

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA
CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL
“EXPERIENCIA DE CONSULTORÍA EN MYPE”**

PRIMAVERA 2022

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa comercializadora de ferretería para lograr “Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo”, en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.

Presentan

EQUIPO DE ALUMNOS:

AE. Víctor Hugo Pérez Pérez

IF. Alejandra Rico Rosales

II. Renatha Montero Alvarado

Profesor PAP:

Mtra. Irene Graciela Soto Casillas

Índice

Resumen	4
Metodología del proyecto	5
I. Desarrollo del proyecto	5
1. Generalidades y contexto de la empresa.....	5
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario.....	5
1.2. Historia de la empresa	6
1.3. Entendimiento del negocio.....	8
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	10
1.5. Análisis del entorno.....	11
2. Diagnóstico	17
2.1. Metodología del diagnóstico.....	17
2.2. Proceso particular.....	18
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	23
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	23
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....	24
3. Planteamiento estratégico	38
3.1. Misión, Visión y Valores	38
Misión	38
Visión.....	38
Valores	38
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	39
3.3. Road Map.....	41
4. Propuesta de mejora.....	44
4.1. Nombre de la propuesta	44
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación.....	44
4.3. Plan de acción detallado	47
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	48
5. Implementación.....	50
5.1. Actividades realizadas y su justificación	50

5.2. Ajustes al plan de acción.....	55
5.3. Resultados obtenidos	58
5.4. Tabla sobre capacitación y empleo.....	61
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores.....	62
6. Recomendaciones.....	67
6.1. Corto plazo.....	67
6.2. Mediano plazo	67
6.3. Largo plazo	68
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes	68
III. Conclusiones	77
IV. Fuentes consultadas.....	79
V. Anexos	82

Resumen

Durante el periodo primavera 2022 el equipo de consultores participa en una empresa dedicada a compraventa de insumos ferreteros fundada hace 25 años, con la experiencia adquirida por sus fundadores previamente al trabajar en un negocio familiar del mismo giro.

La gestión de la empresa se realiza de forma empírica y poco formal, ofrecen a sus clientes las marcas más importantes del mercado, siendo distribuidores directos de estas, cumpliendo con calidad, precio y servicio. Su mercado está identificado en: Industrias, Ferreterías al mayoreo y Ferreterías al menudeo a quienes venden 95% a crédito y 5% de contado en ZMG y varios estados de la república.

Cuentan con un equipo de ventas que realiza esfuerzos importantes para generar ingresos, pero la situación de desabasto de insumos de sus proveedores a raíz del COVID impide que los pedidos a sus clientes se surtan en tiempo y forma.

Así mismo esto genera un problema en el almacén respecto a las entradas y salidas, contando con un espacio insuficiente y productos obsoletos o de lento movimiento. Las instalaciones físicas de la organización son limitadas.

Su situación financiera es un área de oportunidad, ya que es conocida de forma parcial. En esta etapa de la consultoría se procedió a realizar el Diagnóstico y la Propuesta de mejora para resolver las circunstancias identificadas en esta parte del proceso.

Metodología del proyecto

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Comercializadora de ferretería	
Domicilio: Tlaquepaque, Jal.	
Teléfonos:	Página web: Correo electrónico:
Tiempo de fundación: 25 años	Forma jurídica: S.A. de C.V.
Número de empleados: 46	Giro de la empresa: Compra – venta de ferretería

Datos generales del empresario:	
Nombre: Sr. Miguel	
Escolaridad: Bachillerato	Edad: 57 años
Experiencia previa: Su papá tuvo una ferretería y a él le gustó el negocio, por lo que se dedicó a poner su propia empresa ferretera.	

1.2. Historia de la empresa

Hace aproximadamente 25 años, los empresarios (una pareja casada) trabajaban en la empresa del papá del empresario, él como chofer y ella como secretaria. Años después, su empresa ferretera surge alrededor de 2008 rentando una casa donde estuvieron dos años, después se trasladaron a una bodega en R. Michel donde se abrió oficialmente el negocio como Sociedad Anónima. Ésta comenzó con sus aguinaldos, la empresaria se encargaba de las ventas y su esposo, de repartirlas. Algunos clientes como Coca Cola, PepsiCo, Sabritas y Comisión Federal decidieron seguir con ellos.

Al año y medio de comenzar operaciones, se decidió contratar una secretaria y un chofer, para que los empresarios pudieran enfocarse en otras actividades relacionadas al funcionamiento de la empresa. A los tres años, llegaron a URREA, comenzaron como subdistribuidores con un descuento bajo por nivel de compra. Actualmente son distribuidores de marcas importantes, al igual que la antes mencionada, manteniendo esa ventaja competitiva.

Después de cinco años, el papá del empresario enfermó, por lo que les traspasó todos sus clientes. Empezaron como distribuidores y se adaptaron a las necesidades del negocio para poder surtir a otras marcas, invirtiendo en estructura y tecnologías.

Los empresarios tuvieron tres hijos, la mayor estudió Relaciones Internacionales en ITESO y al terminar la carrera se unió a la empresa, esto aproximadamente hace 10 años, en 2012. Actualmente es la responsable de las ventas institucionales. El segundo hijo estudió por un tiempo Administración de Empresas, pero decidió unirse a trabajar a una de las sucursales de pintura de la familia. El menor se encuentra estudiando una licenciatura en Mercadotecnia.

En 2020 se adquirió SAI, cambiando el ERP, y aprendiendo a utilizarlo a prueba y error. Por otra parte, en 2021 tuvieron un cambio de contador que está haciendo algunos ajustes, por lo que no han cerrado el año contable 2021. Siguen en proceso de migración de datos al nuevo sistema para mejorar sus operaciones. Esto también ha provocado un desequilibrio en el inventario, por tanto, en almacén; reto al que se le quiere dar prioridad.

Al finalizar el año 2021, se contrata un gerente de operaciones que comienza a formalizar y estructurar operaciones en la empresa.

En cuanto a su mercado, sus principales clientes son industrias constructoras, hoteles, hospitales, ferreterías de mayoreo y menudeo. Ofrecen diferentes familias de productos, así como herramientas, productos de plomería, eléctricos, acero, materiales de construcción, etc.

Además, la empresaria cuenta con tres sucursales de pintura registradas como persona física, pero siendo independientes de la empresa ferretera.

Del total de sus ventas, aproximadamente el 95% son a crédito y 5% de contado distribuidos entre los diferentes tipos de clientes que posee la organización.

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 fue algo que afectó a todas las organizaciones y personas. Sin embargo, esta empresa no se vio en la necesidad de cerrar, las ventas fueron constantes, pero sí tuvieron algunos problemas de abastecimiento por la crisis del acero y diferentes insumos. Además, implementaron protocolos de higiene, para evitar contagios mientras se laboraba.

1.3. Entendimiento del negocio

Al tener tantos años de experiencia, esta es una empresa orgullosamente mexicana dedicada a la compra - venta de ferretería. Los artículos que ofrece van desde herramientas básicas y otros productos, como lo son: cemento, jabón, pinturas, etc. Son distribuidores de marcas importantes: Urrea, Makita, Surtek, Truper, entre otras y sus clientes son industrias como Cola Cola, PepsiCo, Honda, por mencionar a algunas y ferreterías a mayoreo y menudeo.

Actualmente son 46 empleados: 8 en administración, 7 en almacén y 6 en logística, 13 en ventas, 2 en compras, 1 en sistemas y 3 en dirección. Los días laborales son de lunes a sábado. El horario entre semana es de 8:30 a 18:30 horas y los sábados de 8:30 a 14:00 horas.

A pesar de que la empresa tiene varios años en el mercado, no cuenta con misión, visión ni valores, ni se dispone de controles financieros. Sus objetivos están enfocados solamente al área de ventas, el resto de la empresa carece de ellos. Existen políticas en el área de ventas, crédito y cobranza, sin embargo, no están formalizadas ni estandarizadas.

Cuentan con el programa SAI para registrar sus operaciones, pero, solo lo explotan al 50% debido a la falta de capacitación del personal. El principal reto de la organización lo constituye el almacén ya que hay traspasos con la empresa hermana de la esposa del empresario. Además, existe un retraso de un mes aproximadamente en la entrega de mercancías ya que dependen de los proveedores, por lo mismo, las cuentas por cobrar se demoran.

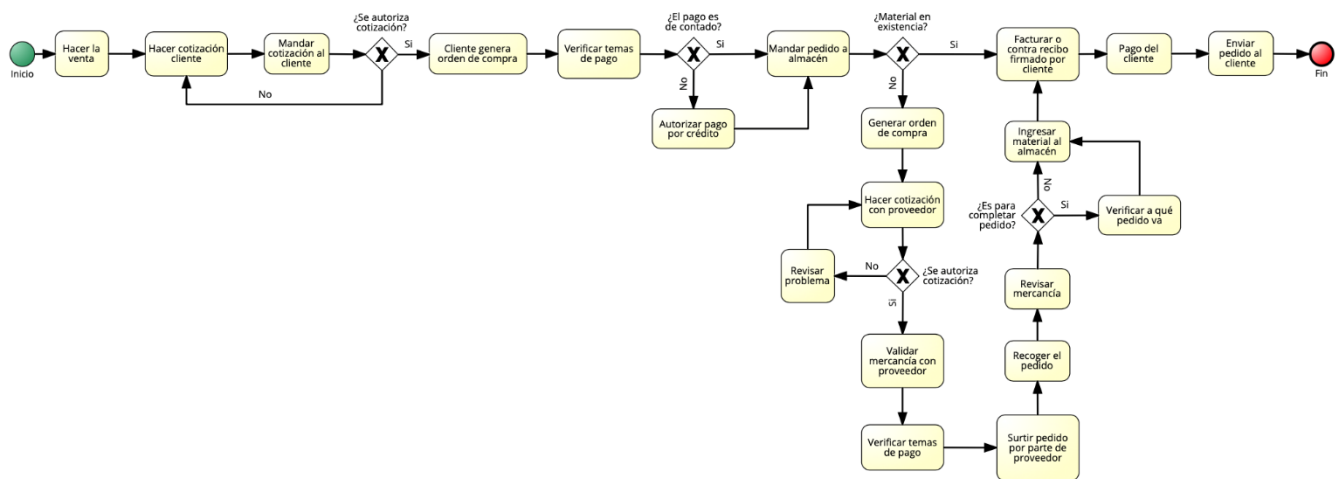
El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: el área de ventas se encarga de recuperar y prospectar a los clientes ya que de eso depende la cotización. Una vez que se tenga el pedido del cliente, la cotización se registra en

un archivo de Excel y se revisa el método de pago. La mayoría de las ventas son a crédito; si el pago es de contado se autoriza con el banco para proceder a preparar el pedido, por otro lado, si es a crédito, el área de cobranza autoriza el pago y después se manda el pedido a almacén.

Una vez que el pedido está en almacén se revisa lo que se tiene como entrega inmediata o en existencia. Lo que no haya en el almacén se debe generar una orden de compra que se transfiere al área de compras para cotizarlo con los proveedores. Una vez realizada ésta, el empresario autoriza la orden de compra y el proveedor valida que tenga disponible la mercancía. Se verifican los temas de pago con los proveedores, que son de 7, 15 y 30 días para crédito y los que les venden de contado, y se manda al chofer a recoger la mercancía con éstos.

Ya que se tiene el material se revisa si la mercancía es para completar algún pedido. Si es así, se verifica a qué pedido pertenece el material y sino, se ingresa al almacén. Después, se procede a facturar o y enviar la factura a revisión para obtener contra recibo firmado por el cliente para luego programar la logística de entrega. Por último, se le manda el pedido al cliente. Si el método de pago es de crédito empiezan a transcurrir los días, y si es de contado se procede a hacer el pago.

Diagrama del proceso general del negocio



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor.

La calidad, buen precio, diversidad de productos, servicio y competitividad es lo que la empresa proporciona al cliente en la zona metropolitana de Guadalajara, así como a diversos puntos del territorio nacional.

“Lo que el cliente solicita es surtido y entregado de la forma más eficiente”.

Ventaja competitiva de la empresa.

Debido a que cuentan con distribuciones directas de varios proveedores importantes, pueden cumplir con la propuesta de valor antes señalada.

Manteniendo buenas relaciones y negociación con estos, quienes proporcionan productos e insumos de línea, innovadores y de buena calidad.

Ofreciendo de su parte un buen servicio a sus clientes en los diferentes mercados que atienden en la actualidad.

Estrategia genérica: liderazgo en costos, nicho de mercado o diferenciación.

Debido a su amplio conocimiento y experiencia en el mercado ferretero (25 años), la atención a sus clientes está enfocada a la **diferenciación por el servicio** que les ofrecen.

Estos reconocen que cualquier producto/insumo que llegan a requerir, la empresa los provee de la mejor forma, realizando todos los esfuerzos necesarios para lograr dicho objetivo.

Es una ventaja para ellos encontrar todo en un solo lugar, sin tener que acudir a diferentes proveedores para adquirir lo necesario para su operación. Además del prestigio que tiene la organización en el ramo.

1.5. Análisis del entorno

Se tomaron, analizaron y seleccionaron diferentes variables en cuanto a aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales y tecnológicos para poder tener un mejor entendimiento de la posición en la que se encuentra la empresa y cómo estas variables la afectan o benefician al operar.

