

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa de servicios y comercialización de
equipo de rastreo satelital en el municipio de San Pedro Tlaquepaque¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Carlos Alberto Del Monte De Alba. Administración de Empresas

Ana Sofía Zaragoza Ambriz. Ingeniería Industrial

Sergio Andrés Aguilera Camargo. Ingeniería en Nanotecnología

Profesor PAP:

LAE Laura Tiburcio Silver

LPS Alejandra Armas García

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2017

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	11
1.4. Análisis del entorno	11
2. DIAGNÓSTICO.....	15
2.1. Metodología del diagnóstico	15
2.2. Proceso particular.....	16
2.3. Descripción de la situación de la empresa	17
2.4. Análisis e interpretación de resultados	22
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	22
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	23
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	26
3.1. Misión, visión y valores	26
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	27
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	28
3.4. Mapa estratégico	31

4. PROPUESTA DE MEJORA	32
4.1. Nombre de la propuesta	32
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	32
4.3. Plan de acción	34
5. IMPLEMENTACIÓN	36
5.1. Actividades realizadas y su justificación	36
5.2. Resultados obtenidos	46
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación	47
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	48
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	53
6.1. Corto plazo.....	53
6.2. Mediano plazo.....	53
6.3. Largo plazo	53
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	54
III. CONCLUSIONES	62
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	64
1. Bibliográficas	64
2. Electrónicas.....	65
V. ANEXOS.....	66

Resumen

El presente Reporte PAP fue elaborado por los estudiantes AE Carlos Alberto Del Monte De Alba, II Ana Sofía Zaragoza Ambriz, y NT Sergio Andrés Aguilera Camargo, con el acompañamiento de las Profesoras PAP Laura Tiburcio Silver y Alejandra Armas García.

La estructura del documento contiene, en orden cronológico, los resultados de cada una de las siguientes etapas del proyecto: elaboración y validación del diagnóstico, diseño de las propuestas de mejora, la implementación y la medición de resultados. Así mismo, la metodología empleada en el estudio surge del Centro Universidad Empresa, desarrollada como metodología para la consultoría en MYPE.

A lo largo de las distintas etapas del proyecto los alumnos consultaron diversas fuentes de información primarias y secundarias, tanto digitales como físicas, con las principales características de contar con información veraz, pertinente y actual.

Los contenidos principales del documento son los hallazgos generados en la etapa de elaboración del diagnóstico donde se refleja la situación actual de la empresa, identificando los problemas y las causas que los originan, así como lo correspondiente a la etapa de implementación de las propuestas de mejora y la medición de resultados. Se incluyen también los aprendizajes obtenidos por los estudiantes.

Entre las conclusiones principales a las que se llegó con el estudio se encuentra el que las MYPE tienen un potencial muy grande para crecer y ser competitivas, solo necesitan apoyo para darle orden y forma a su negocio para que puedan tener una base sólida y sobrevivir.

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).

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Inició en 2011 por recomendación de una persona cercana del empresario. Derivado de capacitaciones recibidas sobre la instalación y comercialización de GPS, se comenzó dando el servicio por el propio empresario con ayuda del especialista en programación. En el mismo año se incorpora una colaboradora y un instalador por evento.

Empieza su primer año con tres personas (incluido el empresario) instalando GPS en la Zona Metropolitana de Guadalajara. En 2012 se crea el sitio web y se utilizan estrategias de posicionamiento web a través de servicios publicitarios con Google (Google Adwords). El canal principal de nuevos prospectos comienza a ser vía telefónica por llamadas entrantes.

Posteriormente se incorpora una nueva colaboradora a la empresa para el área de logística de proyectos de instalación de GPS. Debido al alcance del sitio web comienzan a llegar solicitudes de servicios e instalación de GPS fuera de Guadalajara. Por lo que el empresario decide buscar instaladores en las ciudades donde se encontraban los nuevos clientes y decide trabajar por proyecto con instaladores foráneos, a los que se les hacía llegar el GPS vía paquetería. La empresa comenzó a distinguirse de la competencia por la atención al cliente y la rapidez de las instalaciones. Se empezaron a incorporar colaboradores con el fin de tener la capacidad de atender la demanda en instalaciones.

Actualmente la empresa se conforma por los dos empresarios y 12 empleados: cinco personas dedicadas a la parte administrativa, dos instaladores, tres

programadores, una persona dedicada al desarrollo de nuevos proyectos y dos vendedores.

Nueve de ellos trabajan turno completo, mientras tres administrativos y un vendedor laboran medio tiempo, todos ellos cuentan con contrato y se encuentran dados de alta en el seguro social.

1.2. Entendimiento del negocio

Con seis años de experiencia la empresa se dedica a comercializar e instalar Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) y proporcionar las herramientas para el monitoreo de los mismos.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: El cliente es captado por medio de recomendaciones personales o anuncios en internet, por lo que contacta a la empresa ya sea por medio de correo electrónico o por llamada telefónica.

Una vez realizado el primer contacto, el personal de ventas indaga sobre las necesidades del cliente, para posteriormente proporcionar una explicación sobre el servicio y ofrecer el producto más adecuado. Posteriormente se envía una cotización por medio de correo electrónico al igual que un usuario provisional para que el cliente interactúe con la plataforma de monitoreo.

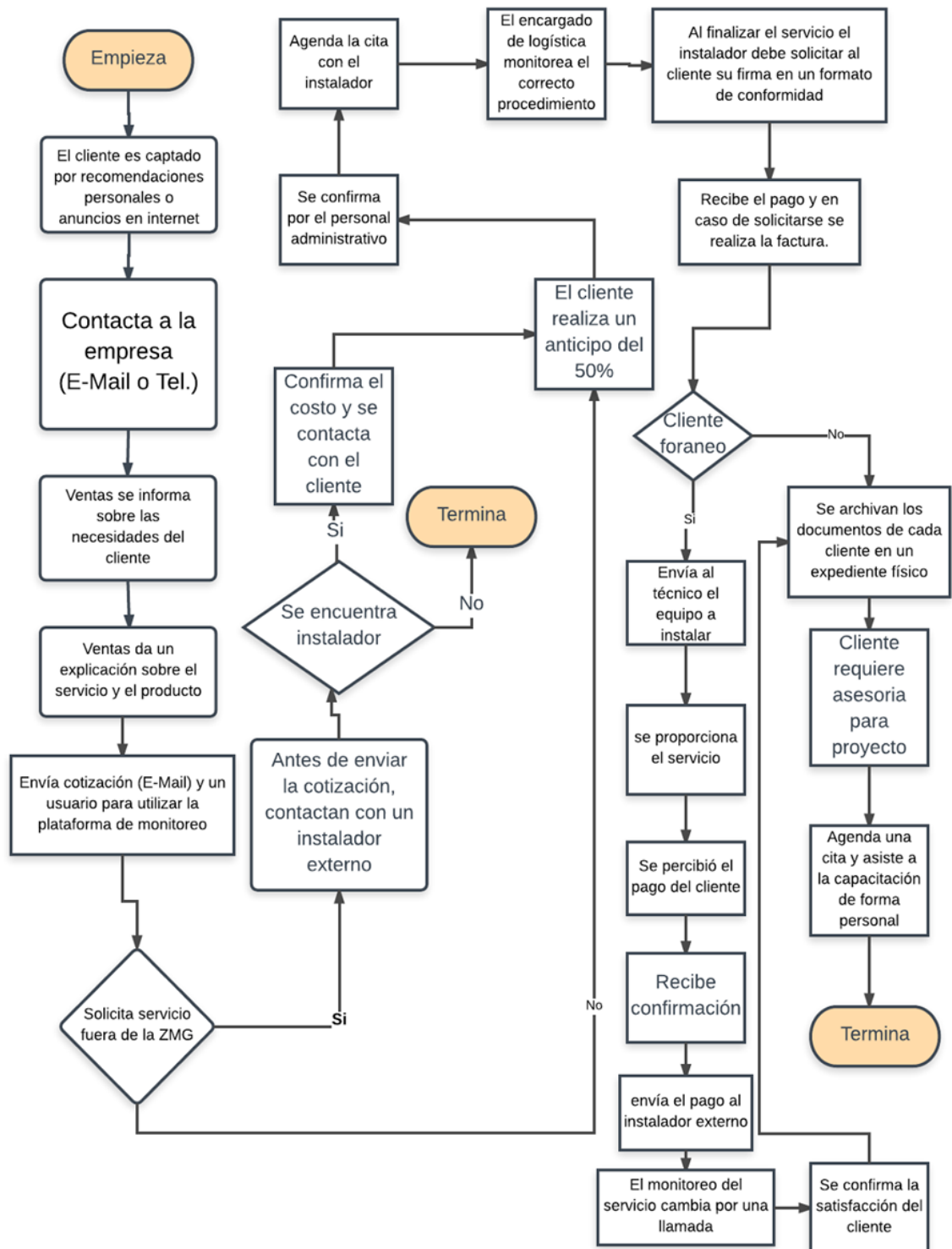
Si el cliente solicita el servicio fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara ZMG o la instalación de un GPS con características especiales, antes de enviar la cotización, se contacta a un instalador externo que pueda brindar el servicio y se confirma el costo del equipo para entonces contactar nuevamente al cliente.

Para continuar con el proceso, el cliente debe realizar un anticipo del 50% del precio total; una vez que este es confirmado por el personal administrativo, se agenda la cita con el instalador y se registra en la base de datos de Excel. Durante la instalación el encargado de logística monitorea el correcto procedimiento y da de alta el usuario del cliente en la plataforma; al finalizar el servicio el instalador debe solicitar al cliente su firma en un formato de conformidad, se recibe el pago y en caso de solicitarse se realiza la factura.

Si el cliente es foráneo se envía al técnico el equipo a instalar, una vez que se proporcionó el servicio, se percibió el pago del cliente y la confirmación de servicio fue recibida, se remite el pago al instalador externo para continuar con el envío de la factura al cliente. En este escenario, el monitoreo del servicio se sustituye por una llamada donde se confirma la satisfacción del cliente.

Para finalizar se archivan los documentos de cada cliente en un expediente físico. En caso de que el cliente de un proyecto grande requiera asesoría en la ZMG, el empresario agenda una cita y asiste a la capacitación de forma personal.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa consiste en proporcionar herramientas tecnológicas que solucionan las necesidades de control, seguridad y eficiencia de los activos e intereses de sus clientes, mediante productos de la más alta calidad, innovadores y personalizados; ofreciendo una experiencia de calidez y satisfacción en el servicio.

Ventaja competitiva de la empresa

Servicio orientado a la satisfacción del cliente y un tiempo de respuesta corto.

