

**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<sup>1</sup> en una empresa de servicios de tecnología y  
comunicación**

**PRESENTAN**

**Equipo de alumnos:**

AM Yunuén Hernández Bautista  
II José Javier Porras Contreras

**Profesor PAP:**

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2017

---

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

## Índice

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario .....	8
1.2. Historia de la empresa .....	9
1.3. Entendimiento del negocio .....	10
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	13
1.5. Análisis del entorno .....	14
<b>2. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>22</b>
2.1. Metodología del diagnóstico.....	22
2.2. Proceso particular .....	23
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	26
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	28
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	28
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados .....	30
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>48</b>
3.1. Misión, visión y valores.....	48
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	49
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	52
3.4. Mapa Estratégico .....	55
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>56</b>
4.1. Nombre de la propuesta .....	56
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico .....	56
4.3. Plan de acción detallado .....	59

4.4.	Tablero de seguimiento de indicadores inicial .....	60
<b>5.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>61</b>
5.1.	Actividades realizadas y su justificación .....	61
5.2.	Ajustes al plan de acción .....	71
5.3.	Resultados obtenidos .....	73
5.4.	Tabla de capacitación y empleo .....	76
5.5.	Tablero de seguimiento de indicadores .....	76
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
6.1.	Corto plazo .....	77
6.2.	Mediano plazo .....	78
6.3.	Largo plazo.....	78
<b>II.</b>	<b>APRENDIZAJES .....</b>	<b>79</b>
<b>III.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>IV.</b>	<b>FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>86</b>
<b>V.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## **Abstract**

El presente trabajo consiste en el proceso de Consultoría MYPE llevado a cabo en una empresa de servicios de tecnología y comunicación, por el grupo de consultores conformado por LCA Griselda Pocovi Garzón y el Equipo de intervención: AM Yunuén Hernández Bautista y Il José Javier Porras Contreras.

La metodología que se empleó durante el proceso fue la elaboración de un diagnóstico de la empresa, para de esta manera conocer su posición actual y la forma en la cual están laborando, seguido de la identificación de problemáticas por áreas para poder crear las propuestas de mejora que se establecieron para la organización y que fueron validadas por los empresarios. Esto seguido de la implementación de las propuestas en las cuales trabajo el equipo de consultoría en conjunto con los empresarios de la organización.

Los resultados del proceso permiten que la empresa tenga bases sólidas para un crecimiento a futuro, tomando en cuenta todas las áreas que se necesitan trabajar para lograrlo y cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se establecieron.

## Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) 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).

## **Metodología del proyecto**

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

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, tanto al interior de la empresa como en su entorno.
3. *Planteamiento Estratégico:* en esta fase se pretende ayudar a la empresa y al empresario a generar una visión a futuro (3 años), con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.

4. *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.
5. *Validación del diagnóstico y propuestas de mejora:* es un evento en el cual al empresario se le presenta de manera ejecutiva el avance de los trabajos y da el visto bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.
6. *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.
7. *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 consultor y un docente de documentación.

## I. Descripción del proyecto

### 1. Generalidades y contexto de la empresa

#### 1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

<b>Datos generales de la empresa:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Domicilio:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	<b>Página web:</b> <b>Correo electrónico:</b>
<b>Tiempo de fundación:</b> 2 años 1 mes	<b>Forma jurídica:</b>
<b>Número de empleados:</b> 7	<b>Giro de la empresa:</b> Estrategias de comunicación. Agencia de comunicación con programadores



## **1.2. Historia de la empresa**

La empresa está conformada por 2 socios los cuales son Ingenieros en Tecnologías de la Información egresados de Universidad Autónoma de Guadalajara.

Iniciaron actividades en 2010 mediante un proyecto, tres años después cambio de nombre, la cual se enfocó en la creación de plataformas web utilizando un ciclo de desarrollo de producto, el cual consistía en cuatro etapas: investigación, interfaz de usuario, desarrollo y lanzamiento.

A mediados de agosto de 2014, la empresa, comenzó a trabajar en el desarrollo de una plataforma en la nube para la administración de recursos de las pequeñas y medianas empresas que carecen de control y mantienen procesos negativos; como resultado de esto,

En diciembre de 2014 se constituyó de manera formal la empresa.

En el año 2016 se firmó el acta constitutiva de la empresa y actualmente han notado un incremento en su estabilidad.

### **1.3. Entendimiento del negocio**

Es empresa de desarrollo de tecnologías, que actualmente atiende a una gran variedad de clientes particulares a los que se les desarrolla su propia página web. También se atienden proyectos mayores enfocados en empresas chicas, medias y grandes, a las que se les puede proporcionar desde una página web, hasta un desarrollo complejo de software para ciertos funcionamientos de su compañía.

Actualmente se cuenta con 7 empleados divididos en áreas como ventas, administración, mercadotecnia, producción o programación y diseño, en donde el encargado de ventas desempeña también trabajos administrativos, productivos e incluso financieros. La empresa ofrece servicios completamente personalizados y diseñados a la medida de cada uno de sus clientes.

Con la experiencia en el giro de la tecnología, la empresa busca siempre dar el mejor trato a sus clientes con un proceso en el que poco a poco se ha ido estructurando.

#### **Macro proceso de la empresa**

El proceso de venta y desarrollo del servicio que ofrece la empresa, comienza con en su principal fuente de relaciones públicas que es la cámara de comercio de Guadalajara, de la cual surgen todas las oportunidades de negocio que tienen. En la misma cámara, la empresa ya es bien reconocida por la calidad de trabajo que ofrecen y por uno de los socios que forma parte del consejo de la misma.



Todo comienza con las recomendaciones que son impartidas dentro de la cámara a los diferentes empresarios que requieren de algún servicio de desarrollo de software, a partir de esto se tiene un contacto inicial con el este mismo cliente vía teléfono, correo electrónico o bien físicamente presentes si se presenta el caso para poder dar una breve introducción de la empresa y sobre el servicio que se requiere. Posteriormente se agenda una cita con el cliente en donde se tratará el caso a detalle para poder determinar si se puede aceptar el proyecto o no. En caso de que no se acepte el mismo, se finaliza el proceso de venta. Si es aceptado se aplica un documento que la empresa llama "BRIEF", que consta de preguntas básicas de consulta de información como, por ejemplo; fechas de entrega, necesidades, mercado al que va dirigido y descripción del proyecto.

A partir de la implementación al cliente de dicho documento, se procede a la generación de una cotización en donde se toman en cuenta diferentes aspectos como la mano de obra, los recursos tecnológicos necesarios y otros costos externos para poder realizar el proyecto. Después se genera un plan de trabajo en donde se calcula el tiempo de entrega del mismo y la redacción detallada del trabajo por realizar. Si el cliente no acepta los términos que le son propuestos, el proceso de venta es finalizado. En caso de que este lo acepte, se llega a un acuerdo con el mismo sobre los términos de pago. Estos términos pueden variar dependiendo de la capacidad de pago de cada uno de los clientes y jamás se acepta más del 50% de anticipo por parte de la empresa. Se deja posteriormente un anticipo para poder comenzar el trabajo en el proyecto.

Primeramente, en el proyecto se lleva a cabo una recabación exhaustiva de información, es decir, la estructura en caso de desarrollo web, definición de trabajo en cuanto a los colaboradores y las diferentes funcionalidades que tiene que llevar. A partir de esto se genera un contenido compartido con el cliente vía DROPBOX para que pueda estar informado sobre los avances del proyecto y para que por este medio puedan estar en comunicación.

Si el cliente al estar checando las propuestas de diseño del proyecto no está de acuerdo con las mismas, se procede a realizar los cambios necesarios y a la programación de dicho servicio. Una vez terminado este proceso, se realizan las pruebas necesarias para confirmar que todas las funcionalidades estén presentes. Si el cliente aun no queda satisfecho con el trabajo que se realizó, se regresa al proceso de las modificaciones necesarias. En caso de que el cliente este de acuerdo con el servicio, se procede al cobro completo del trabajo y posteriormente a la finalización total del servicio.

#### **1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa**

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

La empatía, calidad en el servicio y honestidad.

##### **Ventaja Competitiva**

La empresa es la única en el mercado que realiza una entrega completa de los dominios con toda la información que se generó en sus proyectos para sus clientes, así como también se les brinda a los clientes una asesoría en la cual se pueda resolver dudas del uso del producto entregado mediante un lenguaje que sea fácil de entender por el cliente.

##### **Estrategia genérica**

Diferenciación es la estrategia actual de la empresa debido a que destacan sus desarrollos de web o software de los de la competencia por aspectos como la calidad o formas de entrega de proyectos.

## 1.5. Análisis del entorno

### Introducción

Durante los últimos años se han venido dando una serie de hechos contrastantes a nivel mundial, para poder hacer un análisis de entorno más veraz se toman en cuenta factores de alto impacto y variables más específicas con el fin de poder obtener datos más puntuales, en esta investigación se consideraron los siguientes factores: Económico, social cultural, demográfico, político-legal, tecnológico, y competencia. Durante el proceso de búsqueda de información se lograron aportes de mucho significado que se presentaron y brindaron un panorama más claro del papel que juega la empresa, tanto en el sector empresarial como en el entorno social que la rodea, y, sobre todo, se han definido qué variables o indicadores le pueden beneficiar o afectar al momento de realizar sus operaciones.

### Tabla resumen del análisis del entorno

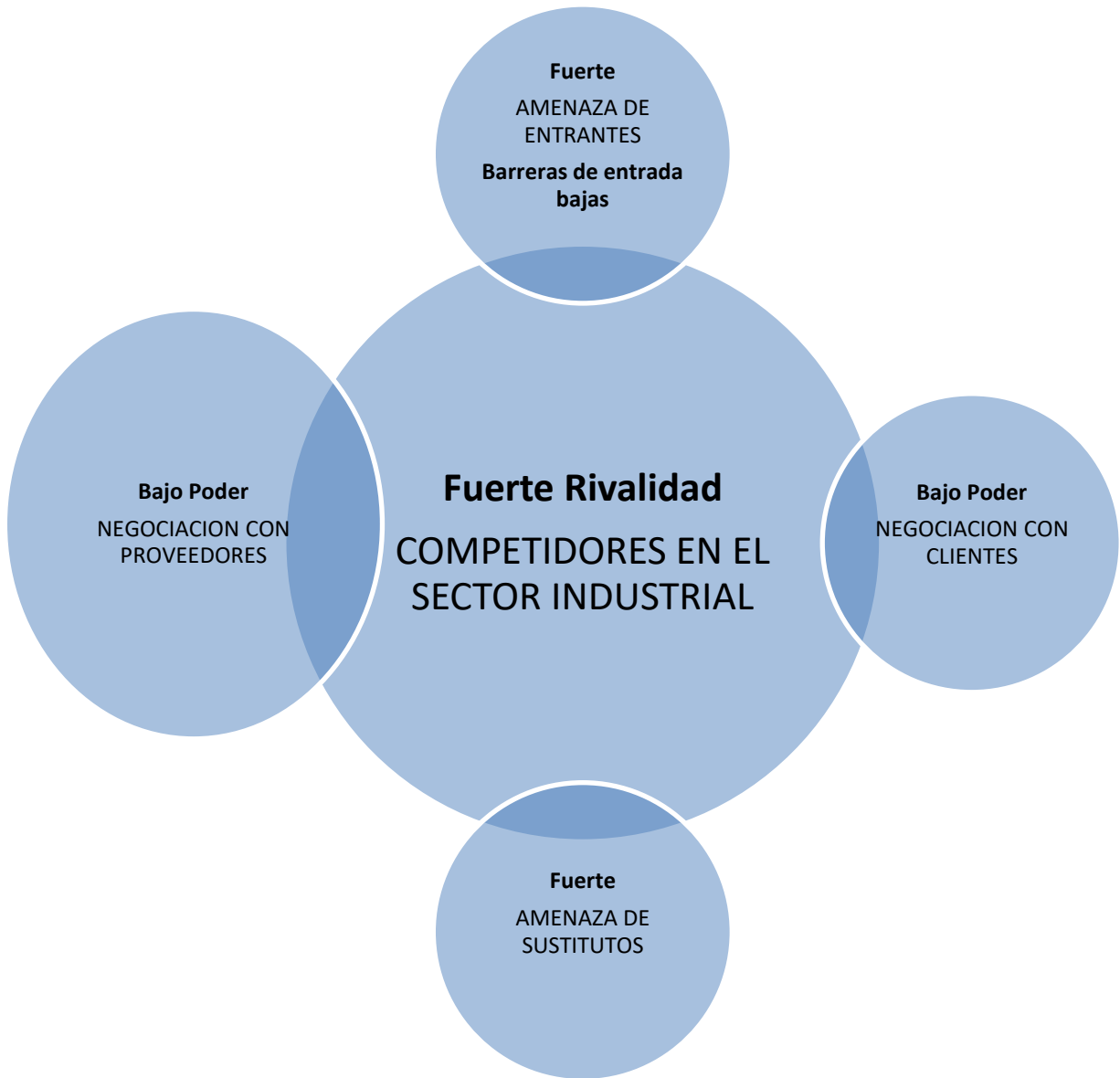
Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
Dólar	Pagos hechos por clientes por servicios cotizados en dólares.	Incremento en precios de maquinaria, puede llegar a afectar en los pagos de servidores u otros pagos como este tipo dentro de la empresa.
Tasa de Inflación		Inestabilidad en la tasa, alto incremento de la misma para este año, como consecuencia precios muy elevados.

<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
Uso de TI en las empresas	Aumento del uso de las TI en las empresas, tendencias a la compra y venta por internet, así como información en la nube.	
Desarrollo de Programas informáticos en las empresas	Las empresas no desarrollan sus propios sistemas informáticos, más sin embargo en la actualidad es indispensable tenerlos.	
Actitud hacia la inversión		Existe poca inversión por parte de las PYMES a las TI (software), prefieren destinar el dinero a otras funciones de la empresa.
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
Leyes Arancelarias	El material intelectual no tiene ningún tipo de ley arancelaria en México más sin embargo solo si utilizas algún tipo de patente tendrías que pagar regalías.	
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
Tipos de software	Existe una gran oportunidad de generar software a la medida, pero también crear uno base que pueda ser de fácil adquisición para las empresas. (Licencia en nube)	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
Rivalidad entre competidores		Hay una fuerte rivalidad, sobre todo por empresas internacionales que tienen plataformas que venden licencias en nube. Existen competidores, pero es difícil determinar cuántos

		son.
Entrada potencial de nuevos competidores		Es fácil ingresar al sector, no solo por empresas independientes, si no por desarrollos en incubadoras, estudiantes.
Productos sustitutos		Existe una gran variedad de productos y servicios que pueden sustituir nuestro producto por la facilidad de adquisición.
Poder de negociación de los consumidores		El poder de negociación de los clientes es fuerte, ya que representan gran porcentaje de consumo de nuestro producto.
Poder de negociación de los proveedores		Tiene un poder bajo de negociación debido a que las empresas que son proveedores son empresas de gran tamaño que ya tienen sus políticas y normas establecidas para los clientes.

### Diamante de Porter





## **Explicación de Variables**

### Competidores en el sector:

- No dependen precisamente de su localización física, sino más bien de su promoción a través de las redes sociales y de otros tipos de mercadotecnia.
- El desarrollo de los softwares es una muy grande herramienta de negocio para las empresas, sobre todo las PYMES.
- Existe una demanda creciente alrededor del uso de tecnologías.

Compañías nacionales dedicadas al desarrollo de cualquier tipo de softwares como por ejemplo en el desarrollo de videojuegos como, Caraquita Games o DimTv.