Tabla resumen (que se utiliza como insumo del análisis FODA)

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio		<i>Esto podría ser una amenaza para el sector ferretero debido a que la mayoría de los productos son importados y si sube el dólar ocasionaría que los precios también suban.</i>
Tasas de Interés		<i>El incremento en la tasa de interés representa un aumento en el pago de intereses de la empresa hacia el banco por el crédito que tienen.</i>
Tendencia de las personas en sus gastos	<i>Este caso benefició al sector ferretero debido a que muchas personas durante la pandemia realizaron actividades "Hazlo tú mismo" y consumían en ferreterías para hacer cosas en casa.</i>	
Tendencia PIB		<i>Los empleos estos últimos años han disminuido a un 4.2% lo que representa a 2.4 millones de personas desocupadas, si no hay</i>

		<i>ingresos por desempleo, no hay consumo por parte de las personas.</i>
Fluctuaciones de precios		<i>Estos años de pandemia se ha sufrido con los precios al consumidor y han seguido una tendencia al alza en la mayoría de las economías y existe una menor oferta debido a la escasez mundial de insumos y deficiencias en la logística.</i>
Tasa de inflación		<i>Esto puede afectar a la empresa debido a los precios altos de la materia prima e insumos que se elevaron este año. Si la empresa no actualiza su lista de precios tendrá afectaciones en sus utilidades.</i>
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Actitud hacia el servicio al cliente	<i>Un diferenciador y ventaja competitiva es el servicio al cliente, ya que en el ramo ferretero la competencia en productos es inevitable. Se pueden utilizar diferentes estrategias para lograr un mejor servicio.</i>	
Actitud hacia los negocios	<i>Es indispensable que todo personal esté capacitado para proyectar lo que la empresa quiere; seguir construyendo confiabilidad con sus clientes.</i>	
Congestión de tráfico		<i>La congestión de tráfico puede desencadenar problemas de entregas y</i>

		<i>aumentando los costos de re-almacenamiento.</i>
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Cambios en la política fiscal gubernamental	<i>Al hacer envíos con sus vehículos propios deben utilizar La Carta Porte, ya que este documento ampara la mercancía que trasladen en territorio nacional.</i>	
Impuestos especiales		<i>El impuesto IEPS a la gasolina incrementa el costo de sus fletes y envíos clientes.</i>
Leyes de protección ambiental	<i>Por medio del T-MEC pueden llegar nuevos productos que protejan al medio ambiente.</i>	<i>Que la empresa no observe que surgen nuevas aleaciones que no perjudiquen al ambiente.</i>
Aspectos tecnológicos:		
Herramientas y aplicaciones	<i>La innovación en las herramientas ferreteras, material eléctrico, etc. y aplicaciones para comprar y vender mercancía hará que la empresa evolucione y llegue a más lugares y personas.</i>	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		<i>Hay una fuerte rivalidad debido a que los productos son los mismos. Por lo que compiten en el servicio al cliente y en los precios.</i>
Entrada potencial de nuevos competidores	<i>Es difícil el ingreso al sector debido a la alta inversión tanto de capital, así como</i>	

	<i>la experiencia-know how y los permisos necesarios.</i>	
Productos sustitutos		<i>Existe diversidad y disponibilidad de otros productos/marcas, así como calidad y precios.</i>
Poder de negociación con los consumidores	<i>Se tiene un precio asignado según el cliente y tienen una gran facilidad de pago.</i>	
Poder de negociación de los proveedores		<i>Poder bajo de negociación ya que los plazos de pago están fijados previamente al ser distribuidores de marcas importantes.</i>

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

Como en toda empresa, se tienen amenazas y áreas de oportunidad, es importante detectar y analizar qué y cómo un factor o variable puede beneficiar o entorpecer a una empresa.

Por lo que se detectó que el área económica puede representar un efecto negativo, debido a las variables como el tipo de cambio, la tasa de interés, la tendencia del PIB, tasa de inflación y fluctuaciones de precios, ya que, al no actualizar las listas de estos, puede haber repercusiones en los costos de la empresa. Por otra parte, la tendencia de las personas en sus gastos benefició al sector ferretero, dando oportunidad a la gente de consumir herramientas para reparar cosas por sí mismos en esta pandemia.

En el área sociocultural y demográfico hay una posible oportunidad que se pueden explotar para un mejor desarrollo de la empresa tanto interno como externo, lo más importante es la continua capacitación del personal.

En cuanto a aspectos legales, políticos y gubernamentales, los cambios en la política fiscal gubernamental, específicamente hablando de la Carta Porte, será un área de oportunidad para la empresa ya que su mercancía estará amparada en el territorio nacional. Hablando de los impuestos especiales, el IEPS que se aplica en la gasolina, afecta a la empresa por sus vehículos utilitarios, así como en el costo de los fletes para envíos a sus clientes. Así mismo, se tendrá que tomar en cuenta el incremento de los precios del petróleo, por la invasión de Rusia a Ucrania, ya que algunos de sus materiales utilizan derivados de éste como material. Hablando de las leyes de protección ambiental, hay un área tanto de oportunidad como de amenaza, por medio del T-MEC pueden llegar nuevos productos que protejan al medio ambiente. Sin embargo, si la empresa no observa que surgen nuevas

aleaciones que no perjudiquen al ambiente, puede causarle problemas a largo plazo.

Otra de las variables es la de herramientas y aplicaciones, de aspectos tecnológicos, se detectó que la innovación en aplicaciones de compra por medio digital juega un papel importante para que la empresa evolucione.

En el diamante Porter se concluye que hay una alta rivalidad con las empresas del ramo, ya que se suelen ofertar los mismos productos provocando una competencia en la disponibilidad y variedad de productos. En cuanto al surgimiento de nuevos competidores, la amenaza es baja, ya que, se necesita una alta inversión para adquirir los productos necesarios, espacio de bodega adecuado y know how. El cumplimiento de requisitos también juega un papel importante para ser una empresa distribuidora y la experiencia que ésta implica.

Sin embargo, en el área de productos sustitutos, la amenaza es alta y se compite por ofrecer los mismos productos a precios más bajos que la competencia, además de marcas y diferentes tipos de calidad para todo su segmento de clientes. Por otro lado, el poder de negociación con proveedores es bajo, si bien la empresa tiene una buena relación con ellos y hay confiabilidad, pero se tiene un plazo establecido previamente para pagar, creando un desbalance financiero entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En cambio, se tiene un poder medio de negociación con clientes, debido a que se tienen listas de precios según el tipo cliente, ya que sus ventas; el 95% es a crédito y el 5% de contado, y un plazo flexible de crédito.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Al comenzar este proyecto se hizo una primera cita virtual en donde el grupo de consultoría conoció al empresario y a su equipo de trabajo, el cual está conformado por su esposa, su hija y el gerente de operaciones. En las siguientes visitas virtuales, el equipo de consultoría realizó algunas preguntas referentes a la forma en que las áreas de la empresa operaban; administrativa, de operaciones, de mercadotecnia, de recursos humanos y de finanzas, con el objetivo de llenar el DIE y generar el diagnóstico de la empresa. A la par de esto, se fue llenando la sección de entendimiento del negocio y se elaboró un diagrama de flujo del proceso general con la información que se fue proporcionando. En sesiones posteriores se validó la información y se redactó una explicación del diagrama para un mejor entendimiento.

Para comenzar a elaborar el análisis del entorno, el equipo de consultoría seleccionó, de un checklist, las variables que inciden de alguna manera en la empresa dentro del entorno general. Se estudiaron variables referentes a los factores económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos, globales y de competitividad. Este listado fue validado por el empresario para después investigar la situación actual de éstas y cuál era su impacto en la organización.

Para la obtención de la información se entrevistó al empresario y a su equipo, realizando preguntas sobre el mercado, sus competidores, proveedores y clientes. Así mismo, se obtuvo, a través de diferentes sitios web como BANXICO, Forbes, SHCP, entre otros, información económica, política, sociocultural, global, tecnológica y competitiva. Con la información recabada de cada variable se tomó lo

más relevante para después redactarlo y acomodarlo en la categoría en la que pertenecían.

En las siguientes visitas se siguió indagando, de manera más detallada, acerca del proceso de las diferentes áreas. Esto con el objetivo de empezar a realizar el documento del plan de búsqueda y saber qué camino seguir en cuanto a la localización de información interna, adaptando cada punto con los resultados esperados, así como los indicadores que resultarían involucrados. Con base en el plan de búsqueda, el análisis del sector y el prediagnóstico se procedió a realizar el diagnóstico. Durante este periodo, se utilizaron distintas herramientas para profundizar en la situación actual de la empresa.

Se verificó la cuestión de filosofía del negocio. El empresario y su equipo, apoyados de los consultores, trabajaron en el formato de planeación estratégica para definir la misión, visión y los valores de la organización. En una visita a la empresa por medio de un mystery shopper, se tomaron algunas fotografías para verificar sus instalaciones físicas, así como la atención al cliente.

Para la elaboración del diagnóstico interno se utilizaron herramientas de análisis el DIE del CUE, FODA y el Cuadro de Situaciones o Problemas. Estas herramientas, junto con las aportaciones del equipo de consultoría, permitieron identificar la definición del problema general de la organización. Este estudio profundo sobre la situación actual de la empresa ayudó para empezar a identificar las áreas de oportunidad más importantes y así poder saber hacia dónde dirigir la siguiente etapa: la propuesta de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Se realizó un diagnóstico de la empresa para evaluar su situación, esto en las áreas de gestión, mercados, operaciones, recursos humanos y finanzas.

En la parte de **gestión administrativa**, no cuenta con una planeación definida, la organización, dirección y toma de decisiones está centralizada en el empresario. Se cuenta con un organigrama, sin embargo, está desactualizado al igual que las descripciones de puestos. Se detecta una estructura organizacional débil ya que hay deficiencias que no permiten tener clara la distribución de carga de trabajo, además de tener obstáculos en el flujo de comunicación. Por otro lado, la inexistencia de la definición de misión, visión, valores y objetivos ofrece oportunidades para encaminarse en su día a día.

Cabe destacar que en las oficinas administrativas se percibe falta de orden, a primera vista se ve que estas están saturadas: entre mobiliario, documentos, carpetas etc.

Respecto a **mercados**, se puede identificar la falta de servicio al cliente ya que no se cuenta con un servicio post-venta, no existe esa continuidad para conocer la satisfacción del cliente y los dueños solamente se quedan con quejas o comentarios negativos de los clientes. Cabe destacar que en el área de mercados existen algunos procesos que se deben de cumplir, pero no están formalizados. También hace falta vigilar la presencia de la competencia y verificar que productos nuevos están en el mercado compitiendo.

Debido a que se trata de una distribuidora, no cuenta con procesos de manufactura en la parte de **operaciones**, pero se tomó un enfoque al proceso de compras y la logística de almacén. Se tiene un descontrol en el inventario, los códigos no coinciden con los productos que se tienen en el sistema, ni en físico, y estos sólo se tienen sobre las cajas, por lo que, si hay nuevo almacenista, no puede identificar fácilmente en donde están ubicados los productos. Además, los traspasos de

material que se hacen con las tres empresas hermanas sin registro provocan una irregularidad en las cantidades de entradas y salidas.

Se realizó una simulación actuando como almacenistas de nuevo ingreso, fueron proporcionados unos códigos de materiales por surtir y a falta de especificaciones de ubicación de material, “como almacenista nuevo” se demoró 26 minutos para encontrar una sola pieza dentro del almacén. Lo que no representa eficiencia en la operación. El material fue localizado gracias a la ayuda de un almacenista que ya tiene tiempo en la empresa y conoce bien su almacén, sin embargo, hace falta la señalización por zonas en el almacén ya que varios productos no están ubicados en este dónde indica el documento.

El stock está poco formalizado y se hace únicamente un chequeo anual del inventario físico para eliminar materiales obsoletos o dañados, esto también representa un reto, ya que el espacio físico del cual se dispone es insuficiente, no se tiene señalética, ni espacios delimitados. Hay material en los racks sin movimiento, también se tienen productos que están caducados y no se han eliminado, lo que hace que se pierda de un espacio utilizable para otros propósitos.

Se detectó un seguimiento inadecuado en la recepción de pedidos de proveedores, identificando si son pedidos nuevos para clientes o si son para completar algún otro pedido de estos.

En cuanto a términos de calidad en los productos que venden, no hay ningún problema, ya que las marcas productoras responden ante problemas por defecto de fábrica, es poco común que se tengan incidentes relacionados a la calidad de productos.

En lo correspondiente a **recursos humanos** se tiene un inconveniente que desencadena otros, ya que la empresa no tiene esta área definida. Existen políticas de seguridad y algunos lineamientos que se conocen dentro de esta, sin embargo,

no se cuenta con un reglamento escrito que pueda aplicarse para corregir conductas e inducir buenos hábitos. Se tiene un control de asistencias con reloj checador y de huella, se aplican medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo, pero de forma irregular e informal.

Por otra parte, el reclutamiento e incorporación de nuevo personal, también es un tema importante de resaltar, ya que sí se hacen entrevistas para un proceso de selección, pero es una contratación empírica e incompleta, y no se cuenta con una inducción y capacitación.

Las instalaciones físicas no permiten un correcto desempeño de los empleados, ya que hay una sección pequeña de oficinas donde hay mucha gente, y parecen estar muy apretados. También se tienen unos escritorios dentro de la parte de almacén donde se hace el seguimiento de las compras, sin embargo, el escenario de desarrollo no parece ser el óptimo.

Se tienen aspectos de mejora para las condiciones de trabajo, esto porque algunos empleados no muestran compromiso hacia la empresa y mencionan tener una frecuente rotación de personal en el área de almacén, lo que daría lugar a realizar una encuesta para detectar el clima laboral.

Respecto al área de **finanzas**, el contador comentó que sí se realizan estados financieros de forma mensual (los genera el SAI, pero no los analizan) y anual, pero solamente se utilizan para cuestiones fiscales, por lo que se tiene desconocimiento de su punto de equilibrio ponderado, costos indirectos de compra, venta y administración. No hay un control en la caja, utilizan dinero que, destinado a una inversión, para pagar a los proveedores, pagos de contado y otras necesidades operativas. Además, se tiene un desequilibrio entre sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar debido a los plazos que manejan con clientes y proveedores, lo que genera situaciones de falta de liquidez.

Cuentan con un préstamo bancario cuantioso que originalmente se había obtenido con la finalidad de comprar un terreno, pero no se llevó a cabo dicha operación. Sin embargo, sí hacen uso del dinero cuando la empresa no cuenta con liquidez para pagarle a los proveedores. Mencionaron que llevan un par de meses sin tener utilidades.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

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

Análisis FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Sirve para evaluar visual y concretamente una situación y obtener un panorama general de las consecuencias al tomar una decisión.

- *Fortalezas:* Elementos internos positivos que principalmente diferencian a la organización del entorno.
- *Oportunidades:* Situaciones externas, Positivas generadas en el entorno que al ser identificadas pueden aprovecharse.

