó para llegar a los resultados.

Una de las decisiones previamente mencionada fue la de hacer productos con sustancia para fomentar buenas prácticas y a esta le doy un enfoque debido a que su consecuencia fue evidente en el corto plazo. La iniciativa tomada por parte de una colaboradora de seguir con las buenas prácticas es una invitación a seguir firme en la decisión.

Uno de los aspectos que favorecieron el proceso formativo fue la modalidad híbrida de este proyecto, esto me permitió enfocar esfuerzos si necesidad de inversión de tiempo en traslados o reuniones que pudiesen ser simplificadas con una llamada. Es importante resaltar que el apoyo que se recibió por parte del equipo, consultora, empresarias y los colaboradores fue fundamental para el desarrollo del proyecto. Creo que las estrategias que emplean los coordinadores para armar los equipos son muy efectivos.

Rafael Cervantes Pinedo

Pienso que de los aprendizajes obtenidos y las nuevas competencias desarrolladas creo que lo mejor fue el hecho de colaborar en una empresa totalmente al azar, en

un giro que jamás me hubiera imaginado y formar parte de ella y tener una responsabilidad de mejora continua.

Los conocimientos que aporté para el buen desarrollo del PAP fueron los obtenidos a lo largo de la carrera y sobre todo en las experiencias de la prueba y error durante todo este proceso. Creo que aprendí demasiado porque me di cuenta de cómo funcionan las cosas allá afuera, en el mundo real, y que tan importante es no descuidar nada y siempre estar al pendiente de todo.

Visto esto, me di cuenta de que las MYPE necesitan mucho apoyo, y son empresas que realmente están en peligro de vida. Siento que este PAP nos ayuda a darnos cuenta de una realidad que es muy difícil, que existe y que la gran parte del tiempo ni siquiera nos pasa por la mente.

Este PAP nos hace darnos cuenta de cómo está la situación verdaderamente y qué tan difícil es emprender, que no es tan fácil y se necesita mucho trabajo y esfuerzo. También, creo firmemente que hice un buen trabajo y que puse mi granito de arena ayudando a la empresa que me tocó, brindándole mi poco o mucho conocimiento con respecto a mi carrera. Y estoy seguro de que les servirá y aplicando todo lo que se les propuso verán muy buenos resultados en un futuro.

Hablando de los dilemas éticos y de cómo apoyar el mejoramiento de la cultura empresarial es muy importante estar conscientes de lo que hacen las empresas, cómo funcionan sus modelos de negocios y qué es lo que hacen, a partir de eso es analizar la situación para intervenir de la mejor manera y poco a poco ir estructurando las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de la empresa.

Sobre el cumplimiento de mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de los objetivos, sinceramente se hizo mucho trabajo y diariamente había cosas que hacer,

se trabajaron formatos, manuales, diseños e incluso se trabajó en un nuevo modelo de negocio, todo esto de la mano con la empresa siempre buscando que quedara lo mejor posible. Dentro de mi área de trabajo constantemente en todo esto siempre hubo apoyo por parte del equipo, la consultora y la empresa, así que puedo decir que fue un gran acierto plantear estos objetivos porque al final del día se cumplieron.

Claramente todo esto me sirvió demasiado, me lo llevo mucha experiencia ya que son proyectos que se hacen la conciencia y se trabajan bajo una responsabilidad de saber que dependen de ti. La verdad es que el equipo tuvo muy buena química y se trabajaron muy bien los objetivos planteados, eso ayudó mucho a que se facilitarían las cosas y todos estuviéramos dentro del mismo canal.

También agradezco a la empresa ya que fueron totalmente abiertos con nosotros y escuchaban cualquier opinión distinta a ellos, eso nos ayudó bastante ya que nos permitía seguir comentando y brindando nuevos puntos de vista al respecto.

Grupal:

De los compañeros aprendimos el compromiso con el proyecto, además de la creatividad para resolución de problemas. Este mismo compromiso fue lo que facilitó la entrega de las propuestas complementado con la gran confianza que nos dio la empresa. Esto último favoreció al equipo porque se creó una muy buena relación con la empresa y todos se sentían cómodos al opinar sabiendo que seríamos escuchados.