Estrategia genérica

Tienen una estrategia genérica en costos y diferenciación en el servicio. La empresa se ha mantenido a lo largo de los años de operación con un precio de servicio más bajo al de la competencia y se reconoce como prioridad la calidad y rapidez en el servicio.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Los factores evaluados para el análisis del entorno tienen que ver con aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos, relacionados a la competencia del sector en el que se encuentra la empresa. Este análisis conduce al conocimiento de las principales amenazas y oportunidades a las que está expuesta la empresa, mismas que se plasman a continuación.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<i>Aspectos económicos:</i>		
Unidades económicas		El crecimiento del 56.34% del 2009 al 2014, el aumento de competidores dentro del mercado reduce las posibilidades de acceder al cliente.
Fluctuación del dólar americano		Tendencia al crecimiento en el precio por dólar desde 2012.
Precio de la gasolina en México	Transición a esquema de competencia abierta en el sector de abastecimiento de gasolina.	Tendencia al crecimiento en el precio por litro desde 2012.
<i>Aspectos socioculturales y culturales:</i>		
Tendencia de mercadotecnia digital	Creciente tendencia a realizar consultas en internet previo a la adquisición de artículos tecnológicos.	
Inseguridad y delincuencia	Tasa de incidencia delictiva tiene una tendencia creciente en todo el país. Cifra nacional de recuperación de vehículos asegurados en 2013 no superaba el 41%.	
<i>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</i>		
Tratados Comerciales con China	Relación bilateral estable a lo largo del tiempo y colaboración en diversos organismos de cooperación internacional. Posible interés de China por participar en el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP).	Inexistencia de tratados comerciales en la actualidad.
<i>Aspectos tecnológicos:</i>		
Innovación tecnológica	Inversión de \$3,5 billones de dólares en tecnologías de la	La constante invención y desarrollo tecnológico representa

	información y la comunicación, proyectada para el 2017.	una amenaza debido a la velocidad de avance y a la tendencia a la innovación radical.
Internet de las cosas	La tendencia del mercado abre nuevas oportunidades de negocio para la empresa	
<i>Aspectos de competencia:</i>		
Rivalidad entre competidores		El mercado está saturado a nivel nacional y es difícil sobresalir sobre tantos oferentes pues los servicios extras que pueden llegar a ofrecer no representan una diferenciación tan amplia como para tener gran parte del mercado.
Barreras de entrada		Es relativamente fácil entrar y no se necesita una gran cantidad de capital para crear un negocio o de conocimiento previo.
Productos sustitutos	No se tiene un producto sustituto directo así que se puede aprovechar que para qué para que los clientes satisfagan su necesidad necesitarán obligatoriamente un GPS.	
Negociación con clientes		Poder medio; los clientes están dispuestos a pagar, pero la lealtad es baja.
Negociación con proveedores		Poder bajo; los proveedores fijan los precios.

Conclusiones

Es importante resaltar cómo la transición a un esquema de competencia abierta en la comercialización de gasolina en México puede aminorar el impacto del incremento en el precio de este producto. Por su parte, la tendencia a la

mercadotecnia digital es un campo que actualmente explota la empresa, lo cual se considera como una oportunidad al ampliar el efecto que esto representa.

Los crecientes índices de inseguridad y delincuencia se consideran oportunidad al ofrecer un recurso para prever y solucionar posibles atentados de este tipo. Se sabe también que, si bien China y México no poseen tratados comerciales, es posible que China muestre interés por participar en el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), ambas naciones colaboran y mantienen una relación bilateral estable. Finalmente, la tendencia al llamado “internet de las cosas”, la gran inversión proyectada en el sector de tecnologías de información y comunicación, las ventajas del precio de la empresa sobre la competencia, el acceso a diversos proveedores y la inexistencia de productos sustitutos, son factores que representan oportunidades de crecimiento para la empresa.

Por otro lado, la tasa de crecimiento del sector, el tipo de cambio, el notorio aumento del precio de la gasolina, así como la inexistencia de tratados comerciales con el principal país proveedor, la rivalidad entre competidores, las pocas barreras de entrada y la constante innovación tecnológica son amenazas importantes para la empresa que ameritan gestionar estrategias para conseguir el desarrollo íntegro de la empresa a mediano y largo plazo.

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

Este proyecto comenzó realizando una visita con los empresarios en sus oficinas. Se tuvo un panorama de las operaciones generales de su negocio. Se explicó a los consultores, el giro y la historia de la empresa. Se pudo entender cómo operan las áreas y cómo intervienen en el día a día para poder entregar al cliente el producto o servicio. Los empresarios mostraron apertura a la colaboración desde el inicio. Al final de esta primera visita, se elaboró el documento del entendimiento del negocio, con los procesos generales registrados en un diagrama de flujo, con su explicación correspondiente.

Después se comenzó a construir el análisis del entorno. Con ayuda de los empresarios y un análisis por parte de los consultores, se eligieron las variables que inciden de manera directa e indirecta a la empresa en el entorno. Cada variable fue sometida a investigación de su situación en la actualidad. Se registró cómo es que repercuten en la organización entorno a factores económicos, sociales y tecnológicos. Toda la información relacionada al análisis del entorno se obtuvo de fuentes oficiales del gobierno federal, INEGI, revistas especializadas en economía y organizaciones sin fines de lucro con sede en México. Cada variable fue redactada con información y datos importantes con un acomodo especial.

Después, en las siguientes visitas se indagó en cada una de las áreas a través del Diagnóstico Integral Empresarial (DIE) donde se hicieron preguntas sobre los procesos de mercadotecnia, recursos humanos, operaciones, gestión y finanzas.

Con ese diagnóstico se pudo entender de manera detallada la complejidad de los procesos internos de la empresa y cómo inciden en tener en mayor o menor medida, un control adecuado sobre las mismas.

Asimismo, se indagó con los empresarios sobre la filosofía del negocio, su estructura, sus objetivos estratégicos en relación a la empresa. Como herramienta adicional para el análisis y la comprensión de la empresa, se tomó en cuenta un diagnóstico FODA que los empresarios tenían previo a iniciar la consultoría. Esta herramienta fue de mucha utilidad pues se logró entender la visión de los empresarios en torno a las estrategias directivas de la organización.

Se tuvo la oportunidad de aplicar cuestionarios de clima laboral y de valores organizacionales a los colaboradores de la empresa. Se obtuvieron resultados de cómo perciben el clima de trabajo y cuáles consideran los valores más importantes para la empresa.

En la siguiente sesión se presentaron a los empresarios las propuestas de mejora para su pre validación, mismas que se desarrollaron con base en los resultados del diagnóstico realizado en las semanas anteriores.

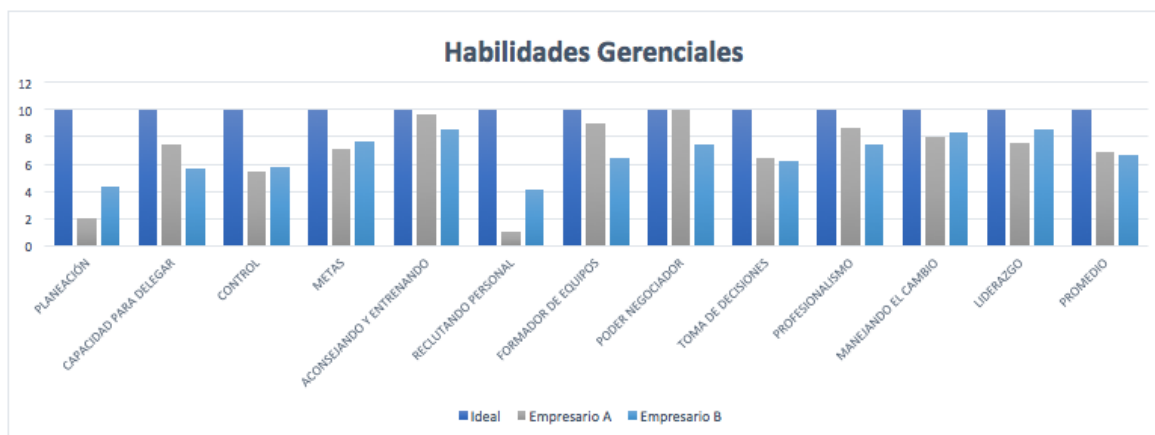
2.3. Descripción de la situación de la empresa

En el ámbito de **gestión**, se obtuvieron resultados que reflejan la situación actual de las actividades ejecutadas por parte de los empresarios. Se descubrió que la gestión de la empresa se intente llevar a cabo de manera estratégica, sin embargo, las estrategias no se encuentran documentadas formalmente. La dirección de la empresa tiene un enfoque de trabajo por proyectos y sus estrategias son afines al crecimiento de ésta por ventas y vinculación (relaciones públicas). Se establecen planes de trabajo donde se toma ventaja de las

herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, innovaciones en tecnologías de la información y se busca incrementar la competitividad de la empresa incorporando tecnologías de vanguardia, para distinguirse de sus competidores.

Se lleva un control muy de cerca sobre los resultados mensuales de las diferentes áreas de la empresa; sin embargo, actualmente no se puede decir con certeza el nivel de desempeño de las áreas de la organización. No obstante, con cierto nivel de confianza, los empresarios saben que la empresa se ha desempeñado de manera que le ha permitido crecer en la participación del mercado y por lo tanto en las ventas anuales.

Respecto a las habilidades directivas de los empresarios a continuación se muestran los resultados individuales de los dos empresarios y el conjunto de ambos resultados frente al ideal; en esta última se encontró que el reclutamiento de personal y la planeación representan los campos más alejados del parámetro ideal, convirtiéndose en la mayor área de oportunidad.



En cuanto a **mercadotecnia**, el diagnóstico arrojó resultados importantes para el desarrollo del negocio. Se observó que la empresa sí conoce bien su mercado. La empresa siempre revisa tener la capacidad para cumplir los requerimientos de la

demanda actual y tiene objetivos de venta por producto. Los empresarios constantemente analizan tomar acciones frente a sus políticas de precio. Se pudo observar que las estrategias respecto a los canales de comercialización han sido considerablemente exitosas, pues utilizan estrategias de promoción y publicidad que han dado resultados positivos en las ventas de la empresa.

En relación a la base de datos de clientes existen discrepancias entre el control interno y la información de cobranza del servicio externo de localización pues este cuenta con mayor cantidad de clientes registrados.

La empresa cuenta con tres contratos que son: El general para todos los clientes, el específico que se genera con características especiales que el cliente solicite, y el exclusivo para el cliente ICAVE. La empresa requiere un anticipo del 50% para realizar el pedido. No se realiza un contrato para cada pedido, sólo con los clientes que si se lo solicitan, lo que les perjudica en gran parte porque no tienen ninguna prueba de que se realizó un pedido. Constantemente se les tienen que hacer modificaciones a los contratos, principalmente al general que se ha cambiado seis veces, cuentan con contratos aún en borrador que están terminando.

El diagnóstico también arrojó que los empresarios tienen suficiente conocimiento de sus competidores y las amenazas del mercado para la empresa. En el día a día los empresarios analizan las posibles amenazas para las operaciones de la empresa. A pesar de que este análisis no está formalmente por escrito, la empresa parece ser capaz de responder a los rápidos cambios del mercado y estar a la vanguardia en el lanzamiento de nuevos productos o servicios del giro de la empresa.

Dentro de lo correspondiente a la **operación**, la planeación se estima de forma empírica, misma que funge como indicador para la adquisición de inventario. La empresa no realiza controles de calidad al momento de recibir los artículos, la

evaluación del producto se realiza durante el proceso y una vez que el producto se encuentra instalado. Se manejan controles básicos para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

Los paros de operación no se evalúan y representan una problemática importante en relación a la atención al cliente. Se conocen los procesos de forma general sin embargo no existe documentación concreta respecto al proceder específico de cada actividad.

La innovación y desarrollo de nuevos productos es una parte importante para la empresa a la cual se asignan recursos, sin embargo, aún no se han obtenido resultados a nivel económico.