### Negociación con proveedores:

- Existen tres principales proveedores según los expertos.
- El primero en este caso sería el SOFTWARE, que puede incluir contratos con empresas como Microsoft para los licenciamientos de Office, Microsoft Project, antivirus, Firewalls para protección y seguridad, Bases de datos de Microsoft y de Oracle.
- El segundo vendría siendo el Hardware en el que se incluyen herramientas y máquinas de empresas como HP, SISCO, DELL, MAC LENOVO; IBM, entre otros.
  - Y por último una herramienta muy importante y primordial que ayuda a satisfacer las necesidades del cliente y que permite a la empresa trabajar de manera eficaz y eficiente es el Internet, en el caso de los expertos, están trabajando con un proveedor local llamado ACETEL.
- Existe un muy amplio rango de cartera de clientes que requieren de este tipo de servicios, es decir, de todo tipo de softwares.
- Las mayores demandas en el mercado son las páginas web y las aplicaciones móviles.

### Negociación con clientes:

•Algunos tipos de clientes con los que cuentan los expertos locales entrevistados son; Continental, Telcel, PISA, Empresas del giro logístico, NIKE, Suzuki, Nestle, Sanmina, entre muchos otros.

### Amenaza de Entrantes:

- El desarrollo de software depende realmente de las habilidades personales de parte de cada uno de los expertos.
- Futuros competidores pueden ser desde pequeñas empresas con emprendedores que aún están estudiando la carrera, hasta grandes corporaciones como IBM, MAC o Microsoft.
- Según expertos, algunas empresas de desarrollo de software locales son; POUNDS CONSULTING, SOFTKARE, DWS entre otros.

### Amenaza de sustitutos:

Es una empresa meramente dedicada al desarrollo prácticamente a productos o servicios personalizados. Es decir, como bien lo comentaban los expertos, el Software es hecho a la medida de cada cliente. Por lo que algunos productos sustitutos pueden ser herramientas OpenSource o sistemas muy robustos de administración que ya estén pre diseñadas o pre hechas, es decir, que ya se comercialicen en el mercado y tengan funciones meramente generalizadas.

## **Conclusiones de Análisis**

El desarrollo del software ha ido evolucionando en un gran porcentaje en los últimos años debido a la necesidad de implementar tecnologías de la información dentro de las empresas para el funcionamiento eficaz y eficiente dentro de sus procesos de administración y de manufactura.

A pesar de que una de las mayores oportunidades es que la demanda crece constantemente, el mercado se está viendo dividido por nacimiento y desarrollo de nuevas empresas competentes, esto lleva a una gran rivalidad por dar el mejor servicio a los clientes y a la mejora de la calidad en los productos que se ofrecen. Dentro de este giro existe una mayor rivalidad y una mayor dificultad de posicionamiento en el mercado nacional e internacional. A pesar de la rivalidad que existe en el mercado, existe una gran oportunidad en cierto entorno de la sociedad que realmente no está siendo atendido, como lo son; las micro y pequeñas empresas.

Existen grandes oportunidades como tanto amenazas dentro de este giro, lo que se debe hacer es aprovechar y enfocarse en esas oportunidades y tratar de evitar las amenazas, sobre todo las internas de la empresa. Es decir, mantener una correcta administración en los procesos productivos de la misma y en el manejo efectivo de los recursos humanos y tecnológicos con los que se cuenta.

En el diamante de Porter, podemos observar que los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que la tecnología que estos mismos ofrecen es la más avanzada en el mercado. Existe una gran rivalidad entre los competidores, ya que existen empresas internacionales que ofrecen softwares pre desarrollados que se adaptan fácilmente a las necesidades de las empresas.

Existen grandes posibilidades de nuevos competidores en el mercado debido a las bajas barreras de entrada que existen, es decir, el desarrollo de software puede ser impulsado por cualquier emprendedor mediante diversas fuentes como lo son las incubadoras, universidades o incluso desde su propio hogar con el uso de la computadora.

Respecto a los productos sustitutos, existen gran variedad de empresas que ofrecen sustitutos directos en cuanto a softwares pre desarrollados y comercializados, como indirectos, en relación a manejo de redes sociales que serían revistas y otro tipo de manejo de publicidad masiva. Existe un fuerte poder de negociación en cuanto a los consumidores ya que cada uno de los proyectos es hecho a la medida de cada cliente. Además del poder económico que puede llegar a representar cada uno de los clientes para la empresa de desarrollo de software.

## **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**

Al comenzar con este proyecto, se realizó una primera visita en donde el equipo de trabajo tuvo la oportunidad de conocer la empresa, sus instalaciones y parte de su personal. En esta primera visita se tuvo una reunión con uno de los empresarios, en donde se explicaron ciertos pormenores de la empresa y su funcionamiento, así como de sus áreas funcionales. Se realizaron algunas preguntas claves que nos permitieron darnos un mayor panorama sobre cómo se encontraba la organización actualmente. El empresario nos explicó primeramente como es que se tiene ese primer contacto con la empresa y el procedimiento que esta misma trata de seguir para proporcionar los servicios que ofrecen. Esta información fue grabada, registrada y meramente utilizada para realizar el documento de entendimiento de negocio, para hacer una descripción detallada sobre la historia de la empresa y sus altibajos, para desarrollar el diagrama de flujo de proceso y también para corroborar algunos datos de las fichas técnicas y perfiles de los empresarios.

La elaboración del análisis del entorno fue realizada en varias etapas. La primera de ellas fue la selección de variables externas que afectan a la empresa negativa o positivamente dentro de su entorno general. Algunas de las variables que se tomaron para esta empresa en particular fueron, aspectos económicos, socioculturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y aspectos de competencia.

Para poder cerciorarnos de que la información que habíamos obtenido de diversas fuentes fuera correcta, recurrimos a realizar dos entrevistas previamente preparadas con algunas preguntas claves que nos permitirían corroborar la información recabada y además obtener alguna otra que no habíamos podido obtener. Primeramente, se entrevistó al Licenciado Juan Carlos Fong, IT manager en la compañía POUNDS CONSULTING, empresa dedicada por una parte al desarrollo de software y además de diseño y manufactura tecnología avanzada. Nuestra segunda entrevista fue realizada al Ingeniero Mecatrónico Alejandro Norzagaray, quien actualmente coordina a un grupo de desarrollo e investigación de nueve personas en Continental Automovite en el área específicamente de “Infotentive Connectivity”, encargados de desarrollar todo aquello relacionado al entretenimiento del usuario, como la navegación, audio, bluetooth, radio satelital y también conexiones que el vehículo debe tener con el mundo exterior, entre otros.

Ambos procesos fueron debidamente grabados, registrados y transcritos de manera digital como fuente bibliográfica. La misma entrevista fue realizada también a uno de los empresarios para ver si toda la información recabada coincidía. Por otro lado, se buscó información en fuentes como SECOBI, INEGI y otros recursos electrónicos que tuvimos a nuestro alcance.

La información fue analizada y únicamente se recabaron los datos más importantes y exactos que nos permitieron formular un documento que contiene una tabla detallada con las oportunidades y amenazas más influyentes en el sector.

Durante reuniones posteriores a esta, se indago sobre el manejo y el proceso de las áreas funcionales de la empresa un poco más a detalle, se comenzó la búsqueda de datos que nos ayudaran a comprender la situación interna de la empresa.



Durante algunas de estas reuniones se procuró llevar a cabo actividades de provecho tanto para el desarrollo del documento del equipo de consultoría, como también para el desarrollo de información sumamente necesaria para la empresa.

Por otro lado, el equipo de consultoría determino necesario realizar algunas herramientas de diagnóstico a los empresarios y empleados de la empresa para poder determinar datos que nos ayudaran a diagnosticar. Algunas de las herramientas implementadas fueron la de clima laboral, la de diagnóstico de comunicación interna, la del diagnóstico de marketing y también la herramienta DIE del CUE, de las cuales se obtuvo información muy valiosa para conocer más a fondo la situación en la que se encontraba la empresa. Parte de las sesiones con los empresarios fueron dedicadas a dejar en claro cuál sería la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

El equipo decidió realizar la encuesta de clima laboral debido a que las respuestas acerca del funcionamiento de las áreas no fueron plenamente satisfactorias, estas no se conocían. Gracias a dicha herramienta, fuimos capaces de medir el nivel de satisfacción de las relaciones que se desarrollan dentro de la empresa y cómo esto afecta o contribuye al trabajo y funcionamiento de las mismas.

Se le pidió a la empresa también, compartir vía electrónica, todos aquellos documentos que nos pudieran servir como parte del diagnóstico. Se analizó información del área administrativa como por ejemplo actas constitutivas de la empresa, contratos y otro tipo de documentos sobre becarios, colaboradores y distribuidores.

Se analizó también parte de los documentos que tenían que ver con lo productivo y la manera en que registraban sus proyectos.

Otra herramienta realizada como parte del diagnóstico fue el FODA y el mapa conceptual, las cuales ayudaron junto con las demás a definir el problema general de la empresa y la descripción de la situación de la misma en donde pudimos destacar las áreas en donde se puede mejorar y alertas a considerar. Así mismo esto permitirá pasar a la siguiente etapa del proyecto, la propuesta de mejora.

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

En la empresa no se cuenta propiamente con un área de **Administración y Recursos Humanos** ya que es administrada de manera informal por un socio encargado, el cual no solo tienen esa función, sino que también realiza funciones y actividades de otras áreas específicas. Por este motivo la empresa no cuenta con planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto tiene como consecuencia que la empresa tome decisiones de manera reactiva y no se enfoque en planear y estructurar previamente para un beneficio significativo en la organización. Respecto a la cultura organizacional y comunicación se detectó que la empresa se encuentra en una situación débil, ya que no se cuenta con una misión, visión y valores establecidos de manera formal y claros por parte de los empresarios y los trabajadores, así como tampoco se cuenta con manuales de procesos y procedimientos, definición de perfiles de puestos o controles internos para el manejo de su personal. El proceso de reclutamiento, planeación, selección, contratación y capacitación no se encuentra estructurada situación que se considera como una problemática que ha repercutido en situaciones que la empresa ha tenido con el personal que labora dentro de la organización. Por esto los empresarios como los trabajadores se muestran dispuestos a realizar un cambio para implementar propuestas de mejora.

En cuanto al área de **Operaciones** de la empresa se busca brindar desarrollo web y de software de calidad y adaptado a las necesidades de cada cliente, para lograr un producto y servicio personalizado para que los clientes queden satisfechos con los proyectos entregados.

De acuerdo a la filosofía y valores dentro de la empresa, se busca que el cliente tenga confianza de proporcionar información para el manejo y desarrollo de proyectos, así como entregarle un producto que realmente se adapte a sus necesidades. Sin embargo, la empresa ha tenido problemas en cuanto a la capacidad de producción de sus proyectos y tiempos de entrega. Se considera que es en relación a la complejidad de desarrollo de los mismos, así como aspectos de comunicación con sus clientes en cuanto a pagos en tiempos determinados, información que se tiene que proporcionar en tiempo y en forma, así como eventos inesperados durante el proceso de producción los cuales pueden llegar a repercutir en los tiempos de entrega. A pesar de esto, se considera que un control o estructura de operación de los proyectos, como cotizaciones podría brindar mejor resultados en cuanto a esta área.

El área de **Ventas y Mercadotecnia** de la empresa no es formal, el encargado de realizar las funciones y actividades que corresponden en estas áreas es uno de los socios. A pesar de que la empresa se enfoca en dar sus servicios y productos de mercadotecnia, no se tienen planes definidos o herramientas para implementar acciones o estrategias en la empresa. Así como tampoco se cuenta con presupuesto para implementar acciones de marketing y no existe una relación con los clientes debido a que no hay acciones definidas para la retención y fidelización mediante un servicio post – venta. La única publicidad con la que cuenta la empresa es la de boca en boca, sin embargo, llega a ser muy eficiente por que han logrado tener recomendaciones que atraen nuevos clientes a la empresa.

Se cuenta con un proceso de selección y elaboración de proyectos, que involucran cada una de las áreas de la empresa, el nivel de ventas es bueno, sin embargo, llega a ser afectado debido a su limitada capacidad de producción y proyectos rechazados.

El área de **Finanzas** es prácticamente inexistente dentro de la empresa, se cuenta con un ERP y CRM el cual ayuda al registro de los ingresos y gastos con los que se cuenta, sin embargo, no obtienen información financiera confiable que les permita tomar decisiones estratégicas confiables para la organización.

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

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

Las siguientes son las herramientas que se utilizaron para concluir en análisis de la situación actual de la empresa.

#### **Instrumentos de Diagnóstico:**

##### **Herramienta Clima Laboral**

Una encuesta de clima laboral es un estudio sobre las percepciones y puntos de vista que tienen los empleados sobre la empresa o negocio. Las encuestas abordan las actitudes y preocupaciones que tienen los empleados, y esto ayuda a la organización a generar mejoras y cambios en la misma.

Ayudan a incrementar dos cosas:

1. El bienestar laboral de sus trabajadores.
2. Acrecentar la productividad de los mismos.

Esta prueba fue aplicada a todo el personal sin excepción de manera individual, la cual brindo información valiosa en temas tales como identidad profesional, clima laboral, relaciones interpersonales y comunicación, desarrollo y compensaciones salariales y evaluación de dirección. (Luna, 2013)

### **Diagnóstico de Marketing**

El diagnóstico de Marketing es el primer paso para establecer cualquier plan de mejoras u optimización de mercadeo en la empresa, en donde se lleva a cabo la identificación y análisis de los elementos que caracterizan la situación actual de mercado en un momento dado. Es a través del diagnóstico como podemos evaluar y mejorar la gestión del mercadeo, para implementar mejores prácticas en gestión comercial y de marketing, para así establecer prioridades frente a situaciones concretas de cada una de ellas. (Eficiencia Operativa, 2016)

### **Evaluaciones de Comunicación Interna**

La comunicación interna es la que se dirige a tu cliente interno: tu equipo de trabajo. Es una herramienta estratégica para transmitir los objetivos de la empresa, motivar a tu gente y lograr mayor identificación. (Galicia, 2013)

### **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**

FODA es un acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta es una herramienta donde se somete a estudio la situación de una empresa o un proyecto con el análisis de sus características internas y externas. Aquí se toma la información, se analiza y procesa para que esta quede lista para la toma de decisiones y que se pueda lograr un equilibrio entre las capacidades de la empresa como las situaciones que están próximas a enfrentar. (THEMES, M. 2017)

### **Mapa conceptual:**

Herramienta que posibilita organizar y representar, de manera gráfica y mediante un esquema, el conocimiento. El objetivo de un mapa conceptual es representar vínculos entre distintos conceptos que adquieren la forma de proposiciones. (Merino, 2008)

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

### **Herramienta clima laboral:**

Se realizó una prueba de clima laboral a todos los colaboradores de la empresa, para conocer los puntos de vista y percepciones que tienen en relación a las categorías que se mencionan a continuación dentro de la empresa.