Gracias a la realización de este proyecto nos dimos cuenta de que las pequeñas empresas siempre necesitarán ayuda y es crucial apoyarlas porque son el fundamento del emprendimiento en México. Sentimos gusto al apoyar a una empresaria que estuvo abierta al cambio, esto nos deja saber que hubo un gran impacto y nos retiramos satisfechos con lo realizado. Los objetivos que se planearon

al inicio de la consultoría se han vuelto escalones que le permitirán a la empresa a llegar a algo mucho más grande.

Otoño

Ana Carmen Cabrera Flores

A lo largo de este semestre puedo decir que logré aprender mucho sobre el funcionamiento de una empresa real y cuáles son los problemas y dificultades a los que se enfrenta en su día a día, dentro de las competencias y aprendizajes más relevantes, la herramienta realizada para calcular el costo por platillo fue todo un reto para mí, ya que, tuve que salir de mi zona de confort y encontrar la manera para poder prorratar todos los platillos y lograr obtener resultados correctos y que fueran relevantes para las empresarias.

Me parece que incorporé muchos aprendizajes aprendidos a lo largo de mi carrera, asimismo, me pude dar cuenta de la importancia de saber utilizar Excel en su totalidad, me doy cuenta de que son conocimientos que se necesitan para poder afrontar las demandas profesionales actuales. En este punto, la elaboración de la herramienta puso a prueba todos mis saberes, ya que, tuve que incorporar todos los conocimientos de mis materias pasadas para poder realizar el costeo adecuado y estos son los conocimientos que aporté para que el desarrollo del PAP fuera bueno.

Hablando del contexto del campo profesional, me pude dar cuenta de la importancia de llevar un correcto manejo de todo lo que tiene que ver con el área administrativa y de finanzas, ya que, en caso de no hacerlo correctamente, puede pasar lo que ocurrió en la empresa, pueden haber cálculos incorrectos de los precios que se fijan a quienes reciben el servicio y esto, a largo plazo, es perjudicial para la organización, ya que, se cobra menos y se gasta más, derivando en pérdidas. Asimismo, las empresarias me hicieron darme cuenta de que siempre hay una solución para todo

y que realmente el llevar una empresa propia es un logro que te da satisfacción personal, su dedicación y cariño hacia su empresa me inspiró a seguir ayudando a mi hermana para que su propia empresa pueda seguir creciendo y logre tener el impacto que busca.

En relación con mi experiencia en este PAP y después de haber hablado con amigos que estuvieron en el mismo, me pude dar cuenta de que, en el contexto actual de las MYPE sus necesidades principales son el área administrativa, de contabilidad y finanzas, tienen muchas deficiencias en estas áreas, este fue uno de los problemas que atendí a través de mi participación en este proyecto, la elaboración de la herramienta de cálculo por platillo benefició a las empresarias y tiene un impacto evidente, ya que, ahora pueden saber con exactitud cuáles son los platillos que les generan un mayor costo y pueden rotarlos más y darlos con menor frecuencia, asimismo, podrán observar el aumento en el precio de los insumos y podrán ir observando su estacionalidad.

Para poder lograr estas actividades fue fundamental la colaboración de las empresarias y la cocinera de la empresa, su disposición y ganas de trabajar influyó positivamente para lograr el objetivo planteado. Hablando de la visión del mundo laboral que tengo ahora, me puedo dar cuenta de que la rotación de personal en ciertos sectores es muy alta, me doy cuenta de que existe una falta de sentido de pertenencia y de lealtad hacia las empresas, asimismo, me pude dar cuenta de la importancia del clima laboral y de la importancia que tiene que todos los colaboradores se sientan bien con sus compañeros de trabajo, para que el trabajo se pueda realizar de la mejor manera.

Tomando el punto anterior, me parece que realizar una intervención de consultoría ayuda a detectar los problemas que existen y te brinda los conocimientos para poder ofrecer soluciones para mejorar la cultura empresarial. Hablando de cómo me ayudó el PAP, realmente me retó mucho, poder realizar todos los cálculos adecuados,

lograr conseguir toda la información y estar en constante comunicación con la empresaria y con la cocinera me ayudó mucho a conocerme y me ayudó a aprender a convivir.