Se dispone de un manual operativo elaborado recientemente que integra procedimientos administrativos, de ventas y de operaciones que no se ha puesto en funcionamiento.

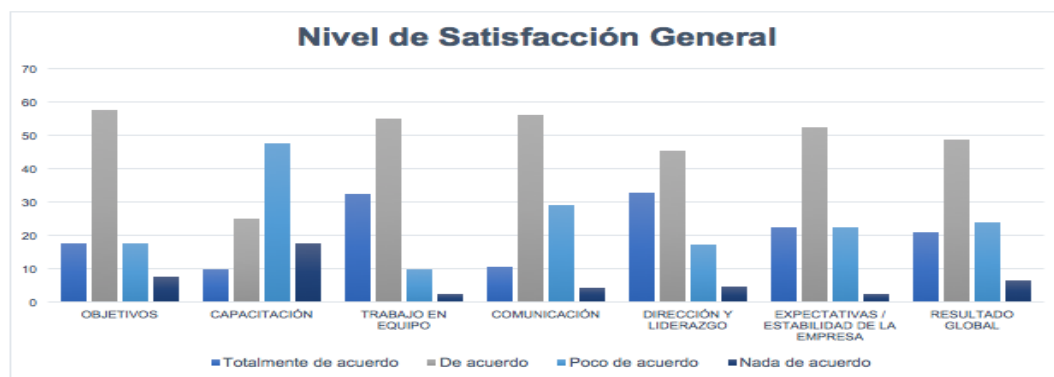
Recientemente los empresarios han decidido adquirir un sistema de información el cual ya se está implementando el cual sistematizará parte importante de la información que se usa en la empresa.

Los resultados del diagnóstico en el área de **recursos humanos** arrojaron que la empresa no cuenta con reglamentos formales donde se establezcan las normas a seguir por parte de los empleados, tampoco se tiene un control en el ausentismo del personal ni se tienen establecidas medidas disciplinarias para los empleados lo que provoca que conflictos que la empresa no sabe cómo resolver y es algo frecuente.

Se carece de documentación de las funciones, actividades y tareas. En el aspecto de contrataciones la empresa realiza una entrevista de manera personal con el

candidato para revisar si es apto para el puesto, después se le da una capacitación y una inducción, pero es de manera inconsistente, no está bien planeada, pero aun así se les da a todos los nuevos integrantes, quienes inician con un contrato temporal para que después ser contratado formalmente por tiempo indeterminado. La empresa ofrece bonos e incentivos por el rendimiento de sus empleados porque les interesa que se sientan cómodos y eso es algo a destacar, pero no existe una reciprocidad de los empleados para obtener los mejores resultados y evitar conflictos.

Con base en la encuesta de clima laboral, aplicada al total de colaboradores de la empresa se puede afirmar que en relación a la definición y claridad de objetivos 58% de los empleados manifiestan estar conformes, 47.5% cree que el sistema de capacitación que maneja la empresa tiene un área de mejora importante, en relación al trabajo en equipo el 55% de los colaboradores dicen sentirse cómodos y 32.5% totalmente conformes. En cuanto a comunicación el 56% afirma que es efectivo el sistema utilizado, el 33% menciona que la dirección y liderazgo es excelente y el 45% cree que es buena; finalmente en relación a las expectativas y la estabilidad de la empresa 53% comenta que concordar parcialmente con afirmaciones en relación a su permanencia a largo plazo en la compañía y la satisfacción que su labor diaria genera. En conclusión, los resultados globales arrojan un 21% de conformidad total, 49% de conformidad parcial, 24% de parcial inconformidad y 6% inconformidad total.



En el aspecto **financiero** no se realiza una contabilidad de costos en la empresa, se desconoce cuáles son los costos innecesarios que la empresa tiene, el volumen de producción, los costos directos e indirectos y no se puede saber si se tienen ganancias o no porque del dinero que entra la empresa, no se sabe cuánto va destinado a los costos y cuánto va de utilidades.

La empresa tampoco elabora presupuestos y sus egresos son poco confiables, pero algo que rescatar es que la información de sus ingresos es confiable y hasta el momento a pesar de las circunstancias, la empresa no ha tenido problemas respecto a su liquidez y solvencia, para esto, recientemente adquirieron un sistema de información que servirá de apoyo para tener un registro formal y confiable de las finanzas.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA²

“El Análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilitan la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hasta la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u

² Universidad Católica Andrés, (2011) *Planificación estratégica* P. 84

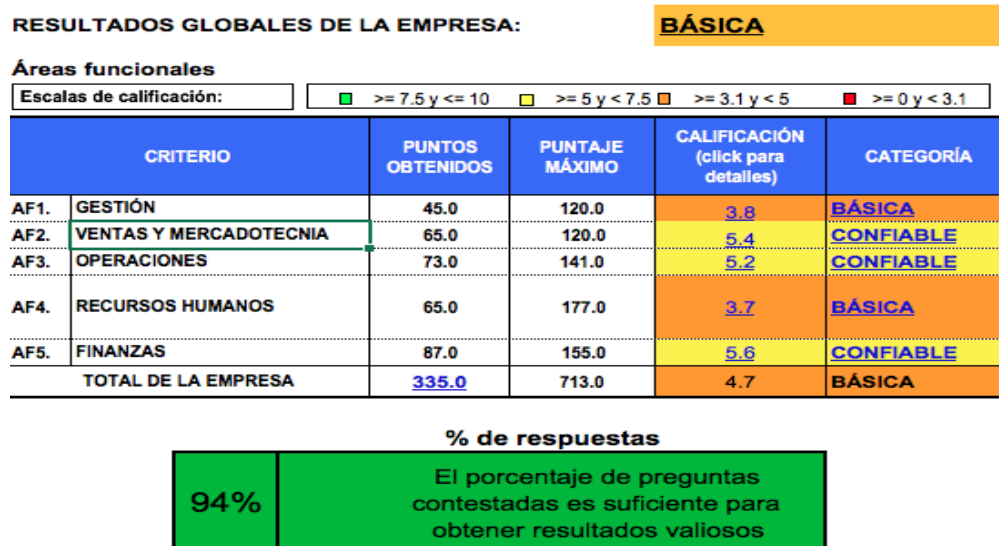
oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.”

Árbol de problemas³

“Herramienta que permite identificar problemas y establecer las causas y sus efectos. Esta técnica permite delimitar el problema central que aqueja una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema.”

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

Herramienta DIE



³ Campos, (2005), *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento*. P. 203

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	61.0	204.0	3.0	SOBREVIVENCIA
PT2.	CALIDAD	281.0	704.0	4.0	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	156.0	345.0	4.5	BÁSICA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	34.0	51.0	6.7	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		532.0	1304.0	4.5	BÁSICA

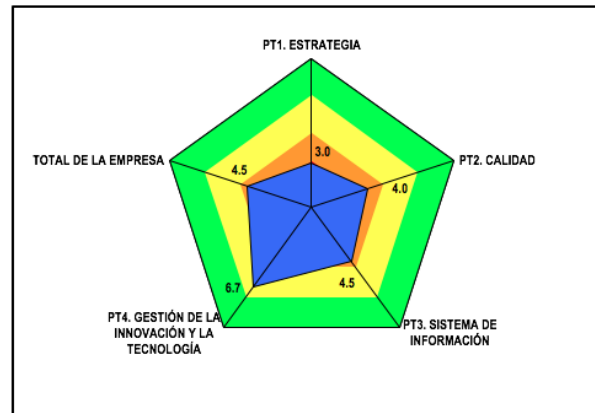
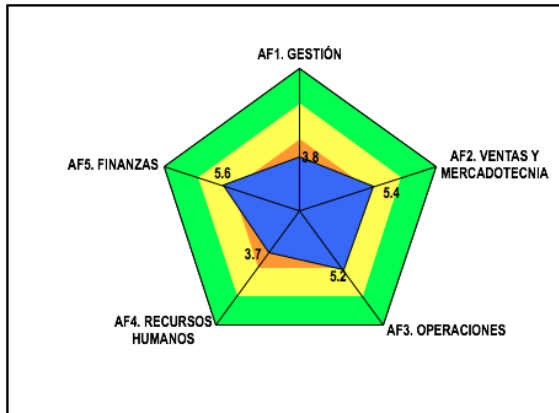
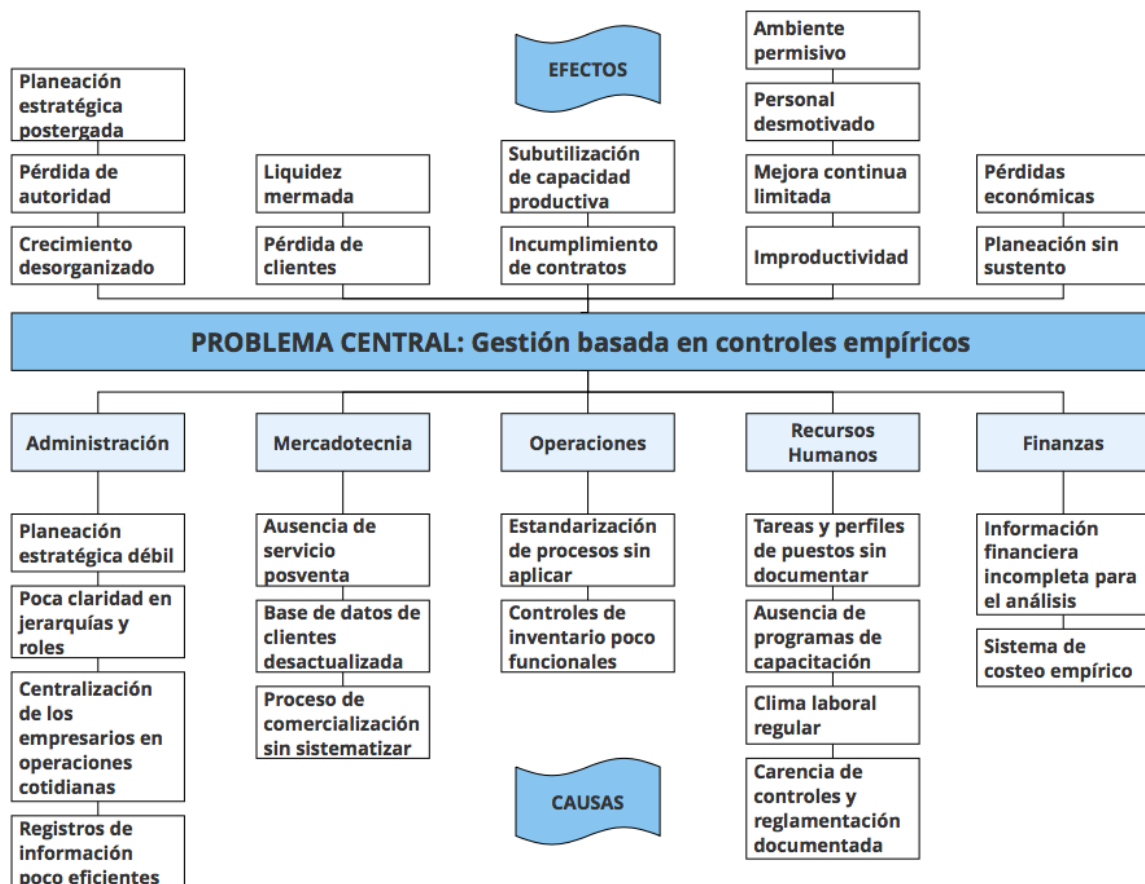


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
- Capacidad de negociación - Búsqueda de mejora continua - Asignación de recursos a investigación y desarrollo de nuevos productos - Respuesta oportuna en relación al servicio al cliente - Actualización de tendencias - Precios competitivos en relación al mercado - Alcance en mercados foráneos - Servicio a clientes reconocidos a	- Planeación estratégica débil - Poca claridad en las jerarquías y roles - Centralización de los empresarios en operaciones cotidianas - Registros de información poco eficientes para la planeación y toma de decisiones - Ausencia de servicio posventa y de satisfacción del cliente - Base de datos de clientes desactualizada - Proceso de comercialización sin sistematizar - Estandarización de procesos sin aplicar

- nivel nacional - Catálogo amplio de productos - Estabilidad en la plataforma de geolocalización - Actitud de servicio de los colaboradores - Trabajo en equipo - Adquisición de software para control financiero	- Controles de inventario poco funcionales - Tareas y perfiles de puestos sin documentar - Ausencia de programas de capacitación - Clima laboral regular - Carencia de controles y reglamentación documentados - Información incompleta para el análisis financiero - Sistema de costeo empírico
---	--

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión:

Somos un equipo de trabajo comprometido en encontrar soluciones tecnológicas para proporcionar información de los activos de nuestros clientes, que le permitan tomar mejores decisiones para satisfacer sus necesidades.