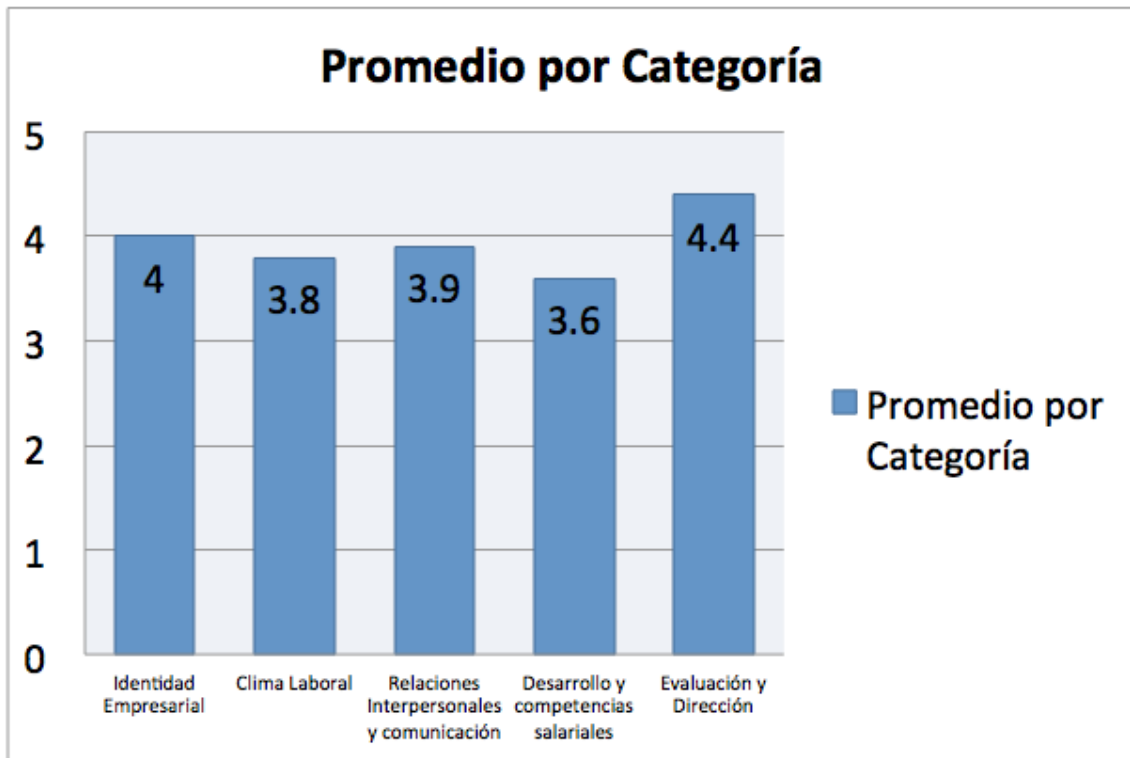
El cuestionario cuenta con cinco categorías de análisis: Identidad Empresarial, Clima Laboral, Relaciones Interpersonales y Comunicación, Desarrollo y Compensaciones Salariales, y Evaluación de Dirección. Las preguntas de estos rubros son contestadas por el personal de la empresa mediante un sistema de calificación del 1 al 5 en donde 1 representa el valor más bajo y 5 el valor máximo.

Al final del cuestionario se pide que contesten las siguientes preguntas:

- “Actualmente, la empresa es:”
- “En 3 años, visualizo a la empresa:”
- “Me gusta y me motiva de la empresa”
- “Me gustaría que la empresa mejorara:”

En el caso de la empresa los cuestionarios se aplicaron a seis personas que laboral dentro de la empresa.

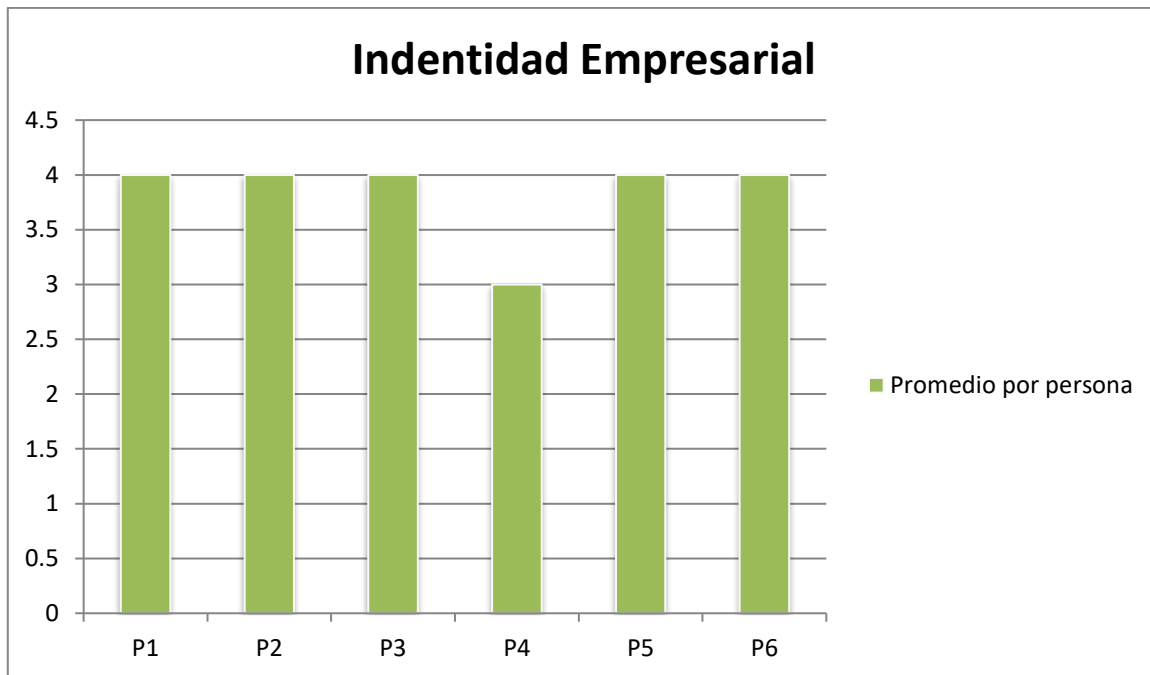
Después de procesar la información recabada se obtuvo el siguiente resultado en las áreas de análisis:



Gráfica 1: Promedio por categoría de la Herramienta Clima Laboral. En el eje horizontal se muestran las categorías mientras que en el eje vertical se muestra el promedio obtenido teniendo un máximo de 5.

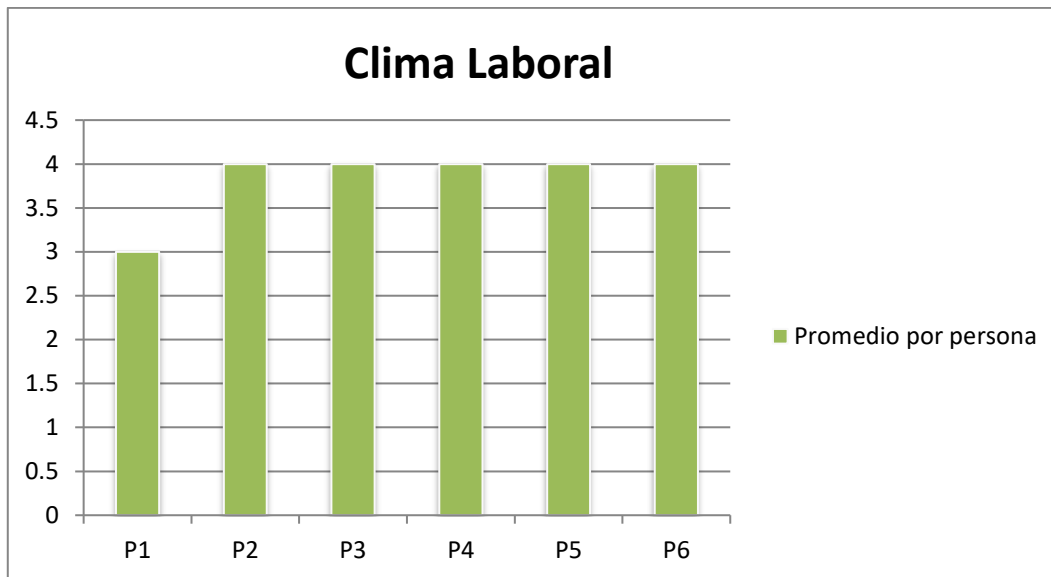
En la categoría de **Identidad Empresarial** se obtuvo un promedio de 4. Esto nos indica por lo tanto que el personal de la empresa se siente identificados con la organización y que tienen un compromiso con lo que representa la empresa. Las fortalezas de esta categoría fueron: la honestidad e integridad de las personas en la empresa, la retención de empleados competentes y la disposición del personal por experimentar y adoptar nuevas ideas de realizar las actividades que se les establezcan. Mientras que las debilidades encontradas en esta categoría fueron: en relación al conocimiento y entendimiento de la misión y visión de la empresa, debido a que la comunicación por parte de los líderes es débil.





*Gráfica 2: Identidad Empresarial. En el eje horizontal se muestra como variables P las cuales señalan el número de personas a las que se aplicó la encuesta. Mientras que en el eje vertical se muestran los promedios que obtuvieron.*

En la categoría **Clima laboral** se obtuvo un promedio de 3.8. Aunque supero la mitad del promedio de calificación ideal, es una de las categorías que necesita más análisis y acciones de mejora. Aunque podemos mencionar que las relaciones del personal son buenas dentro de la organización. Las fortalezas de esta categoría fueron: las capacidades de desarrollo dentro de la empresa no están sujetas de acuerdo al sexo, raza, religión o estado civil y también el ambiente de respeto entre los colaboradores de la empresa y proyectos. Las debilidades detectadas dentro de la categoría tienen relación a la comunicación de políticas internas y la claridad de las actividades y roles del personal.



Gráfica 3: Clima Laboral. En el eje horizontal se muestra como variables P las cuales señalan el número de personas a las que se aplicó la encuesta. Mientras que en el eje vertical se muestran los promedios que obtuvieron.



Gráfica 4: Debilidades Clima Laboral. Se muestra el promedio de las variables que se consideran como debilidad de la categoría junto con los promedios obtenidos.

Mientras que en la categoría de **relaciones interpersonales y comunicación** se obtuvo un promedio de 3.9. Las fortalezas que muestra esta categoría son el respeto y dignidad del trato del personal, así como tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores de la organización y la integración en equipos de trabajo.

Por otra parte, las debilidades que muestra la categoría y en las cuales se tiene que trabajar son la comunicación dentro de la empresa, así como lograr la instalación de cambios exitosamente que beneficien a la organización.



*Gráfica 5: Relaciones Interpersonales y Comunicación. En el eje horizontal se muestra como variables P las cuales señalan el número de personas a las que se aplicó la encuesta. Mientras que en el eje vertical se muestran los promedios que obtuvieron.*

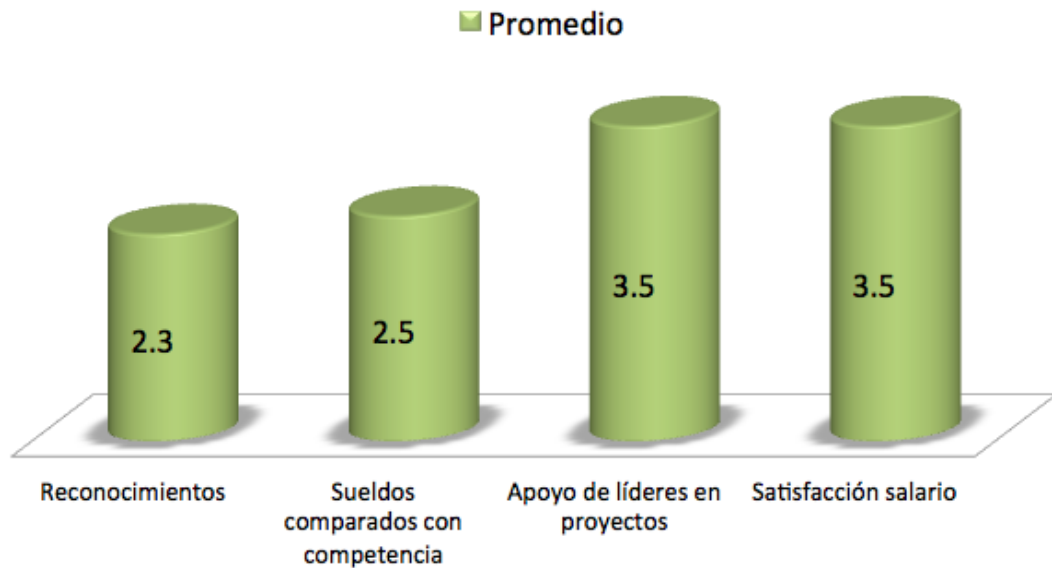
**Desarrollo y compensaciones salariales** tiene un promedio de 3.6 y es otra de las categorías con promedio bajo y en las cuales tiene que trabajar la organización. Las fortalezas de esta categoría son el respeto en todos los puestos de trabajo dentro de la empresa, así como la claridad y la capacidad de desarrollo personal y habilidades en cada uno de los puestos.

Se reconoce el trabajo de cada persona que tiene resultados positivos en el trabajo sin embargo no se da ninguna forma de premiación o compensación por el personal más competente. Esto es considerado debilidad en la categoría.



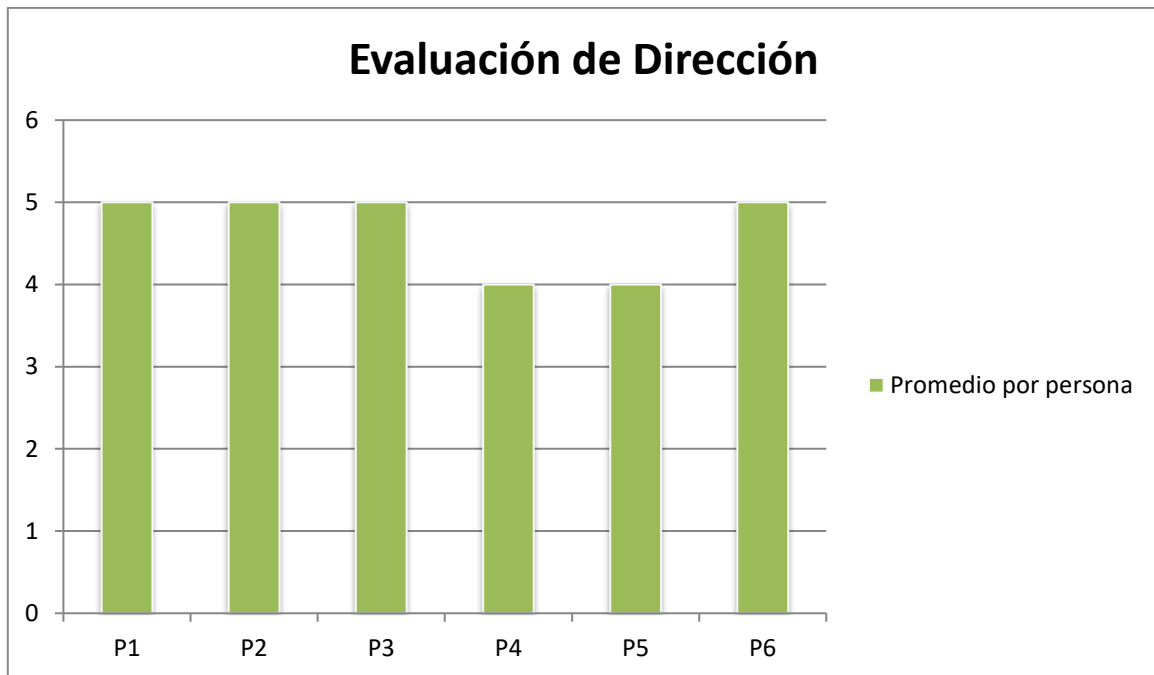
*Gráfica 6: Desarrollo y Compensaciones Salariales. En el eje horizontal se muestra como variables P las cuales señalan el número de personas a las que se aplicó la encuesta. Mientras que en el eje vertical se muestran los promedios que obtuvieron.*

## Debilidades Compensaciones Salariales



*Gráfica 7: Debilidades Compensaciones Salariales. Se muestra el promedio de las variables que se consideran como debilidad de la categoría junto con los promedios obtenidos.*

Por último, la categoría de **evaluación de dirección** obtuvo el promedio más alto de todas las categorías mencionadas con un promedio de 4.4 en donde se destaca que los tratos de los líderes de la organización son respetuosos, amables y no tienen distinciones con el personal, así como una buena fomentación del trabajo en equipo.