Hablando del cumplimiento de mis compromisos y el logro de mis objetivos, puedo decir con certeza que logré cumplir con todos mis objetivos, siempre tuve la mejor disposición para que se pudiera cumplir todo lo que me propuse al inicio del PAP, me parece que esta disposición fue uno de mis aciertos con respecto a mi papel y apoyo al equipo de trabajo en este proceso de consultoría. En relación con las decisiones que tomé durante el proceso, me parece que no tomé decisiones erróneas, puedo decir que las decisiones que tomé me ayudaron a que el trabajo colaborativo fuera más sencillo y se llevara de manera más sencilla, por lo que las consecuencias de mis decisiones fueron positivas y me invitan a seguir realizando las cosas de la mejor manera.

Terminando con la parte individual, el acompañamiento de la consultora y la disposición tanto de las empresarias como de mis compañeros de trabajo favorecieron el proceso formativo, ya que todos nos apoyábamos y buscábamos opciones para solucionar ciertas situaciones que se presentaron a lo largo del semestre, asimismo, me parece que los coordinadores del proyecto dan muy buena asesoría y acompañamiento a lo largo del semestre, asimismo, son atentos en el momento en el que se presenta alguna situación personal que influye en el desarrollo del proyecto.

Daniela Ochoa Ríos

En lo personal me siento muy satisfecha con las competencias y aprendizajes que tuve a lo largo de mi experiencia en este proyecto pero sin duda una de las principales fue la capacidad para proponer diversas herramientas para eficientar los procesos y con ello la responsabilidad de realizar un buen trabajo y adaptar la herramienta a lo que realmente se necesitaba.

Definitivamente fue un proyecto retador pero de mucho aprendizaje ya que aunque tengo conocimientos del área de negocios, no tengo una especialización al 100% de alguna área, pero eso no fue impedimento para poder trabajar con lo que se solicitó, aprendí mucho sobre el área de operaciones y de todo lo que esto conlleva, de igual manera aprendí a cómo elaborar un servicio desde cero para poder ofrecerlo al público.

Creo que después de este proyecto me di cuenta de la importancia que tiene la MYPE dentro de la economía del país, es importante apoyarlas y darnos la oportunidad de conocer su labor y todo lo que nos pueden ofrecer, ya que al elegir una MYPE sobre alguna otra empresa apoyamos a familias mexicanas y a la economía del país. Creo que muchas veces puede ser la desconfianza porque erróneamente las personas podemos llegar a pensar que si la empresa es pequeña muchas veces los colaboradores no tienen la suficiente experiencia o pueden creer que tal vez el producto o servicio puede ser de mala calidad. Creo que una manera en la que yo puedo apoyar a estos proyectos es consumiendo sus productos y servicios e invitando a mis cercanos a hacer lo mismo, creo que también algo que ayudaría mucho son el crear alianzas para realizar negocios teniendo una MYPE como un proveedor de materia prima, servicio o producto y de esta manera generar una cadena en la que nos beneficiemos todos.

Si tuviera que poner un número para evaluar este proyecto sería un 10, definitivamente superó mis expectativas y aprendí mucho, me siento muy satisfecha con las herramientas que elaboré a lo largo de mi estancia durante el proyecto, me voy muy feliz y con una perspectiva completamente diferente sobre las MYPE.

Referente a mi equipo de trabajo solo me queda decir que ambos equipos con los que colaboré a lo largo del proyecto fueron excepcionales, todos con una disposición increíble para trabajar en conjunto.

Las empresarias y mi consultora también fueron parte muy importante para la elaboración de las herramientas entregadas. Las principales decisiones que tomé a lo largo de este proceso fueron el compromiso y la dedicación que le daría al proyecto, creo que sin esto nada de lo que se trabajó hubiera sido posible, el tener una mente abierta y estar dispuesta a escuchar diferentes opiniones sería algo que también tomé mucho en cuenta a lo largo del proceso.

