

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de consultoría integral en MYPE



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

PAP3A01: Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa comercializadora del sector ferretero y
construcción**

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Ing. Ambiental. Fernanda Ochoa Quevedo

Lic. Comercio y Negocios Globales. Amaya Godínez Franco

Lic. Administración Financiera. Juan Carlos Morales Ochoa

Profesor PAP: Rafael Alexis Aceves Rodríguez

Tlaquepaque, Jalisco, 15 de diciembre del 2022

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	0
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	0
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	0
1.2 Caracterización de la organización	1
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	1
1.4. Planeación de alternativa(s)	1
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	2
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	2
1.7. Bibliografía y otros recursos	2
1.8. Anexos generales	2
2. Productos	3
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	3
3.1 Sensibilización ante las realidades	3
3.2 Aprendizajes logrados	4

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las asimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente se refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

PAP. Consultoria MYPE

La consultoría MYPE se basa en crear un impacto social y económico a través de la consultorias, la capacitación y colaboración de equipos con la empresa seleccionada, con el fin no solo de mejorar el funcionamiento de pequeña y medianas empresas sino, para buscar maximizar la productividad y competitividad, de dicha empresa, esto provocará empleos estables y empresas competitivas.

Objetivos y alcances seleccionados.

Finanzas.

[Redacted text block]

Mercado.

[Redacted text block]

Operaciones.

[Redacted text block]

Recursos humanos.

[Redacted text block]

Resultados.

Finanzas.

[REDACTED]

Mercado.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Operaciones.

[REDACTED]

Recursos humanos.

[REDACTED]

[REDACTED]

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

En el tercer trimestre de 2022 la economía mexicana creció 1.0% real trimestral y 4.3% anual, de acuerdo con la Estimación Oportuna del PIB, superando el nivel pre pandemia (4T2019), por primera vez en más de dos años de reactivación tras el golpe de la pandemia. Por otro lado, con datos al segundo trimestre de 2022 10 estados de la República mostraron un crecimiento anual superior al 4.5%.

La inflación subyacente, que ha venido aumentando desde diciembre de 2020, pasó de 6.53% en el primer trimestre de 2022 a 7.33% en el segundo trimestre de 2022, situándose en 7.97% en la primera quincena de agosto, impulsada, particularmente, por un aumento en la inflación de los alimentos.

Durante el segundo trimestre del año, Jalisco fue el estado que logró un mejor desempeño en comparación con las principales economías del país: Nuevo León, Estado de México y Ciudad de México, de acuerdo con el último informe sobre el Índice Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Ferretería conchita es una empresa tapatía con más de 40 años de experiencia dedicada a la comercialización de productos ferreteros para el mercado de la construcción. Al ser una empresa del sector ferretero se encuentra en un proceso de recuperación post pandemia, y además se ha visto en la necesidad de digitalizarse y que sus ventas y pedidos se basen principalmente en plataformas como whatsapp, página web y envíos a domicilio.

5 Fuerzas de Porter

A través de esta herramienta se describe el escenario de 5 variables conocidas como las 5 fuerzas de Porter, que son los nuevos competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y rivalidad, para así tener un contexto socio económico de la empresa y su giro dentro del mercado en el participa.

1. Rivalidad entre Competidores: Las ferreterías es un sector en el que existe una gran rivalidad entre competidores, se encuentran grandes ferreterías desde gigantes como home depot hasta autozone entre otras, en esta industria la intensidad de competencia es alta, donde las ofertas, promociones y la guerra de precios abunda.

2. Amenaza de Nuevos Competidores: A pesar de que esta ferretería pertenece al sector micro, existe una mayor probabilidad de potenciales nuevos competidores, por lo mismo

que es fácil acceder a la industria, no es algo caro, por lo que lo hace accesible a la mayoría, aún con la masiva construcción de vivienda que está presente en esta industria, para medianas y grandes empresas la cosa está un poco más difícil debido a que llevan una larga historia y con el debido tiempo se han ganado su lugar en el mercado.

3. Amenaza de Productos Sustitutos: En este sector de la industria se presta mucho a llegar a la amenaza de productos sustitutos, ya que si un cliente no encuentra el producto que buscan con facilidad pueden recurrir a cualquier otra ferretería o tienda de servicio. Por ejemplo, las constructoras pueden con facilidad contratar a cualquier gran almacén donde pueden encontrar mayor cantidad de producto a menor precio. Una amenaza sería las ventas por internet ya que se adquieren los productos sin dificultad y sin la necesidad de salir de casa.