- *Debilidades:* Elementos, recursos, habilidades, actitudes que la compañía tiene y por ende constituyen barreras u obstáculos para lograr la buena marcha de la empresa.
- *Amenazas:* Situaciones negativas, externas a la empresa, pueden atentar contra empresa, sector o mercado.¹

Mapa de situaciones / problemas

Este análisis es una tabla que permite identificar los problemas o situaciones donde la empresa está teniendo mayores dificultades, esto mediante una separación de áreas funcionales de la organización. Además, se redactan las situaciones de manera concisa para tener una mejor identificación.²

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

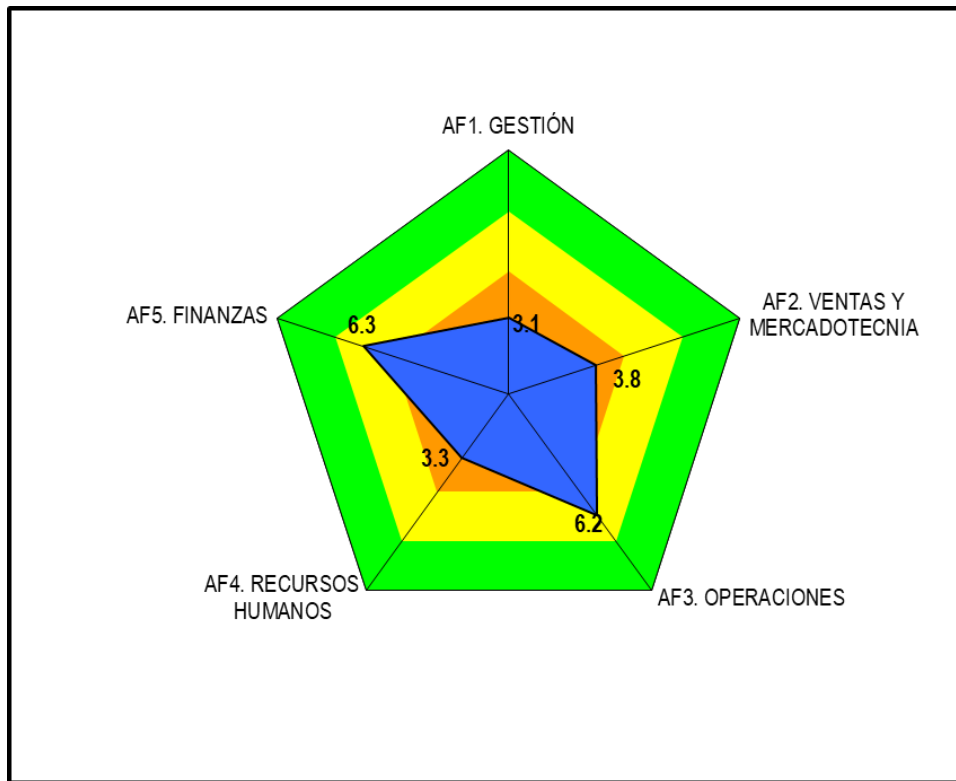
Herramienta DIE del CUE.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA BÁSICA					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escala de calificación: <input type="checkbox"/> ≥ 7.5 <input type="checkbox"/> $5 < y < 7.5$ <input type="checkbox"/> ≥ 3.1 <input type="checkbox"/> $y < 5$ <input type="checkbox"/> ≥ 0 <input type="checkbox"/> $y < 3.1$					Escala de calificación: <input type="checkbox"/> ≥ 7.5 <input type="checkbox"/> $5 < y < 7.5$ <input type="checkbox"/> ≥ 3.1 <input type="checkbox"/> $y < 5$ <input type="checkbox"/> ≥ 0 <input type="checkbox"/> $y < 3.1$				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	42.0	135.0	3.1	BÁSICA	PT1. ESTRATEGIA	66.0	192.0	3.4	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	45.0	120.0	3.8	BÁSICA	PT2. CALIDAD	241.0	631.0	3.8	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	48.0	76.0	6.2	CONFIABLE	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	143.0	343.0	4.2	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	56.0	171.0	3.3	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	10.0	33.0	3.0	SOBREVIVEN
AF5. FINANZAS	100.0	159.0	6.3	CONFIABLE	TOTAL DE LA EMPRESA	460.0	1199.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	291.0	663.0	4.5	BÁSICA					

Áreas funcionales

¹ Recuperado de la clase: Consultoría organizacional; Maestra Angelina Ortiz

² Descripción propia, elaborada por: Renatha Montero Alvarado.



AF1. GESTIÓN

Esta área se encuentra en una etapa *Básica*, con 3.1 de calificación. Las principales oportunidades se encuentran enfocadas a la definición de su: Misión, Visión, Valores, Objetivos y Organización, ya que califica con 0.8, posterior a esto encontramos con 2.0 la cuestión de Vinculación, 2.5 el área de Coordinación, integración y comunicación, con 2.8 las áreas de: Planeación y Control.

Contra resta de forma importante la calificación de 5.0 en Organización, aunque no está actualizado su Organigrama, descripción y perfil de puestos y referente a Liderazgo obtiene 6.0 y Toma de decisiones con 4.3 debido a que todas las decisiones las toma, de forma directa el empresario y es un buen líder.

Sobre los ejes transversales también están en etapa *Básica* con un 3.5 de calificación, sus principales oportunidades lo representan la Estrategia, ya que carece de este aspecto en toda la empresa y Calidad; que, aunque se realiza de manera periódica, esta no se encuentra formalizada y documentada. Los Sistemas de información y la Gestión de la Innovación y la Tecnología, se encuentran evaluados como básicos también, aunque de forma general todos los aspectos no están vinculados: se tienen informes, pero no se relacionan de forma consistente.

AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA

El resultado obtenido en forma global es de 3.8 cuyo calificativo es: *Básica*. Sin embargo, profundizando en cada uno de los aspectos se identifica lo siguiente: el Servicio Post venta representa una gran oportunidad ya que no se realiza de forma institucional: ocasionalmente tienen quejas de sus clientes y les dan seguimiento por lo que obtienen 0.0. La Gestión de la demanda califica con 2.0 debido a que solamente dan seguimiento a los pedidos de su sus clientes y el Conocimiento de estos alcanza 2.7 por lo que estos tres temas constituyen una gran oportunidad para la empresa.

Aunque la Gestión de la facturación y cobranza obtiene una calificación de 3.3 y esto representa el no recuperar en tiempo y forma las ventas a crédito, generando falta de liquidez en la empresa por falta de proceso y seguimiento sobre este tema. Misma evaluación la obtienen los Canales de distribución, Posicionamiento de la empresa y Conocimiento de amenazas del mercado: se considera que lo llevan a cabo de forma básica, atendiendo todos estos temas de mejor forma puede obtenerse un crecimiento potencial de la empresa.

Conocen su Competencia de forma confiable, pero de manera empírica y no formalizada por lo que califican con 5.8. Al igual que los temas de: Promoción y Publicidad y la Evaluación a sus vendedores con 5.6 y 5.0. Aunque las primeras son

realizadas por los proveedores, mientras que la segunda es obligada porque pagan comisiones a sus vendedores.

Refiriendo a sus áreas transversales: Calidad, Sistemas de información y Gestión de la Innovación y la Tecnología representan un calificativo de: básica debido a que el número obtenido es menor a cinco.

La Estrategia es el único aspecto considerado como confiable, con 5.7 de calificación.

La cifra que se obtuvo en estas áreas fue 3.9, por lo que se coloca en el límite inferior de su evaluación como *Básica*.

Una gran oportunidad para la empresa representa desarrollar y formalizar esta área para incrementar sus ingresos de una forma profesional e incrementar su cartera de clientes, segmentos de mercado y canales de distribución para llegar a estos.

AF3. OPERACIONES

Es importante aclarar de inicio que la organización compra y vende productos, por lo que no cuenta con un proceso de producción.

Sus áreas funcionales obtienen 6.2 de calificación, que representa que están en una fase *Confiable*.

Jerarquizando los resultados de menor a mayor, la Planeación de las compras obtiene 3.3 ya que no la realiza como tal: se guía por los pedidos que le hacen sus clientes. La Gestión de su stock está basada principalmente en lo anterior, razón por la que califican con 3.7.

Por un esfuerzo fuerte que hace la empresa su Logística obtiene 8.7, pero si existiera estructura formal de los dos primeros temas y estuvieran vinculados, podrían mejorar.

El Seguimiento de sus pedidos califica con 8.1, aunque señalan que en muchas ocasiones realizan pedidos a sus proveedores y estos no surten el pedido completo debido a la falta de productos por la crisis de la pandemia y se pierde el control si el producto que llega es para *pedido completo* o para *completar un pedido* de clientes a los que se les facturó y envió un pedido parcialmente.

Lo señalado en los dos últimos párrafos resta imagen a la empresa, si pueden atenderse de mejor forma, podrán hacer que sus clientes los identifiquen con un mejor servicio, lo que es su objetivo principal.

Respecto a lo identificado en sus áreas transversales, obtienen 4.7 de calificación que representa que están en etapa *Básica*. La Gestión de la Innovación y la Tecnología no obtiene calificación alguna debido a que, aunque no tienen un proceso productivo, la empresa no hace actividad alguna al respecto en la búsqueda de nuevos productos/Proveedores.

Los sistemas de información se encuentran en proceso de depuración debido a la transición al SAI obteniendo 3.9: se cree que al concluir este proceso la calificación mejore (actualmente hay depuración de códigos de productos, conteos, etc.). La Estrategia y la Calidad se encuentran en fase confiable con calificaciones de 5.6 y 5.7 respectivamente, se considera que al atender las áreas de oportunidad mostradas en este diagnóstico puedan mejorar su evaluación.

AF4. RECURSOS HUMANOS

Esta área obtiene una calificación de 3.3, lo que la identifica como *Básica*, esto principalmente debido a que el área no existe como tal y sus funciones están delegadas en diferentes personas del nivel directivo de la empresa.

Las principales oportunidades, corresponden a los temas de Evaluación del desempeño, Formación y desarrollo del personal y Remuneración y Cumplimiento de reglas (0.5,1.0 y 3.1 respectivamente), Clima Laboral y actitudes del personal (3.8), Motivación y Clima organizacional (4.7), Cumplimiento de reglas (4.3) y Reclutamiento y selección de personal (4.1), estas calificaciones son evidencia de lo señalado en el párrafo inicial de esta sección.

La parte confiable de esta área corresponde a las Condiciones de trabajo que obtiene 6.0, pero al hacer la visita a la empresa se percibió que estas no son óptimas para sus colaboradores. Incluso se considera que el espacio en general de la empresa es insuficiente.

Fundamental desarrollar e implementar el proceso correspondiente para crear dicha área en la organización y formalizar este, considerando que al lograr este objetivo exista mayor productividad, mejor comunicación y un clima laboral óptimo.

Las áreas transversales se consideran como *Básicas*, con calificación de 4.9, los criterios de Gestión de la Innovación y la Tecnología, obtienen 3.3, mientras que la Estrategia y Calidad tienen 5.4 y 5.2 respectivamente.

AF5. FINANZAS

Evaluada con 6.3, considerada como Confiable. Presentando una gran oportunidad la definición y conocimiento de Utilidades (0.8) y Estrategia de precios (3.3) ya que al no gestionar la información financiera, desconocen el primer aspecto, los costos se conocen de manera informal e incompletos por los que sus precios de venta probablemente no sean los correctos, mientras que la Información financiera y contable, Cumplimiento de acuerdos y compromisos y Financiamiento, se consideran confiables, pero los Informes financieros son utilizados solamente para pagos de impuestos y no se toman decisiones con ellos, pagan puntualmente a Proveedores: esto lo han podido hacer durante los dos años de pandemia debido a

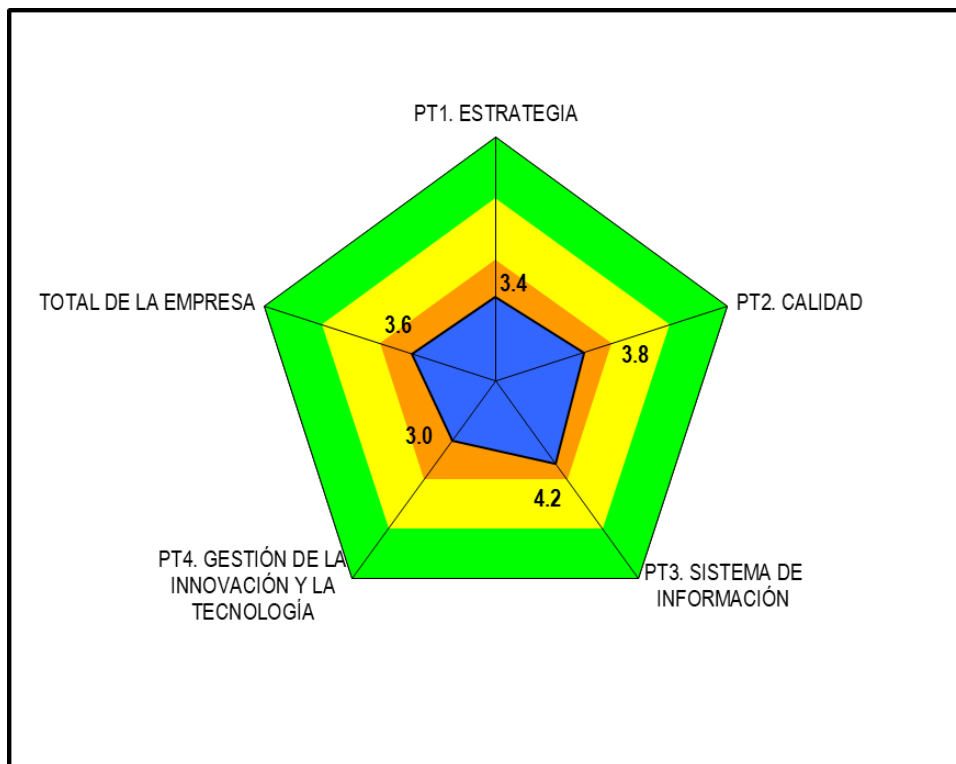
un Financiamiento que solicitaron (para comprar un terreno y aún no lo compran) y cubre las necesidades que se presentan cada día, desconocen su liquidez.

Tal como se señaló anteriormente: el pago de impuestos y otras obligaciones obtiene 8.6 considerándose como competente, al igual que la Administración de propiedades, planta y equipo con 8.0.

La empresa tiene un contador interno que registra las operaciones financieras, el SAI proporciona los informes financieros mes con mes, pero estos no son utilizados para gestionar el área en general, cuentan con un financiamiento con BBVA. No utilizan Flujo de efectivo y tampoco indicadores financieros.

Sus áreas transversales obtienen 6.4 de calificación, que la consideran *Confiable*. Pero con Estrategia intermedia, ya que esta obtiene 5.0 y los dos criterios restantes se consideran como confiables con calificaciones de 6.6 respectivamente.

Áreas transversales



PT1: ESTRATEGIA

Esta es una gran opción para desarrollar e implementar Estrategias en la empresa ya que actualmente operan con base a experiencias e intuición, no existe un plan estratégico que permita funcionar de una manera más eficaz y eficiente.

El área de Gestión de la Innovación y la Tecnología y Recursos Humanos funcionan en fase de sobrevivencia, aunque ya se señaló en el área funcional correspondiente la inexistencia de la misma.

Las áreas de: Ventas-Mercadotecnia, Operaciones y Finanzas operan de forma básica, operan acorde a los que se presenta en el día a día.