Definitivamente mi equipo y las empresarias fueron dos aspectos que favorecieron mucho mi aprendizaje y proceso dentro del PAP, porque desde el inicio se tuvo mucha comunicación y me recibieron de una manera muy cálida al proyecto, el apoyo y acompañamiento por parte de los coordinadores del proyecto también fue muy importante, creo que todas las sesiones de recuperación eran bastante valiosas pues podíamos apreciar de manera real las dificultades a las que nos enfrentaríamos durante el proyecto y eso nos ayudó a no empezar completamente de cero sino que nos dio un panorama del cual sería nuestro trabajo dentro del PAP.

Héctor Fabián García López

Las competencias y aprendizajes obtenidos en este PAP para mi crecimiento social y profesional fue la práctica, las relaciones con personas nuevas experimentadas en distintos temas que fortalecieron mis conocimientos y mis habilidades en el momento de estar desarrollando algún proyecto personal o en alguna empresa en la que trabajé, algunas competencias que me di cuenta que se necesitan desarrollar son las de comunicación asertiva por el hecho de que tratas con diferentes tipos de personas y se necesita ser bastante claro en lo que tratas de dar a entender.

Puede desarrollar conocimientos personales como por ejemplo experiencias en mis trabajos anteriores y actuales por el hecho de que la empresa en la que desarrollé este PAP se caracteriza por el trato con las personas además de poner a prueba algunos saberes que se me dieron en el transcurso de mi carrera, los cuales también

me ayudaron a podrá obtener aprendizajes nuevos como por ejemplo en la parte legal de los negocios y financiera. Sobre mi proyecto de vida profesional pude aprender distintas estrategias para poder llevar a cabo Las actividades que se realizan día con día.

A partir de mi experiencia puedo decir que las necesidades que se requieren ser atendidas en el contexto actual de las MYPE debe ser la forma en la cual se organizan para poder desarrollar sus productos o servicios, ya que al iniciar un negocio en lo que menos ponen cuidado es en la planeación estratégica que dentro y fuera de la organización, ya sea en áreas financieras administrativas o de operación lo cual se tiene que tener formalizado para la eficacia y eficiencia de cualquier proceso.

Con mi participación en este proyecto creo haber atendido el problema del área de recursos humanos en esta organización ya que las prácticas que se realizaban eran de forma superficial, inestables e informales, lo cual me trajo como reto poder desarrollar un manual de incorporación de personal el cual facilitará las prácticas de reclutamiento y selección. Además de algunas otras actividades relacionadas con el clima laboral y su fortalecimiento, así como algunas sesiones de actividades y exposiciones al personal en temas seleccionados con ayuda de la directora de la organización.

Con esta experiencia puedo decir que mi visión del mundo laboral ha cambiado positivamente por las experiencias vividas con mis compañeros, con mi coordinador, con el personal de la empresa y directores. Algunos dilemas éticos que se enfrentan en las intervenciones con las MYPE son el contrato psicológico que se puede lograr con los dueños de las organizaciones ya que sin su ayuda no se podría realizar una intervención eficaz y el trabajo sería irrelevante, creo que a partir de mi experiencia pueda apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial y las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de una empresa fortaleciendo las áreas

de oportunidad de toda la empresa con la ayuda de encuestas y análisis psicológicos del personal.

Con la experiencia obtenida en el proceso puedo decir que el cumplimiento de mis compañeros y el nivel de alcance en el logro de los objetivos fue positivo para el equipo consultor y para la empresa consultada, por el hecho de que los resultados obtenidos con el trabajo desarrollado se dejaron ver aplicados en las áreas determinadas, lo cual nos ayudó a poder calificar el nivel de eficiencia de las herramientas. Las aportaciones y apoyo que di al equipo de trabajo en el proceso de intervención fueron positivas porque pude ayudar a mis compañeros con algunos problemas o dificultades que van teniendo, al igual que ellos aportaban en mi proceso.

Creo que todas las decisiones tomadas en este proceso las tomé con ayuda de mi consultora y también por el trabajo propio realizado, así como las investigaciones y juntas con la organización las cuales ayudaron a que las decisiones fueron tomadas de manera correcta y tuvieron una consecuencia positiva en la implementación, esta experiencia vivida me lleva poder realizar actividades diferentes y poner en práctica los mismos conocimientos aprendidos en alguna otra organización para la ayuda de mejorar su cultura laboral.