4. Poder de Negociación de los Proveedores: En este sector, los proveedores son los mejores aliados del negocio, tienen un rol muy importante ya que pueden crear amenazas con cambios repentinos en los precios, que te desbalancean en tus números, el mercado es interactivo, por lo que una manera para poder tener el control de precios de los proveedores es con firma de los contratos donde se establezca las responsabilidades de las dos partes.

5. Poder de Negociación de los Clientes: Me parece que en general el sector de esta industria el poder de la negociación de los clientes es relativamente bajo, salvo clientes como constructoras o contratistas que puedes obtener precios “especiales” por así decirlo, debido a que compran en grandes cantidades de material o construcción lo cual permite llegar a una negociación directamente con el cliente.

CONCLUSIÓN 5 FUERZAS

Esta herramienta de diagnóstico nos da un panorama del entorno cercano que nos rodea y de cómo es que estamos llevando las decisiones y acciones como empresa, es por ello que es muy útil realizarla ya que nos da un resumen de cómo nos encontramos en cada área que esta herramienta diagnóstica y en base a ello poder tomar decisiones rápidas para cambiar el rumbo de hacia dónde podemos llegar con el actual contexto en la empresa.

ANALISIS PESTEL

Es una herramienta que se utiliza para identificar las principales fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio u empresa y que pueden ser determinantes en su evolución desde aspectos económicos y representativos. Se analizan factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos, sociales y legales. El análisis PESTEL es un estudio de mercado de los factores externos que afectan a una empresa.

	Políticos	Economicos	Sociales	Tecnologicos	Ecológicos	Legales
Local	<p>APOYO A EMPRESAS LOCALES EN PUEBLÓN HECHO EN JALISCO Con el objetivo de impulsar a las empresas locales para consolidarse y conservar empleos, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) apoya a 24 participantes en la Expo Nacional Ferretería, que se realiza en Expo Guadalajara, y a 52 en la Feria de Proveedores de la cadena de tiendas Soriana, las cuales cuentan con una importante demanda en ventas.</p> <p>https://www.udelco.gob.mx/es/secretaria-desarrollo-economico</p>	<p>Tul, app que provee materiales para la construcción, levanta 181 millones de dólares Esta firma se enfoca en la creación de inventarios ferreteros y actualmente tiene más de 20,000 productos en su aplicación de más de 500 marcas. En México, ha logrado incrementos mensuales de 40% y en tan sólo 10 meses de operación en el país ha atendido a más de 3,000 ferreterías y papelerías.</p> <p>https://www.eleconomista.com.mx/empresas/2022/07/13/13-0393.aspx</p>	<p>El índice de desigualdad de la colonia ferretería, de acuerdo al IIG tiene un valor de 6.58, esto representa que en sus viviendas habitan 6.7 personas por cuarto. Cuentan con 12.6 años de escolaridad promedio, el 78.78% de la población están afiliados a algún servicio de salud y el 83.96% habitan en una vivienda con acceso a internet. La media de este indicador en Guadalajara es de 6.27.</p> <p>https://twa.gob.mx/ta/tae-1112322</p>	<p>Tul: Las ciudades nacen en las ferreterías Una app busca darle soluciones tecnológicas a las ferreterías para hacer más eficientes sus procesos y aumentar sus ingresos.</p> <p>https://www.eleconomista.com.mx/empresas/2022/07/13/13-0393.aspx</p>	<p>De acuerdo con el Mapa Único de Fundaciones del sistema de información y gestión metropolitana La zona solo tiene puntaje que han sido afectados por inundaciones y/o encaramientos, pero con zonas afectadas con inundaciones recurrentes.</p> <p>https://gim.guadalupe.gro.mx/usuarios/</p>	<p>Licencia de funcionamiento de Tipo A.</p>
Estatal		<p>Con inversión de 10 mds. la startup Tul inicia operaciones en Guadalajara la empresa indicó que sus planes de expansión en la "Puerta Latina" contemplan abastecer las 3 mil 500 ferreterías ubicadas en Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tlajomilco y Tonala, con lo cual "se proyecta transformar, a través de la tecnología, la forma de comprar y vender en un sector que hasta ahora se ha mantenido relativamente ajeno de los cambios digitales"</p> <p>https://www.milenio.com/negocios/tul-iniciara-operaciones-en-guadalupe-ang</p>	<p>El índice de confianza del Consumidor Jaliscoense (ICCJ) DE Julio del 2022 fue de 28.25 puntos; Tiene una variación de la media de los meses anteriores de .08 puntos. Con respecto a una situación pre-pandemia en febrero del 2022, se tiene una variación de -3.61 puntos o de -8.83%.</p> <p>ICC-JULIO, 2022 (Indicador de confianza del consumidor jaliscoense)</p> <p>La ciudad de Guadalajara es la Cede para la Expo Nacional Ferretería</p>			
Nacional	<p>La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) anunció la asistencia Pyme, un programa de financiamiento y servicios integrales en beneficio de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de México</p> <p>https://www.fedecsa.com.mx/actualidad/2022/07/13/13-0393.aspx</p>	<p>Sector ferretero crece 7.4% en ventas en lo que va del 2022. El mercado ferretero se ha mantenido activo durante toda la pandemia y, sobre todo, al minorista porque alcanzó un crecimiento de 40% entre 2020 y 2021.</p> <p>https://www.eleconomista.com.mx/empresas/2022/07/13/13-0393.aspx</p>		<p>Creciente expansión del sector de alquiler de maquinarias</p> <p>La preferencia por el alquiler de maquinaria es evidente. Dado que los equipos son muy costosos, las empresas de construcción eligen la opción del alquiler para reducir costos y poder mantenerlos al día con los últimos avances tecnológicos en la industria de maquinarias.</p> <p>https://www.derechosocial.com/analisis/2022/07/13/13-0393.aspx</p>		<p>Permiso de uso de suelo. Aviso de apertura de establecimiento. Licencia de funcionamiento. Licencia para anuncio exterior. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.</p>
Global		<p>El amazon de las ferreterías Tul Regio de Colombia a México con el propósito de eliminar intermediarios en la distribución de materiales de la construcción para bajar costos y acelerar entregas a tiendas minoristas.</p> <p>https://www.eleconomista.com.mx/empresas/2022/07/13/13-0393.aspx</p>		<p>Sea financiación se destinará también a 10 mil ferreterías en países como Brasil, Bolivia y Perú, para captar a los dueños de los negocios familiares que han sido heredados generación tras generación.</p> <p>https://www.reporteindigo.com/informacion/la-opportunidad-de-digitalizar-a-pequeñas-ferreterias/</p>	<p>El aumento del costo de los combustibles no es solo por el factor geopolítico global ni por las legislaciones locales, si no por el decabasto global de la materia prima.</p>	