Visión:

En 5 años convertirnos en una de las empresas nacionales líderes en la innovación y desarrollo de soluciones tecnológicas a partir de la obtención y procesamiento de la información de los activos de nuestros clientes, mediante la especialización del personal.

Valores

- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Integridad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Oportunidades	Estrategias de crecimiento (FO) Realizar un plan estratégico de ventas orientadas a la satisfacción del cliente y a la alta retención del mismo. Elaborar un plan de desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos y servicios que agreguen valor a la ventaja competitiva de la empresa	Estrategias de reorientación (DO) Implementar un sistema de costos que permita una toma de decisiones más informada para el beneficio de la empresa en cuestión financiera. Monitorear constantemente el surgimiento de nuevos productos y proveedores para buscar la opción con mejor tecnología al mejor precio.
Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Realizar planes de negocio donde el objetivo sea que los clientes conozcan las cualidades de sus productos y permitan generar mayores ingresos. Aumentar de manera considerable la forma en que la empresa se da a conocer, enfocándose en la diferenciación que tienen sobre la competencia para aumentar su presencia.	Estrategias de supervivencia (DA) Diseñar la estructura organizacional y de puestos para responder a las exigencias del entorno. Documentar y estandarizar procesos con el fin de mejorar el desempeño. Establecer controles para la evaluación y medición de objetivos por área y a nivel empresarial. Capacitar al personal para evitar la resistencia al cambio, la rotación del personal y la contratación desmedida.

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos para 2019
Económico / Financiero	Incrementar el 30% en las ventas facturadas a finales del año 2019.
Cliente / Mercado	Ampliar a 7,000 unidades instaladas a finales del año. Extender el alcance de la fuerza de ventas en los diferentes estados de la república.
Procesos Internos	Desarrollar el servicio de monitoreo asegurando certificaciones de seguridad de la información (PCI, ISO 27001).
Recursos humanos	Disponer de personal empoderado y autogestivo en relación a la innovación de productos y servicios.
Gestión	Consolidar la estrategia general de la empresa. Afianzar una cultura organizacional fortalecida.

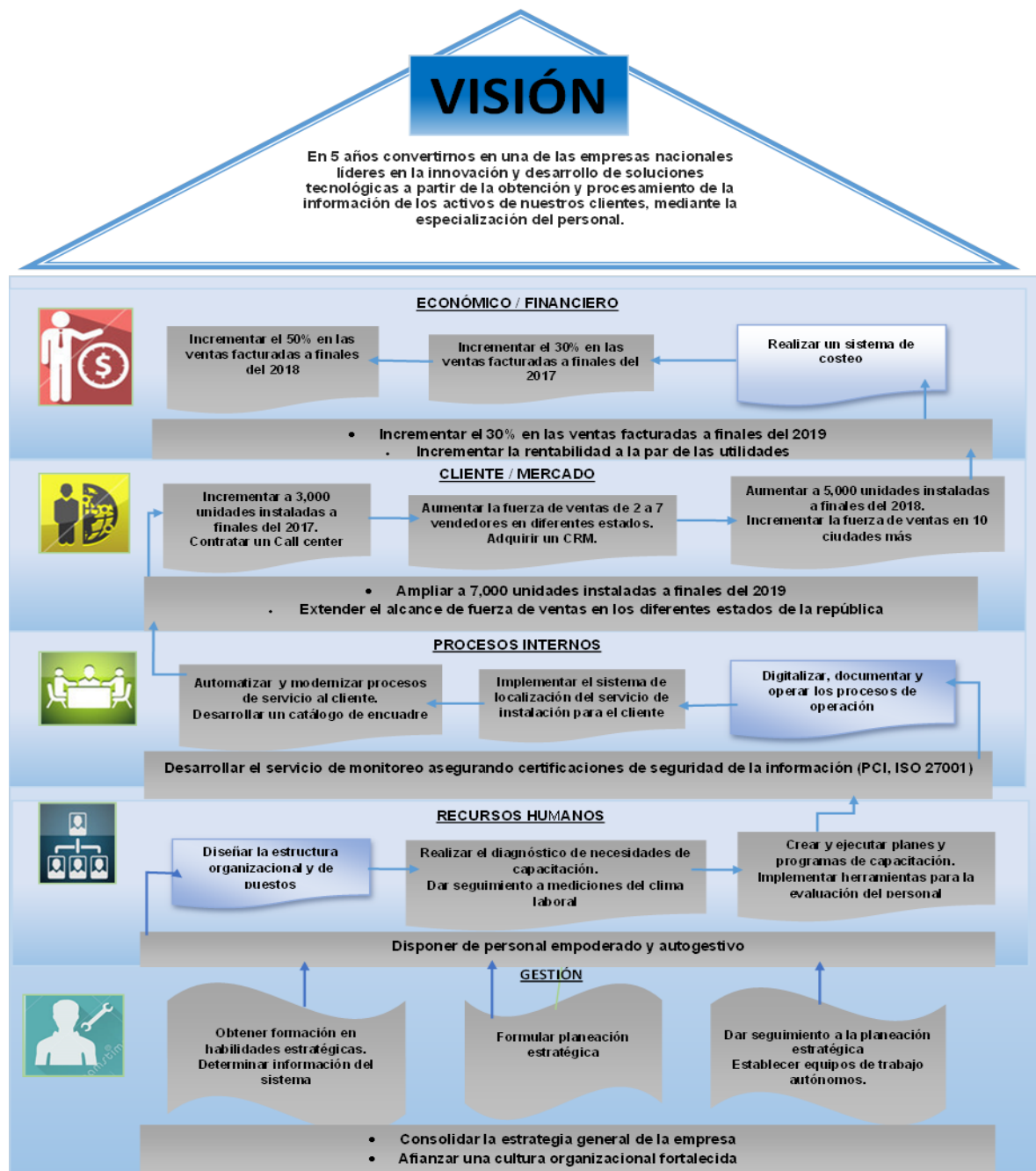
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Estratégico 2019
Económica / Financiera	Incrementar el 30% en las ventas facturadas a finales del año.	Incrementar el 50% en las ventas facturadas a finales del año.	Incrementar el 30% en las ventas facturadas a finales del año.
Cliente / Mercado	Incrementar a 3,000 unidades instaladas a finales del año. Contratar call center para servicio de generación de citas. Aumentar la fuerza de ventas de 2 a 7	Aumentar a 5,000 unidades instaladas a finales del año. Incrementar la fuerza de ventas en 10 ciudades más, por definir (Durango, Querétaro, Tijuana,	Ampliar a 7,000 unidades instaladas a finales del año. Extender el alcance de fuerza de ventas en los diferentes estados de la república.

	vendedores en diferentes estados de la república (GDL, Veracruz, CDMX, Monterrey y Mérida). Adquirir un CRM.	Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Culiacán, Sinaloa y Mazatlán).	
Procesos Internos	Digitalizar, documentar y operar el proceso de instalación y servicio al cliente por medio de sistema SAP. Elaborar un manual de ventas. Desarrollar un catálogo de encuadre de información sobre clientes. Implementar el sistema de localización del servicio de instalación para el cliente (Herramienta Locator).	Automatizar y modernizar procesos de servicio al cliente mediante el uso de tabletas electrónicas.	Desarrollar el servicio de monitoreo asegurando certificaciones de seguridad de la información (PCI, ISO 27001).
Recursos Humanos	Diseñar y establecer la estructura organizacional y de puestos Dar seguimiento a mediciones del clima laboral. Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.	Crear y ejecutar planes y programas de capacitación. Implementar herramientas que proporcionen métricas para la evaluación del personal.	Disponer de personal empoderado y autogestivo en relación a la innovación de productos y servicios.
Gestión / Dirección	Obtener formación en habilidades	Dar seguimiento a la planeación	Consolidar la estrategia general de

estratégicas. Determinar información generada por el sistema para la planeación y toma de decisiones. Formular planeación estratégica a 2 años.	estratégica. Establecer de equipos de trabajo autónomos.	la empresa. Afianzar una cultura organizacional fortalecida.
---	---	---

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Implementación de un sistema de control que favorezca la optimización las operaciones y facilite la gestión estratégica.

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Sistema de costos		Cultura organizacional fortalecida
	2		Catálogo de encuadre de clientes	Estructura organizacional definida	Sistematización de procesos		Desarrollo de nuevos productos
	1		Implementación de software ERP	Incrementar fuerza de ventas	Plan de ventas	Capacitación del personal	
Bajo impacto	-1		Contratación <i>Call Center</i>	Plan de mercadotecnia	Implementación de servicio de monitoreo		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo		Menor a un año			
		Mediano plazo		De uno a dos años			
		Largo plazo		Mayor a dos años			

Justificación

Estructura organizacional

La empresa carece de una estructura definida que ocasiona problemas en la asignación de puestos, conflictos entre las funciones del personal, el

desconocimiento de sus áreas, su verdadera función en la empresa y una comunicación deficiente. Para resolver esto se realizará un organigrama, los perfiles de puesto que contienen roles, tareas y obligaciones; todo esto integrado en un manual, también se realizará un taller de sensibilización para que los colaboradores se vayan familiarizando con la estructura diseñada.

Con la aplicación del manual en la empresa se espera que la comunicación entre áreas se eficiente, que el personal tenga un conocimiento claro y conciso sobre su trabajo, su puesto, objetivos y los empresarios tendrán claridad de acuerdo a sus áreas.

Sistema de costos

En este momento los precios se establecen en forma estimada, lo que produce que se operen estrategias comerciales poco confiables. Al respecto, se realizará un sistema de costos con el que se determinen los precios de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, considerando el costo y el margen de utilidad de cada uno de ellos. Este sistema contempla un manual de uso que prevé facilitar la implementación y aprovechamiento de la herramienta.