Ya para finalizar creo que todos los aspectos favorecieron mi proceso formativo y de intervención en cuanto a las asesorías seguimiento y apoyo recibido, por parte de las empresarias fue muy bueno su interés en nuestro trabajo y aportaciones las cuales ellas mismas recibían y aportaban con la experiencia obtenida anteriormente de la consultoría, de igual manera, los colaboradores fueron una parte fundamental para lograr la realización de algunos talleres ya mencionados, y por último el consultor y compañeros de equipo además de los coordinadores de proyecto del ITESO que sin ellos este proceso no hubiera sido posible.

Grupal

Respecto al trabajo en equipo, podemos decir que nuestras actitudes fueron bastante positivas y respetuosas en todo momento, tanto el uno con el otro como con las empresarias y todos los colaboradores de la empresa, siempre tuvimos una actitud abierta y disposición para ayudar, con los demás compañeros de equipo, además de que, aprendimos distintas cosas el uno del otro, el aprendizaje que tuvimos en este semestre fue colaborativo y realmente se nutrió mucho y fue sencillo gracias a que todos tuvimos una actitud muy buena desde el inicio del proyecto.

Las características que podemos destacar, las cuales fueron las que nos ayudaron y favorecieron el trabajo grupal, son: el respeto, la dedicación y disposición, la positividad con la que tomábamos alguna dificultad y el apoyo mutuo.

Respecto a la valoración integral de la experiencia con un enfoque sistémico podemos decir que como conclusión la intervención fue positiva y tenemos una posición de igual manera positiva sobre lo que hicimos, sobre las herramientas que les facilitamos a la organización además de los aprendizajes logrados en las distintas dimensiones ya sean profesionales o sociales y las competencias que este proyecto nos ayudó a desarrollar.

Creemos que la libertad con la que se nos permitió llevar las herramientas de cada área favoreció mucho al crecimiento personal de cada uno y logrando cumplir el objetivo en el que se estaba trabajando en conjunto.

III. Conclusiones

Primavera – verano

La percepción que se tiene de las MYPE en este momento es que son el pilar de la economía del país, pero a su vez, necesitan mucha ayuda para salir adelante, es por eso por lo que este proyecto nos desarrolló como profesionistas y esperamos que nuestra consultoría tenga un impacto en el crecimiento de la empresa.

Las perspectivas de esta empresa son buenas, ya que cuenta con un posicionamiento importante en su sector y una lealtad de clientes importante, además, en los próximos años las casas de descanso tendrán un gran incremento, debido al crecimiento de adultos mayores. Otra perspectiva de la empresa a futuro es proveer un servicio que ofrecerá baños a domicilio para las personas que lo necesiten.

En general, la empresaria tuvo un papel fundamental en el desarrollo de esta consultoría, ya que ella brindó toda la información necesaria y siempre estuvo dispuesta a implementar nuevas herramientas, además, cuenta con una ventaja importante al siempre buscar nuevos modelos de negocio, tiene un perfil emprendedor muy claro.

La metodología que se usó ayuda a organizar todos los objetivos de la consultoría en tiempo y forma, esto hace que el desarrollo del proyecto se haga paso a paso y aumente su calidad.

En este proyecto tuvimos la oportunidad de interactuar físicamente lo que ocasionó un mayor acercamiento favoreciendo tanto a la empresaria como los consultores a adaptarnos, esto desarrolló en nosotros un sentimiento de profesionalismo para poder lograr los objetivos previstos.

Otoño

En este periodo, la percepción que se tiene de las MYPE es que son una base fundamental para sustentar la economía y muchos sectores de la administración, y, a pesar de que tienen una gran importancia en nuestro entorno social y económico, muchas veces son las más ignoradas, es por esto por lo que se considera que las MYPE necesitan mucho apoyo para poder crecer y no estancarse, una gran opción para que esto no suceda es la consultoría. Se espera que el trabajo de consultoría realizado a lo largo de este semestre tenga un impacto positivo en la empresa y que los productos entregados sean de utilidad para el futuro cercano y lejano.