Figura 1 Pestel

CONCLUSIÓN PESTEL

Concluimos que con base a la actualización de la información de los diferentes macro contextos, la ferretería y la comercializadora tienen que estar al pendiente de la nueva información en especial las tendencias de la industria en la que están situados ya que estos les puede ayudar a incrementar sus ventas, también así poner atención en las factores

tecnológicos y económicos ya que son factores que están en constante cambio y que se debe tener un área de vigilancia.

1.2 Caracterización de la organización

¿Qué es?

Ferretería.

Establecimiento comercial, en el cual se venden productos de construcción, necesidades del hogar, refacciones, tlapalería, pintura, entre otros productos de solventes y herramientas.

Comercializadora.

Venta de productos de construcción por mayoreo.

Historia.

La ferretería consta de dos líneas de negocio, está la ferretería que se basa en ventas al mostrador de artículos de ferretería, tlapalería y pintura. Por otro lado está la otra línea de negocio la cual es la comercializadora que se basa en ventas al por mayor de artículos de seguridad industrial y construcción.

Línea del tiempo.



Organigrama.

Ferretería

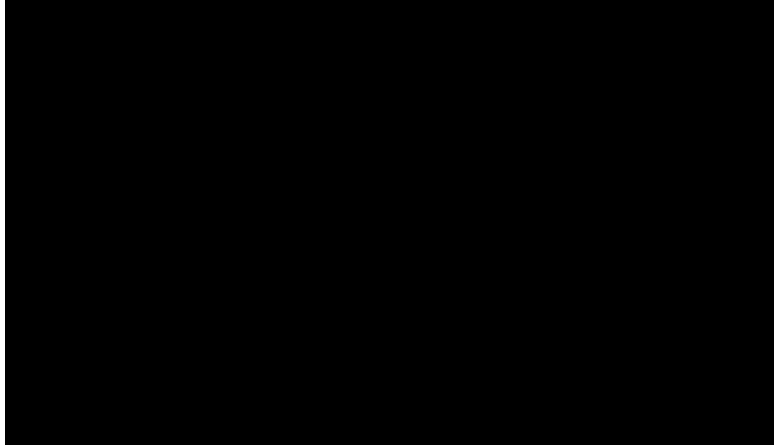


Figura 2. Organigrama ferreteria

Comercializadora.