Se espera que con el sistema a desarrollar los empresarios sean capaces de tomar decisiones operativas y de planeación basadas en un sustento financiero sólido y medible.

Sistematización de procesos

Derivado del diagnóstico de la empresa, se detectó que las herramientas de trabajo no permiten que los colaboradores trabajen de forma eficiente y eficaz, y dificultan que la empresa se enfoque a alcanzar los objetivos establecidos por los empresarios. Por ello, se propone una sistematización de procesos la cual consiste en cotejar las actividades de los procesos y los instrumentos de control

requeridos para la operación, al final se formalizará el sistema y se le dará a conocer al personal.

Se espera que el sistema propuesto establezca operaciones de la empresa de forma más clara y definida, y permita a los colaboradores saber cómo desempeñar su trabajo. Asimismo, se espera que el sistema propuesto permita a los empresarios medir la efectividad de las áreas operativas de la empresa y de considerarlo necesario, evaluar y realizar cambios que representen beneficios a gestión estratégica de la empresa.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR				ABRIL				MAYO	
			S1 6-10	S2 13-27	S3 20-24	S4 27-31	S5 3-7	SS 10-14	S6 17-21	S7 24-28	S8 1-5	S9 8-12
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL												
1 Recopilación de información, entrevistas con el personal	Carlos Del Monte y LCP Teresa Hernández Carothers	Manual de Organización y Reporte de la Sensibilización y del Clima Laboral										
2 Preparación de propuestas de diseño de la estructura												
3 Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos												
4 Revisión del organigrama con empresarios para su aprobación												
5 Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su aprobación												
6 Integración del borrador del Manual de Organización												
7 Preparación y realización de la sesión de sensibilización												
8 Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal												
9 Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos												
10 Integración del Manual de Organización definitivo												
11 Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados												
12 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												

ACTIVIDADES			MAR				ABRIL				MAYO	
			S1	S2	S3	S4	S5	SS	S6	S7	S8	S9
			6-10	13-27	20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	1-5	8-12
2. SISTEMA DE COSTOS												
1	Revisión con empresarios para definir elementos de la herramienta	Ana Sofía Zaragoza Ambriz y LCP Teresa Hernández Carothers	Herramienta de Costos e Instructivo de la herramienta									
2	Recopilación de información necesaria para la herramienta											
3	Preparación de la versión propuesta de la herramienta											
4	Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta											
5	Revisión de la herramienta y del instructivo con empresarios											
6	Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta											
7	Capacitación de personal responsable											
8	Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo											
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR				ABRIL				MAYO	
			S1	S2	S3	S4	S5	SS	S6	S7	S8	S9
			6-10	13-27	20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	1-5	8-12
3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS												
Revisión de procesos documentados	Sergio Andrés Aguilera y LCP Inti Salgado Monje	Manual de Procesos e Instrumentos de control										
Recopilación de información con responsables y empresario												
Realización de la actualización de los procesos												
Desarrollo de formatos e instrumentos de control												
Validación con empresarios												
Integración del borrador del Manual de Procesos												
Capacitación del personal en el uso del Manual												
Integración del Manual de Procesos definitivo												
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL												
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación										
Reporte y exposición final												

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la **primera semana** de la implementación de las propuestas de mejora, para la **estructura organizacional**, que es “la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo”⁴, se realizó un acercamiento personalizado con cada uno de los empleados de la empresa con el fin de saber su percepción y conocimientos sobre el puesto que desempeñan, llevando a cabo una descripción de puestos, que son, “una explicación descrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”⁵, que sirvió para iniciar con la elaboración del manual de organización. Estos manuales “contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.”⁶

Sobre la propuesta de elaborar una **herramienta de costeo**, se debe decir que este tipo de recursos son subsistemas del área contable que, “manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendientes a determinar el costo unitario del producto.”⁷ En relación a este respecto, se definieron de forma individual los tipos de gastos en los que incurre la empresa basándose en una lista facilitada por los empresarios en la que, de forma amplia, se desglosaron los pagos y compras realizadas en el último bimestre del

⁴ Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México. Juan Carlos Martínez Coll. P. 171.

⁵ Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México. Pearson Education. P. 74.

⁶ Franklin, F. E. B. (2009). *Organización de empresas*. México. McGraw Hill. 3ª ed. P. 245.

⁷ Morillo Moreno, Marysela. (2005). *Diseño de sistemas de costeo: fundamentos teóricos*.

10/03/2017, de ProQuest ebrary Sitio web:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.iteso.mx/lib/biblioitesosp/reader.action?docID=10074826>

año. Se define como gasto la “salida de dinero en la empresa debido a la compra de bienes y servicios”⁸; los pagos y las compras consisten en la “salida de tesorería”⁹ y de acuerdo con la Real Academia Española (2017), una compra es la acción de obtener algo por un precio respectivamente. Posteriormente, en trabajo conjunto con los empresarios se corroboró la información antes definida y se ajustaron los conceptos según la retroalimentación y la proyección de gastos en los que se incurrirán próximamente o en los que se han incurrido con anterioridad.

Respecto a la **sistematización de procesos** internos de la empresa, definiéndose un proceso como “un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas que añaden valor y produce salidas”¹⁰, se corroboraron con un documento realizado en 2016 las tareas que se deben hacer en cada área, con lo que se inició la identificación de cada proceso con los responsables de cada área, a fin de ser mejorados y establecidos con reglas precisas.

Durante la **segunda semana** de la implementación, sobre la propuesta de **estructura organizacional** se trabajó en conjunto con el empresario para corroborar la información recabada en las entrevistas con el personal; el objetivo de esta actividad fue conocer la opinión del empresario y completar las descripciones de puestos en las áreas del formato que exige la participación del empresario para poder determinar cuáles son las exigencias que la empresa requiere en términos de escolaridad, experiencia, valores, habilidades y competencias, que se refieren al perfil del puesto; entendiéndose como “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un

⁸ Ripoll, Vicente. et al. (2005). *Glosario. En Información de costes para la toma de decisiones empresariales*. España: Gestión 2000. P. 206.

⁹ Ripoll, Vicente. et al. (2001). *Glosario. En Manual de costes para pequeñas y medianas empresas*. España: Gestión 2000. P. 167.

¹⁰ Heredia, José Antonio. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. P. 41.

estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”¹¹, que necesita desarrollar para desempeñar los puestos correctamente según los empresarios, y tomar como base esa información para evaluar el desempeño, lo que se conoce como “valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”¹², que los empleados tienen actualmente y para poder reclutar a personas más capacitadas, que se refiere a “las actividades de enseñanza-aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades”¹³, a fin de que cumplan con lo establecido en las descripciones como lo ideal para el puesto.

En relación a la **herramienta de costeo**, el trabajo de la semana ameritó tiempo de investigación respecto a fórmulas contables, para la definición de los conceptos necesarios, el desarrollo de la herramienta y para delimitar los datos concretos que ésta será capaz de arrojar según la información disponible. También se comenzó con la clasificación de los gastos fijos y variables, a recabar información en conjunto con la empresaria respecto a los productos, al precio de venta y al porcentaje de contribución de cada uno de ellos en relación a las ventas totales, y finalmente se comenzó a desarrollar el documento de costeo iniciando por el punto de equilibrio y el cálculo de los costos variables.

Es importante entender el concepto de gasto fijo como el “coste que no varía al modificarse el nivel de actividad de la empresa, dentro de un determinado intervalo de actividad”¹⁴, el concepto de gasto variable se entiende como el “coste para el que existe una correlación directa entre su importe y el volumen de actividad al

¹¹ Alicia Alles, Martha. (2002). *Desempeño de competencias: evaluación de 360º*. Ediciones Granica, S.A.

¹² Rodríguez Serrano, Juan Carlos (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC.

¹³ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (1996). *Manual: elementos para programar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación*. Bib Orton IICA / CATIE.

¹⁴ Ripoll, Vicente. et al. (2005). *Glosario. En Información de costes para la toma de decisiones empresariales*. España: Gestión 2000. P. 204.

que se refiere”¹⁵, el punto de equilibrio se conoce como el “punto en el cual las ventas totales son iguales a los costos, por ejemplo, el punto de cero utilidades”¹⁶.

Respecto a la **sistematización de procesos**, se trabajó revisando el flujo de trabajo operacional de la empresa. Se determinaron cuáles son las etapas más importantes en las tareas diarias de la organización para lograr una venta. Se pudo identificar que en una venta ordinaria se requieren más de 10 herramientas de trabajo. Al iniciar, un proceso de información tiene que pasar por el área de ventas “departamento cuyo objetivo es establecer un conjunto de métodos y procesos, tanto personales como impersonales, para lograr que se efectúe la transferencia de los servicios de la empresa por la contraprestación de su valor en el mercado.”¹⁷ Posteriormente continúa logística, departamento de logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo (Monterroso, 2000)¹⁸; después crédito y cobranza “departamento que otorga un plazo al cliente para pagar la cantidad por el servicio en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas.”¹⁹ Cada departamento maneja una herramienta para llevar el control de ciertas operaciones, sin embargo, estas herramientas no están comunicadas entre sí, es decir, sistematizadas. Actualmente en la empresa se está estableciendo un sistema de administración de recursos. Por ello será necesario revisar en qué etapa se va a sistematizar cada paso del proceso, para obtener los mejores resultados y sobre todo, poder realizar una correcta evaluación del desempeño de cada área.

¹⁵ Ripoll, Vicente. et al. (2001). *Glosario. En Manual de costes para pequeñas y medianas empresas*. España: Gestión 2000. P. 163.

¹⁶ Hansen, Don. et al. (2007). *Glosario. En Administración de costos*. México, D.F.: Cengage Learning. P. 975.

¹⁷ Enciclopedia Británica. (2017). *Ventas. En Británica Moderna*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://moderna.eb.com/levels/academica/search/articles?query=ventas>

¹⁸ Monterroso, Elda (2000). *El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/logistica.pdf>

¹⁹ Morales, José Antonio. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria. P. 50.

En la **tercera semana** de la implementación, para la propuesta de la **estructura organizacional** se terminaron las descripciones de puesto junto con los empresarios, para poder dar inicio a la realización del organigrama, que se define como “la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión”²⁰, y de esa manera formalizar la estructura en la empresa y las actividades de cada puesto para poder proceder a la aplicación de los mismos con todo el personal una vez se tuviera la aprobación de los empresarios.

Referente a la **herramienta de costeo**, se trabajó estructurando el formato que será utilizado para el registro de los gastos de la empresa; para esto se consideró la clasificación de objetos de gasto, la percepción de practicidad de los empresarios y la claridad de la herramienta. Se creó también un catálogo de materia prima y en conjunto con la empresaria se trabajó en definir el costo de cada elemento al igual que los gastos de envío de cada uno de ellos. Así mismo, se tuvo una asesoría extraordinaria con un experto en el área de finanzas, sobre cuestiones prácticas del sistema de costeo como metodología y estructura. Finalmente, se definieron y documentaron los elementos y accesorios que cada producto requiere y se comenzó a diseñar el formato donde se verá plasmado el costo de cada servicio.