PT2. CALIDAD

Al igual que el eje anterior, las mismas áreas mencionadas califican a nivel de sobrevivencia, Gestión y Ventas-Mercadotecnia son consideradas como básicas y Operaciones y Finanzas califican como confiables.

La calidad no es tomada en cuenta en los temas de Gestión de la Innovación y la Tecnología, de forma intermedia en las señaladas y al considerarse como una obligación por parte de autoridades y proveedores se considera son las secciones más confiables de la organización.

La Organización existe en su mínima expresión y la Gestión se ejerce de forma básica y con lo necesario para trabajar todos los días, pero con áreas de oportunidad.

En sus productos, este tema viene de sus proveedores quienes incluso tienen certificaciones, la empresa limita este tema a verificar que estos lleguen bien para poder enviárselos a sus clientes.

Necesario contar con manuales que señalen forma precisa la calidad en general del funcionamiento de la empresa para evitar retrabajos en esta e incremento en los costos.

PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Considerada en fase *Básica*, con 4.2 de calificación, muestra oportunidad de mejora en las áreas: Operaciones, Gestión, Ventas y Mercadotecnia y de forma urgente en Recursos Humanos.

La empresa tiene SAI, el cual adquirió hace dos años, pero aún se encuentra en proceso de transición, recientemente contrataron a una persona responsable de sistemas. Consideran que este ERP actualmente está siendo utilizado a un 50% de su potencial. Por lo que existen algunas áreas que aún no son explotadas de forma completa, verídica y oportuna.

La información financiera debe de generarse de forma periódica para controlar y tomar decisiones sobre: activos, pasivos y capital, al igual que ejercer una gestión sobre los temas de ventas, costos de venta, gastos de operación y generación de utilidades, basada en los principios contables utilizados.

Respecto a Recursos humanos, es de vital importancia contar con dicha área que proporcione información sobre el personal, con base a un proceso definido y documentado.

PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Los resultados obtenidos la consideran como *Sobrevivencia*, con una calificación de 3 lo que representa una gran oportunidad.

Es importante que la empresa considere el crear un área que atienda de forma específica este rubro, no solamente para buscar nuevos productos y proveedores, sino en general mantener este criterio le permitirá mantenerse competitiva al estar siempre en la búsqueda de cómo gestionar la empresa de nuevas formas.

La calificación que obtuvo el área de Ventas, la coloca en una etapa de básica al igual que la Gestión, pero en realidad requiere de procesos formales y documentados para detectar las oportunidades de innovación en canales adecuados a sus productos y mercados.

Las áreas de Operaciones y Recursos Humanos deben de constituirse en el principal foco de atención, ya que se evaluaron en fase de sobrevivencia.

Análisis FODA.

AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">-Tipo de cambio-Tendencia del PIB-Tráfico en la ciudad-Rivalidad entre competidores (precios)-Llegada de productos sustitutos-Inseguridad	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">-Tendencia de las personas en su gasto-Servicio al cliente-Actitud hacia los negocios-Entrada potencial de nuevos competidores-Poder de negociación con los consumidores
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">-Entregas de pedidos incompletas-Comunicación débil entre los dueños y personal-Procesos no establecidos-Orden y limpieza inadecuados en las oficinas de la empresa-Gestión de almacén inadecuada.-Situación financiera desconocida- Servicio post-venta informal- Cuentas por cobrar sin gestión	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">-Ambiente laboral bueno-Buena relación con proveedores-Tienen clientes grandes-Antigüedad en el sector, así como experiencia-Diversidad de productos- Servicio integral a sus clientes-Buscan mejorar la empresa

En la tabla se muestran Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas pertenecientes a la empresa.

Como **Fortalezas** se detectó un ambiente laboral y relación con proveedores buenos, algunos de sus clientes son grandes. Además, debido a su tiempo de permanencia en el sector, tienen bastante experiencia; otra fortaleza detectada es la diversidad de productos y el servicio integral que manejan ya que buscan

satisfacer las necesidades que tienen su segmento de mercado y esto provoca también su constante búsqueda de mejora.

En cuanto a las **Oportunidades** se dan las situaciones externas a la empresa que sean positivas, aquí se encontraron factores como la tendencia de las personas en su gasto, el servicio al cliente (que también buscan mejorar), la actitud hacia los negocios, la entrada potencial de nuevos competidores y el poder de negociación con los consumidores. De estas situaciones pueden aprovecharse para sacar adelante a la empresa.

Por otra parte, las **Debilidades** detectadas fueron las entregas incompletas de pedidos por parte de sus proveedores y en consecuencia a sus clientes, la débil comunicación entre los dueños (directivos) y el personal; esto también va de la mano con que no se tengan definidos los procesos, líneas jerarquía y comunicación. Otra debilidad son las instalaciones en las que operan, ya que se tiene un orden y limpieza inadecuados, esto es tanto en las oficinas como en la parte de almacén; provocando en esta área, errores continuos y un descontrol de la finanzas, que también es generado por la situación financiera desconocida y el servicio de post-venta informal.

Por último, las **Amenazas** encontradas son el tipo de cambio, tasa de inflación, tendencia del PIB, tráfico en la ciudad, rivalidad de precios entre competidores, ya que al ser del ramo ferretero los productos que distribuyen son prácticamente los mismos y se tiene una competencia por disponibilidad y precio. También, la llegada de productos sustitutos, y la inseguridad tanto de instalaciones, asaltos a unidades de transporte, incertidumbre que generan los conflictos del extranjero, como es el caso actual de Rusia y Ucrania, debido a la extracción de material con el que se producen muchas herramientas; todas las anteriores son situaciones externas que pueden atacar contra la empresa.

Mapa de situaciones/problemas.

AREA FUNCIONAL	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA
ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN	Inexistencia de: misión, visión y valores y los objetivos solamente están enfocados al área de ventas.	Desactualización de organigrama, al igual que sus descripciones de puestos.	Toma de decisiones centralizada.	Comunicación informal.		
FINANZAS	La empresa desconoce los costos indirectos de compra, venta y administración, así como del punto de equilibrio ponderado.	Generan informes financieros, pero únicamente para cuestiones fiscales.	El plazo de crédito con sus proveedores es de máximo 30 días mientras que con sus clientes va hasta los 120 días.	Desequilibrio entre cuentas por pagar y cuentas por pagar.	Tienen cuentas por cobrar atrasadas desde el 2018.	Se toma dinero del préstamo para pagar a proveedores (en ocasiones) y pagar la renta del local.
MERCADO	Están incursionando en e-commerce.	Clientes grandes compras por volumen.	Falta de seguimiento en la atención al cliente postventa.	Falta establecer objetivos de ventas clasificados por productos, zona, vendedor y/o cliente.	No se conoce la satisfacción del cliente.	Se tiene una muy fuerte relación con URREA.
OPERACIONES (COMPRAS)	Descontrol en el almacén, los códigos no coinciden con los productos que se tienen. Entradas y salidas.	Hay traspasos fuera de control de mercancía con la empresa hermana.	El 50% de la mercancía llega a tener retraso de aproximadamente 1 mes, ya que dependen de los proveedores.	Seguimiento y vinculación no adecuados en los pedidos surtidos parcialmente.	El espacio físico del almacén no es adecuado y hay una falta de disciplina y orden en el acomodo de los productos.	Acumulación de material caducado, que solo ocupa espacio.
RECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO – EQUIPO)	No existe esta área como tal.	Falta de capacitación de los empleados para utilizar herramientas tecnológicas.	Desconocimiento del clima laboral.	Proceso de contratación empírico e incompleto.		

Mapa de problemática.

En el cuadro de situaciones/problemas que se presenta en la tabla anterior se muestran, por área, todos los puntos que representan una problemática/situación en la empresa. No hay un detonante que sea el principal problema de la organización, sino que son varios inconvenientes que van desencadenando otros. Esto repercute en todas las áreas funcionales e impide que la empresa lleve una vida saludable:

Administración o gestión falta de misión, visión y valores de la empresa, así como la ausencia de objetivos enfocados por área, desactualización en el organigrama y descripción de puestos lo cual genera en una comunicación informal y una toma de decisiones centralizada.

Finanzas uso de los informes financieros únicamente para cuestiones fiscales, provocando un desconocimiento en los costos indirectos de compra, venta y administración, así como del punto de equilibrio ponderado, ausencia de política comercial, lo cual resulta en el desequilibrio entre cuentas por pagar y cuentas por cobrar y a su vez genera falta de dinero en caja causando que se recurra al préstamo bancario para cumplir sus obligaciones.

Mercados objetivos de ventas clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente inexistentes, así como la ausencia en el seguimiento de la atención al cliente postventa lo cual provoca que se desconozca su satisfacción.

Operaciones (compras) el espacio físico del almacén no es adecuado y existe una falta de disciplina en el orden y acomodo de los productos, además existe un descontrol de entradas y salidas de mercancía, los códigos no coinciden con los materiales y no se da un seguimiento ni vinculación a los pedidos que se surten parcialmente.

Recursos humanos no existe esta área como tal, lo cual resulta en el desconocimiento del clima laboral, así como la falta de capacitación de los empleados pues el proceso de contratación es empírico e incompleto.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión

Brindar soluciones y servicios de calidad a todos nuestros clientes.

Visión

Ser la mejor opción para nuestros clientes en calidad y servicio, teniendo presencia a nivel nacional.

Valores

- *Compromiso:* El compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación.
- *Servicio:* Habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más placentera a los demás.
- *Trabajo en equipo:* Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de los equipos. La habilidad para fijar los objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando opiniones de otros.
- *Comunicación:* Es el proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcanzan una conciencia común, transmisión unilateral de mensajes de un emisor a un receptor. Tipos de comunicación: auditiva, táctil, gestual, gustativa y visual.
- *Respeto:* La forma en que actuamos entre los demás, generando el bien a través del respeto.
- *Puntualidad:* Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él o la hora convenida.

- *Responsabilidad social:* Se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar el medio ambiente.
- *Pasión:* La motivación es el principal motor de la creatividad y la innovación en las organizaciones.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar la experiencia en el sector y su buen nombre para alcanzar nuevos segmentos de mercado. -Establecer plazos de crédito más adecuados a las necesidades de la empresa con sus clientes, aprovechando el poder de negociación con éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Junto con el servicio al cliente y su actitud hacia los negocios mejorar procesos de almacén y optimizar tiempos de entrega. -Mejorar su situación financiera por medio de negociación con sus consumidores estableciendo mejores plazos de crédito.

Amenazas	<p>-Aprovechar la buena relación que se tiene con los proveedores para ofrecer un servicio integral a clientes y eliminar la rivalidad con competidores.</p> <p>-Búsqueda de nuevos proveedores para incrementar su gama de productos.</p> <p>-Identificar nuevos canales para comercializar y llegar a nuevos mercados.</p>	<p>-Por medio de procesos bien definidos, coberturas de riesgos y comunicación, erradicar la inseguridad.</p> <p>-Mediante una gestión de almacén adecuada, eliminar la rivalidad de competidores ofreciendo un buen servicio adicionando el servicio postventa.</p>
-----------------	--	--

3.3. Road Map

El Road Map es un método que permite monitorear la evolución de un proyecto, en este caso de la empresa, a través de distintas etapas, partiendo de la concepción de la idea y finalizando con la implementación. Como su nombre lo dice es una hoja de ruta que sirve para un uso efectivo, pero que puede estar abierto a actualizaciones constantes de acuerdo con las necesidades de la empresa.³

RETOS INMEDIATOS	Aumentar Rot. Cx C (Clientes) a 5 veces	Aumentar Rot. Inventarios (Almacén) a 5 veces	Tener liquidez + en la empresa	Mejorar Logística de compras y entregas	Gestión de inventarios	Desarrollar y cohesionar Cultura Organizacional
ESTRATEGIA ANTE EL IMPACTO	Re-estructurar Políticas y criterios de venta a crédito	Re-estructurar Políticas y criterios de compra	Utilizar formato Flujo de efectivo	Revisar el Macroproceso y generar "As to be"	Aplicar metodología 5'S	Formalizar la gestión de la empresa desarrollando área de RRHH,
CONSOLIDAR NEGOCIO	Estabilizar el área	Estabilizar el área	Aprovechar oportunidades para tener liquidez	Evitar pedidos incompletos e insatisfacción del cliente	Organizar de forma óptima el almacén	Mejorar comunicación y evitar malos entendidos
NUEVAS OPORTUNIDADES	Cartera de Clientes productiva y de calidad	Stock de Inventarios adecuado	Obtener mejores negociaciones con clientes y proveedores	Clientes satisfechos y clientes nuevos	Introducción de nuevos productos o nuevas líneas	Generar productividad y lealtad de los colaboradores

En esta herramienta, se observan los retos inmediatos a ser realizados en el segundo trimestre del año como son: Aumentar la Rotación de Cuentas por cobrar (Clientes) a 5.5 veces, Igualmente importante aumentar la Rotación de Inventarios (Almacén) a 5.5 veces, Tener Liquidez positiva, Mejorar Logística de compras y entregas, Gestión de Inventarios y, Desarrollar y cohesionar la Cultura Organizacional de la empresa.

³ Recuperado de: Sisternas. (2018)

Todo esto de acuerdo con necesidades urgentes de la organización que se pretende poner en marcha a corto plazo.

El primer reto corresponde al área de crédito y cobranza, ya que se detectó por medio del Análisis financiero, que la organización no está cobrando de forma eficiente a sus clientes. Por lo que se propone revisar las políticas de este departamento y fijar los nuevos criterios, así como el proceso de cobranza y la revisión de la antigüedad de saldos de clientes re-estructurando así estos temas que permitan estabilizar el área.

El segundo reto también fue detectado por el mismo método identificando una falta de movimiento suficiente de Inventario, por lo que se sugiere hacer una revisión de sus Políticas de compras y proceso de compra para estabilizar el área, además este tema se vincula con el reto de Gestión de Inventarios y que será explicado posteriormente, buscando como objetivo el contar con un stock de inventarios adecuado.

Los retos anteriores se vinculan al tercero, que corresponde a mantener Liquidez positiva durante el siguiente trimestre, se asume que al controlarse los dos primeros podrá lograrse este reto, servirá utilizar un formato de Flujo de efectivo diario que registre e identifique las posibles oportunidades, derivadas de buenas prácticas de cobranza y negociaciones con Clientes y Proveedores respectivamente para mantener los suficientes ingresos y poder cumplir con sus compromisos.

Involucrado también con el concepto anterior, se encuentra el cuarto reto para mejorar la Logística en la compras y entregas. La revisión de macroproceso, enfocada en este rubro permitirá identificar los cuellos de botella y razones por las que las compras a sus proveedores no son recibidas en tiempo y forma, así también el envío de pedidos a clientes lo que demora la facturación y en consecuencia la

cobranza. Buscando controlar este se podrá obtener la satisfacción del cliente y por recomendación de estos, derivado de un buen servicio, obtener clientes nuevos.