*Gráfica 8: Evaluación de Dirección. En el eje horizontal se muestra como variables P las cuales señalan el número de personas a las que se aplicó la encuesta. Mientras que en el eje vertical se muestran los promedios que obtuvieron.*

En relación con las preguntas realizadas en el cuestionario, las respuestas más representativas las siguientes:

- “Me gusta y me motiva de la empresa” ..... Ambiente laboral, trabajo en equipo y el crecimiento de clientes gracias a las recomendaciones.
- “Me gustaría que la empresa mejorara” ..... Procesos, comunicación interna, estrategias y ventas.
- “En 3 años visualizo a la empresa como” ..... Una empresa reconocida y posicionada con una estructura definida.

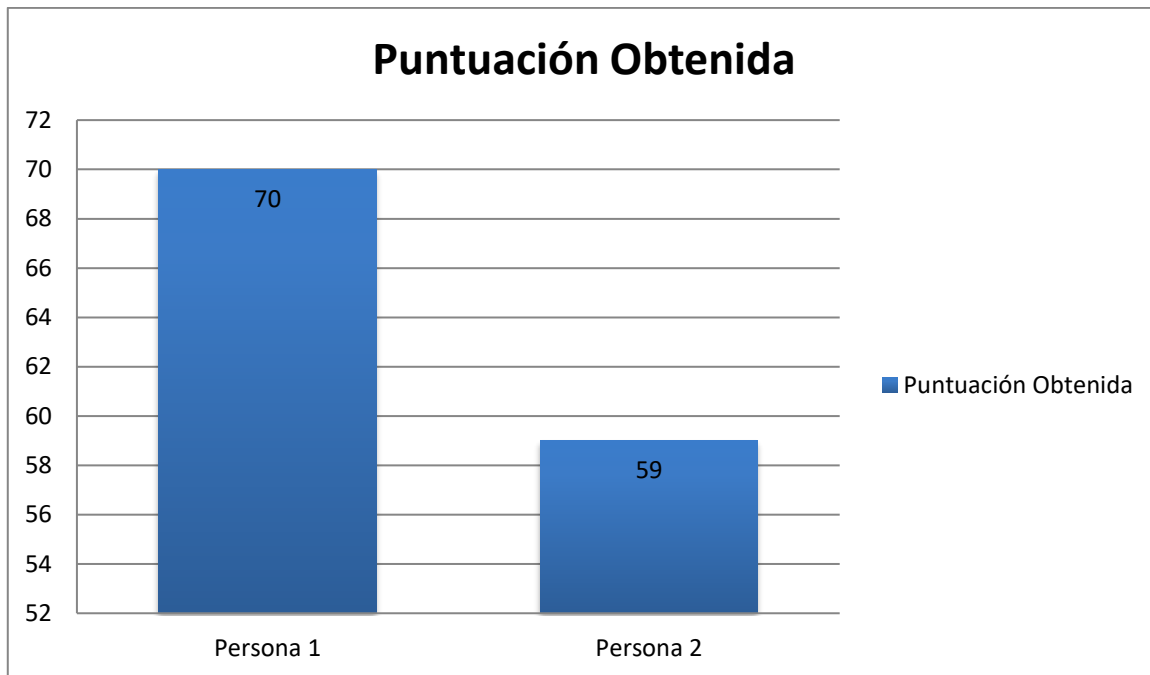
## **Evaluación de Comunicaciones Internas**

Una vez aplicada la herramienta de Clima Laboral y analizar los resultados, se decidió aplicar la herramienta de evaluación de comunicaciones internas, para obtener más información acerca del tema dentro de la empresa.

La herramienta se le aplico a dos empresarios y consta de responder preguntas establecidas en el cuestionario teniendo una escala que va de 1 a 5, en la que **5** significa **sí, de forma excelente** y **1** significa **No, no existe, no se conoce el concepto**. Teniendo la opción de calificar con un número intermedio de acuerdo a la pregunta y consideración del empresario.

La primera parte del cuestionario consta de 23 preguntas que deben ser contestadas de acuerdo a lo mencionado anteriormente, mientras que la última sección que es la pregunta marcada como número 24, se tiene que seleccionar de acuerdo a una lista establecida el método(s) utilizados actualmente por la empresa. Al final se suman las opciones seleccionadas que equivalen a un punto cada una para anexarlos a los puntos de las respuestas anteriores.

Los resultados fueron los siguientes:



*Gráfica 9: Puntuación Obtenida Comunicación Interna. En el eje horizontal se muestra la variable de persona a la cual se le realizó el cuestionario mientras que en el eje vertical se muestra la puntuación en número la cual obtuvo estando dentro de la categoría 0-80.*

Como se puede observar en la gráfica el resultado de los dos cuestionarios se encuentra en el rubro de 0 a 85 puntos, lo cual significa que la comunicación muestra serias deficiencias. Revisando las preguntas del cuestionario es notable que los puntajes más bajos tienen relación a temas de comunicación con el personal de acuerdo a la información sobre objetivos o planes como empresa, así como planes que permitan conocer las expectativas de la empresa de acuerdo al personal.

Por otra parte, se puede mencionar que la falta de comunicación que se tiene puede llegar a afectar con rumores acerca de temas de importancia dentro la empresa ya que no se tiene un control sobre los mismos y no se ha inculcado en el personal los daños que estos llegan a tener si se dan dentro de la organización.



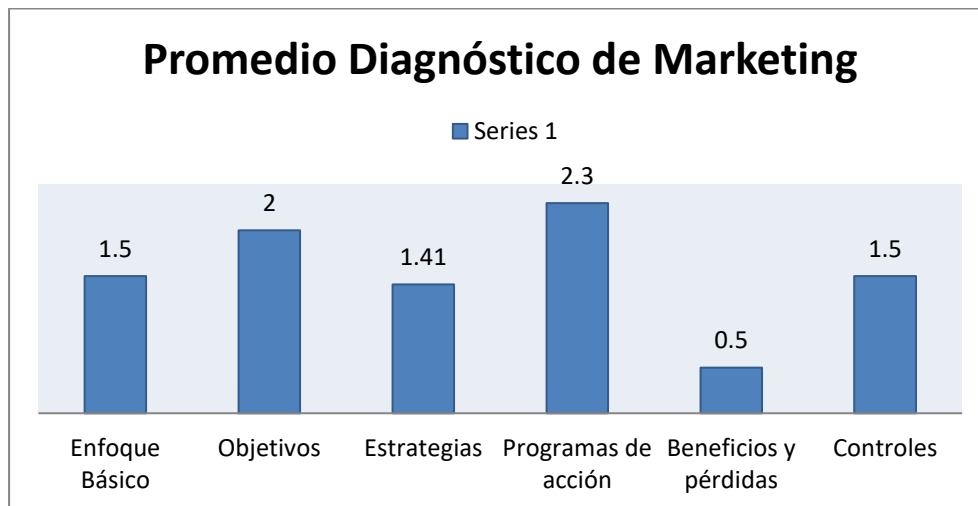
## Diagnóstico de Marketing

La prueba estrategias de Marketing fue aplicada a dos empresarios, para darnos cuenta de los métodos de Marketing que se tienen actualmente en la empresa. El análisis se hizo teniendo en cuenta que la empresa enfoca sus productos y servicios en relación a mercadotecnia y en base a la información previa que obtuvimos con el diagnóstico de la misma.

El cuestionario está conformado por seis categorías con preguntas específicas al área que se está evaluando, 23 preguntas en total, con rango de calificación del 0 (No se sabe) al 5 (Excelente) en cada pregunta de las categorías que son las siguientes:

A= Enfoque Básico, B=Objetivos, C=Estrategias, D=Programas de acción, E=Beneficios y pérdidas, F=Controles.

Los promedios obtenidos entre los dos cuestionarios por categoría fueron los siguientes: (Puntaje Máximo 5)



Gráfica 10: Promedio Diagnóstico de Marketing. Se muestra en el eje horizontal las categorías del cuestionario. En la parte superior de cada barra se muestra el número obtenido por categoría.

Resultado	Interpretación
<b>A= Enfoque básico</b> 1.5	No se conoce el segmento de mercado que la empresa está atendiendo, sin embargo, se analiza de manera baja al consumidor y el producto, así como se tiene un conocimiento bajo del comportamiento de los competidores.
<b>B= Objetivos</b> 2	No existe claridad en los objetivos de mercadotecnia dentro de la empresa. No se tienen claros los objetivos de esta área.
<b>C= Estrategias</b> 1.41	Hay pocas estrategias implementadas en la empresa, el resultado de esta categoría nos muestra que los empresarios son reactivos, lo que indica que la parte estratégica es un área de mejora dentro de la organización.
<b>D= Programas de acción</b> 2.3	No existen planes de acción de acuerdo a las estrategias dentro de la empresa, se llega a prever que estrategias necesitan implantar de acuerdo al marketing mix, sin embargo, no se llegan a tener acciones definidas.
<b>E= Beneficios y pérdidas</b> 0.5	No existen beneficios y pérdidas. No existen planes por lo tanto no se logra cumplir con esta categoría.
<b>F= Controles</b> 1.5	No hay un control sobre las implantaciones de las acciones de marketing, por lo que es imposible medir el impacto de las estrategias.

## Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	47.0	102.0	4.6	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	32.0	120.0	2.7	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	43.0	84.0	5.1	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	81.0	177.0	4.6	BÁSICA
AF5. FINANZAS	97.0	163.0	6.0	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	300.0	646.0	4.6	BÁSICA

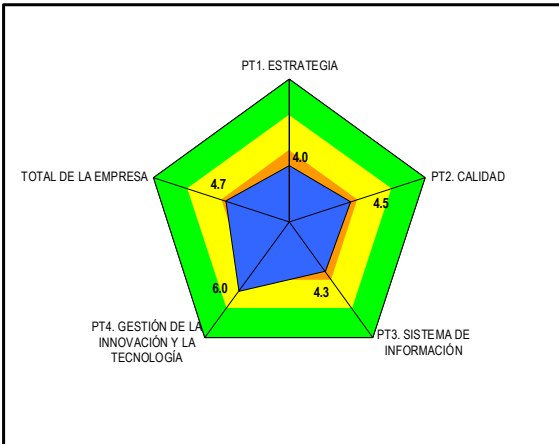
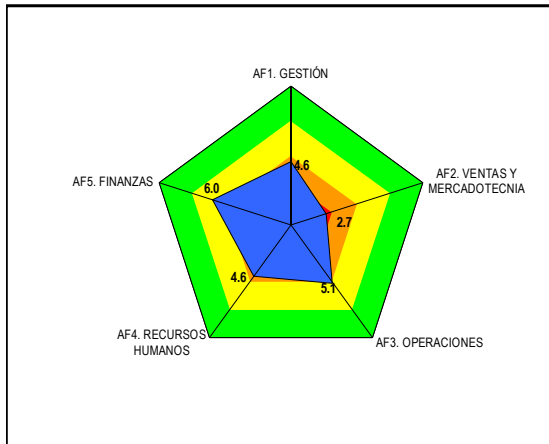
Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	70.0	177.0	4.0	BÁSICA
PT2. CALIDAD	290.0	646.0	4.5	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	132.0	308.0	4.3	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	36.0	60.0	6.0	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	528.0	1191.0	4.7	BÁSICA

% de respuestas

**87%** El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados



La herramienta de diagnóstico DIE nos arrojó resultados que nos ayudarán a aplicar nuestras propuestas de mejora de una mejor manera.

La empresa se encuentra en un nivel de **maduración y crecimiento básico**. Entre las principales áreas que deben atenderse con mayor prioridad están las siguientes: el área de ventas y mercadotecnia, gestión y recursos humanos.

Principalmente podemos ver que el problema más grande dentro de la empresa es el área de Ventas y mercadotecnia, que se encuentra en un nivel de sobrevivencia.

A pesar de que este punto es el único que se presenta en esta categoría, es importante considerar y revisar todas las demás áreas sobre todo aquellas que son estratégicas para el crecimiento de la organización.

### Análisis FODA:

<h1>FODA</h1>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto/Servicio de calidad.</li> <li>2. Personal calificado.</li> <li>3. Espacios de trabajo que favorecen un mejor desempeño.</li> <li>4. Clima laboral positivo.</li> <li>5. Motivación y autoestima de los socios alta.</li> <li>6. Alianza estratégica con cámara de comercio.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informalidad en proceso de gestión y operación.</li> <li>2. Empresa nueva y con poca experiencia de negocios.</li> <li>3. Líneas de mando débiles.</li> <li>4. Servicio post-venta bajo.</li> <li>5. Toma de decisiones reactiva.</li> <li>6. Falta de controles.</li> </ol>
	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobros realizados en dólares.</li> <li>2. Uso de TI en la empresa.</li> <li>3. Desarrollo de programas informáticos.</li> <li>4. Desarrollo de software hecho a la medida.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios de materia prima en dólares.</li> <li>2. Precios muy elevados debido a la tasa de inflación.</li> <li>3. Poca actitud hacia la inversión.</li> <li>4. Fuerte rivalidad entre competidores.</li> <li>5. Fácil acceso al sector.</li> <li>6. Gran variedad de productos sustitutos.</li> <li>7. Poco poder de negociación con clientes y proveedores.</li> </ol>

Explicación y resultados:

Como puede observarse en el análisis FODA realizado, la empresa cuenta con algunas oportunidades y amenazas donde se logra distinguir como una empresa que utiliza principalmente las tecnologías de la información como medio de trabajo y aprovecha estos recursos al máximo.

La empresa cuenta con una gran oportunidad de crecimiento en el desarrollo de software hecho a la medida de cada cliente, ya que cada uno de ellos necesita de una organización que cuente con personal calificado para poder realizar este trabajo, aspecto con el que la empresa cuenta.

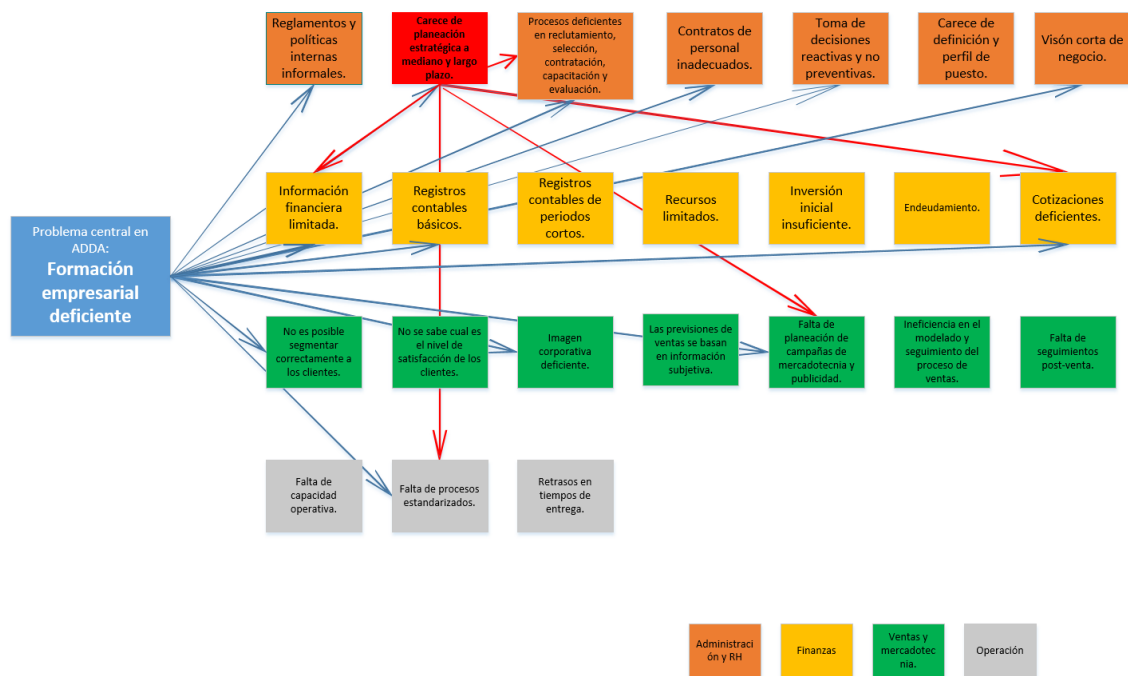
Otra gran oportunidad con la que cuenta la empresa, es el poder ofrecer sus servicios en el extranjero y su cobro en dólares. Esto podría compensar no parte de su amenaza que es la compra de materia prima o maquinaria en dólares ya que puede llegar a ser muy elevada.