Para la **sistematización de procesos**, se trabajó con la supervisora de ventas para definir las actividades operativas de la empresa. Se determinó que dichas actividades centrales son: Ventas, logística, crédito y cobranza, instalaciones y administración. La supervisora de ventas es una de las colaboradoras con más antigüedad de la empresa, además cuenta con la plena confianza de los empresarios para tomar decisiones operativas, por lo que, con su apoyo, se logró

²⁰ Hitt, Michael A. (2006). *Administración*. Pearson Educación. P. 230.

determinar el contenido del manual de operaciones. “El manual de operaciones es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.”²¹. Los fines de un manual de procedimientos son: “Auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal; auxiliar en la inducción al puesto; describir en forma detallada las actividades de cada puesto; facilitar la interacción de las distintas áreas de la empresa; permitir que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina; proporcionar la descripción de cada una de sus funciones al personal.”²² Se logró presentar un avance en la descripción detallada de las actividades anteriormente mencionadas. Se espera que, a dichas actividades, también se les identifique el orden en que es necesario que sean ejecutadas, así como el tiempo que deben de tomar realizarse, o bajo qué periodicidad deben de ser hechas.

Durante la **cuarta semana** de la implementación, sobre la propuesta de **estructura organizacional**, se terminaron de contestar las descripciones de puesto para la futura revisión y aprobación por parte de los empresarios para formalizar los puestos descritos. También se llevó a cabo la sesión de sensibilización de la identidad y la estructura organizacional con todo el personal. Una sesión de taller de capacitación consiste en “Un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un período específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño”²³; que fue lo más relevante de la semana porque se pudieron cumplir los objetivos previstos de promover la participación activa y disposición del personal para mejorar su desempeño y trabajo en equipo, utilizando dinámicas para concientizar a los empleados de sus fortalezas y debilidades frente a los cambios de la organización y el enfoque de

²¹ UNAM. (2005). *Manual de procedimientos*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 27 de marzo de 2017 desde <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

²² UNAM. (2005). *Manual de procedimientos*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 26/03/2017, de: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

²³ Saracho, José María. *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL EDITORES. P. 278.

cumplimiento y compromiso. Al final se realizó una retroalimentación sobre los aprendizajes que tuvieron para que se tengan presentes en el futuro.

Respecto a la **herramienta de costeo**, se trabajó completando los datos correspondientes a los activos fijos de la empresa y la depreciación respectiva, el inventario actual y los gastos de envío incurridos para cada tipo de producto o accesorio. Se definen como activo fijo y depreciación los “bienes y derechos duraderos, que han sido obtenidos con el fin de ser explotados por la empresa”²⁴ y la “pérdida de valor que sufre un activo físico como consecuencia del uso o del transcurso del tiempo”²⁵; el inventario consiste en el “dinero que una organización gasta en la conversión de materiales en producción total terminada”²⁶. Se trabajó también en ajustar y completar el diseño para el cálculo del costo de cada tipo de producto en la herramienta de costeo. Se tuvo una segunda sesión de asesoría con un especialista en costeo donde se resolvieron dudas, se validaron los métodos utilizados en la herramienta y se continuó con el trabajo de la misma.

Para la propuesta de **sistematización de procesos**, se implementó un formato para el manual de procesos, el cual contempla las siguientes características: Logo y nombre de la empresa, encabezado, título del proceso, departamento, número de proceso, número de versión, número de revisión. Además, se consultaron con el empresario los avances en la descripción de los procesos. Se verificó que las descripciones fueran adecuadas y acertadas a la realidad. Se agregaron nuevos procesos que habían faltado en las ediciones anteriores.

En la **quinta semana** de la implementación, para la propuesta de la **estructura organizacional** se realizó la revisión por parte de los empresarios de las

²⁴ EAE Business School. (2017). *El activo fijo. Tipos y características*. 06/05/2017, de EAE Business School Sitio web: <http://retos-directivos.eae.es/el-activo-fijo-tipos-y-caracteristicas/>

²⁵ Díaz, Alfredo. et al. (2008). *Depreciación. En Matemáticas financieras*. México, D.F.: Mc Graw Hill. P. 404.

²⁶ Hansen, Don. et al. (2007). *Glosario. En Administración de costos*. México, D.F.: Cengage Learning. P. 972.

descripciones de puesto faltantes, para poder adjuntar la información en el manual de organización, y empezar con el seguimiento de cada descripción con los empleados para poder evaluar sus actividades, descubrir si las actividades realizadas concuerdan con la descripción, o si existen anomalías al momento de la práctica para poder detectarlas a tiempo y seguir avanzando en la implementación de forma correcta.

En relación con a la **herramienta de costeo**, se trabajó validando los datos recabados hasta el momento con el empresario; al hacer esto, se pudo visualizar cómo la herramienta se encontraba sesgada, pues en su momento no se compartió información relevante con el equipo consultor al considerarse, desde el punto de vista de los empresarios, irrelevante en la operación. Una vez que esto se supo, los cambios pertinentes se realizaron con el fin de considerar el costeo de otro tipo de servicios y evaluar el impacto que estos representan en el punto de equilibrio de la empresa. Se expuso a los empresarios una versión preliminar de la herramienta y se les proporcionó una breve capacitación sobre el uso de la misma. Durante este encuentro los empresarios realizaron algunas especificaciones y peticiones particulares en las cuales se trabajó para perfeccionar, o en su caso agregar a la herramienta. Finalmente, se compartió esta última versión, con los cambios realizados, y acordó el envío de retroalimentación por parte de la empresa.

Para la **sistematización de procesos**, se agregaron los procesos que faltaban considerar para describir las operaciones de la empresa, tanto del área de ventas como de administración. Se registraron procesos principalmente de supervisión y de revisión de las operaciones generales de la empresa. Se habló con los empresarios y se llegó a la conclusión de su importancia, pues a pesar de ser actividades de supervisión al final de la semana o del mes, son actividades que se reportan a los empresarios y son parte importante del resumen de resultados de la empresa. Además, el éxito en ventas y satisfacción del cliente dependen también

de estos y ayudan a que las metas puestas en el mes se logren. Se siguió trabajando con el formato del manual de procesos para continuar con el mismo formato en los documentos a entregar. También, se agregaron los formatos y herramientas con los que se trabajan en la empresa y se elaboraron los instructivos de llenado. Esto con el fin de ser claros y específicos para facilitar la recopilación y el uso de la información para ejecutar las tareas de las áreas operativas de manera más eficiente y eficaz.

Durante la **sexta semana** de la implementación, sobre la propuesta de **estructura organizacional**, se realizó la segunda aplicación del clima laboral con todo el personal, el clima laboral consiste en “Un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”²⁷; con el fin de comparar los resultados con la primera aplicación e identificar las diferencias de más relevancia, determinar las razones por las que sucedieron los cambios, trabajar en las inconformidades y resaltar lo que al personal le agrada para tener un clima laboral adecuado. También se terminaron las descripciones de puesto y se entregaron al personal correspondiente para posteriormente realizar el seguimiento de actividades, a fin de identificar si se están realizando todas las tareas de cada puesto o si hace falta alguna hacer los cambios respectivos para que el puesto se desempeñe correctamente.

Referente a la **herramienta de costeo**, se trabajó en redactar y perfeccionar el manual que fungirá como guía para el uso de la herramienta de costos. Así mismo, se realizaron modificaciones y mejoras a la herramienta de costos en el programa de Excel, entre ellas una pestaña diseñada para calcular y visualizar el porcentaje de utilidad de cada producto. Se presentó la herramienta final con

²⁷ Uribe Prado, Jesús Felipe. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.

dichas implementaciones a los empresarios y se capacitó sobre su uso y propósito.

Para la propuesta de **sistematización de procesos**, se hizo un reacomodo del orden de aparición de los procesos. Esto para que tuviera una estructura más lógica y sea posible leerlo con mayor facilidad. Además, se continuó trabajando en los instructivos de llenado de los formatos y herramientas que son parte de las operaciones de la empresa. Estos instructivos de llenado podrán facilitar a las personas que se encuentra en los puestos a realizar su trabajo con la certeza de que lo están haciendo de manera correcta, acorde a las operaciones de la empresa y al flujo de trabajo. También se consultó con algunos colaboradores sobre dónde se encuentran físicamente los formatos y herramientas de trabajo que son impresos, y los que son virtuales se registró en dónde pueden acceder a esos formatos en caso de que los necesitaran.

En la **semana de cierre** de la implementación, para la propuesta de la **estructura organizacional**, se completó el seguimiento de actividades con todos los puestos que están ocupados actualmente para saber si se están cumpliendo con todas las actividades que debe desempeñar su puesto y si existen algunas que desconozcan, se les expliquen para que puedan empezar a realizarlas, a fin de que todos los puestos trabajen adecuadamente y de esa forma se agreguen las descripciones finales al manual de organización, también se platicó con los empresarios sobre la experiencia del proyecto y hubo una retroalimentación en cuanto a las propuestas y los resultados.

Sobre la propuesta de la **herramienta de costeo**, se corrigieron detalles menores en el manual de uso y en una presentación verbal se expusieron a los empresarios los logros obtenidos en base a la herramienta. Así mismo, los empresarios tuvieron la oportunidad de compartir su experiencia utilizando el sistema desarrollado.

Para la **sistematización de procesos**, se pormenorizaron los últimos aspectos de las operaciones de las áreas de ventas, logística, instalaciones, crédito y cobranza y administración. Se les mostró a los empresarios el manual de operaciones, donde dieron retroalimentación y se modificaron las observaciones que ellos detectaron se podían mejorar en el manual.

5.2. Resultados obtenidos

Estructura organizacional

Los resultados fueron la mejora de la comunicación entre las áreas, el personal tuvo conocimiento de las actividades de su puesto y se terminaron los conflictos sobre la asignación de responsabilidades en las actividades de la empresa; también la carga de trabajo se pudo distribuir correctamente, de esa manera el estrés disminuyó y el rendimiento de los empleados fue mejor, gracias a que conocía sus obligaciones y lo que le corresponde hacer a cada puesto.

Sistema de costos

Los resultados obtenidos fueron un sistema con el cual se obtuvieron los costos de los productos comercializados por la empresa, así como plantillas para la captura de sus gastos. Estos elementos generaron el análisis de la información por lo que los empresarios tomaron la decisión de consultar los datos para actuar de forma informada en un momento posterior.

Sistematización de procesos

El resultado fue la documentación de las actividades de las áreas operativas de la empresa. Se lograron identificar los procesos en los que se podía mejorar para reducir tiempos muertos y optimizar la efectividad de las actividades de dichas áreas operativas. Los empresarios lograron sensibilizarse con la importancia de

planear las actividades clave de los colaboradores y evaluar su desempeño, para alinearse al plan estratégico que ellos plantearon en inicio de año y lograr los objetivos estratégicos de la organización.