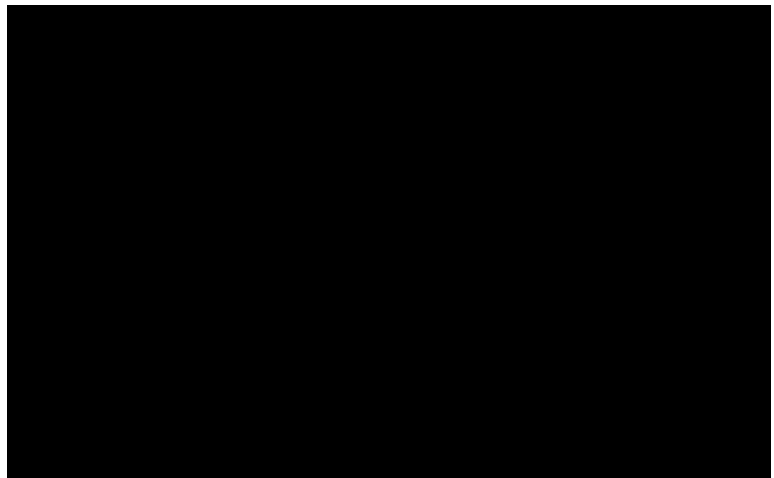


Figura 3. Organigrama Comercializadora

Diagrama de procesos.

Ferretería.

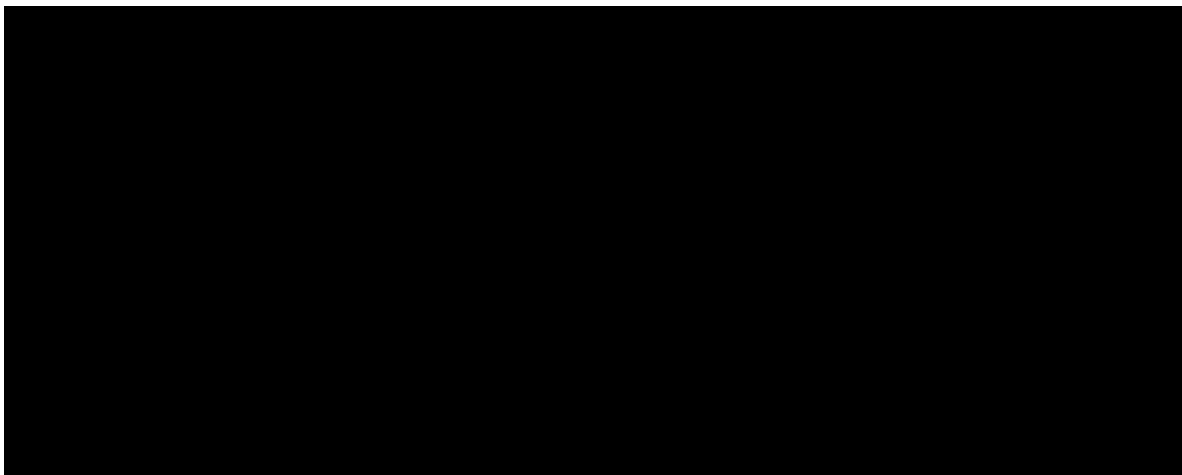


Figura 4. Diagrama de procesos ferreteria

Comercializadora.