Consideramos que las mayores amenazas que pudieran llegar a tener son el poco poder de negociación que tienen con sus proveedores y sus clientes. Primeramente, con los proveedores porque estas son empresas de gran tamaño que ya tienen políticas y normas establecidas para sus clientes, además de que son que la tecnología que ellas ofrecen son prácticamente lo más avanzado que existe en el mercado. Y después por parte de los clientes porque cada uno de hechos tiene sus diferentes necesidades y siempre se tienen que atender de manera específica y personal.

Se cuenta con diversas oportunidades y fortalezas, en donde se logra distinguir como una empresa con un personal altamente calificado y que logra ofrecer un producto/servicio de excelente calidad y funcionalidad. Han logrado mantener un ambiente laboral positivo en áreas o espacios de trabajo que favorecen al desempeño. Por otro lado, tienen grandes debilidades que han impedido que en cierta medida la empresa pueda crecer a mayor rapidez, una de sus principales es la informalidad en los procesos de gestión y de operación, esto conlleva a la toma de decisiones reactivas, es decir, las decisiones se van tomando a como el trabajo se va desarrollando.

La mayor oportunidad de crecimiento que tiene la empresa, es la evolución de las empresas hacia la parte tecnológica, ya que cada vez se inclinan más a recurrir al futuro, es decir, a utilizar las tecnologías de la información como parte de sus procesos cotidianos y de sus estrategias de crecimiento.

## Mapa Conceptual



En el mapa conceptual presentado anteriormente, se puede observar que el problema central o principal que el equipo de consultoría detectó en la empresa es el siguiente: “Formación empresarial insuficiente”.

A partir de este problema detectado, se desprenden otras situaciones y efectos que también influyen en el desempeño óptimo de la compañía.

El mapa realizado manera gráfica está dividido en cuatro principales áreas: Primeramente, en color gris tenemos el área administrativa y de recursos humanos, el naranja que representa las finanzas, el verde con ventas y mercadotecnia y por último en azul las operaciones. Estas mismas están acomodadas de manera descendente en base al impacto que cada una tiene en el problema central. En el mapa se puede observar también los aspectos problemáticos en cada una de las áreas funcionales de la empresa y que están relacionados entre sí mediante flechas según nuestro diagnóstico. Las flechas de color rojo que se observan son aquellas actividades que causan un mayor impacto en el problema principal.

A pesar de esto, son muchos los aspectos que llegan a relacionarse con uno de los principales efectos. En el área administrativa quedo gráficamente recalcado la “carencia de planeación estratégica a mediano y mediano largo plazo”, esto porque realmente la empresa funciona a como se vayan presentando los proyectos y a como puedan sacar el trabajo, es decir, sin una planeación estratégica. De este efecto podemos recalcar algunos otros muy importantes que van de la mano o que simplemente al suceder por consecuencia los demás.

Algunos ejemplos que se interrelacionan dentro de esta misma área serian “la toma de decisiones reactivas y no preventivas” y por supuesto la “visión corta del negocio”. Hablando de manera descendente en el área de finanzas se interrelaciones con las “cotizaciones deficientes” y así sucesivamente con la “falta de planeación de campañas de publicidad y mercadotecnia” en ventas y MKT; y por último la “falta de proceso estandarizados” en la parte operativa.

### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión**

“Utilizar la tecnología y creatividad para el desarrollo y fortalecimiento de los canales digitales de comunicación”.

##### **Visión**

“Ser una empresa proveedora líder de servicios de comunicación digital de la zona Occidente del país”

##### **Valores**

###### Pasión

Hacemos lo que nos gusta, con entusiasmo y dedicación.

###### Perseverancia

Constancia y firmeza en cada proceso, proyecto o situación; es nuestro principal valor, a pesar de las caídas seguimos, y seguiremos avanzando.

###### Puntualidad

Nos identificaba al no errar con fechas de entrega de proyectos, motivo por el cual hemos tenido amplias recomendaciones; esta es una característica que no queremos ni debemos perder y debe estar presente en cada actividad.

###### Fraternidad

Generamos lealtad a nuestros colaboradores y clientes.



### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

<p><b>Análisis FODA</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto/Servicio de calidad.</li> <li>2. Personal calificado.</li> <li>3. Espacios de trabajo que favorecen un mejor desempeño.</li> <li>4. Clima laboral positivo.</li> <li>5. Motivación y autoestima de los socios alta.</li> <li>6. Alianza estratégica con cámara de comercio.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informalidad en proceso de gestión y operación.</li> <li>2. Empresa nueva y con poca experiencia de negocios.</li> <li>3. Líneas de mando débiles.</li> <li>4. Servicio post-venta bajo.</li> <li>5. Toma de decisiones reactiva.</li> <li>6. Falta de controles.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobros realizados en dólares.</li> <li>2. Uso de TI en la empresa.</li> <li>3. Desarrollo de programas informáticos.</li> <li>4. Desarrollo de software hecho a la medida.</li> </ol>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la gama de servicios.</li> <li>• Atacar nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Formalización y normalización de los procesos internos de la empresa.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de cultura de gestión de procesos y operaciones.</li> <li>• Generar información financiera para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios de materia prima en dólares.</li> <li>2. Precios muy elevados debido a la tasa de inflación.</li> <li>3. Poca actitud hacia la inversión.</li> <li>4. Fuerte rivalidad entre competidores.</li> <li>5. Fácil acceso al sector.</li> <li>6. Gran variedad de productos sustitutos.</li> <li>7. Poco poder de negociación con clientes y proveedores.</li> </ol>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las políticas de ventas.</li> <li>• Conocimientos de costo para establecimiento de precios competitivos.</li> <li>• Fortalecer los lazos con socios clave.</li> <li>• Creación de nuevas alianzas con agencias de publicidad y de marketing.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de ahorro para inversión que ayuden al desarrollo sustentable de la empresa.</li> <li>• Definir estructura organizacional y líneas de mando.</li> </ul>

## Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo (meta) estratégico (2019)
<b>Económica / Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de ingresos y egresos actualizado.</li> <li>Regularizar la contabilidad y situación fiscal.</li> <li>Búsqueda de fondo de gobierno estatal o federal para equipamiento.</li> <li>Conocer con claridad el punto de equilibrio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar proyecciones financieras.</li> <li>Generar estrategias fiscales efectivas.</li> <li>Crear un fondo para capacitación del personal.</li> <li>Creer de Micro a pequeña empresa</li> <li>Tener fondos en reserva para (finiquito, bonos, aguinaldos, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser una empresa rentable y que genera pronósticos financieros de crecimiento.</li> </ul>
<b>Cliente / Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusión de desarrollo web del portal.</li> <li>Generar una campaña de difusión.</li> <li>Mejorar el servicio de seguimiento a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar nuestro portafolio de clientes 50% sobre el cierre 2017.</li> <li>Tener campaña constante de Mercadotecnia y publicidad digital.</li> <li>Crear alianzas internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar a la empresa como uno de los principales proveedores de servicios de comunicación digital de la zona occidente del país.</li> </ul>
<b>Procesos / Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis, optimización y creación de contratos para ventas y personal.</li> <li>Generar y fortalecer el servicio de soporte.</li> <li>Generar manual de procesos y documentación de cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar los procesos y dar seguimiento a resultados.</li> <li>Aumentar nuestra capacidad de producción.</li> <li>Gestionar una certificación para el fortalecimiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar y aplicar cada uno de los procesos para dar seguimiento al cumplimiento de los mismos.</li> </ul>

<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y definir perfiles de puesto.</li> <li>• Firma de contratos con nuestro personal.</li> <li>• Incluir a nuestro personal en el Seguro Social.</li> <li>• Establecer protocolos de comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal para el crecimiento proyectado.</li> <li>• Generar un manual de funciones.</li> <li>• Diseñar un programa de capacitación anual.</li> <li>• Generar un plan de evaluación del capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un capital humano comprometido y estable con incentivos por cumplimiento de objetivos.</li> </ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar y dar seguimiento al ERP y CRM.</li> <li>• Delegar funciones administrativas.</li> <li>• Diseñar e implementar un instrumento de administración de recursos.</li> <li>• Mantener un control adecuado de fechas para el seguimiento de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategia para optimización y uso eficiente de recursos.</li> <li>• Generar métricas y estadísticas para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control óptimo de recursos.</li> </ul>

### Estrategia general

Contar con Finanzas Sanas
---------------------------

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

#### Económica / Finanzas

Concepto	Descripción
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa rentable y que genera pronósticos financieros de crecimiento.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro diario de ingresos y egresos.</li> <li>• Tener un asesor contable y entregar documentos en las fechas acordadas.</li> <li>• Análisis de los costos para la toma de decisiones.</li> <li>• Análisis del historial financiero a la par del asesor financiero para la planeación del año siguiente.</li> </ul>
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de ingresos y egresos actualizado.</li> <li>• Regularizar la contabilidad ante SAT.</li> <li>• Encontrar el punto de equilibrio de cada uno de los servicios.</li> <li>• Generar un presupuesto anual.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de registro.</li> <li>• Notas, facturas, estados de cuenta.</li> </ul>

#### Cliente / Mercado

Concepto	Descripción
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a la empresa como uno de los principales proveedores de servicios de comunicación digital de la zona occidente del país.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo recurrente de campañas de mercadotecnia.
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado y continuo de medios sociales.</li> <li>• Definir una estrategia para el seguimiento de clientes.</li> <li>• Implementar un proceso para el servicio de posventa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir el portal web de la empresa.</li> <li>• Generar una campaña de difusión.</li> <li>• Generar vínculos con empresas u organizaciones.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento en medios sociales.</li> <li>• Registro de interacciones con clientes vía web, redes sociales, chat, etc.</li> </ul>

## Procesos / Operaciones

Concepto	Descripción
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y aplicar cada uno de los procesos para dar seguimiento al cumplimiento de los mismos.</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control operativo eficiente</li> </ul>
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de funciones del personal.</li> <li>• Definición de procesos de desarrollo.</li> <li>• Planeación y autoevaluación continua por parte de la dirección.</li> <li>• Documentar los procesos para buscar una certificación.</li> </ul>
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el perfil de cada puesto.</li> <li>• Aseguramiento de Calidad de proyectos (QA).</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Generar un manual de funciones y diseñar un programa de capacitación anual.</li> <li>• Generar un manual de políticas y procedimientos internos.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de observación sobre el desempeño.</li> <li>• Control de proyecto en ERP.</li> </ul>

## Recursos Humanos

Concepto	Descripción
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un capital humano comprometido y estable con incentivos por cumplimiento de objetivos.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>Buscar y seleccionar equipo de trabajo eficiente y eficaz, así como la capacitación del mismo.</p>
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis por área para identificar posibles incumplimientos de objetivos.</li> <li>• Incentivos y bonos.</li> <li>• Diagnóstico de necesidades y gestión de las áreas.</li> </ul>
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programa de incentivos.</li> <li>• Entrevistas de situación anímica dentro del personal.</li> <li>• Crear programa de capacitación al capital humano.</li> <li>• Delegar funciones a las diferentes áreas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un instrumento de administración de recursos.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del estado de ánimo del personal.</li> <li>• Descripción de perfil de puesto.</li> <li>• Instrumento de administración.</li> </ul>

## Administración

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control óptimo de recursos.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar métricas y resultados de la empresa.</li> </ul>
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar adecuadamente el ERP y CRM</li> <li>• Actualizar la información en las herramientas de administración</li> <li>• Recopilar datos para medir la eficiencia de la empresa.</li> </ul>
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• . Implementar instrumentos para la administración de recursos.</li> <li>• Definir actividades para optimizar el desarrollo operativo.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de métricas.</li> <li>• Generar estadísticas de crecimiento.</li> </ul>

### 3.4. Mapa Estratégico

PERSPECTIVA	
<b>FINANZAS</b>	<p>Aumentar las ventas</p> <p>Disminuir costos</p>
<b>CLIENTES/ MERCADO</b>	<p>Incrementar el número de clientes</p> <p>Mantener fidelidad de clientes</p> <p>Tener clientes satisfechos</p>
<b>PROCESOS</b>	<p>Administración adecuada de recursos</p> <p>Estandarizar y Normatizar procesos</p>
<b>PERSONAL</b>	<p>Tener personal productivo</p> <p>Tener equipo de trabajo integrado</p>

## **4. Propuesta de mejora**

### **4.1. Nombre de la propuesta**

Desarrollar Bases para el crecimiento sostenido de la empresa.

Concepto:

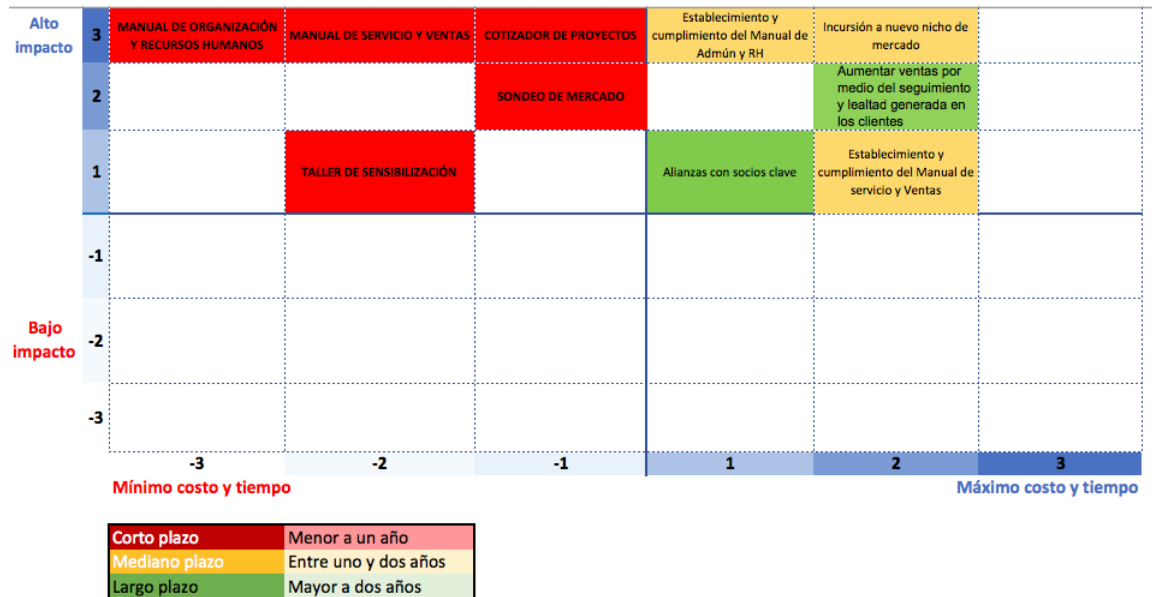
“Desarrollar las bases mediante el rediseño de la estructura organizacional, la formalización de las funciones operativas, cotizador de proyectos y la implementación de estrategias de mercadotecnia”

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

De acuerdo a las propuestas establecidas para la empresa, se generó una Matriz de Priorización en la cual medimos el grado de impacto que tendrán cada una de las propuestas establecidas de acuerdo a los objetivos y estrategias ya desarrolladas, así como su relación con acciones y mejoras a mediano y largo plazo.