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		12
Número de empleos generados		2
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
14	Sensibilización de la identidad y estructura organizacional	3

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional

Problema Central:		Gestión basada en controles empíricos					
Propuesta Central:		Implementación de un sistema de control que favorezca la optimización las operaciones y facilite la gestión estratégica.					
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Poca claridad en las jerarquías o roles. Tareas y perfiles de puestos sin documentar.	Recursos Humanos	Disponer de personal empoderado y autogestivo en relación a la innovación de productos y servicios.	Diseñar y establecer la estructura organizacional y de puestos.	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades durante dos semanas.	12 Descripciones y perfiles de puestos utilizados por el personal.
					BENEFICIO	Organización del trabajo.	Porcentaje de actividades ejecutadas por semana conforme a la descripción de puesto.
						Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha		Medición final
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	04-mar	31-mar	Carlos Del Monte y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Carlos Del Monte y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	0	12	12	15	Se agregaron tres puestos
	24-abr	28-abr	Carlos Del Monte y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	97%	El seguimiento se realizó solo una semana
	24-abr	28-abr	Carlos Del Monte y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	70%	75%	5%	89%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad del empresario para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de cuestionarios.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

Sistema de costos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Método de costeo empírico.	Finanzas	Incremento de 30% en las ventas facturadas para finales del año 2019.	Incremento de 30% en las ventas facturadas para finales del año 2017. Incremento de 50% en las ventas facturadas para finales del año 2018.	Sistema de costos.	RESULTADO	Herramienta de costos	1 herramienta de costos.
					USO	La herramienta será utilizada por el empresario para la obtención del costo y la determinación del precio de los productos	Obtención del costo real de sus principales productos.
					BENEFICIO	La determinación del costo real facilita el establecimiento de estrategias de precio y crédito	Decisiones tomadas a partir de la determinación del costo real de alguno de los productos.

Seguimiento de proyecto												Medición de indicadores				Observaciones
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus					
				25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A-Producto	06-mar	31-mar	Ana Sofía Zaragoza Ambríz y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Ana Sofía Zaragoza Ambríz y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	0	3	3	3	
	24-abr	28-abr	Ana Sofía Zaragoza Ambríz y LCP Teresa Hernández Carothers					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Analizar la información para posteriormente actuar según los datos arrojados por la herramienta

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la herramienta que den cuenta del desarrollo de la misma. Minutas de trabajo. Herramienta de costos y su instructivo.	Disponibilidad del empresario para el desarrollo de la herramienta y su instructivo.	La falta de disposición del empresario puede generar retrasos o que la herramienta sea poco funcional.
Fijación del costo y precio de los tres productos principales.	Disponibilidad del empresario para obtener el costo y precio de los tres productos principales.	Falta de disposición del empresario provocaría la inutilidad de la herramienta para la obtención del costo y precio.
La decisión tomada a partir de la determinación del costo sobre precios o crédito.	Disponibilidad del empresario para utilizar la información en la toma de decisiones	El empresario no utilice la determinación del costo real para la toma de decisiones.

Sistematización de procesos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Estandarización de procesos sin aplicar	Procesos y Operación	Desarrollar el servicio de monitoreo asegurando certificaciones de seguridad de la información (PCI, ISO 27001).	Digitalizar, documentar y operar los procesos de operación y servicio al cliente por medio de sistematización.	Sistematización de procesos.	RESULTADO	Manual de procesos.	1 manual de procesos.
					USO	El manual será utilizado por el empresario y colaboradores responsables de los procesos, en la ejecución de sus actividades durante dos semanas	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el manual.
					BENEFICIO	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevarlos a cabo con el fin de mejorar la eficiencia en el servicio.	Cantidad de procesos documentados para facilitar la capacitación y la delegación de autoridad.

Seguimiento de proyecto												Medición de indicadores				Observaciones
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	06-mar	31-mar	Sergio Andrés Aguilera y LCP Intli Salgado Monje					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	03-abr	21-abr	Sergio Andrés Aguilera y LCP Intli Salgado Monje					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	0%	Los formatos y herramientas de operaciones se definieron al mismo tiempo que la elaboración del manual, esto retrasó su desarrollo para ser utilizado
	24-abr	28-abr	Sergio Andrés Aguilera y LCP Intli Salgado Monje					50%	100%	-50%	VENCIDA	12	12	0	7	Inicialmente se tenían documentados 12 procesos incompletos, ahora existen 7 procedimientos completos con 22 formatos para su operación

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para participar en la elaboración del manual e instrumentos de control.	Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Manual de procesos de e instrumentos de control. Checklist de verificación de aplicación del manual e instrumentos de control.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual de procesos instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización procesos evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Realizar revisiones del manual de organización.
- Proyectar un presupuesto anual.
- Analizar estrategias financieras.
- Socializar el manual de procesos.

6.2. Mediano plazo

- Crear un catálogo de encuadre de clientes.
- Desarrollar un plan de mercadotecnia integral.
- Crear un plan de capacitación.
- Continuar con el desarrollo de nuevos productos.

6.3. Largo plazo

- Implementar el servicio de monitoreo.
- Fortalecer la cultura organizacional.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Ana Sofía Zaragoza Ambriz

Algunas de las competencias y aprendizajes adquiridos a lo largo de mi formación profesional, son la aptitud para investigar y obtener conocimiento por medio de diversas fuentes, la capacidad de análisis y la habilidad de comunicación efectiva. Así mismo los elementos que considero más importantes a desarrollar son el acompañamiento y guía enfocado en el empoderamiento de las personas y en el expandir continuamente el conocimiento técnico en los diversos ejes de la empresa.

En relación a los conocimientos aplicados en el proyecto fui capaz de poner a prueba mis saberes del área contables y financieros, comprendí la importancia de la planeación y de crear la cultura organizacional desde las acciones premeditadas y conscientes de los directivos; así mismo reflexioné que es necesario investigar y documentarme en gran cantidad de áreas del conocimiento para ser capaz de desempeñar un papel de consultoría eficiente y adecuado para las empresas.

Desde mi experiencia en el proyecto considero que una de las necesidades principales a atender en las MYPE se relaciona con la planeación, con el planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo al igual que el establecimiento de medios para llegar a ellos. También es de suma importancia implementar controles y herramientas que asistan en la generación de información relevante para la toma de decisiones.

Con mi participación considero que aporté a la generación de una herramienta útil que es capaz de proveer información importante para la dirección efectiva de la empresa, lo cual beneficiaría principalmente a los empresarios pues con este recurso serán capaces de tomar decisiones conociendo su situación real. En el proceso de elaboración de la herramienta fue de vital importancia la colaboración

de los empresarios para conocer las características de los productos, los gastos y las necesidades de la empresa.

El haber participado en el proyecto me dio una visión más tangible de la operación de una empresa, de los obstáculos a los que se enfrentan y de las herramientas o habilidades necesarias para el éxito de las mismas.

En mi experiencia, durante el proyecto fue importante entender que los empresarios buscan el beneficio económico de su entorno, lo que incluye a los empleados, a sus clientes, a sus proveedores, a sus familias y a ellos mismos, sin embargo, existen situaciones que pueden dificultar que todos los actores se vean beneficiados en el mismo periodo de tiempo y en forma armónica. Algunas de estas situaciones pueden generar cuestionamientos éticos, más el entendimiento de la situación y la buena voluntad de los tomadores de decisiones, en mi caso, facilitó la búsqueda y definición de soluciones.

Considero que el PAP ha sido una experiencia demandante donde he invertido una cantidad considerable de tiempo y energía; vivir esto me comprobó que si bien me es posible trabajar de forma coordinada para generar entregables en tiempo y forma, el nivel de estrés que esto representa, aunado a mis actividades académicas y extracurriculares, genera un costo muy elevado en mi bienestar personal. Esta reflexión me invita a equilibrar mi carga laboral y priorizar mi bienestar integral sobre el éxito profesional o económico.

Respecto al nivel de cumplimiento de mis compañeros a lo largo del proyecto, creo que fue aceptable y que al ser estudiantes continuamos en desarrollo y formación profesional por lo que fallas en cuanto a administración del tiempo o fallas en cuanto a horarios, son parte del proceso.

En lo personal considero que mi participación colaboró al desarrollo óptimo del proyecto, pues procuré identificar áreas de oportunidad en el trabajo de mis compañeros y busqué formas de ayudarlos o comunicarles de manera prudente mis observaciones, al igual que corregir mis propias fallas. Si pudiera corregir errores en el trabajo ya realizado, trabajaría en comunicar de forma clara mis expectativas y retos en relación al trabajo en equipo, para como grupo entender claramente que buscábamos o esperábamos cada uno.

Mi decisión más importante en el proyecto fue realizar el sistema de costos sin contar con una formación exhaustiva en la materia. Sabía que esta área es importante en la empresa y proyectando los beneficios que esto tendría en la empresa tomé la decisión de hacerlo. Pienso que el arriesgarme a realizar este entregable me demostró que con tiempo y dedicación es posible encontrar soluciones, incluso cuando el tema no se consideré apasionante o sencillo de comprender. Definitivamente realizar un trabajo nuevo fue más enriquecedor que el trabajar con herramientas ya conocidas, es por esto que me siento conforme con mi decisión y con los resultados.

Hablando del seguimiento y apoyo recibido durante el proyecto considero que las explicaciones puntuales sobre el trabajo, la amplia experiencia de las consultoras y la atención y el tiempo que los empresarios nos brindaron, favorecieron mi proceso formativo y de intervención. Por otro lado, el elemento que desde mi óptica dificultó principalmente dicho proceso fue el método estricto de trabajo que dejó poco lugar a la flexibilidad en el trabajo diario y a ideas nuevas.

Sergio Andrés Aguilera Camargo

Definitivamente este PAP de Consultoría en MYPE es un proyecto formativo y se lo recomendaría a cualquier estudiante universitario del ITESO. Los ingenieros en nanotecnología nos hemos caracterizado, disculpen la generalización, por ser competitivos en áreas de la física y química. Nuestra formación en matemáticas es

de las más rigurosas de la universidad y es la primera carrera de licenciatura del ITESO que forma ingenieros afines a licenciados en física. Pero hay un detalle que algunos pasan por alto: afuera de la universidad no todo se puede resolver con ecuaciones. Tal como lo menciona la Universidad de Phoenix, para dentro de tres años en el mundo laboral serán esenciales habilidades como inteligencia social, razonamiento orientado a soluciones, capacidad de adaptarse al trabajo multicultural, incluso habilidades básicas de comunicación persuasiva (IFTF, 2011).

Este PAP me aportó las competencias y habilidades que considero básicas para un profesionista, sin importar de qué carrera sea. Aprendí a coordinarme con un equipo multidisciplinario, aprendí a trabajar para un líder de proyecto (el consultor sénior) mientras me ponía de acuerdo con mis compañeros (los consultores junior). Así como esas habilidades profesionales, este proyecto me dejó aprendizajes personales.

Aprendí que la comunicación es la base de la confianza con las personas, descubrí mi capacidad personal para relacionarme con las personas y me enseñó a escuchar a las personas, pues de las demás personas siempre se puede aprender algo. También al final de este PAP, confirmé mi idea que los ingenieros deben de ser profesionistas íntegros y la rama que estudian no debe ser un pretexto que justifique un bajo nivel de competitividad en cualquier ámbito que se quiera desenvolver un ingeniero: investigación, industria de producción, empresarial o gobierno.

A partir de mi experiencia en este PAP, considero que las necesidades que deben ser atendidas en el contexto actual de las MYPE es la falta de experiencia de éstas en el tema de innovación. Los empresarios de las MYPES son los héroes de México. A lo que conozco, ellos sostienen la economía familiar del país, manejan un negocio mientras manejan una familia y es la clase social que más impuestos

en México. Pienso a la empresa que nos tocó realizar la consultoría la acercamos un paso más a su crecimiento. No sólo en el ámbito de gestión empresarial, el cual fue un excelente trabajo por parte de mi equipo, sino que también logramos impactar activamente en la parte psicológica y de relaciones sociales de los empresarios y sus empleados, logramos impactar en la parte mental y motivacional.