Un reto muy importante que se vincula con varios de los mencionados previamente es la Gestión de Inventarios, por lo que la estrategia a implementar corresponde a realizar la metodología de 5´S, aunque aplica para toda la empresa especial atención merece el almacén. Así podrá optimizarse el espacio físico destinado para este fin, lo que puede generar espacio para introducir nuevos productos o líneas de productos.

El último reto a enfrentar es Desarrollar y cohesionar la Cultura organizacional, en parte para cumplir este, la estrategia será Formalizar la gestión de la empresa creando el área de RRHH, permitiendo mejorar la comunicación interna y evitar los malos entendidos teniendo a la cabeza un gestor a quien dirigirse por medio de un proceso completo y adecuado.

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.

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

Matriz de priorización de propuestas.

Alto impacto	3	Desarrollar organigrama y descripción de puestos	Definir objetivos generales y específicos	Generar informes financieros mensuales para toma de decisiones	Elaborar flujo de efectivo	Definir costos y margen de utilidad	Gestión de cuentas por cobrar
	2	Formalizar proceso de ventas	Identificar nuevos canales	Crear un área servicio postventa	Layout	Gestión de rotación de inventarios	Desarrollar área de RRHH, su proceso y reglamento de trabajo
	1			Revisar proceso de entradas/salidas de mercancía	Planeación financiera	Depurar y corregir códigos SAI	Aplicar 5'S en almacén
Bajo impacto	-1						
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo esfuerzo			Máximo esfuerzo		

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	Entre uno y dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación.

Se desarrollará la estructura organizacional, así como las descripciones de puestos a fin de que tanto el empresario como los empleados identifiquen la funciones, actividades, tareas y responsabilidades respectivas de su cargo, las relaciones y la

coordinación del trabajo, evitando la duplicidad de mandos y de responsabilidades, para crear al mismo tiempo un buen ambiente laboral.

En búsqueda de hacer una institucionalidad en la empresa, en conjunto con ésta, se elaboraron los elementos de identidad para formalizar sus bases, con el objetivo de que el personal sea consciente y se comprometa a hacer cumplir tanto la misión como la visión y los valores de la empresa para que todos en conjunto contribuyan a un mejor beneficio.

Se generarán estados financieros de periodicidad mensual junto con sus indicadores para que la empresa pueda hacer uso de éstos en la toma de decisiones, tanto futuras como a mediano plazo. De la mano de esto, se elaborará un flujo de efectivo con el fin de conocer las entradas y salidas de dinero, también se definirán los costos para determinar la rentabilidad de estos al igual que el margen de utilidad para conocer el porcentaje de ganancia que se tendrá la empresa por cada unidad del producto vendido.

Para la gestión de cuentas por cobrar se elaborará una estrategia de análisis de antigüedad de saldos, con el objetivo de tener un flujo de efectivo sano y poder cumplir con los compromisos financieros de la empresa, como lo son el pago a proveedores, créditos, saldar deudas, entre otros. Todo esto se resume a que el empresario tenga un conocimiento claro de la situación financiera de la organización para lograr un equilibrio financiero.

Es necesario formalizar el proceso de venta para garantizar el cumplimiento de las operaciones y el correcto registro de entradas y salidas de almacén, también para aportar a la estructura financiera que se busca. De la mano, se establecerá la creación de un servicio post-venta para brindar un mejor seguimiento y que la atención al cliente nos identifique como una de nuestras ventajas competitivas.

Por otra parte, se llevará a cabo un formato en el cual se especifique claramente los objetivos establecidos de ventas clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente para tener un mayor control y mejoras de tiempo en cuanto a las entregas de material.

Es importante la implementación de la metodología de 5s's en almacén para promover un espacio de trabajo limpio, ordenado y estructurado, permitiendo eficiencia en el desarrollo de actividades laborales y generando un ambiente más agradable. De la mano a esto se elaborará una estrategia para gestión del almacén adecuada, permitiendo ver y administrar la rotación de inventarios.

También, la elaboración de un layout completo de la bodega en la que opera la empresa para delimitar y determinar las áreas de trabajo con el fin de tener una mejor distribución y aprovechamiento del espacio.

Aprovechando lo anterior, es importante depurar y corregir los códigos en el ERP de SAI para llevar una mejor relación con el almacén, haciendo un correcto registro de entradas y salidas, lo que permitirá asegurar un mejor desempeño en Finanzas.

Además, se planeará y desarrollará el área de Recursos Humanos, sus procesos y reglamento de trabajo con el fin de tener estructura en las operaciones de contratación y mejorar el clima laboral. Con ello también se promueve el compromiso y la comunicación.

4.3. Plan de acción detallado

Actividades	Responsable (s)	Entregables	Mzo	Mzo	Mzo	Abril	Abril	Abril	Abril	Mayo	Mayo
			Sem 1 Del 14 al 18	Sem 2 Del 21 al 25	Sem 3 Del 28 al 31	Sem 4 Del 4 al 8	Sem 5 Del 11 al 15	Sem 6 Del 18 al 22	Sem 7 Del 25 al 29	Sem 8 Del 2 al 6	Sem 9 Del 9 al 12
1.- Gestión y administración											
Organigrama	Equipo	Formato									
Descripción de puestos	Equipo	Manual de descripción de puestos									
1era revisión	Equipo	Manual Descripción de puestos revisado									
Capacitación	Equipo										
2.- Contabilidad y finanzas											
Estados Financieros mensuales	Empresa										
Análisis Financiero/Indicadores financieros	Equipo	Formato y Manual									
Control Cuentas por cobrar (Clientes)	Equipo	Formato antigüedad saldos									
Flujo de efectivo	Equipo	Formato									
Costos y Margen de utilidad	Equipo	Formato									
Seguimiento											
3.- Logística y operaciones (Compras)											
S/S	Equipo	PPT									
Capacitación	Equipo	Proceso									
Entradas y salidas Almacén	Equipo	Diagrama									
Control de inventarios (Almacén)	Equipo	Formato									
Capacitación											
4.- Ventas/Mercadotecnia											
Proceso de ventas	Equipo	Proceso de venta									
Área Servicio Post-Venta	Equipo	Proceso y Encuesta									
Capacitación	Equipo										
5.- RRHH											
Área RRHH	Equipo	Proceso de RRHH									
Reglamento interno	Equipo	Reglamento interno de trabajo									
Descripción de puestos	Equipo	Manual Descripción de puestos									
Capacitación											
6.- Integración de documentos y presentación final											
Borradores	Equipo										
Ensayo	Equipo										
Exposición final	Equipo										

Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa: Comercializador de ferretería

Nombre del empresario: Sr. Miguel _____

Equipo de intervención

Mtra. Irene Graciela Soto Casillas _____

AE. Víctor Hugo Pérez Pérez _____

IF. Alejandra Rico Rosales _____

II. Renatha Montero Alvarado _____

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Administración

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Informalidad en la gestión de la empresa debido al desconocimiento de puestos y posiciones (estructura organizacional)	Gestión y administración	Tener una gestión administrativa más eficiente	Formalizar la gestión administrativa	Desarrollar un organigrama junto con la descripción de puestos	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos documentados	Un organigrama y descripción de puestos formalizado
					USO	El empresario y responsable del área administrativa utiliza y capacita al personal de la empresa sobre actividades, responsabilidades y líneas de autoridad.	Número de personas capacitadas
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un organigrama y descripción de puestos formal, todos lo conocen y aplican de forma regular.	Número de personas que utilizan el proceso

Recursos Humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Gestión de Recursos Humanos informal, generando confusión en desempeño de actividades	Recursos Humanos	Creación del área de recursos humanos	Definir la gestión de recursos humanos	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	Número de documentos de procesos y reglas estandarizadas
					USO	Se publica y comunica el documento de gestión de RRHH así como el reglamento de trabajo para que los empleados se adapten a las normas de seguridad y a la manera de organizar los roles y puestos de trabajo.	Número de colaboradores que firman el reglamento
					BENEFICIO	Formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitar las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores.	Número de colaboradores que acatan el reglamento

Mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Seguimiento de atención al cliente post-venta incompleto.	Clientes y Mercados	Conocer la satisfacción del cliente	Identificar las opiniones del cliente sobre la atención de la empresa	Definir un proceso post-venta el cual permita a la empresa tener un sondeo de los clientes para ir mejorando la atención y promover un mejor servicio	RESULTADO	Documento de procesos que indique las actividades por hacer en el área de ventas después de realizar la venta.	Manual de proceso post-venta.
					USO	Los vendedores deberán darle seguimiento después de realizar una venta para poder identificar la satisfacción del cliente, en todo caso de ser negativa la opinión del cliente, permitirá hacer cambios y ajustes para seguir con la mejora en la atención al cliente.	No. de vendedores que utilizan el manual de post-venta.
					BENEFICIO	Hacer ajustes para que el cliente se sienta satisfecho con la venta realizada y nos logren tener como primera opción de compra.	Porcentaje de nivel de satisfacción de cliente.

Operaciones/Almacén

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Gestión de inventario inadecuada debido al registro y acomodo de material	Procesos y Operación	Estructurar y formalizar el proceso de gestión en almacén.	Mejorar el control del manejo de inventario, así como sus entradas y salidas para su eficiente funcionamiento.	Metodología 5s's.	RESULTADO	Capacitación y cronograma sobre el uso de las 5s's.	1 documento y 1 cronograma.
					USO	La administración capacita y se encarga de que se cumpla el cronograma y conforme a lo determinado en la estandarización.	No. de personas capacitadas en 5s's.
					BENEFICIO	Se tendrá una mejor gestión de las operaciones de almacén, aumentando la seguridad en el trabajo y manteniendo un orden en la estantería.	Rotación de inventario y de personal en almacén

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Desconocimiento de la situación financiera de la empresa debido a la inexistencia de herramientas para su análisis	Finanzas	Lograr un equilibrio financiero en la empresa	Analizar estados financieros para la toma de decisiones	Plan de análisis y métodos financieros	RESULTADO	Una plantilla de excel para el vaciado de información financiera y métodos de análisis así como un manual para interpretarlos.	Dos archivos: plantilla de excel y manual
					USO	Mensualmente el empresario utiliza los estados financieros para detectar la situación de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.	Número de meses con análisis financiero
					BENEFICIO	Se analizan mensualmente los estados financieros y se toman decisiones con base a ellos	Número de decisiones tomadas por medio de los resultados

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La semana siguiente de la validación del diagnóstico, se empezó a trabajar en las actividades para la implementación de las propuestas de mejora. Lo primero que se hizo fue tener una intervención con todo el personal de la empresa, para en primer lugar, presentarnos y darles a conocer el motivo de nuestras visitas, y dar a conocer la identidad organizacional de la empresa: misión, visión y valores, para lograr un mayor compromiso e involucramiento por parte de todos los empleados.

La importancia de esto reside en que la misión, visión y valores son los pilares sobre cómo desarrollar la cultura organizacional de la empresa, además de que son clave para la elaboración de estrategias. “La **misión** de una empresa es el motivo o la razón de su existencia, es lo que el negocio desea conseguir en un periodo de tiempo específico.” “La **visión** indica a dónde se quiere llegar y cuáles son los objetivos que quieren conseguir a largo plazo.” “Los **valores** son los principios, creencias y motivación que estructuran a la empresa. Son los principios éticos que definen, guían y orientan las decisiones, acciones y conductas de las personas que forman la compañía.”⁴

Ese mismo día, el equipo dio una capacitación a todo el personal de la empresa sobre la metodología 5s's y la importancia de su implementación dentro de la empresa, debido a que visualmente representó una gran área de oportunidad para trabajar. Esta metodología agrupa actividades con el objetivo de crear condiciones de trabajo que permita su ejecución de manera organizada, ordenada y limpia. La herramienta funciona en pro de la eficiencia y eficacia, proviene de términos japoneses mediante un proceso de cinco pasos que son: *seiri* (clasificar y eliminar),

⁴ Recuperado de: <https://www.infoautonomos.mx/plan-de-negocio/importancia-mision-vision-valores-empresa/>

seiton (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar), *shitsuke* (disciplinar).⁵ Se especificó que el área con más urgencia de aplicación era el almacén, sin embargo, esta herramienta funciona para todas las áreas, inclusive para uso personal en casa.

Cabe destacar que también se implementó un nuevo organigrama, ya que, se detectó que con el que contaba la empresa estaba mal estructurado y desactualizado. Áreas inexistentes, de manera que cualquier persona que labore dentro de la empresa se le facilite y pueda entender con quién debe dirigirse, de esta forma evitar malentendidos y que las actividades correspondientes se estén reportando eficientemente a un encargado en específico. Esto con el fin de que la comunicación interna mejore y ayude a ahorrar tiempos contactando a las personas inadecuadas. “Estos organigramas nos permitirán definir las funciones que se van a ejecutar y distribuir las actividades entre los trabajadores que la componen, determinando, además, las relaciones que existen entre ellos con el propósito de conseguir las metas previstas de una manera más rápida y eficaz. Es importante que todo quede plasmado en un sistema gráfico y la manera más sencilla es por medio de un organigrama.”⁶

En la primera ocasión el gerente nos pasó un primer boceto en el cual le faltaba mucho orden y estructura, después se presentó la segunda versión del organigrama, ahí fue cuando tuvimos reunión con los empresarios y se realizaron otras modificaciones en el organigrama debido a que faltaban todavía detalles por cambiar. Así se llevó este tema hasta llegar a la cuarta versión estableciéndola como la definitiva para la empresa ya con un orden y estructura adecuada.

Posteriormente, como equipo nos dimos cuenta de que la empresa no estaba formalizada con las *descripciones de puestos* y cada uno de los colaboradores hacía sus actividades correspondientes conforme les fueran diciendo e incluso llegar

⁵ Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939009.pdf>

⁶ Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-organigrama.html>

hacer actividades que no eran de su puesto; como bien sabemos, “contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. También permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos”.⁷ Para este punto se le pidió al gerente general que nos apoyara con la información que tuviera para irle dando formato a todas las descripciones de puesto. Para lo cual les fue proporcionado un formato, para ser llenado por los colaboradores de la empresa.