## Matriz de priorización de propuestas



### Justificación

El **manual de organización y recursos humanos** es fundamental para que la empresa establezca y defina los perfiles y descripción de puestos de acuerdo a la organización, así como definir la manera en la cual opera la empresa, esto con el fin de que todos los colaboradores conozcan sus funciones y pueden tener un desempeño óptimo en cada una de las áreas de la empresa que les permita tener eficiencia y eficacia en cada una de sus actividades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se realizará un **taller de sensibilización** con los empresarios y personal de la organización para poder unificar al equipo y comunicar aspectos de misión, visión, valores y objetivos con el fin de que todos tengan la información de manera clara y conozcan aspectos claves de la empresa que les permita el cumplimiento de los objetivos en conjunto.

El **sondeo de mercado**, tendrá un impacto alto dentro de la empresa ya que tiene el fin de establecer el mercado al cual se dirige la organización, así como el/los productos potenciales que la empresa va a ofrecer al mercado lo cual provocara que sea más fácil identificar las alianzas clave, las cuales pueden llegar a tener beneficios para la empresa a un largo plazo.

El **manual de servicio y ventas** es fundamental para la empresa, ya que a través de este manual podrán tener de manera descriptiva el proceso que tienen que llevar los servicios ofrecidos dentro de la organización y las acciones que deben llevar a cabo para un servicio ideal al cliente. Con estos aspectos se podrá mejorar el aspecto post-venta de los productos y servicios a los clientes de la empresa, para poder empezar a generar lealtad e incremento de ventas. El manual contendrá procesos de venta establecidos que permitan cerrar tratos con el cliente de manera ideal y benéfica para ambas partes.



## Firmas de conformidad de las partes

**Por la empresa**

\_\_\_\_\_

**Equipo de intervención**

**Nombre del Consultor**

LCA Griselda Pocovi Garzón

\_\_\_\_\_

**AM Yunuén Hernández Bautista**

\_\_\_\_\_

**II José Javier Porras Contreras**

\_\_\_\_\_

### 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES														
Empresa:	ADDA													
Problema Central:	Formación Empresarial suficiente													
Propuesta Central:	Desarrollar bases para el crecimiento sostenido de la empresa													
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona los Objetivos	Seguimiento de proyecto					Medición de indicadores				
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de Resultado de Servicio Propuesto	Fecha Inicio	Fecha Final	Responsable	Medición (cumplimiento)	Medición (Meta)	Brecha	Medición Final
Cotizaciones de proyectos deficientes	Finanzas	Lograr la correcta cotización de proyectos y mandatos en los procesos de implicaciones de realización	Eficientes los resultados de la cotización de proyectos y de la práctica	Cotizador de Proyectos	RESULTADO	Herramienta de cotización de proyectos	Herramienta de cotización de proyectos	A-Producto	06-mar	17-mar	Consultores	0	1	1
					USO	El encargado de ventas cotiza y registra los proyectos de acuerdo a las técnicas señaladas en el cotizador	Se realizan cotizaciones utilizando la herramienta		17-mar	28-abr	Consultores- Encargado de Ventas	0	3	3
					BENEFICIO	Conocimiento de costos de producción y negociación de precios con el cliente.	Disminución de pérdidas		28-abr	05-may	Encargado de ventas	0%	-95%	-95%
Estructura organizacional indefinida.	Recursos Humanos	Formalización y normatización de la estructura organizacional	Generar y aplicar de inmediato los procesos para el seguimiento y cumplimiento de los mismos.	Manual de Recursos Humanos	RESULTADO	Manual de Administración y Recursos Humanos	Manual de Administración y Recursos Humanos	A-Producto	06-mar	17-mar	Consultores	0	1	1
					USO	El empresario conoce el manual de comunicación personal para que lo aplique.	El personal conoce sus funciones y normatividad de la empresa		17-mar	28-abr	Consultores- Empresarios	0	100	100
					BENEFICIO	Los trabajadores de la empresa saben que funciones desempeñar dentro del área y puesto	Porcentaje de laboral		28-abr	05-may	Consultores	3.94%	5%	1.06%
Pagos de cobros de ventas insuficiente	Clientes y Mercados	Lograr pagos de proyectos de acuerdo a políticas de cobranza	Incrementar el pago del cliente de acuerdo a las políticas establecidas	Manual de Ventas	RESULTADO	Manual de Servicios y Ventas	Manual de Servicios y Ventas	A-Producto	17-mar	07-abr	Consultores	1	1	1
					USO	El empresario o encargado conoce el manual de Beneficio de los clientes implementando manuales	Se ven las ventas de acuerdo al manual		07-abr	26-abr	Consultores- Empresarios	3	3	3
					BENEFICIO	Formalización de servicios de venta y post-venta	Disminución de Cartera vencida		26-abr	05-may	Consultores	40%	20%	20%

## **5. Implementación**

### **5.1. Actividades realizadas y su justificación**

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora dieron inicio la semana siguiente a la validación. Anterior a esto se realizó primeramente una encuesta de clima laboral que fue previamente acordada con los empresarios para ser realizada dentro de los horarios de trabajo de la empresa. Esta encuesta se vio obligada a ser realizada por parte de los consultores debido a que se sentía algo de tensión con una de las empleadas de la compañía y además para conocer los puntos de vista y percepciones que tiene en relación a las categorías de análisis; Identidad empresarial, Clima laboral, Relaciones Interpersonales y Comunicación, Desarrollo y Compensaciones Salariales, y Evaluación de Dirección. A través de los resultados obtenidos nos percatamos que, si existe un buen ambiente de clima laboral y se sienten identificados, pero no de manera formal, es decir, no conocían la formación empresarial de la empresa, lo cual nos permitió trabajar en propuestas como el taller de sensibilización donde se podrían tratar puntos muy importantes de identidad organizacional; misión, visión y valores. Además del manual de recursos humanos el cual involucra la parte de los perfiles, las descripciones de puestos y muy importante los indicadores de desempeño.

Se trabajó en más de dos sesiones junto con los empresarios en este tema del manual de recursos humanos, ya que no estaban familiarizados con el tema y fue un poco difícil hacerles ver la importancia que esta herramienta tendría dentro de su organización. Poco a poco se fue logrando reestructurar por completo la cadena de mando de la empresa y el organigrama institucional, para que se pudieran definir con claridad la descripción de los puestos acordados, el perfil requerido y los indicadores de desempeño de cada uno de ellos.

Otro aspecto que nos complicó el trabajo dentro de esta etapa, fue precisamente la toma indecisa de decisiones por parte de los empresarios ya que lamentablemente tuvimos que realizar muchos cambios a este mismo organigrama por cuestiones de cambios drásticos en los servicios de la compañía. Cuando el equipo de consultores comenzó con el proyecto, la empresa no tenía claro cuáles eran realmente los servicios que ofrecía, es decir, aceptaban proyectos que ellos creían que podían llevar a cabo y al final por una cuestión o por otra terminaban perdiendo dinero o cancelando los proyectos, este tipo de problemas se fueron abordando durante las sesiones de trabajo con el equipo de consultoría, en donde se comenzó a dejar claro cuáles serían los productos o servicios que ofrecerían y que los distinguiría de la competencia. Durante dos sesiones trabajamos en una herramienta llamada “Modelo CANVAS” la cual “es un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos (Clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos claves, Actividades claves, Alianzas claves y Estructura de costes) en solo una hora, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos”. (Girona, 2010)

Realmente esta herramienta fue el principio clave para la transformación global del modelo de negocio en el cual se realizaron diversos cambios al mismo y con los cuales pudimos comenzar a trabajar de lleno con los manuales y el cotizador.

Durante las sesiones de trabajo se iban realizando diversas retroalimentaciones en cuanto a las propuestas que el equipo iba generando y también se revisaban en conjunto los avances obtenidos al momento de cada uno de ellos, al igual los empresarios mostraban el trabajo realizado por ellos y en base a esto podíamos organizar y replantear las actividades de trabajo para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Al momento de ser comprendida y aceptada la propuesta del manual de recursos humanos por parte de los empresarios, el equipo se dio a la tarea de realizar las propuestas más acertadas de descripción de puestos en cuanto a lo que ya habíamos observado en el pre-diagnóstico de la compañía y en base a las necesidades primordiales de la misma. Es decir, cada punto de cada descripción de puesto fue propuesto en base la experiencia ya obtenida durante el proyecto hacia los empresarios, los cuales estuvieron de acuerdo en casi todas. Ellos se encargaron de leer punto por punto el manual con el propósito de eliminar aquellos que no les funcionaran para las actividades de sus empleados y así mismo de anexar aquellos que quedaban pendientes. El documento fue modificado por parte de los consultores una y otra vez debido a los cambios estructurales de los que comentábamos y así mismo se fueron trabajando en conjunto con los empresarios para poder llegar a la propuesta final de la herramienta y a su implementación.

Uno de los mayores retos por parte del equipo durante la implementación fue la propuesta del cotizador. El equipo se dio a la tarea de analizar los datos compartidos por parte de los empresarios en cuanto a sus finanzas, tarea que permitió observar de manera más específica donde se encontraba la falla que provocaba las pérdidas de dinero en la empresa. Dentro de los archivos analizados se encontraba un Excel en el que mostraba las cotizaciones realizadas en proyectos anteriores y recientes. Las observaciones del equipo demostraban que los cambios en esta área de la empresa tendrían que ser radicales.

Durante una de las visitas del equipo a la empresa, se analizó junto con los empresarios el archivo que habíamos analizado anteriormente y se hicieron ver los detalles en los que se podía mejorar. Una vez analizado el archivo, se realizó una dinámica muy agradable junto con uno de los empresarios y algunos de los colaboradores de la empresa en conjunto con el equipo de consultoría.

Esta consto de una lluvia de ideas que iban siendo proporcionadas por todos y cada uno de los que estábamos en la oficina, logrando así ideas muy valiosas que podrían funcionar como parte de la estructura del cotizador. Esa sesión únicamente fue elaborada con uno de los empresarios, por lo que nos tomó parte de las siguientes sesiones para compartirlo con todos los socios de la empresa y para que estuvieran de acuerdo con la propuesta y sus beneficios.

Sobresalió la idea de utilizar las habilidades profesionales de los empresarios para realizar esta herramienta y que fuera algo realizado de una manera muy profesional y no un simple Excel. Esta idea comenzó a transformar la visualización tanto del equipo de consultoría y de los empresarios en lo que podría llegar a lograr una vez fabricada. Durante las sesiones de trabajo se le fue dando forma al diseño que tendría que llevar dicha herramienta, junto con todas las actividades que tendrían que ser tomadas en cuenta en cuanto al servicio que se ofrecería. El mayor problema fue que precisamente no se podía aterrizar por completo el diseño de está hasta que no estuvieran los empresarios decididos sobre los servicios que ofrecerían, es por eso y por su complejidad de fabricación que tomo mucho más tiempo del planeado.

Dicha herramienta constará al ser finalizada por completo, de una estructura de programación muy bien elaborada que estará disponible desde cualquier computadora o dispositivo con acceso a internet. El cotizador podrá ser utilizado por cualquier cliente desde cualquiera de estas herramientas y podrá ir llenando una por una las necesidades que más vayan conforme al servicio que requiere, una vez seleccionados todos los campos por llenar y las necesidades del mismo, podrá obtener una cotización promedio de lo que le costaría el servicio considerando todas sus selecciones.



La ventaja principal de esta herramienta es que no se podrán pasar por alto actividades y trabajos realizados que no son cobrados, es decir, anteriormente los clientes de la empresa agregaban trabajos por realizar a los servicios requeridos durante las fechas de trabajo planeadas y los empresarios pasaban por alto el costo de mano de obra que esto les costaría. Con esta herramienta se tendrá programado el tiempo y costo de cada una de las actividades que se tendrán que llevar a cabo para realizar cualquiera de sus servicios, por lo que al final ayudara a tener una cartera sana y cobrar lo que tiene que ser cobrado en lugar de terminar perdiendo dinero por el tiempo ofrecido sin ser pagado.

La propuesta del **manual de servicio y ventas** tenía como objetivo que la empresa tuviera de manera descriptiva el proceso que tienen que llevar los servicios ofrecidos dentro de la organización y las acciones que deben llevar a cabo para un servicio ideal al cliente.

Por lo tanto, las herramientas que se propusieron para poder elaborar el manual fueron un sondeo de mercado y focus group. Al iniciar las propuestas con los empresarios y enfocarnos a las necesidades que se tenían de acuerdo a las áreas que abarcaría el manual, nos dimos cuenta que teníamos que ajustar las herramientas para la elaboración y obtención de información del manual. Propusimos por lo tanto seguir con el sondeo de mercado, pero cambiar la propuesta del focus group por una evaluación del servicio de la empresa, lo cual consideramos que arrojaría información más relevante para la posición y necesidades actuales de la empresa.

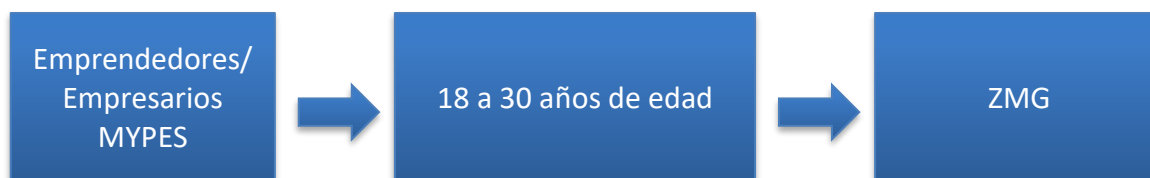
Este cambio surgió cuando se elaboró el Canvas por los empresarios y al realizar el análisis en nuestras sesiones de Consultores-Empresa. Una vez que los empresarios aceptaron la propuesta de cambio se empezó a trabajar con la definición de objetivos en ambas herramientas.

Un sondeo de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado tanto de bienes como de servicios, es una técnica que los empresarios utilizan para saber con mayor certeza que es lo que su mercado quiere comprar, que le gusta o que no le gusta, para saber que modificaciones hacer en su producto o para comprobar que sus ideas tendrán éxito en una población. (Laurent, 2010)

La herramienta de sondeo de mercado se empezó a desarrollar en base al modelo Canvas trabajado, enfocándonos en la parte de clientes actuales y potenciales de la organización, así como en los servicios brindados por la empresa, por lo tanto, el objetivo del sondeo quedo de la siguiente manera:

Detectar nuevos nichos de mercado e identificar los tipos de servicio que demandan.

Este objetivo toma en cuenta las siguientes variables:



Las variables fueron trabajadas con los empresarios para que quedara ajustada la herramienta a sus necesidades, la propuesta final se estableció durante una sesión semanal con los empresarios y en la siguiente semana se comenzó a elaborar el formato de las encuestas a aplicar dentro del sondeo.

Para esto se trabajó un borrador de encuesta el cual fue expuesto en la siguiente sesión por el equipo de consultores.



Los empresarios hicieron algunas modificaciones en las preguntas y teniendo su aprobación de la encuesta se trabajó en pasarla a formato digital en formularios de Google para poder trabajarla de una manera más práctica en relación a análisis y vaciado de información.

Durante las siguientes semanas se recolectaron encuestas por parte del equipo de consultoría en colaboración con los empresarios.

Una vez teniendo las 138 encuestas establecidas en base al a muestra poblacional de nuestro segmento, se hizo un análisis de la información obtenida y se validó un segmento de mercado el cual no estaba siendo considerado de manera formal por la empresa, teniendo en cuenta variables como, servicio de interés, precios que estarían dispuestos a pagar, todo esta información fue utilizada en el Manual de Servicio y Ventas para el establecimiento de los servicios ofrecidos al mercado por parte de la empresa.