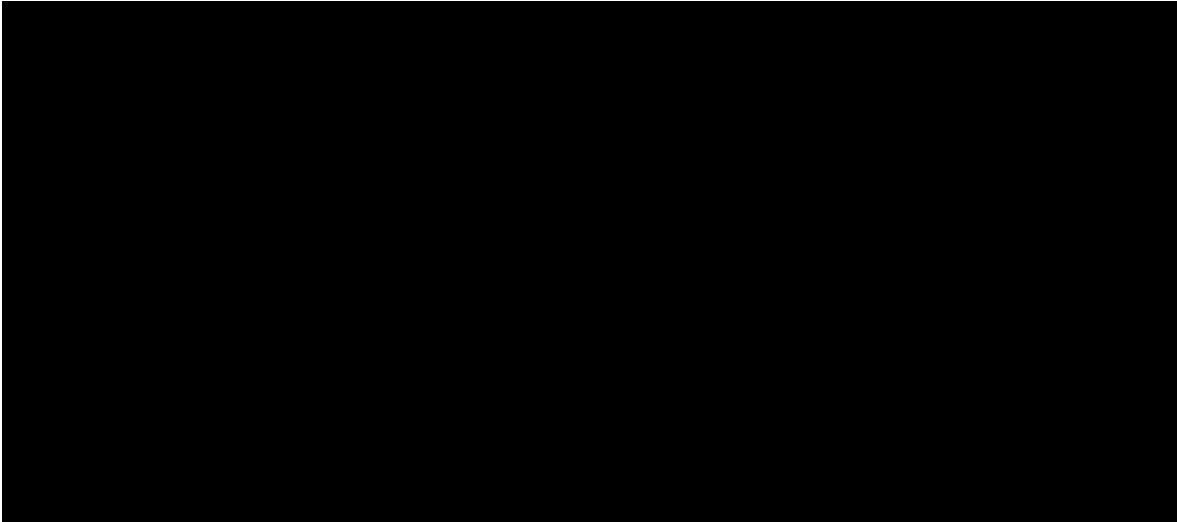


Figura 5. Diagrama de procesos comercializadora

Planteamiento estratégico.

Lego serious play.

Lego serious play es una novedosa técnica de origen danés que busca facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas entre las personas, permitiendo, mediante el juego, elaborar y compartir historias, situaciones y puntos de vista.

Es una técnica que nos ayudó a reflexionar y visualizar las ideas de los empresarios de una forma creativa y divertida.

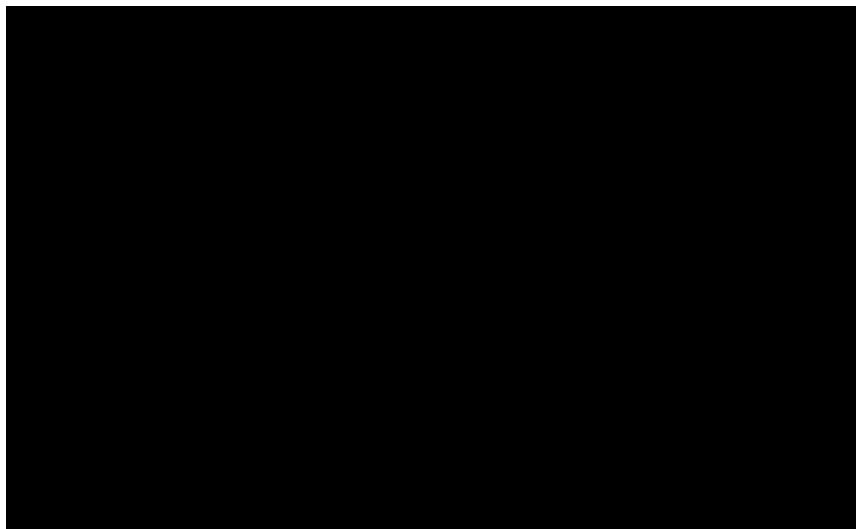


Figura 6. Evidencia lego serious play

Círculo de oro.

Es una metodología que se enfoca en el propósito y en los ideales de las empresas.



Figura 7. círculo de oro

¿Por qué?

Motivos por los cuales hacemos lo que hacemos.

¿Como?

El proceso bajo el cual satisfacemos la necesidad principal de nuestro consumidor con productos o servicios.

¿Qué?

Es el resultado de todo el proceso anterior en un producto o servicio.