En la primera ocasión se le pidió al gerente que nos apoyara en enviarnos las descripciones de puestos que tuvieran en la empresa. En la semana estuvieron llegando bastantes correos en los cuales cada integrante de la empresa estuvo mandando sus descripciones según a los que ellos hacían, por ejemplo: si en ventas había ocho vendedores, ocho descripciones de puestos eran las que enviaban y así con las demás áreas de la empresa. Posteriormente se le comento al gerente que las descripciones de puesto son una sola por área. Esto nos atrasó un poco ya que tuvimos que ver correo por correo para ver quienes conformaban el área y dentro de eso realizar una descripción de puestos ya formalizada. A la vez se realizaron dos versiones de descripciones de puesto, la primera se adjuntaba las que la empresa mandaba y se adjuntaba también las que nosotros proponíamos con base a su información. Y en la segunda versión se realizó un archivo donde solamente vienen las que el equipo consultores Jr. hizo ya con una versión formalizada y bien estructurada.

En la semana dos, de acuerdo con el cronograma, se empezó a trabajar en la propuesta financiera referente al **análisis financiero**, “el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su

⁷ Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.”⁸ Para ello, se elaboró una plantilla de Excel y un manual de interpretación de las razones financieras. Se le solicitó al contador los estados financieros del cierre del año 2021 para con base a ello crear la plantilla adecuada a las cuentas que la empresa maneja. “Los *estados financieros* permiten hacer un análisis e interpretación de la información para una posterior toma de decisiones que beneficie a la compañía.”⁹. “Las *razones financieras* son indicadores que sirven para poder medir la realidad económica de una entidad determinada.”¹⁰

El objetivo de esto fue proporcionarle a la organización una herramienta para que mes con mes se encargaran de capturar el **balance general** el cual “es el estado que brinda información sobre los activos, pasivos y patrimonio neto de una empresa, durante un período de tiempo determinado”¹¹ y el **estado de resultados** que “recoge los ingresos y gastos que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo”¹² para que al mismo tiempo obtuvieran las razones financieras de ese periodo.

El propósito del manual fue que la empresa tuviera una guía de interpretación sobre estos indicadores y quedaran claros los resultados obtenidos. Una vez teniendo estos archivos terminados, se los presentamos al empresario y su equipo para validarlos y revisar cualquier duda que tuvieran. Así mismo, se le encargó al contador que comenzara a usarlo y capturara los meses de enero y febrero para empezar a tener una historia financiera de la empresa.

Por nuestra parte, continuamos con la elaboración del **flujo de efectivo**, “documento donde se registran las entradas y salidas de dinero en efectivo de una

⁸ Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

⁹ Recuperado de: <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/que-son-y-para-que-sirven-los-estados-financieros>

¹⁰ Recuperado de: <https://mundi.io/finanzas/que-son-razones-financieras/>

¹¹ Recuperado de: <https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-balance-general.html>

¹² Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

empresa.”¹³ Consideramos que esta herramienta es importante para la organización para que conozca su liquidez y pueda realizar una buena planeación financiera. En esta parte, primero se tuvo una reunión con el equipo de la empresa para darles una pequeña explicación de lo que era, su importancia y el cómo manejarlo. Inicialmente se solicitó el formato de forma diaria, con resumen semanal, sin embargo, al empezar a registrar los datos, los empresarios señalaron que para ellos era mejor que el formato se utilizara de forma semanal solamente y de ahí generar un resumen mensual.

En la semana cuatro de intervención se inició el trabajo en la propuesta de Ventas/Mercadotecnia referente al **proceso de venta**. Este proceso “indica los pasos que ha de llevar a cabo una empresa desde que un usuario se convierte en *lead* hasta que formaliza la transacción final y se hace con el producto o contrata los servicios indicados.”¹⁴ Para su elaboración, se creó una plantilla de Excel con el objetivo de que el área de ventas la utilice para prospectar a clientes, darle seguimiento a sus ventas y **servicio postventa** con el fin de “fidelizar a los clientes de una sola venta y convertirlos en clientes continuos.”¹⁵

Este proceso está compuesto por el proceso general de ventas: prospección, clasificación de clientes, clientes en perspectiva o actuales, cotización, confirmación de pedido, facturación, surtido de pedido, pago y postventa, complementado por el **Modelo AIDA** el cual “describe las etapas por las que pasa un usuario cuando sopesa si comprar o no un determinado producto o servicio”¹⁶: atención, investigación, decisión y acción. Se espera que los vendedores hagan uso de esta herramienta para poder brindar un mejor servicio (tanto al cliente como a la empresa), buscar nuevos clientes e incrementar las ventas del negocio.

¹³ Recuperado de: <https://mundi.io/contabilidad/hacer-flujo-de-efectivo/>

¹⁴ Recuperado de: <https://neoattack.com/neowiki/proceso-de-venta/>

¹⁵ Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

¹⁶ Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html>

5.2. Ajustes al plan de acción

Respecto a la propuesta de *servicio al cliente*, al analizar la situación de la empresa, nos dimos cuenta de que no solo debíamos de trabajar en eso, sino que era necesario trabajar previamente el proceso de venta. Es por ello que, junto con el archivo de Excel del proceso de ventas, se creó también un pequeño instructivo para manejar el **Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)** del INEGI. Este directorio “ofrece los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de las unidades económicas activas en el territorio nacional.”¹⁷ Consideramos que esto es de gran ayuda para la empresa ya que tendrá la posibilidad de buscar información de las distintas ferreterías que existen en la región y podrá obtener información de cada una para poder contactarla, visitarla y así, crear clientes potenciales.

Cuando se dieron los resultados del diagnóstico DIE y el equipo consultor mostró el **control de cuentas por cobrar** como una sugerencia para que la empresa tuviera “un control efectivo de los clientes que le deben y un sistema de cobranza efectivo, para que cumpla con sus objetivos financieros”¹⁸ el contador, autorizado por el empresario, empezó a hacer un análisis de las cuentas por cobrar el cual está siendo llevado por ellos.

El **análisis de costos y margen de utilidad** es importante ya que “identifica y cuantifica los costos en los que la empresa incurre a la hora de desarrollar su actividad”¹⁹, y para el *margen de utilidad* “mide su eficiencia con respecto al modo en que la empresa gasta dinero para ganar dinero”.²⁰ Lo que se espera de este análisis es que la organización tenga un conocimiento para que le sea posible medir

¹⁷ Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

¹⁸ Recuperado de: <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/importancia-de-las-cuentas-por-cobrar>

¹⁹ Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-de-costes-empresa/>

²⁰ Recuperado de: <https://www.oberlo.es/blog/margen-de-utilidad>

el comportamiento sobre la eficiencia y la eficacia de ésta, permitiendo la toma de decisiones competentes.

Dentro de la implementación de la metodología 5s's, hubo una oportunidad de realizar un **análisis de inventarios** basado en las compras. Esto es “un procedimiento que le facilita a la empresa la gestión de su inventario de producto final y su nivel de abastecimiento”²¹. Para ello, se recopilaron datos semanales de las ventas de un año completo, y se hizo una clasificación por rotación, basada en el tipo ABC, donde se colocó un rango por meses para verificar si los productos que se estaban vendiendo tenían una rotación alta (venta de 10 a 12 meses), media (8 a 9 meses), baja (6 a 7 meses) o por pedido (0 a 5 meses). Además de hacer una clasificación para verificar el tiempo que puede tener un producto en almacén con basado en las existencia y ventas el mismo. Esto se elaboró con la asesoría de una profesora externa al proyecto, pero perteneciente a la universidad, la cual tiene mucha experiencia en temas de logística y almacén.

Conforme la marcha se aprovechó la posibilidad de realizar el **layout** de la empresa para poder organizar la aplicación de 5s'S. Este se define como la distribución del espacio físico de una empresa o planta, es decir, “las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, pasillos, espacios comunes”²², etc. Su objetivo es optimizar el flujo de información tanto de materiales como de personas, asegurar y aumentar la seguridad del trabajador y tener una mejor visualización de la distribución que maneja la empresa; con ello también se pueden hacer propuestas de mejora.

Utilizamos AutoCAD para realizar la distribución del espacio físico en plano. Este es un “programa de diseño por computadora para realizar dibujos 2D y modelados

²¹Recuperado de: <https://zipinventory.com/es/what-is-operations-management/inventory-analysis.html>

²² Recuperado de: <https://elnuevoempresario.com/que-es-el-layout-o-distribucion-de-la-planta/#gs.z0zddv>

3D”²³. Para llevar a cabo el dibujo se utilizaron instrumentos de medición como lo son el medidor láser Bosch y un flexómetro. De esta manera, al tener listo el layout fue entregado en formato .dwg (para su edición en el programa original) y en .pdf (para su impresión y mejor visualización), para que el encargado de llevar a cabo la 1s pudiera seccionar el almacén y asignar responsables y tiempos. Para apoyar esto, se entregó un **Formato 1s** en Excel para seccionar al realizar la implementación, donde se colocaba la sección del almacén a trabajar, el departamento y las personas responsables, fecha de inicio, de avances y de terminación, y el tiempo destinado por día; para facilitar el seguimiento.

De igual manera, para la propuesta de implementación de las 5s’s se decidió complementar realizando **Infografías**, que son “una representación visual de información y una herramienta efectiva para presentar datos y explicar problemas”²⁴. Esto a manera de que se pueda procesar la información de manera más sencilla, para crear consciencia dentro de la empresa y mover la cultura que se tiene, promoviendo la actitud de trabajo hacia el procedimiento inicialmente mencionado.

En las últimas semanas de intervención, se habló sobre la posible implementación de **Clima laboral** debido a que se percibió tensión en la empresa, esto es una encuesta que se aplica a una determinada parte de la población dentro de la empresa, “mediante este proceso, se identifican brechas entre el impacto deseado de los programas y su influencia real”²⁵. Esto sirve para que los empresarios puedan analizar la situación de la empresa respecto a cómo la perciben sus empleados y así realizar un plan de acción para eliminar, mantener o modificar conductas por parte del equipo de trabajo.

²³ Recuperado de: <https://www.autodesk.mx/products/autocad/overview?term=1-YEAR&tab=subscription>

²⁴ Recuperado de: <https://infogram.com/es/pagina/infografia>

²⁵ Recuperado de: <https://greatplacetowork.com.mx/certificaciones/como-certificarte/encuesta-de-la-cultura-laboral/>

5.3. Resultados obtenidos

Organigrama

Con el organigrama pudimos tener un formato mejor estructurado y entendible, cada departamento esta especificado quienes son sus jefes directos. Durante este tiempo, tuvimos que realizar cuatro borradores para poder definir el organigrama final. Actualmente la empresa cuenta con este, le ha sido entregado y lo utiliza para algunos fines de gestión.

Descripción de puestos

Dicho documento está concluido y entregado a la organización, así también validado ya que cada puesto fue revisado en conjunto con los directivos. Disponible para ser utilizados por la empresa en el siguiente periodo.

Estados financieros

Respecto a los estados financieros, únicamente se han capturado los meses de enero y febrero 2022 y el cierre del año 2021 debido a la falta de cierre de mes por problemas internos derivados por duplicidad de registro de facturas de proveedores, en conjunto con la cancelación de facturas de clientes.

Flujo de efectivo

Para esta herramienta, se hizo una primera propuesta de forma diaria, y cuando se checó con la empresa nos mencionó que la preferían semanal. Entonces se procedió a hacer el cambio para capacitar a la gente, pero salió el tema de que son mínimo cuatro usuarios los que deben registrar en el flujo de efectivo. Por ello, se volvió a ajustar el formato y se entregó a la empresa para que empiecen a llenarlo a partir del mes de mayo.

Cuentas por cobrar

Aunque los consultores propusieron esta herramienta al inicio de la intervención, ya está siendo llevada por la empresa y proporcionando información a los empresarios quienes están tomando decisiones para mejorar la cobranza.

Análisis de costos y margen de utilidad

Derivado de la inercia en el registro contable de la empresa no se ha podido desarrollar esta propuesta. Sin embargo, se asume que el siguiente periodo pueda ser desarrollado.

Capacitación en 5s's

Se llevó a cabo la capacitación en una sesión donde asistió todo el personal de la empresa, primero una presentación con información y después una dinámica donde hubo participación y retroalimentación activa.

Después se comenzó una planeación para seccionar la empresa, principalmente el almacén para la aplicación de la 1s asignando un responsable. Se puede considerar que el avance en ésta es del 30% derivado a que principalmente el almacén es el área de mayor oportunidad dentro de la empresa y que por su giro, el proceso se ha llevado lentamente.

Entradas y salidas de almacén

Se pospuso el análisis de entradas y salidas de almacén y control de inventarios, así como su capacitación. Esto debido a la prioridad que se dio a otros temas que fueron surgiendo. Por otra parte, el análisis de inventario creó consciencia en los empresarios sobre el dinero acumulado que se tiene en este.

Layout

La empresa actualmente cuenta con la distribución física de la planta, de este modo se asignaron secciones de almacén, responsables y fechas de seguimiento para la implementación de la 1era. S.

Infografías

En cuanto a este tema no se tienen resultados de momento, ya que fueron realizadas en la última etapa del proyecto, por lo que no se ha tenido un seguimiento. Esto se observará en la siguiente etapa de verano y se entregarán nuevas infografías según el proceso llevado a cabo de las 5s's.

Servicio postventa

El proceso de venta junto con el servicio al cliente ha sido detenido debido a las necesidades de aplicar otras herramientas con plan de urgencia. Sin embargo, está listo para ser utilizado en el verano.

Recursos Humanos

Derivado de la inercia operativa de la empresa las herramientas no pudieron ser atendidas durante el semestre.

Clima Laboral

El reporte generó una calificación de 3/5 respecto a la calificación general, se calificaron cuatro áreas: Empresa (2.8), jefe inmediato (2.8), Mi trabajo (3.7) y Lugar de trabajo (3.1), obteniendo las calificaciones más bajas en los dos primeros conceptos. La recomendación es reforzar Misión, Visión y Valores en los colaboradores, proporcionar inducción formal y programar capacitaciones, motivar a los empleados, tomar en cuenta sus opiniones, no hacer críticas destructivas y mejorar el espacio físico de trabajo respecto a iluminación y ventilación.

Al no contar con un área de RRHH la gestión del personal es empírica e informal por lo que se entiende lo contestado en la encuesta ya que no hay trabajo en equipo y se manifiestan insatisfechos, hay mucho "radio pasillo". Reportan un caso de acoso sexual.

5.4. Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos		48
Número de empleos generados		2
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de capacitación
4	Gestión y Administración	6
6	Finanzas	4
46	Operaciones	1
4	Operaciones	5
4	RRHH	1

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Administración

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Informalidad en la gestión de la empresa debido al desconocimiento de puestos y posiciones (estructura organizacional)	Gestión y administración	Tener una gestión administrativa más eficiente	Formalizar la gestión administrativa	Desarrollar un organigrama junto con la descripción de puestos	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos documentados	Un organigrama y descripción de puestos formalizado	0	1	1	1	Dichos documentos han sido entregados para su uso.
					USO	El empresario y responsable del área administrativa utiliza y capacita al personal de la empresa sobre actividades, responsabilidades y líneas de autoridad.	Número de personas capacitadas	0	1	1	.50	El personal directivo de la empresa ha sido capacitado con la información referente al organigrama y las descripciones y se ha validado.
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un organigrama y descripción de puestos formal, todos lo conocen y aplican de forma regular.	Número de personas que utilizan el proceso	0	1	1	0	Debido a que no se ha implementado por completo, aún no se han reflejado beneficios.