La herramienta de evaluación de servicio se desarrolló de la mano con el sondeo de mercado, se decidió realizar el método Servqual para la aplicación y análisis. El Método Servqual tiene como propósito mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1992)

En este método existen 5 brechas para análisis:

- Brecha 1: Conocimiento/Cliente
- Brecha 2: Diseño de estándares de calidad
- Brecha 3: Ejecución de estándares “Dirección y personal”
- Brecha 4: Comunicación interna/externa
- Brecha 5: Expectativa- servicio real

Se estableció que los objetivos de la evaluación de servicio en el proyecto es el siguiente:

- Conocer la percepción de Empresa/Cliente relacionado al servicio ofrecido e identificar brechas en el servicio para crear propuestas de mejora.
- Identificar tipos de servicio post venta en el servicio de la empresa.
- Verificar los canales de comunicación para la atracción y retención de clientes mediante encuestas a clientes.

El equipo de consultoría decidió por cuestiones del proyecto y de tiempo analizar con la herramienta las brechas 1 y 5.

Para el diseño se realizaron encuestas rápidas a clientes del servicio de tecnologías y comunicación en relación a experiencias positivas y negativas del servicio recibido por cualquier empresa de este giro, a esto se le llaman incidentes críticos, los cuales son fundamentales ya que tienen relación directa con los momentos de verdad en el servicio brindado a un cliente. Después se inició con el análisis de los incidentes críticos para clasificar por categorías y dimensiones con las que trabaja el método Servqual que nos permitieron elaborar los formatos de cuestionarios para aplicarlos a clientes del servicio, directivos y clientes. Se anexo al formato de clientes una serie de preguntas de servicio Pos-venta para evaluación y generación de propuestas de este tipo de servicio en la empresa.

Una vez teniendo los cuestionarios establecidos por dimensiones, se procedió a realizar las encuestas a directivos (socios de la empresa) durante una de las sesiones de consultoría. Se pidió a los empresarios realizaran las encuestas a sus clientes junto con las preguntas de servicio post-venta y el equipo de consultoría quedo encargado de realizar los cuestionarios a clientes de este tipo de servicio.

Recabadas todas las encuestas establecidas se procedió a hacer un vaciado de información y análisis de brechas, lo cual nos dio indicadores de acuerdo a las dimensiones de los aspectos más importantes de mejora en el servicio de la empresa y en base a esto se crearon propuestas de implementación. Otro aspecto que analizamos fue en base a las preguntas de servicio post-venta incluidas en el cuestionario de clientes para la creación de propuestas.

Se trabajó por parte de los empresarios y consultores un cambio en la imagen corporativa de la empresa, el cual forma una parte importante para el manual de servicio y ventas. Todo el cambio inicio por parte de los empresarios ya que detectaron la necesidad mientras trabajaban en conjunto toda la parte administrativa, definían áreas y servicios de la organización. Se comentó en las sesiones de consultoría sobre los cambios y se mostraban los archivos terminados con la nueva imagen corporativa para tener una retroalimentación en grupo.

Debido al cambio de personal dentro de la empresa, el último cambio de logo fue hecho por el equipo de consultores, para hacer cambio de hoja membretada, hoja con datos de facturación y hoja con agradecimientos te pago, editando colores y formatos iniciales que fueron proporcionados por los empresarios.

A continuación, se muestra el logo inicial y logo actual de la empresa durante el periodo de las consultorías.

Una actividad importante dentro del manual fueron los contratos de los servicios ofrecidos por la empresa, para esto durante una de las sesiones de consultoría se habló con los empresarios de la importancia de tener sus contratos, ya que como les mencionamos es fundamental que se trabaje bajo estos términos porque les otorga seguridad y confianza al cerrar la venta. Los empresarios trabajaron la realización de los contratos con un abogado y los proporcionaron al equipo de consultoría para complementar el manual de servicio y ventas.

Fue muy importante trabajar un proceso de venta por servicio ofrecido en la empresa, esto con el objetivo de saber que actividades están implicadas a la hora de dar el servicio pedido por el cliente, por lo que este proceso no solo impactaría en el manual de ventas y servicio, sino también en el cotizador ya que les permitiría identificar con mayor claridad que actividades necesitan tomar en cuenta al a hora de realizar una cotización de los servicios que ofrece la empresa y quienes serían los encargados en realizarlas. Para esta propuesta durante las sesiones con los empresarios se trabajó en definir cuáles eran las actividades en las diferentes áreas para aterrizar mejor las ideas e ir definiendo los procesos que querían manejar por departamento.

Otra de las actividades realizadas es el diseño del catálogo de servicios de la empresa, ya que en una de las asesorías comentaban los empresarios que el no tener un diseño presentable de sus servicios afectaba a la imagen de la empresa al momento de empezar a trabajar con clientes o al pedir información por parte de los mismos. Se mencionó que esto llegó a ocasionar pérdida de clientes, así como ser considerado un factor que afecta el servicio brindado por la empresa.

Los empresarios trabajaron en base a la parte de las áreas establecidas en la organización, la división de servicios ofrecidos, desglosando todas las actividades que maneja.

Los servicios quedaron divididos en las áreas de creatividad y tecnología, teniendo en cuenta en el área de creatividad estrategias y servicios mientras que en la parte de tecnología se dividió en desarrollo y soluciones. En base a esto se creó el siguiente diseño del catálogo:

## **5.2. Ajustes al plan de acción**

Fue necesario realizar por parte del equipo modificaciones al plan inicial. Esto se dio durante el proceso de la etapa de implementación por cambios en la estructura organizacional de la empresa y detección necesidades más importantes para los empresarios.

El primer cambio que se dio fue en relación al manual de ventas y servicio, ya que se había propuesto trabajar un focus group, sin embargo, consideramos que no arrojaría información tan relevante después de platicarlo con los empresarios, por esto se hizo la propuesta de hacer una evaluación de servicio mediante el método Servqual. El cual lo pudimos ligar con la evaluación y propuesta de los servicios post-venta.

Como bien comentábamos durante el punto anterior, uno de los principales problemas a los que el equipo se enfrentó fueron los cambios drásticos en el personal de la empresa y a las decisiones repentinas de los empresarios. Esta situación causo diversos cambios en el manual de administración, ya que en cada una de las sesiones del equipo de consultoría junto con los empresarios se tenían que hacer ajustes a la herramienta, es decir, al principio del proyecto se diseñó en digital un organigrama real de la empresa que nos permitiría darnos cuenta de los ajustes que se tendrían que realizar y de los perfiles y descripciones de puesto que se requerían.

Además, se realizó un organigrama ideal que fue propuesto por parte del equipo a los empresarios y con el cual estuvieron de acuerdo, respuesta que fue clave para el equipo y el comienzo de la herramienta. Conforme fuimos avanzando la herramienta, se fueron realizando diversos ajustes a la misma debido a cambios en el personal, es decir, algunos nuevos llegaron y otros más se fueron. Las descripciones que ya habían sido realizadas por el equipo fueron preservadas por cuestiones estratégicas en caso de que la empresa en algún futuro requiriera de dichos puestos de trabajo, y así mismo para cada uno de los integrantes añadidos al equipo de trabajo de la empresa, se les fue realizado un perfil y descripción que cumpliera con las características que requería la empresa.

Otro cambio significativo fue el remplazo del taller de sensibilización por ajustes de diseño de la empresa. El equipo ofreció ayuda a los empresarios en el rediseño del logo, en el rediseño de la hoja de datos de facturación, en el rediseño de la hoja membretada, en el rediseño de la hoja de agradecimiento de pago y también en el rediseño del catálogo de servicios. Durante una de las sesiones de trabajo, los empresarios comentaron que requerían de estos ajustes a sus diseños, pero que no contaban más con la diseñadora que tenían como empleada dentro de la empresa, es ahí donde el equipo se ofreció a realizar dichas tareas aun con la carga de trabajo que ya teníamos presente.

El taller no hubiese podido ser realizado debido a que la empresa paso de tener 8 empleados en total a tan solo 4, y 3 de ellos eran socios. Las actividades que teníamos planeadas para dicho taller tenían el objetivo de ser realizada junto con todo el personal para que dieran resultados, es por eso que se decidió no realizarlo de última instancia. Al final se realizó también el diseño e impresión de la misión, visión y valores que fue definida con el trabajo en conjunto del equipo y de los empresarios, con el fin de que sean enmarcadas y colgadas dentro de la oficina de la empresa y puedan ser vistas por todos los empleados de la misma.



### **5.3. Resultados obtenidos**

Con respecto al tablero de seguimiento de indicadores, en cuanto a los objetivos, los productos generados y los beneficios esperados

Los resultados que obtuvimos fueron los siguientes:

#### **Manual de Administración y Recursos Humanos**

El cual genero los siguientes puntos:

##### **Identidad y filosofía organizacional**

Se estableció de manera formal la identidad y filosofía organizacional lo cual se pudo comunicar a todo el personal para que se sientan identificados con la empresa, así como tener un mayor compromiso con la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

##### **Rediseño de la estructura / Descripciones y perfiles de puesto**

Se reestructuró el organigrama que tenía la empresa, creando un organigrama funcional y uno ideal para el crecimiento de la organización y se trabajó mediante la descripción y funciones de puestos, incluyendo los resultados esperados de cada unidad, así como los indicadores de desempeño que servirán para la evaluación de los mismos.

Se determinaron líneas de mando, comunicación y delegación de funciones mediante la formalización de la estructura organizacional.

## **Cotizador**

Genero los siguientes puntos:

### **Costos**

Se trabajó en la identificación de los costos de la empresa, así como se hizo un análisis de la competencia para poder determinar el precio en que se pueden dar los servicios y los costos que tendrían cada uno de ellos para de esta manera se tuvo la relación de la utilidad que se tendría por cada uno de los servicios y productos ofrecidos.

### **Servicios ofrecidos por la empresa**

Se estableció de manera formal los servicios que la empresa ofrece, para esto se realizó una categorización en base a las áreas y tipos de servicios.

### **Descripción de las actividades de cada uno de los servicios**

Se describió de manera formal las actividades implicadas en cada uno de los servicios que la empresa ofrece, esto con el objetivo de relacionarlos con los costos de servicio por actividad. Todo esto facilito el diseño de la herramienta.

### **Tiempos de realización de las actividades**

Se estableció el tiempo de realización de las actividades por servicio, lo cual fue la base para poder sacar los costos de las horas que el personal realiza cada una de las actividades de su área.

## **Manual de servicio y ventas**

El cual genero los siguientes puntos:

### **Investigación de Mercado**

Se elaboró un sondeo de mercado en a través del cual se identificó un nuevo mercado y los servicios a ofrecerles, así como se logró tener información de cuanto están dispuestos a pagar por esos servicios.

### **Evaluación de servicio**

Mediante la herramienta Servqual, se elaboró una evaluación de servicio en el cual se logró identificar brechas en relación a las expectativas de los clientes del servicio de tecnologías y comunicación con las expectativas de cada uno de los empresarios y el servicio real brindado a los clientes. En base a esto se realizaron propuestas para la mejora del servicio actual en la empresa.

### **Imagen Empresarial**

Se trabajó un rediseño del logo y formatos empresariales lo cual nos ayudó para establecer dentro del manual la descripción y uso de la imagen corporativa.

### **Establecimiento de los Procesos de venta**

Se definió el proceso de cada uno de los servicios con el cual se identificó las etapas y personal implicado en cada una para de esta manera desarrollar un servicio al cliente ideal durante el proceso.

### **Servicios Post Venta**

Se elaboró un análisis del servicio post-venta en la empresa y se detectaron oportunidades de mejora del servicio, así como se desarrollaron propuestas que fueron validadas por los clientes como buena opción para su seguimiento.

#### 5.4. Tabla de capacitación y empleo

<b>Número de empleos protegidos</b>		4
<b>Número de empleos generados</b>		0
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
3	Costos	6
3	Planeación	12
3	Administración	15

#### 5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES									
Empresa:									
Problema Central:	Formación Empresarial Insuficiente								
Propuesta Central:	Desarrollar Bases para el crecimiento sostenido de la empresa								
Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores			
			Cadena de Impacto		Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final
Cotizaciones deficientes de proyectos	Finanzas	Cotizador de Proyectos	RESULTADO	Herramienta de cotización de proyectos	Herramienta de cotización de proyectos	0	1	1	1
			USO	El encargado de ventas cotiza y registra los proyectos de acuerdo a las métricas señaladas en el cotizador.	Numero de cotizaciones utilizando la herramienta	0	3	3	3
			BENEFICIO	Disminución de las pérdidas	Porcentaje de pérdida	0%	-95%	-95%	-95%
Estructura organizacional indefinida.	Recursos Humanos	Manual de Recursos Humanos	RESULTADO	Manual de Administración y Recursos Humanos	Manual de Administración y Recursos Humanos	0	1	1	1
			USO	El empresario conoce el Manual, se capacita y lo comunica a el personal para que lo apliquen.	El 100% del personal conoce sus funciones y normatividad de la empresa	0	100	100%	75%
			BENEFICIO	Los trabajadores de la empresa saben que funciones desempeñar dentro de su área y puesto	Porcentaje de desempeño de puesto	3.94%	5%	1.06%	4%
Pagos y cobro de ventas ineficiente	Clientes y Mercados	Manual de Ventas	RESULTADO	Manual de Servicio y Ventas	Manual de servicio y ventas	1	1	1	1
			USO	El empresario y/o encargado conoce el manual, tiene una capacitación de uso, implementa los manuales.	Numero de ventas de acuerdo al manual	3	3	3	3%
			BENEFICIO	Disminución de cartera vencida	Porcentaje de disminución de cartera vencida	40%	20%	20%	20%

## **6. Recomendaciones**

Se hacen ciertas recomendaciones a la empresa, ya que el proceso de consultoría solo representa un inicio de mejora el cual pueden plantearlo a corto, mediano y largo plazo para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan cumplirse.

A continuación, se detallan estas recomendaciones para un seguimiento a los avances realizados en la organización:

### **6.1. Corto plazo**

- Terminar el cotizador, para seguir generando cotizaciones para sus clientes de calidad y con todas las actividades requeridas.
- Continuar generando una cultura de registro de egresos e ingresos.
- Determinar el punto de equilibrio de la empresa para la toma de decisiones y la realización del presupuesto.
- Utilizar el manual de recursos humanos, basándose en la descripción y perfil de puestos para la contratación del nuevo personal.
- Utilizar la información anexada en el manual de ventas para realizar estrategias de crecimiento de la empresa.
- Establecer un proceso formal de inducción en la empresa para dar a conocer los objetivos, metas, visión, misión y valores de la misma.
- Resaltar las líneas de mando de la compañía en base a su estructura organizacional.

## **6.2. Mediano plazo**

- Utilizar diversas estrategias de marketing para la atracción de nuevos clientes y para el posicionamiento de la marca.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa conforme al renderizado propuesto por la arquitecta.
- Conseguir el fondo gubernamental para la inversión de los nuevos equipos de cómputo y de tecnología avanzada necesaria.
- Utilizar el cotizador en línea para todos y cada uno de los proyectos.
- Implementar las propuestas de servicio post-venta anexadas en el manual de ventas.
- Elaborar un manual de procedimientos para que el personal pueda dar asesoramiento en la solución de problemas sin la necesidad de que los socios estén presentes.
- Crear una cultura de compromiso en donde se puedan delegar responsabilidades al personal.
- Implementar un plan de incentivos que motive a los empleados a la obtención de buenos resultados y a la reducción de errores.
- Tomar en cuenta la información de sondeos de mercado

## **6.3. Largo plazo**

- Ampliación de las instalaciones.
- Lograr la estructura organizacional ideal propuesta.
- Ampliación de mercado y servicios ofrecidos.
- Implementar programas de mantenimiento y prevención de problemas.
- Realizar cursos de capacitación constantes como manejo de grupos, liderazgo y calidad en el servicio.