Hablando de las perspectivas a futuro de la empresa, estas son buenas, esto debido a que, tiene un buen posicionamiento en el mercado gracias a la calidad en el servicio que brindan, además de que cuentan con clientes leales, otro aspecto importante a mencionar es que, están ampliando los servicios ofertados, esto incrementa su propuesta de valor y ayudará a tener mayor exposición al mercado. El sector al que pertenece la empresa ha ido creciendo a lo largo del tiempo, es por esto por lo que la empresa tiene muchas áreas de oportunidad para seguir creciendo junto con el mercado.

El papel de la empresaria fue fundamental para que todo se pudiera desarrollar de la mejor manera, ya que, tiene mucho conocimiento de su empresa y siempre está dispuesta a aprender en caso de no saber algo, su apertura y disposición son una pieza clave, ya que, gracias a esto ha logrado posicionarse en el mercado y crear una marca.

La metodología que se utilizó en el proyecto fue de utilidad para poder fijar los objetivos a lograr en este periodo, al igual que ayudó a que todos los objetivos se cumplieran en tiempo y forma.

Durante este periodo se trabajó de forma presencial, esto favoreció mucho la comunicación y la elaboración de todos los entregables, el acudir formalmente a la empresa y poder trabajar de la mano con todos los colaboradores, el equipo de consultoría y la empresaria fue de gran ayuda para que todo se desarrollara de una manera profesional.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Álvarez, T. M. (2022). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: PANORAMA EDITORIAL SAD.
- Besley, S., & Brigham, E. (2015b). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Santa Fe, Argentina: Cengage Learning. 15 ED. (14ª ed.)
- Fuentes, R, C, J. (2019). Estados financieros básicos 2019: Proceso de elaboración y reexpresión. México: ISEF.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., & Bamber, L. S. (2014). Accounting. Canadá: Pearson. 5a. Ed.
- Ordozgoiti de la Rica, Rafael e Ignacio Pérez Jiménez (2003). Imagen de marca. España: ESIC EDITORIAL.
- Salas J. M. (2018). Estado de Flujos de Efectivo, Un Misterio Resuelto. México: EDITORIAL DIGITAL DEL TEC.
- Tapia, I. C.K. (2016). Contabilidad Financiera a Corto Plazo. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

2. Electrónicas

- Acompañamiento a jóvenes. (2021). C-Juven. Consultado el 19 de marzo de 2022, en:
<https://outlook.office365.com/mail/id/AAQkADA5NzQ1M2VkLTA5MWUtNDImM05NGQzLTUzNTgwM2JiOTFjZgAQACwSIQ5EUqNDj8er8AYSmeE%3D>
- Chávez Torres, A. (2017). Aprenda a Diseñar Algoritmos. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado el 26 de marzo de 2022 de:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/11970/Chave?sequence=3>

- Coindreau, R. (2022, 7 enero). ¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos? integratec.com. Recuperado el 9 de abril de 2022 de: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Da Silva, D. (1970, 1 enero). ¿Qué es mercado meta? 4 tipos de segmentación de audiencia. Zendesk MX. Recuperado el 26 de marzo de 2022 de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-mercado-meta/>
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología. Recuperado el 19 de marzo de 2022 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
- Definición de tendencia. (s. f.). Definición.de. Recuperado el 26 de marzo de 2022 de: <https://definicion.de/tendencia/>
- EUROINNOVA. (2021). Blog de manual de operaciones. Recuperado el 18 Junio de 2022, de: <https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-un-manual-de-operaciones>
- EUROINNOVA Business School. (2021, 29 noviembre). que es promoción en mercadotecnia. Recuperado el 23 de abril de 2022 de: <https://www.euroinnova.mx/blog/que-es-promocion-en-mercadotecnia>
- Galán, J. S. (2020, 20 julio). Imagen corporativa. Economipedia. Recuperado el 10 de mayo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/imagen-corporativa.html>
- Licari, S. (2022, 23 mayo). ¿Qué es una lluvia de ideas? Ejemplos y técnicas eficaces. blog.hubspot.es. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/tecnicas-lluvia-de-ideas-creativas>
- Peiró, R. (2021, 18 septiembre). Manual de identidad corporativa. Economipedia. Recuperado el 19 de marzo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/manual-de-identidad-corporativa.html>
- Romero, I. I. (2012). Taller de macros en Hoja de cálculo. Palibrio. Recuperado el 9 de abril de 2022 de:

https://books.google.com.mx/books?id=HkOg4xm43uwC&printsec=frontcover&dq=Taller+de+macros+en+Hoja+de+c%C3%A1lculo+Romero,+I.+I.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Taller%20de%20macros%20en%20Hoja%20de%20c%C3%A1lculo%20Romero%2C%20I.%20I.&f=false