Todas las actividades que realizamos fueron fundamentales para lograrlo. Desde el contrato psicológico con los empresarios, el ITESO demostró y les contagió la actitud de que sí posible el crecimiento de su empresa. Al final, y gracias a todas las visitas a la empresa, incluida la sesión de sensibilización, sí noté cómo los empresarios se dieron cuenta que la empresa no sólo crece con dinero. Noté como con el trabajo del ITESO los empresarios se dieron cuenta que ellos mismos eran un *rol model* para los empleados. Ahora tengo la certeza que su manera de dirigir la empresa es diferente y tienen más claro cómo llegar a lograr sus planes a futuro.

Carlos Alberto Del Monte De Alba

En esta etapa final del PAP aprendí como se pueden lograr grandes cambios en una organización en un corto periodo de tiempo cuando se hace un estudio y un análisis correcto de la situación de la empresa y como reconocer las áreas en las que puedes impactar de una mejor manera con los conocimientos que tienes y al mismo tiempo aprender al momento de la aplicación, beneficiando a la organización por lo que siento que lo que más me impacto y aportó a mi formación profesional fue la experiencia tanto de identificar qué propuesta puedo realizar como la implementación de la misma porque fue algo que nunca había realizado antes y me enseñó muchos aspectos importantes que tienen gran parte de las empresas que quieren crecer como el orden y la planeación concreta de los objetivos que se quieren lograr.

En mi caso en particular siento que aporté cosas interesantes y di otra perspectiva de la situación de la empresa en el sentido de que me enfocaba en como poder hacer un equipo fuerte para que la empresa no se derrumbara y siguiera adelante con un personal capacitado y con voluntad, por esa razón me gusto realizar un manual organizacional porque es una herramienta que se utiliza bastante y es de gran utilidad para poder controlar las actividades de tus empleados, evitar problemas de cargas de trabajo y en general hacer que hagan sus actividades eficientemente, eso era en lo que yo estaba enfocado pero una problemática que note en la empresa fue que se notó la resistencia al cambio lo cual era natural y su disposición y ganas de cambiar su estructura se fueron reduciendo pero en estas últimas instancias parece que el personal ya comprendió que los cambios son necesarios para mejorar, gracias a la insistencia y sesiones que realizamos con ellos para que no se sintieran presionados y mejorara el clima laboral.

Tomando el tema de mis compañeros como ha sido desde el principio del PAP sus conocimientos y perspectivas me enseñaron muchas cosas tanto en los profesional como el personal además fue muy cómodo y relajante trabajar con personas que también están comprometidas y quieren hacer un buen trabajo porque todo fluye y los trabajos se entregan en tiempo y forma con la calidad esperada y por parte de mis consultores, la consultora adjunta resulto ser un gran apoyo en todo momento principalmente cuando se realizaban visitas sin la consultora por lo que la presión disminuía al saber que podías acudir con alguien en alguna situación en la que necesitaras ayuda, y con la consultora sénior se logró tener una buena comunicación que sirvió para que las herramientas funcionaran correctamente y los trabajos fueran claros y útiles, yo pienso que lo que me ayudó de su parte fue su experiencia en las consultorías y la forma en cómo entiende de una mejor manera todos los procesos.

El PAP fue una experiencia muy diferente que me ayudó de manera personal y profesional porque aplique los conocimientos y habilidades que he aprendido a lo

largo de mi carrera en una empresa real y al ver los resultados mi perspectiva sobre los negocios se amplió y me sirve para ser una persona más preparada en el futuro.

Reflexión grupal

Durante el período del Proyecto de Aplicación Profesional como equipo aprendimos a respetar los tiempos de entrega e ideas de cada integrante, a identificar las fortalezas de cada uno y a reconocerlas frente al otro y ponerlas en común para lograr el objetivo del proyecto. También descubrimos que al contar con una perspectiva multidisciplinaria logramos aportar un enfoque desde una visión más integral, incluyendo a las consultoras senior y adjunta, lo que enriqueció el abordaje y la solución de las diversas problemáticas presentadas.

Desde el equipo estudiantil identificamos que hubo conductas que favorecieron el trabajo grupal, como la comunicación y retroalimentación constante, donde identificábamos las áreas de oportunidad y las externábamos a los mismos integrantes del equipo. Esta práctica de comunicación, incentivó la sana convivencia y la confianza. Así mismo identificamos conductas que dificultaron el trabajo grupal, como las juntas poco eficientes o la falta de acuerdos para distribuir las tareas y los entregables semanales, que se presentaron al inicio del periodo y que fuimos capaces de resolver al identificarlas y proponiendo soluciones en conjunto.

Al término de la intervención logramos concluir que fue posible lograr un impacto positivo en el período de intervención, aun cuando este fue reducido; atribuimos este logro al trabajo, dedicación y compromiso del equipo. Creemos que nuestro entregable será útil en la medida en que se alimente y consulte de forma periódica, pues de lo contrario es posible que vaya perdiendo vigencia. En general pensamos que logramos cambiar un poco la visión de los empresarios en relación a la importancia de la planeación y sobre todo de los beneficios que conlleva

establecer límites en la relación con el personal, pues gracias a esto logramos entender mucho mejor el proceso de consultoría y algunas habilidades necesarias para la relación con los empresarios. Finalmente creemos que los resultados obtenidos fueron muy importantes y de gran utilidad en el futuro para la empresa, además nos quedamos con la experiencia de participar de manera profesional en una empresa.

III. Conclusiones

Las MYPE tienen un potencial muy grande para crecer y ser competitivas, solo necesitan apoyo para darle orden y forma a su negocio para que puedan tener una base sólida y sobrevivir. Antes del proyecto se creía que los problemas principales de las MYPE eran económicos y por eso no crecían, pero gracias al proyecto se pudo apreciar que no es verdad, y aunque es un factor importante, no es el único problema que pueden tener o impedimento por lo que hay más conciencia de las situaciones por las que pasa una MYPE y como se pueden remediar.

La empresa tiene proyectos interesantes que le pueden ayudar a tener más presencia en el mercado, aumentar su cartera de clientes y su capacidad por lo que se puede ver que tiene una buena oportunidad para crecer.

En el caso del sector, se encuentra en un momento importante por el robo de autos que ha ido creciendo y la necesidad de tener un sistema de rastreo cada vez más demandado por las empresas que se dedican a transportar, por esa razón se está innovando constantemente y la tecnología se está dirigiendo a optimizar y mejorar estos servicios que ayudan a las empresas que trabajan en este sector.

El empresario siempre fue el primer interesado en convertir en realidad las propuestas realizadas por el equipo de consultoría. Se confía plenamente en la disposición y en las habilidades gerenciales de los empresarios para generar apertura dentro de la empresa a adoptar los nuevos esquemas que beneficiarán a la organización.

Las propuestas de mejora se basaron en un diagnóstico integral empresarial y en el análisis del entorno de la empresa, con esta metodología el equipo consultor está seguro del proyecto y su potencial al desarrollo de la MYPE.

Es sabido que éstas necesitan enfocar sus esfuerzos para formalizar sus procesos en la medida de lo posible, y así, con este trabajo se ha dado un paso más a la formalidad y a la dirección estratégica de la empresa involucrada en el proyecto.

Este proyecto es un catalizador de un perfil profesional y competitivo del estudiante universitario. El proyecto aporta un gran número de aprendizajes a partir de experiencias vividas, sociales y profesionales, que hacen que el estudiante adquiera una visión global y empresarial de los factores que componen a la MYPE y a su entorno. Además, la empresa experimenta un proceso de sensibilización, ante la ceguera de taller de no ver más allá de las tareas cotidianas y que dejan fuera la planeación estratégica.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Alicia Alles, Martha. (2002). *Desempeño de competencias: evaluación de 360º*. Ediciones Granica, S.A. P. 350.
- Amorós, Eduardo. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México. Juan Carlos Martínez Coll. P. 271.
- Campos, Agustín. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento*. Colombia. Magisterio. P. 203
- Díaz, Alfredo. et al. (2008). *Depreciación. En Matemáticas financieras*. México, D.F.: Mc Graw Hill. Tercera edición. P. 467.
- Franklin, Fincowsky. (2009). *Organización de empresas*. México. McGraw Hill. 3ª ed. P. 542.
- Hansen, Don. et al. (2007). *Glosario. En Administración de costos*. México, D.F.: Cengage Learning. Quinta edición. P. 1006.
- Heredia, José Antonio, (2001), *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, España, Publicaciones de la Universidad Jaume I, 230 páginas.
- Hitt, Michael A. (2006). *Administración*. Pearson Educación. P. 694.
- Morales, José Antonio, (2014), *Crédito y Cobranza*, Grupo Editorial Patria, 230 páginas.
- Ripoll, Vicente. et al. (2001). *Glosario. En Manual de costes para pequeñas y medianas empresas*. España: Gestión 2000. P. 174.
- Ripoll, Vicente. et al. (2005). *Glosario. En Información de costes para la toma de decisiones empresariales*. España: Gestión 2000. P. 211.
- Saracho, José María. *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL EDITORES. P. 278.

- Uribe Prado, Jesús Felipe. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. P. 227.
- Varela, Ricardo. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México. Pearson Education. P. 338.
- Zambrano, Adalberto. (2007). *Planificación estratégica: presupuesto y control de la gestión pública*. Venezuela. Universidad Católica Andrés. P. 376.

2. Electrónicas

- EAE Business School. (2017). *El activo fijo. Tipos y características* de EAE Business School. Consultado el 6 de mayo del 2017 en <http://retos-directivos.eae.es/el-activo-fijo-tipos-y-caracteristicas/>
- Enciclopedia Británica Moderna, (2017), *Ventas*, España, Britannica Digital Learning, consultado el 26 de marzo de 2016 en <http://moderna.eb.com/levels/academica/search/articles?query=ventas>.
- Monterroso, Elda, (2000), *El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento*, Universidad Nacional de Luján, consultado el 27 de marzo de 2017 de <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/logistica.pdf>
- Morillo Moreno, Marysela. (2005). *Diseño de sistemas de costeo: fundamentos teóricos* de ProQuest ebrary. Consultado el 10 de marzo del 2017 en <http://site.ebrary.com.ezproxy.iteso.mx/lib/biblioitesosp/reader.action?docID=10074826>
- Real Academia Española. (2004). *Diccionario de la lengua española* de Real Academia Española. Consultado el 6 de mayo del 2017 en <http://dle.rae.es/?id=A2uSS6N>. Vigésimotercera edición.
- Universidad Autónoma de México, (2005), *Manual de procedimientos*, Editorial UNAM, consultado el 27 de marzo de 2017 desde <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional

Anexo 2.1 Organigrama

Anexo 2.2 Manual de organización

Anexo 2.3 Sesión de sensibilización

Anexo 2.4 Reporte de la sensibilización

Anexo 2.5 Reporte de resultados del clima laboral

Anexo 3 Sistema de costos

Anexo 3.1 Herramienta de costeo

Anexo 3.2 Manual de la herramienta de costeo

Anexo 4 Sistematización de procesos

Anexo 4.1 Manual de procesos