## II. Aprendizajes

### Yunuén Hernández Bautista

#### Aprendizajes profesionales:

Durante el proceso de consultoría pude poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi carrera, utilizando herramientas para la investigación y análisis en la empresa. Aprendí a desarrollar estas herramientas desde mi propia investigación e implementarlas de acuerdo a las necesidades que detecté. Así como pude ver el impacto que tienen estas mismas en situaciones de empresas reales.

Aprendí también gracias a la convivencia con mi compañero de equipo herramientas utilizadas en el área de Ingeniería Industrial, que tiene relación con el proceso de desarrollar cotizaciones, en base a los aspectos de la empresa, así como el desarrollo de los procesos de la organización, ya que durante la consultoría trabajamos con macro procesos y procesos de servicios particulares los cuales me servirán para reforzar conocimientos previos de procesos de venta en relación con la mercadotecnia.

Otro de los aspectos que pude reforzar son aspectos administrativos y de recursos humanos tales como estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y trabajo/motivación de los colaboradores de una organización.

#### Aprendizajes éticos:

Estar en el proceso de consultoría me hizo darme cuenta de muchas cosas que yo no tomaba en cuenta, no solo en los negocios sino también en la vida personal.

Primeramente, aprendí que debemos tener tolerancia con otras personas, ya que, al estar conviviendo en el proceso real de una MYPE, me di cuenta que los empresarios tienen una carga muy alta de trabajo y que muchas veces descuidan aspectos del negocio por atender otros de sus asuntos personales, muchas veces o al iniciar el proceso solía criticar las empresas por este aspecto, empezando por mi empresa familiar. Sin embargo, toda esta experiencia me sirve para valorar más el trabajo de los empresarios de MYPES ya que de acuerdo a nuestro análisis del entorno son las más importantes al final de cuentas ya que generan el mayor número de empleos y son las que menos son comprendidas y valoradas. Por lo que en base a esto sé que es muy necesario ayudarlas a crecer y generar mayor valor en el mercado, ya sea con más agencias o programas de este tipo de consultorías.

#### Aprendizajes sociales:

Mis aprendizajes sociales van relacionados con mis aprendizajes éticos en el aspecto de que muchas veces no tomamos en cuenta o le damos menos importancia a las MYPES, las cuales realmente son las más importantes para impulsar el crecimiento de la sociedad. Por lo tanto, el proceso de consultoría que tuve de experiencia en este PAP me hace sentir satisfecha de poder haber ayudado a una empresa que tiene un gran potencial de crecimiento en el mercado actual. Después de este PAP soy consciente de cómo está el mercado de las MYPES ya que aparte de aprender de la empresa que se me asignó, aprendí de las experiencias de mis otros compañeros en el PAP durante nuestras sesiones grupales y me llevo una gran motivación por seguir aportando mi granito de arena en este tipo de proyectos empresariales.

#### Aprendizaje personal:

El aprendizaje personal que tuve fue hacerme responsable de mis actos y actividades, ya que nadie tiene la responsabilidad de mis acciones. Así como ser más independiente de lo que era.



Esto es porque durante mi formación académica muchas veces se me decía siempre que es lo que tenía que hacer y cuando hacerlo. En el proyecto aprendí a repartir mis tiempos y actividades de manera que me permitirá cumplir de manera eficaz y eficiente con los compromisos que tenía. Este aspecto no solo me servirá en relación a proyectos de este tipo, si no en mi vida diaria.

### **José Javier Porras Contreras**

#### Aprendizajes profesionales:

Este proyecto de aplicación profesional me permitió implementar diversas habilidades adquiridas durante mi carrera, sobre todo en la parte administrativa y financiera. Me hubiera gustado haber logrado implementar áreas como producción o manufactura que realmente son las que más me apasionan y de las que esperaba haber aprendido un poco más. Desarrolle diversas competencias de otras profesiones como recursos humanos e ingeniería en sistemas, ya que fue necesario empaparme del tema de programación y cómo funcionaba este mercado para poder trabajar eficazmente. De igual manera logré aprender e interactuar con otras áreas con las que nunca había trabajado como por ejemplo mercadotecnia, donde aprendí a realizar sondeos de mercados, cálculos de muestras, herramienta SERVQUAL y en parte cosas básicas de diseño.

#### Aprendizajes sociales:

Te das cuenta realmente que las Mypes en nuestro no conocen su entorno a cómo deberían, es decir, muchas de ellas no están conscientes de la situación externa a la que se están enfrentado, tal y como lo observamos en el análisis del entorno donde se puede observar si el negocio es viable, donde podemos ver la

competencia actual que existe, donde se puede ver también los clientes potenciales, donde pueden resaltar incluso algunas oportunidades que anteriormente no habían sido detectadas. Normalmente los empresarios toman decisiones espontaneas sin tener una base estratégica detrás para las decisiones. Los aprendizajes obtenidos por medio de este PAP, del equipo de consultoría y de los empresarios, podre trasladarlos principalmente a mi proyecto de vida en un futuro muy cercano, además me siento capaz de poder trabajar de nuevo con alguna otra empresa en caso de ser necesario como consultor junior en donde sé que podría generar un impacto positivo para el desarrollo de la misma.

Sé que logré beneficiar a la empresa con el duro trabajo que realizamos el equipo de consultoría en donde logramos impactar áreas como la administrativa, comercial, financiera y mercadológica, que de una u otra manera aportan una formación empresarial suficiente. Claro que queda mucho trabajo por realizar, mas sin embargo espero que la empresa pueda permanecer bajo la experiencia de este PAP.

Socialmente abres los ojos a la realidad, te das cuenta de que lo que realmente está pasando en nuestro país con nuestras empresas es grave y tiene que ser tomado en cuenta, ya que de estas dependen la gran mayoría de los empleos de México.

Aprendizajes éticos:

En cuanto al tema ético, considero que como PYME es difícil seguir los reglamentos que la ley impone, ya que los recursos financieros son meramente limitados y los empresarios creen que existen problemas mucho más graves por los cuales preocuparse como el sobrevivir.

También aprendí que al trabajar como consultor dentro de una empresa se tiene que respetar todo aquello que tenga que ver con los datos sensibles de la misma.

Tienes que aprender que la confidencialidad es un tema importantísimo que se tiene que respetar y que se tiene que utilizar únicamente con fines profesionales para la ayuda del crecimiento de la empresa.

Aprendí que los valores son parte esencial de una empresa y que tienen que ser respetados y llevados al pie de la letra, el equipo logró junto con los empresarios definir aquellos valores que querían seguir en la misma. Creo que el seguirlos y respetarlos es la parte ética más importante con la que puede contar una empresa, ya que logra un clima laboral adecuado para trabajar de manera eficiente.

Aprendizajes en lo personal:

Logré corroborar que puedo trabajar en equipo de manera muy eficiente y que puedo llevar muchas veces la carga del equipo adelante con liderazgo. Logramos llevar un equipo de trabajo muy bueno y con una excelente relación que permitió que trabajáramos de manera muy agradable.

Espero dentro de muy poco poder aplicar todos estos conocimientos adquiridos en mi propia empresa y creo que me di una grandísima idea de lo que puedo llegar a lograr y también de los errores que tengo que evitar, logré ver muchos errores que los empresarios de este tipo de empresas cometen y que podrían ser vitados con herramientas sencillas de trabajo que se pueden realizar desde la estructura base de una compañía. Aprendí también que no puedes simplemente lanzarte al ruedo sin conocer el entorno en el que te quieres desarrollar y tampoco hacerlo sin una planeación estratégica previa.

### **III. CONCLUSIONES**

La empresa está logrando tomar forma en cuanto a las bases para el crecimiento sostenido de la misma. Se ha logrado tener una mejor organización y control en los procesos productivos de la empresa, es decir, si se siguen empleando y utilizando las herramientas desarrolladas durante la consultoría, se podrán lograr los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo. Se logró que los socios trabajaran en conjunto, lo cual es fundamental para el desarrollo estratégico como organización. Además de que se ha logrado que en este trabajo en conjunto se puedan detectar las áreas de oportunidad o necesidades que tienen. Lograron aterrizar su idea global del negocio, estableciendo un segmento de mercado específico, algo que anteriormente no se tenía. Se establecieron los canales de comunicación apropiados que deben seguirse, así como la propuesta de valor que será su diferenciador dentro del mercado competitivo.

El giro tecnológico en que se desenvuelven tiene un gran potencial y crecimiento tanto en nuestro país como a niveles internacionales según estadísticas del INEGI. Para las empresas es indispensable adquirir este tipo de servicio para su crecimiento, es por eso que tienen todo ese mercado potencial que pudieran abarcar en estos momentos. No solo las empresas grandes son aquellas que requieren de este tipo de servicios sino también las Pymes que son aquellas que generan casi el 98% de los empleos de nuestro país.

Los empresarios tienen un gran conocimiento dentro de sus áreas técnicas de la empresa, mas sin embargo carecían de bases relacionadas con el emprendimiento y administración, que son parte fundamental del desarrollo de cualquier compañía.

Se logró tener un ambiente de trabajo eficiente en conjunto con los empresarios, ya que ellos estuvieron dispuestos a ayudar en todos los sentidos posibles con el proceso de consultoría. Fue también de gran ayuda el que ellos mismos reconocieron que tenían que hacer cambios significativos para que pudieran seguir desarrollándose.

La metodología que se maneja dentro del PAP es adecuada en base a las necesidades de las empresas. Consideramos que todas las etapas de la consultoría son fundamentales, ya que te permiten tener una perspectiva completa del negocio y la manera en la que se puede atacar con propuestas de mejora.

## IV. Fuentes consultadas

### Fuentes Bibliográficas:

Entrevista a experto: Lic. Juan Carlos Fong Contreras, febrero 2017, duración de 40 minutos.

- Fong, J. C. (Febrero de 2017). Entrevista análisis del entorno. (J. J. Contreras, Entrevistador)

Entrevista a experto: Ing. Alejandro Norzagaray Contreras, febrero 2017, duración de 48 minutos.

- Contreras, A. N. (Febrero de 2017). Entrevista análisis del entorno. (J. J. Contreras, Entrevistador)

- Merino, J. P. (2008). *Mapa concetual*. Obtenido de <http://definicion.de/mapa-conceptual/>

- Martínez Ferreira Matías. (2005, Mayo 15). Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>

- Luna, R. (18 de Diciembre de 2013). *¿Qué son y para qué sirven las encuestas de clima laboral?* Recuperado el 2017, de <https://www.emprendices.co/que-son-y-para-que-sirven-las-encuestas-de-clima-laboral/>

- Galicia, B. (8 de Julio de 2013). *9 herramientas útiles para la comunicación interna*. Recuperado el 2017, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>

- THEMES, M. (2017). *Matriz FODA*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

## Fuentes bibliográficas electrónicas:

- Merino, J. P. (2008). *Mapa concetual*. Obtenido de <http://definicion.de/mapa-conceptual/>
- Martínez Ferreira Matías. (2005, Mayo 15). Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>
- Luna, R. (18 de Diciembre de 2013). *¿Qué son y para qué sirven las encuestas de clima laboral?* Recuperado el 2017, de <https://www.emprendices.co/que-son-y-para-que-sirven-las-encuestas-de-clima-laboral/>
- Galicia, B. (8 de Julio de 2013). *9 herramientas útiles para la comunicación interna*. Recuperado el 2017, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>
- THEMES, M. (2017). *Matriz FODA*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

Información con respecto al Instituto Nacional de Estadística y geografía en el ámbito del uso de tecnologías de la Información.

- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/entic/default.aspx>
- <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007>
- <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/ciencia/>
- El ECONOMISTA, Y. M. (2017, January 24). Inflación, en su nivel más alto de 18 años: Inegi. Retrieved January 31, 2017, from <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2017/01/24/inflacion-su-nivel-mas-alto-18-anos-inegi>

- El Empresario, A. P. (2016, June 28). Pymes invierten 2% de sus ingresos en tecnología. Retrieved January 31, 2017, from <http://eemprensario.mx/actualidad/pymes-invierten-2-sus-ingresos-tecnologia>
- CONTPAQi. (n.d.). Lista de precios al Público. Retrieved January 31, 2017, from [http://www.contpaqi.com/CONTPAQi/cms/filesup/pdf/lista\\_precios\\_cotizar\\_promociones\\_politicas\\_costos\\_contpaqi.pdf](http://www.contpaqi.com/CONTPAQi/cms/filesup/pdf/lista_precios_cotizar_promociones_politicas_costos_contpaqi.pdf)
- ALEGRA. (n.d.). Planes Software de Facturación. Retrieved January 31, 2017, from <http://alegra.com/mexico/precios>
- INEGI. (s.f.). Ciencia y Tecnología. Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007>
- DWSsoftware. (n.d.). DWSOFTWARE. Retrieved January 31, 2017, from <https://dwssoftware.mx>
- EL ECONOMISTA, R. R. (2014, July 21). México, un mercado estratégico para Microsoft. Retrieved February 6, 2017, from <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/07/21/mexico-mercado-estrategico-microsoft>
- EL INFORMADOR. (2013, May 30). Presenta IBM estrategias durante foro en Guadalajara. Retrieved February 6, 2017, from <http://www.informador.com.mx/economia/2013/461424/6/presenta-ibm-estrategias-durante-foro-en-guadalajara.htm>
- EL UNIVERSAL. (2013, August 7). Las 18 incubadoras para empresas que hay en Jalisco. Retrieved February 6, 2017, from <http://archivo.unionjalisco.mx/articulo/2013/08/07/empresas/guadalajara/las-18-incubadoras-para-empresas-que-hay-en-jalisco>
- K. K. (n.d.). PROPUESTA DE NEGOCIO. Retrieved February 2, 2017, from <https://prezi.com/qwen7tkyfm1w/modelo-de-porter/>
- Crédito Real Mx. (2015, September 29). COMO AFECTA EL ALZA DEL DÓLAR EN LAS PYMES . Retrieved February 6, 2017, from <http://www.creditoreal.com.mx/pymes/cómo-afecta-el-alza-del-dólar-a-las-pymes>



- Victor Hugo Bretado Fernández, M. C. (23 de Noviembre de 2007). EY. Obtenido de EY: [http://www.eyboletin.com.mx/eysite2/index.php?option=com\\_content&task=view&id=387&Itemid=9](http://www.eyboletin.com.mx/eysite2/index.php?option=com_content&task=view&id=387&Itemid=9)
- Gonzalez, J. t. (27 de Mayo de 2013). 120 descripciones de puestos. Obtenido de <http://rhmanagerdemo.com/documentos/120descripciones.pdf>
- SOCIAL, C. C. (s.f.). MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS . Obtenido de <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalrh/documentos/manual-puestos.pdf>
- SOCORRO, Z. M. (Agosto de 2014). MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/AR/0610.pdf>
- UDLAP. (s.f.). Manual de Descripción de Puestos. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/fonseca\\_g\\_fj/apendiceA.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fonseca_g_fj/apendiceA.pdf)

## **V. Anexos**

Anexo 1 Análisis de sector

Anexo 2 Análisis de clima laboral

Anexo 3 Diagnóstico de Mercadotecnia

Anexo 4 Diagnóstico de Comunicación

Anexo 5 Método Servqual

5.1 Vaciado encuestas Servqual

Anexo 6 Análisis de Sondeo de Mercado

Anexo 7 Manual de Administración y Recursos Humanos

Anexo 8 Manual de Ventas y Servicio

Anexo 9 Catálogo de Servicios

Anexo 10 Manual de Imagen Corporativa

10.1 Logotipo

10.2 Datos de Facturación

10.3 Hoja Membretada

10.4 Agradecimiento de Pago

10.5 Misión

10.6 Visión

10.7 Valores