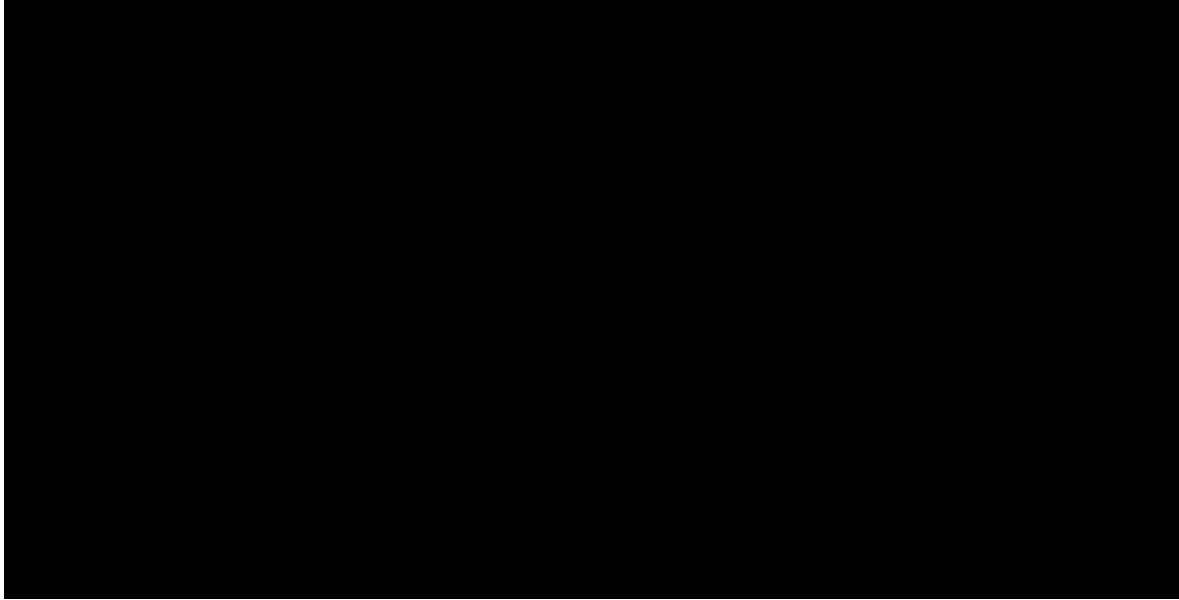


Figura 8. círculo de oro

Misión.

Damos soluciones oportunas en el sector ferretero y de construcción cumpliendo a nuestros clientes en tiempo y forma, con un excelente servicio y atención dirigida al cliente.

Visión.

Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa altamente competitiva ofreciendo soluciones ferreteras y de construcción.

Valores.

Honestidad. Nos comunicamos de manera honesta entre nosotros y con los clientes.

Enfoque al cliente. Brindamos soluciones enfocadas en las necesidades específicas de cada uno de los clientes.

Trabajo en equipo. Sumamos nuestra experiencia y nos retamos continuamente buscando el crecimiento y desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores y clientes.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Para identificar los problemas de la Ferretería y la comercializadora fue necesario realizar un diagnóstico; éste al igual que un diagnóstico médico, es una fotografía del estado actual de la MYPE en cinco áreas estratégicas de la empresa: Gestión, finanzas, mercado, operaciones y recursos humanos (Dirección, 2022).

Para obtener la imagen actual de la MYPE se aplicó al menos una herramienta de diagnóstico a cada una de las áreas.

1.3.1. Análisis FODA

Para evaluar el área de gestión de la MYPE se realizó un análisis FODA, este te permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas de la MYPE desde un panorama externo e interno(Asana, 2021).

<p>[Redacted text]</p>	<p>[Redacted text]</p>
<p>[Redacted text]</p>	<p>[Redacted text]</p>

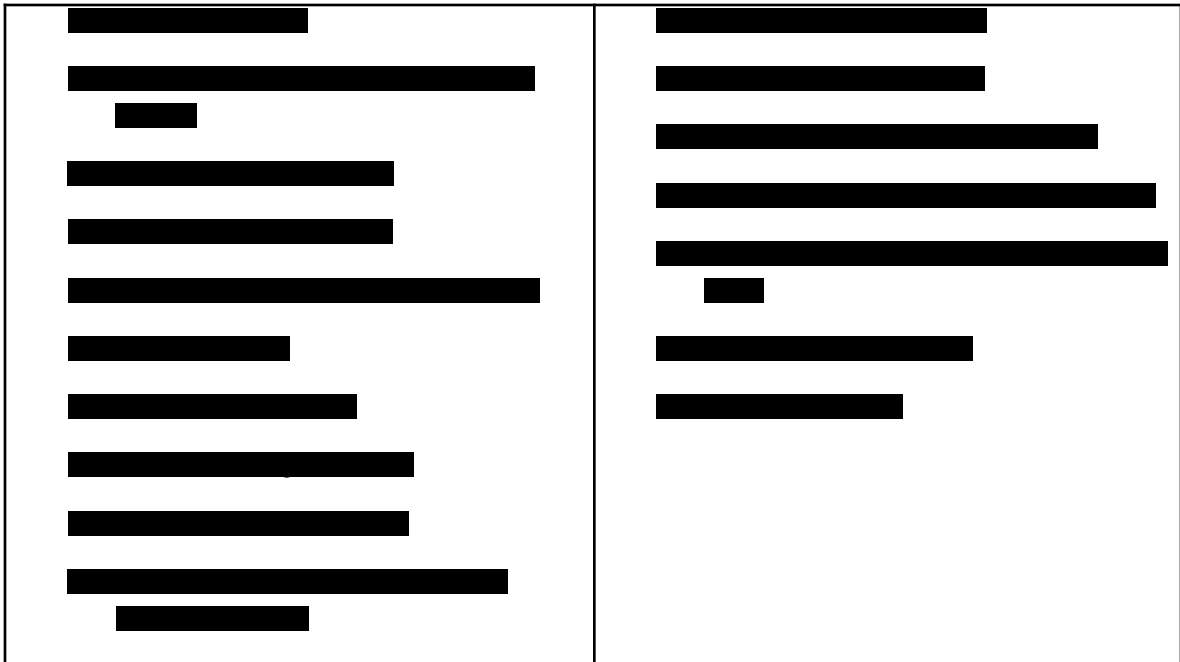


Figura 9. Analisis FODA

A partir del análisis FODA se llegó a la conclusión que se tiene mucha oportunidad a partir de las debilidades identificadas. La MYPE cuenta con 9 fortalezas identificadas que se respaldan de un gran conocimiento del área y la experiencia de los empresarios, mientras que las debilidades y las oportunidades de mejora son identificadas en la operación y gestión de la MYPE.