Recursos humanos

TABLA PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:	Estructura débil y procesos indefinidos											
Propuesta Central:	Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.											
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de Indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Gestión de Recursos Humanos informal, generando confusión en desempeño de actividades	Recursos Humanos	Creación del área de recursos humanos	Definir la gestión de recursos humanos	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	Número de documentos de procesos y reglas estandarizadas	0	1	1	0	El tema fue pospuesto por atender otras prioridades.
					USO	Se publica y comunica el documento de gestión de RRHH así como el reglamento de trabajo para que los empleados se adapten a las normas de seguridad y a la manera de organizar los roles y puestos de trabajo.	Número de colaboradores que firman el reglamento	0	12	12	0	
					BENEFICIO	Formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitar las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores.	Número de colaboradores que acatan el reglamento	0	12	12	0	

Mercados

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central: Estructura débil y procesos indefinidos												
Propuesta Central: Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.												
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de Indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Real		
Seguimiento de atención al cliente post-venta incompleto.	Clientes y Mercados	Conocer la satisfacción del cliente	Identificar las opiniones del cliente sobre la atención de la empresa	Definir un proceso post-venta el cual permita a la empresa tener un sondeo de los clientes para ir mejorando la atención y promover un mejor servicio	RESULTADO	Documento de procesos que indique las actividades por hacer en el área de ventas después de realizar la venta.	Manual de proceso post-venta.	0	1	1	1	Se realizó el documento con el proceso general estandarizado y formatos correspondientes. Los empresarios no han sido capacitados, debido a la atención de otras prioridades.
					USO	Los vendedores deberán darle seguimiento después de realizar una venta para poder identificar la satisfacción del cliente, en todo caso de ser negativa la opinión del cliente, permitirá hacer cambios y ajustes para seguir con la mejora en la atención al cliente.	No. de vendedores que utilizan el manual de post-venta.	0	23	23	0	
					BENEFICIO	Hacer ajustes para que el cliente se sienta satisfecho con la venta realizada y nos logren tener como primera opción de compra.	Porcentaje de nivel de satisfacción de cliente.	0	70%	70%	0	

Operación/Almacén

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de Indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Gestión de inventario inadecuada debido al registro y acomodo de material	Procesos y Operación	Estructurar y formalizar el proceso de gestión en almacén.	Mejorar el control del manejo de inventario, así como sus entradas y salidas para su eficiente funcionamiento.	Metodología 5s's.	RESULTADO	Capacitación y cronograma sobre el uso de las 5s's.	1 documento y 1 cronograma.	0	1	1	1	Se entregó presentación, archivos de Excel y layout.
					USO	La administración capacita y se encarga de que se cumpla el cronograma y conforme a lo determinado en la estandarización.	No. de personas capacitadas en 5s's.	0	1	1	0	Debido al giro de la empresa y el tamaño del almacén, aunque el personal está capacitado, el avance no ha sido el esperado. Es importante que se respeten las cuadrillas de trabajo por sección.
					BENEFICIO	Se tendrá una mejor gestión de las operaciones de almacén, aumentando la seguridad en el trabajo y manteniendo un orden en la operación.	Rotación de inventario y de personal en almacén	0	1	1	0	No se tienen resultados de su uso, por lo que no hay beneficios reflejados.

Finanzas

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de Indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Desconocimiento de la situación financiera de la empresa debido a la inexistencia de herramientas para su análisis	Finanzas	Lograr un equilibrio financiero en la empresa	Analizar estados financieros para la toma de decisiones	Plan de análisis y métodos financieros	RESULTADO	Una plantilla de excel para el vaciado de información financiera y métodos de análisis así como un manual para interpretarlos.	Dos archivos: plantilla de excel y manual	0	1	1	1	Se le entregó al empresario el formato para capturar los estados financieros junto con sus indicadores para que fueran llenados mes a mes.
					USO	Mensualmente el empresario utiliza los estados financieros para detectar la situación de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad	Número de meses con análisis financiero	0	4	4	0.5	Se registraron dos meses de operaciones y el cierre del año pasado.
					BENEFICIO	Se analizan mensualmente los estados financieros y se toman decisiones con base a ellos	Número de decisiones tomadas por medio de los resultados	0	2	2	2	Debido a que no se ha tenido un correcto uso del formato no se ha tenido beneficio reflejado. Sin embargo, se dieron cuenta del doble registro de facturación y antigüedad de saldos de CXC.

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

- Continuar la implementación de las 5's llevando un monitoreo continuo de los avances y comprometiendo a los empleados a su cumplimiento.
- Continuar trabajando el análisis financiero, las capturas de los estados financieros para meses posteriores y realizar flujo de efectivo (mayo).
- Implementar el análisis de costos y margen de utilidad al análisis financiero para que la empresa tenga una completa visión de sus finanzas y pueda utilizarlo para la toma de decisiones.
- Capacitar y utilizar el proceso de ventas, así como el DENUÉ, para mejorar el servicio al cliente, prospectar nuevos y aumentar las ventas.
- Dar a conocer el organigrama y la descripción de puestos para que cada uno haga lo que le corresponda y evitar la carga de trabajo no equitativo.
- Crear el área de Recursos Humanos y definir su proceso para gestionar al personal de la empresa.
- Definir objetivos generales y específicos y su medición (indicadores).
- Control de Inventario.
- Retomar códigos de barras en almacén.

6.2. Mediano plazo

- Formalizar la página web de la empresa para empezar a implementar el e-commerce.
- Gestión de rotación de inventarios.
- Desarrollar manuales de políticas tanto en las áreas como en la empresa en general para mejorar el clima laboral.
- Coaching empresarial.
- Desarrollar un plan de capacitación.

6.3. Largo plazo

- Dar seguimiento a propuestas ya implementadas para verificar si siguen siendo útiles o necesitan ser modificadas.
- Realizar mapa estratégico periódicamente.
- Monitorear clima laboral mínimo una vez al año.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Víctor Hugo Pérez Pérez:

Este Proyecto me deja muchos aprendizajes, tanto personales como profesionales. Desde que inscribí el PAP sentí que no iba ser algo fácil, habiendo demasiadas opciones, opté por consultoría en MYPE ya que pensaba que estaba relacionado a lo que hago en mi trabajo actual. En un inicio entré con una gran confianza porque según yo con mis cinco años que llevo trabajando, varias cosas se me iban a facilitar y no fue tanto así. Siempre día con día se aprende algo nuevo y es lo que agradezco de este PAP. Como lo comenté: desde un inicio empezó siendo para mí un reto ya que tuve que hacer un currículum vitae el cual jamás había hecho debido a que, entré directo a trabajar a la empresa familiar, después tuve que realizar una entrevista personal y terminando la entrevista entre en reflexión de que esto es cosa seria y no es una materia más en la cual muchas veces te enfocas en solo pasarla para obtener buena calificación. Todo esto hizo que me saliera de una zona de confort en la cual seguramente estaba en mi actual trabajo y me hace ver desde otra perspectiva la importancia de aportar valor a una empresa en la cual necesita de un apoyo externo. Yo estaba acostumbrado a hacer mis actividades en mi trabajo y hasta ahí, pero ahora me hago una pregunta a mí mismo ¿En verdad solo quiero estar en mi zona de confort haciendo de esto una rutina diaria? O en verdad quiero aportar a la sociedad de mis conocimientos apoyando a salir adelante a más personas dejando huella como una persona que en vez de buscar un interés

individual busco un interés colectivo. Si nos va bien a todos, a mí también me va a ir bien.

El saber que me tocaría una empresa que es de inicio en el PAP y no de seguimiento me hizo sentir que el reto estaría bueno y no iba ser fácil, conforme nos fuimos metiendo más y más a la empresa fueron surgiendo problemas que se tenían que priorizar para darles solución lo más rápido posible. En ese momento empecé a sentir pánico porque íbamos a mitad de semestre y sentía que no avanzábamos porque nos salían más problemas. Aquí también agradezco a Irene porque sin su apoyo creo que hubiera estado mucho más pesado de lo que fue. En los momentos de pánico ella intervenía y nos calmaba explicándonos todo lo que ya habíamos hecho y aventajado. También me quedo con esos aprendizajes que nos dio nuestra consultora a la hora de dar la consultoría presencialmente ya que había situaciones en las que sientes que no tienes salida cuando te preguntaban algo la maestra salía al quite. Esas son unas de las experiencias que me deja el PAP y te preparan para la vida profesional. Siento que complementé mis conocimientos de la carrera con los que ya sabía.

Cabe destacar que me tocó estar con un gran equipo de trabajo (Alejandra y Renatha) en el cual nos pudimos apoyar entre nosotros para que esto fluyera de una forma agradable. Nunca tuvimos conflictos personales ni laborales, siempre se aportaba información de cada uno tanto de conocimiento como experiencias, de esta forma complementábamos los trabajos y cada integrante se encargaba de las diferentes áreas conforme a la carrera de cada uno.

Alejandra Rico Rosales:

Durante el desarrollo del PAP he aprendido varias cosas. En primer lugar, me gustó haber entrado a consultar una empresa que venía también entrando al proyecto y por lo cual tuve la oportunidad de conocer y llevar a cabo los primeros pasos de una consultoría: generar confianza y diagnosticar a la empresa en sus diferentes áreas en el momento cero de la intervención. Debido a todas las actividades que fuimos

desarrollando a lo largo del proyecto obtuve un aprendizaje continuo e importante sobre cómo debe funcionar la parte interna de una organización, así como la importancia de que todo el equipo se sienta cómodo para que todos los procesos se lleven a cabo de manera correcta desde el principio. He experimentado también diversas situaciones que me han dejado nuevas habilidades, tanto en mi vida profesional como en lo personal y lo social: el relacionarme con empresarios, la responsabilidad y el compromiso que se debe tener con la empresa en una consultoría y la importancia de trabajar en equipo.

A lo largo del proyecto aprendí y utilicé varias herramientas cuyos objetivos son identificar los problemas de una empresa y priorizarlos para darles una solución. Aunque en el PAP participamos tres estudiantes, al ser de diferentes carreras, cada uno tomó la batuta en los problemas que más se relacionaran con sus conocimientos, sin embargo, entre todos nos apoyamos y colaboramos para aprender cosas nuevas y tener un panorama más amplio de las áreas que existen dentro de una organización. Al ser estudiante de Ingeniería Financiera me enfoqué en temas relacionados a la contabilidad y finanzas de la empresa, pero también trabajé en un proceso de ventas y trabajé Clima laboral, por lo que tuve que investigar sobre estos temas, además he seguido propuestas que me han parecido interesantes, como la implementación de las 5s's, y la elaboración de la descripción de puestos.

A partir de mi experiencia PAP aprendí que las MYPE son parte importante del crecimiento y desarrollo de un país ya que generan empleo y suministran a la sociedad de productos indispensables. Sin embargo, me doy cuenta de que solamente damos por hecho la existencia de estas empresas y no nos damos cuenta de lo complicado que es que subsistan, de lo difícil que es para el empresario el poder ver las fortalezas y debilidades de su organización y cómo esto afecta en las oportunidades y amenazas que tiene la misma.

Es por eso que, en nuestro caso, se atendieron distintas áreas que requerían un proceso más eficaz y que al mismo tiempo ayudaran en el desempeño de los empleados para al final poder ofrecer a la sociedad un buen producto y servicio. Para ello, se hizo un diagnóstico inicial del estado de la empresa y se propusieron estrategias, las cuales una vez autorizadas por el empresario, fueron llevadas a cabo de acuerdo con un cronograma que indicaba las fechas de inicio y de finalización de cada una.

A lo largo de este proceso se han tenido visitas a la empresa y charlas con el empresario y su equipo para que todos vayamos en el mismo canal y cerciorarnos de que entiendan el funcionamiento de los productos terminados para que empiecen a implementarlos en la empresa. Todo este proceso me ha ayudado a darme cuenta de que en el mundo laboral no solo participan los trabajadores, sino que la sociedad es parte fundamental para su buen funcionamiento.

Uno de los dilemas éticos que surgió al intervenir en esta MYPE fue que, al tratarse de una empresa familiar, al inicio el equipo consultor no sabía de algunas situaciones que sucedían dentro de la organización, pero afectaban en los avances de las propuestas. Por fortuna, nos tocó trabajar con un empresario abierto y dispuesto al cambio, así como al mejoramiento de su organización y eso nos ha ayudado a superar ese tema. A partir de mi experiencia pude entender que una empresa está muy correlacionada con la actitud que el jefe de ésta desempeña, por lo que es importante no solo fijarnos en el trabajo de los empleados, sino también en el de éste para que sea un líder y todo funcione adecuadamente. Este proyecto me ha ayudado a darme cuenta de que soy capaz de lograr cosas increíbles, estoy trabajando para mejorar una empresa que lleva 25 años en el mercado. También me ha servido para aprender a relacionarme y tratar de forma correcta con el personal, y he aprendido que para ello no solo se trata de la forma de hablar o expresarnos, sino que también cuenta tu apariencia (forma de vestir).

Considero que he desempeñado un buen papel como consultora junior a lo largo del PAP. Desde el inicio me comprometí, no solo con la empresa, también con mis compañeros y mi consultora en que iba a llevar a cabo un buen trabajo, completo y a tiempo para poder llegar a los resultados esperados. Esto debido a que desde un principio mi objetivo era aprender cosas nuevas, conocer de otras carreras y el saber lo que realmente es una empresa. Creo que, dentro del equipo consultor, hemos logrado llevar una relación sana en donde nos apoyamos entre todos y estamos dispuestos a escucharnos para mejorar lo cual ha facilitado el desarrollo del proyecto.

La decisión más importante que tomé en este proyecto fue el querer entrar a participar en él. Decidí hacerlo porque consideré que era un PAP muy completo y además quería que tuviera un impacto no solo en mi vida de estudiante, sino en mi vida laboral. Ya a lo largo de éste tomé decisiones respecto a las propuestas que debería llevar a cabo y mis responsabilidades al hacerlo. Es un proyecto que invita a cualquier persona a participar en el mundo de las MYPE, lo recomiendo mucho.