- Santander. (s.f.). What is Pro-rata? Recuperado el 10 de septiembre de 2022 de sitio web Santander: <https://www.bancosantander.es/en/glosario/prorrateo>
- Segarra, L., Muñoz, M. y Segarra, J. (2016). Empatía y educación: implicaciones del rendimiento en empatía de profesores en formación. Recuperado el 19 de marzo de 2022 de: <https://www.redalyc.org/pdf/2170/217047011016.pdf>
- Torreblanca, F. (2020, 14 octubre). Estrategias de diversificación: definición y tipos. ESIC. Recuperado el 10 de mayo de 2022. Recuperado de: <https://www.esic.edu/diversificacion-definicionytipos>
- UDE Universidad de la Empresa. (2022, marzo 8). ¿Qué entendemos por algoritmo? Recuperado el 26 de marzo de 2022 de: <https://ude.edu.uy/que-son-algoritmos/>
- Westreicher, Guillermo. (2022). Procesos. Recuperado el 18 junio de 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

V. Anexos

Primavera

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Administración de personal fortalecida

Anexo 2.1 Reporte del Programa de Acompañamiento del Personal

Anexo 2.2 Seguimiento de las Sesiones de Acompañamiento

Anexo 2.3 Instrumento de Evaluación de Candidatos (en línea)

Anexo 3 Estrategia mercadológica

Anexo 3.1 Proyecto del Servicio de Baño a Domicilio

Anexo 3.2 Manual de Identidad

Anexo 4 Información financiera sólida

Anexo 4.1 Herramienta Control de Operaciones de la Cocina

Anexo 4.2 Herramienta Financiera Ajustada

Anexo 4.3 Herramienta Programación de Pagos

Anexo 4.4 Manual de las Herramientas

Verano

Anexo 2 Estrategia mercadológica

Anexo 2.1 Rediseño y Diseño de Señalética

Anexo 2.2 Manual del Servicio de Baños a Domicilio – primera etapa

Anexo 3 Información financiera sólida

Anexo 3.1 Herramienta Financiera Ajustada

Anexo 3.2 Herramienta Costo del Servicio por Residente

Anexo 3.3 Manual de las Herramientas Actualizado

Anexo 4 Sistematización de operaciones

Anexo 4.1 Formato Historia Clínica

Anexo 4.2 Manual de Operaciones de Enfermería – Primera etapa

Otoño

Anexo 2 Estrategia mercadológica

Anexo 2.1 Tercera Encuesta de Percepción y Satisfacción del Servicio a Residentes

Anexo 2.2 Tercera Encuesta de Percepción y Satisfacción del Servicio a Familiares

Anexo 2.3 Comparativo de las Tres Aplicaciones a Residentes

Anexo 2.4 Comparativo de las Tres Aplicaciones a Familiares

Anexo 3 Información financiera sólida

Anexo 3.1 Herramienta Costo de los Platillos del Menú

Anexo 4 Sistematización de operaciones

Anexo 4.1 Manual del Servicio de Baños a Domicilio

Anexo 4.2 Herramienta Base de Datos y Costo del Servicio

Anexo 4.3 Contrato de Servicio de Baños a Domicilio

Anexo 4.4 Folleto Informativo

Anexo 4.5 Carnet del Usuario

Anexo 4.6 Plano Servicio

Anexo 4.7 Manual de Capacitación para Enfermería General Turno Matutino

Anexo 4.8 Manual de Capacitación para Enfermería Auxiliar Turno Matutino

Anexo 5 Administración de Personal Fortalecida

Anexo 5.1 Reporte de Clima Laboral Comparativo 2021 – 2022

Anexo 5.2 Sesión de Formación Adaptación al Cambio

Anexo 5.3 Sesión de Formación Compromiso Organizacional

Anexo 5.4 Reporte de la Formación de Personal

Anexo 5.5 Manual de Incorporación de Personal