1.3.2. Análisis de flujo de efectivo

El análisis de flujo de efectivo o de caja es el estudio del movimiento de dinero en efectivo en la MYPE, este se realiza para identificar los patrones de cobro y de pago. Nos ayuda a tener una imagen del estado financiero de la MYPE en la actualidad e identificar áreas de oportunidad (*Análisis de flujo de efectivo*, 2016).

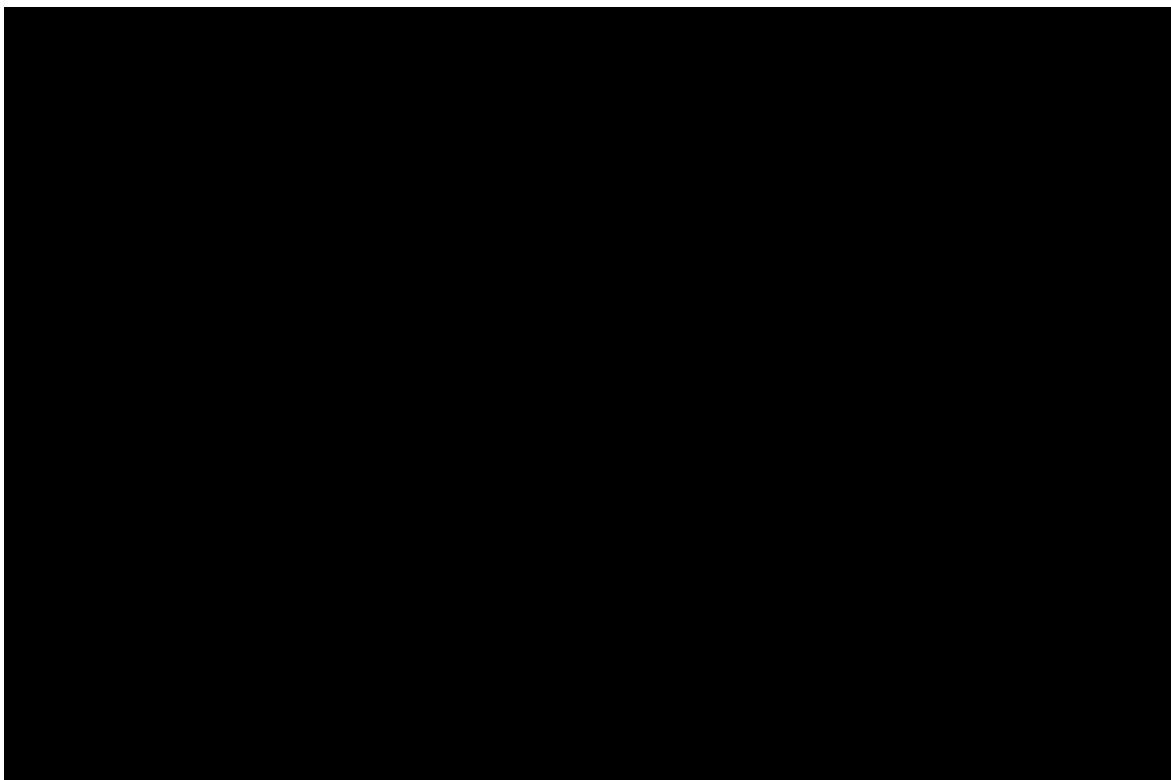


Figura 10. Herramienta flujo de efectivo

Gracias al flujo de efectivo, nos dimos cuenta de que hay un decrecimiento en las ventas en periodos recientes, donde podemos determinar que se tiene un alto gasto fijo en respecto a el nivel de ventas y que además se tiene una alta dependencia en el volumen de ventas en la línea de pinturas.

1.3.3. Entrevista de funciones y organigrama

Se les realizó una entrevista a los colaboradores de la empresa la cual constaba en preguntas sobre su función en la misma, las tareas que cumplen, sus actividades y responsabilidades tanto en la ferretería como en la comercializadora. Además se les solicitó realizar un organigrama.