Todo me ha ayudado en mi proceso formativo, las asesorías con mi consultor, así como las reuniones con el empresario y mi equipo. El seguimiento que le hemos dado a las propuestas ha sido de mucha ayuda para darnos cuenta si realmente la empresa está utilizando los productos que le hemos entregado y si están causando el impacto que esperamos. La inducción que tuvimos al inicio del curso también fue de mucha ayuda ya que me permitió llegar un poco más preparada para abordar la situación a la que me iba a enfrentar y poder hacerlo de manera correcta.

Renatha Montero Alvarado:

A lo largo del desarrollo del proyecto tuve experiencias muy enriquecedoras tanto para la vida personal como laboral. El entrar a este proyecto ha significado mucho para mí, ya que siendo estudiante no había podido tener una experiencia laboral fuera del ámbito familiar.

Estos aprendizajes se han dado desde la inducción hasta lo que llevamos hoy en día. Desde ese primer momento he aprendido que siempre hay que analizar el entorno para después poder tomar decisiones, lo que lleva a no dar las cosas por hecho, pues recabar información es muy importante para realizar un diagnóstico más apegado a la realidad y así proponer planes de acción. Relacionado a la información, es de suma importancia tener un contrato psicológico con los empresarios y las personas con las que tratemos dentro de la empresa, de esta manera es más sencillo y ameno realizar cualquier trabajo.

Otro de las experiencias que he obtenido es el identificar problemas causa y efecto, ya que muchas veces se desea resolver alguna situación, pero a medio camino resalta un problema que no era tan visible pero que es el causante de esa situación a atacar y puede que también el de otras. Además, he aprendido que la responsabilidad, el compromiso, puntualidad, escucha activa y colaboración son de vital importancia dentro y fuera de la consultoría. El trabajo en equipo es una competencia muy útil, ya que puedes consultar con los integrantes, llenarte de diferentes perspectivas y de nuevos conocimientos, ya que cada uno tiene algo interesante que aportar.

Al principio estaba un tanto asustada porque no tenía una experiencia previa de trabajo, por lo que veía este proyecto como un reto más personal y ahora lo veo como un reto laboral debido a las diferentes situaciones a lo largo del proyecto. Aun así, esto ha sido gracias al equipo de trabajo en el que he participado, ha sido muy enriquecedor conocer un poco más de mi carrera en un ámbito de aplicación y sobre otras carreras, además de ir de la mano con una consultora de mucha experiencia.

Relacionado a mi carrera, he podido poner en práctica temas relacionados al implementar la metodología 5s's, análisis de inventarios, e incluso se habló de un conteo de este; también tuve que poner en práctica habilidades orales, esto debido

a la capacitación dada y las sesiones dirigidas por cada integrante para tocar los respectivos temas. Dentro de esto, también he aprendido más acerca de almacenes y empresas que no son de manufactura, es decir de comercialización como lo es este caso. Esto también ha sido uno de los choques más significativos para mí, ya que, siendo estudiante de Ingeniería Industrial, esperaba un proyecto que tuviera que ver con procesos de transformación que es a lo que más estoy acostumbrada. Sin embargo, esto ha ayudado a que explore más el mundo de la comercialización y el enfoque en inventarios sin transformación de la materia.

Además, explorando el mundo de las MYPE he aprendido que la mayoría son empresas familiares o construidas por gente muy cercana entre ellos. Lo que además de lograr impulsar la economía, también son generadoras de muchos empleos y facilitadoras para ciertos sectores de la población. Creo que uno de los principales temas a bordar de las MYPE son la débil estructura y por lo mismo una desorganización perceptible en diferentes áreas de esta.

Con este proyecto he aportado conocimiento sobre los inventarios, también he tenido que buscar ayuda por fuera, con una maestra experta en logística e inventarios, ya que llegó un punto donde no veía avances en mi propuesta y no sabía de qué manera abordarlo, por lo que ella me ayudó a tener una visión diferente. Por otra parte, cada integrante se estuvo encargando de un área en específico, pero todos colaborábamos, ya que todos los temas los vimos en conjunto para así estar más en contacto con toda la información que se iba procesando por parte del equipo consultor. Por demás, otro factor que ha hecho decisivo el progreso del proyecto ha sido la disposición de los empresarios a realizar cambios y llevar a cabo juntas presenciales para evitar posibles malentendidos.

Por otra parte, me ha gustado mucho realizar el trabajo de consultoría, pero para lograr dedicarme a ello y poder ofrecer un servicio de mayor calidad, me gustaría trabajar durante unos años para tener mucha más experiencia que pueda aportar

una ayuda eficiente y eficaz. Además, he notado mucho algo que nos decían en la carrera y es que "si quieres que una empresa funcione bien, debes tener procurar a los empleados", esto es algo que incluso se ha presentado en la empresa y me parece vital que no sólo se realicen las actividades, si no que la gente de la empresa esté contenta, para así externar y cohesionar su sentir con su actuar. De igual manera, se pudo observar la relación que tiene el formato de liderazgo del puesto directivo con la actitud que toman los empleados para llevar a cabo sus responsabilidades con la empresa; y que es muy diferente ser un líder y un jefe.

Considero que este proyecto me ha dado muchas herramientas y aprendizajes, ha hecho que confíe más en mí misma y pueda expresar sugerencias o externar comentarios que pueden ser útiles. También ha hecho que maneje un lenguaje más formal y trate con mucho respeto a todo el personal de la empresa, dirigiéndome en forma de escucha en lugar de imponer nuestras ideas. Valoro esta experiencia como única y considero que he hecho un gran trabajo en el desarrollo del proyecto, he participado activamente con mi equipo consultor y con la empresa. Por otro lado, encuentro la participación de los integrantes muy valiosa. Hemos tenido un ambiente muy ameno entre nosotros lo cual hace que podamos apoyarnos.

Durante el proyecto me ha llevado a reflexionar mucho sobre mis conocimientos y cómo ponerlos en práctica para aportar a la sociedad y me ha hecho cuestionar mis ideales de trabajo. Hay decisiones que no tengo que tomar en este momento, pero que ya las tengo más a la vista, también decisiones que he tomado en este proceso de las que me enorgullezco como involucrarme en el proyecto y dar propuestas; esto debido a que quería crecer en el ámbito laboral y conocer la estructuración de las PYME, además de generar confianza en mis conocimientos, porque es tratar con gente que está esforzándose día con día por salir adelante, ya no se queda en una simple práctica escolar y considero que tuvimos la suerte de tener en nuestras manos unos empresarios muy dispuestos a escuchar y actuar.

Por todo lo anterior, estimo este PAP por apoyar a mi proceso formativo, permitiendo introducirme en el mundo laboral, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera y teniendo un asesoramiento tanto por parte de mi equipo como de profesores y consultores para que el proyecto se dé de la mejor manera posible.

Reflexión grupal:

Sobre las aptitudes y actitudes desarrolladas como equipo fueron buenas ya que desde un inicio se notó el interés de cada integrante por sacar este proyecto adelante. En el desarrollo de éste fuimos conociendo diferentes perspectivas para resolver diferentes o los mismos problemas y en ese inter podíamos aportar sobre temas que sabíamos o preguntar sobre los que no teníamos ningún entendimiento. Creemos que cada quién aportó gran conocimiento en base al diferente tipo de estudio que llevamos y eso complementó demasiado a la hora de hacer nuestras actividades durante el PAP. Hubo una que otra ocasión en la que estábamos saturados de alguna tarea dentro del proyecto y como equipo hubo ese apoyo para repartirnos la carga de trabajo y que todo esto fluyera de una manera perfecta. Algo destacable en el equipo era el respeto por las opiniones, la responsabilidad, escucha activa y cooperación.

Finalmente, respecto a la valoración integral de nuestra experiencia, llegamos a la conclusión de que en la consultoría se necesita tener paciencia debido a que la solución de los problemas o el cambio que se espera en la empresa requiere tiempo. No hemos logrado implementar al cien por ciento algunas de las estrategias propuestas, sin embargo, hemos avanzado en otros temas. Como, por ejemplo, hemos logrado crear un vínculo de confianza con el empresario y su equipo que nos ha permitido ver los verdaderos asuntos por los cuales ha habido retraso en el desarrollo del proyecto y nos dimos cuenta de que al empresario le cuesta confiar en su equipo y está dispuesto a trabajar en ello. También hemos observado que la mayor parte de los integrantes de la empresa, quieren un cambio y están dispuestos

a realizar actividades que lo requieran, haciendo un movimiento en la cultura organizacional.

III. Conclusiones

Nuestra percepción de las MYPE al final de este semestre en el proyecto es totalmente diferente a como empezamos. Ahora podemos entender muchas cosas que pasan dentro de una empresa de este giro y que no es un trabajo sencillo. La mayoría de las empresas pequeñas suelen tener ciertos cuellos de botella que posiblemente los dueños no perciben y se requiere de una ayuda externa para poder solucionarlos.

Además, nuestras perspectivas a futuro dentro de esta empresa son altas, ya que, dentro del sector ferretero se ve que existe una tendencia alta, la cual puede ser aprovechada por los empresarios para llegar a sus objetivos siempre y cuando le den seguimiento a las propuestas de mejora que se presentaron durante este proyecto.

Consideramos que, desde un inicio, la apertura del empresario fue muy buena, pues cada vez que se presentaban propuestas de mejora se veía muy convencido del trabajo que se estaba realizando, de igual modo tenía una activa participación. El papel que tuvo el empresario era muy diferente según la situación; por ejemplo, cuando estaba con el equipo consultor se descubría muy tranquilo y flexible, sin embargo, cuando bajaba al área operativa, se mostraba demasiado estresado con muchos pendientes y problemas. Nuestra consultora Sr. tuvo una sesión personal con el empresario y logró hacerle entender la importancia de delegar responsabilidades en la empresa y señalando las situaciones que no eran buenas para él.

Por otro lado, la metodología del proyecto ha facilitado la interacción con la empresa, y consideramos que aporta mucho valor a las MYPE en todas las áreas, ya que, con un diagnóstico previo se analiza cada área de oportunidad que nos permitió tomar acciones para hacer mejoras con el fin de que la empresa sea más estructurada y esté formalizada.

Asimismo, ha sido enriquecedor para nosotros tener una interacción con la empresa, pues desde un inicio fue fluyendo en un buen ritmo. Se trataron siempre los temas de consultoría respecto al proyecto, pero también se tocaron temas de la vida cotidiana. Sin embargo, esto no llegó a afectar la relación profesional con la empresa, dándole un seguimiento al trabajo que se estaba realizando y siendo conscientes que teníamos un cronograma que cumplir. Al contrario de afectarnos se creó una buena amistad con los empresarios y las atenciones que nos dieron fueron del mismo modo. Consideramos que es importante conocer acerca de la situación de los integrantes de la empresa para tener una visión más amplia de cómo abordar los retos presentes en este proyecto.

IV. Fuentes consultadas

Anónimo. (2020, septiembre 17). *Análisis de inventario- 5 KPI*. Recuperado de <https://zipinventory.com/es/what-is-operations-management/inventory-analysis.html>

AUTODESK. (2021). *¿Qué es AutoCAD?* AUTODESK. Recuperado de <https://www.autodesk.mx/products/autocad/overview?term=1-YEAR&tab=subscription>

CEUPE México. (2021). *¿Qué es el Balance General?* CEUPE México. Recuperado de <https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-balance-general.html>

CONTPAQi. (2021). *¿Qué son y para qué sirven los estados financieros?* CONTPAQi. Recuperado de <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/que-son-y-para-que-sirven-los-estados-financieros>

CONTPAQi. (2021). *Importancia de las cuentas por cobrar*. CONTPAQi. Recuperado de <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/importancia-de-las-cuentas-por-cobrar>

El Nuevo Empresario. (s.f.). *¿Qué es el Layout o distribución de la planta?* El Nuevo Empresario. Recuperado de <https://elnuevoempresario.com/que-es-el-layout-o-distribucion-de-la-planta/#gs.z0zddv>

GPTW. (2022). *Encuesta de la Cultura Laboral*. Great Place To Work. Recuperado de <https://greatplacetowork.com.mx/certificaciones/como-certificarte/encuesta-de-la-cultura-laboral/>

INEGI. (2022). *DENUE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Infoautónomos. (2022). *Importancia de la misión, visión y valores para tu empresa*. infoautónomos. Recuperado de <https://www.infoautonomos.mx/plan-de-negocio/importancia-mision-vision-valores-empresa/>

Infogram. (2022). *¿Qué es una infografía?* Infogram. Recuperado de <https://infogram.com/es/pagina/infografia>

Martínez Molera, Laura. (2021). *Servicio postventa: qué es y cómo implementarlo con éxito*. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

Montero Alvarado, R. (2022). Descripción propia Mapa de situaciones.

Mundi. (2021). *¿Qué son las razones financieras y cómo aplicarlas para mejorar la economía de tu empresa?* Mundi. Recuperado de <https://mundi.io/finanzas/que-son-razones-financieras/>

Mundi. (2021). *Flujo de efectivo: Así es como se hace*. Mundi. Recuperado de <https://mundi.io/contabilidad/hacer-flujo-de-efectivo/>

NeoAttack (2020). *Proceso de venta*. NeoAttack. Recuperado de <https://neoattack.com/neowiki/proceso-de-venta/>

Pérez Sierra, V. Quintero Beltrán, L.C. (2017). Metodología dinámica de 5's en el área de producción de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 411-423. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939009.pdf>

Quintana, Carlos. (2021). *Margen de utilidad: qué es, cómo se calcula y para qué sirve*. OBERLO. Recuperado de <https://www.oberlo.es/blog/margen-de-utilidad>

Roldán Paula. (2022). *Análisis financiero*. economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

Santander. (2022). *Método AIDA: qué es y cómo aplicarlo en marketing y ventas*. Santander. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html>

Sevilla Arias, Andrés. (2021). *Estado de resultados*. economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

Unir. (2021). *El análisis de costes en la empresa: aprende a calcularlo*. Unir. Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-de-costes-empresa/>

V. Anexos

1. Análisis del Entorno.
2. Plan de Búsqueda.
3. Presentación sobre el Organigrama y la Descripción de Puesto.
- 3B. Formato de Descripciones de Puesto.
4. Carta Descriptiva.
- 4A. Presentación para capacitación en 5s's.
- 4B. Infografías 5s's.
- 4C. Formato organización 1s.
5. Layout.
6. Flujo de Efectivo.
- 6A. Formato Flujo de Efectivo.
7. Manual de Análisis Financiero.
- 7A. Formato Análisis Financiero.
8. Análisis Inventario.
9. Proceso de Ventas.
- 9A. AIDA.
10. DENUÉ.
11. Clima Laboral.