La entrevista se realizó de forma física con las siguientes preguntas:

Entrevista de funciones y organigrama.

Nombre: _____

Puesto: _____

¿Cuanto tiempo llevas laborando?

¿Cual es tu función en la empresa? *Cuales son tus actividades y responsabilidades?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

¿Haces tareas que no se encuentren dentro de tu función? (Menciona cuales).

SI /NO.

¿Como sabes que estas cumpliendo con tu trabajo?

¿Que actividades haces para la ferreteria?

¿Que actividades haces para la comercializadora de felipe?

Describe las funciones de cada colaborador con el que trabajas. (desde tu perspectiva).

Felipe:

Elena:

Alberto:

Nestor.

Fanny.

Dibuja un diagrama de cómo se encuentra organizada la ferreteria. (Organigrama)

Figura 11 Entrevista de funciones

Los resultados encontrados son que cuando cada uno de los colaboradores describió sus funciones casi todas se repitieron porque no tienen bien establecidas las actividades de cada quién. Sin embargo, cuando se le solicitó a cada colaborador las actividades de los demás colaboradores si se distinguieron bien [REDACTED], es considerado como el que paga los sueldos y se dedica completamente a la comercializadora. Fanny, Se dedica casi completamente a la comercializadora como el departamento de compras, cotizando y buscando material. Alberto, se dedica casi completamente a hacer entregas y recolecciones de material. Nestor, está en la ferreteria atendiendo y monitoreando inventarios y [REDACTED], se encarga de la ferreteria, hacer las compras y es la que más conocimiento tiene de la misma. En cuanto a los organigramas, se nota una división entre la identificación de líderes entre [REDACTED] y Elena.

1.3.4. Matriz de perfil competitivo

Esta herramienta se utilizó para realizar el diagnóstico del área del mercado, La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la MYPE, así como sus fortalezas y debilidades, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (Cepeda, 2019).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		
Factores Críticos de Éxito	CARACTERÍSTICAS	Ferretería Conchita
		Puntaje
Reputación de la empresa	Es una de los negocios comerciales con mayor tiempo establecidos en la zona creando una historia de casi 40 años dentro de todos sus colonos de los alrededores	4
Innovación en procesos	Se tiene procesos empresariales muy ambiguos donde en casi 40 años no han existido grandes cambios en sus operaciones	1
Capacidad tecnológica	Se tienen muy poca inversión e implementación tecnológica en sus instalaciones.	2
Retención de clientes	La mayor parte de sus cliente buscan al negocio por alguna avería o necesidad domesticas que se les presente en su hogar creando un ciruclro de cliente constantes que regresan mas de una vez	3
Capacidad Física	Llega a ser una debilidad antes su competencia ya que las dimensiones de el establecimiento llegan a ser muy pequeñas para un crecimiento exponencial en sus ventas	1
Inventarios = Disponibilidad	Se cumple con las necesidades que el mercado demanda pero no se cuenta con un catalogo mas amplio o dirigido a un perfil de clientes mas exigente para poder obtener un crecimiento mayor al que se tiene actualmente	2
TOTAL		2.16666667

NIVEL COMPETIVO	
1	MUY BAJO
2	CUMPLE
3	BUENO
4	COMPETITIVO

Figura 12. Matriz de perfil competitivo

Mediante esta herramienta podemos concluir algunas de la fortalezas y debilidades que la compañía tiene ante el mercado actualmente donde podemos observar que se encuentra en un nivel bajo para poder competir y sobresalir ante sus competidores ya que existen varios factores críticos de éxito que aún no cumple.

1.3.5. Encuestas al cliente de percepción de servicio

Se realizó una encuesta de percepción al cliente con el fin de saber a profundidad el tipo de mercado que normalmente se frecuenta en la ferretería, esto para tener un panorama más claro. Por ejemplo (edad, que es lo que lo atrajo a la ferretería, que vino a buscar, qué productos o servicios agregarían, si el encargado resolvió sus dudas, si los colaboradores tienen el suficiente conocimiento de los productos, si los precios son buenos, y que es lo que mejoraría.

Figura 13. Encuesta de percepción al cliente

Los resultados se acercaron a lo que esperábamos, los clientes son mayormente hombres entre la edad de 45-65 años de edad, son clientes de la zona, recurrentes, el servicio es bueno, la mayoría de las personas iba a buscar pintura, entre otros productos, pero mayormente pintura, el personal resolvió sus dudas y están satisfechos con el servicio que brindan. Dentro de los servicios hubo varias propuestas, como por ejemplo servicio a domicilio, atención virtual, servicio de mano de obra y crédito a los clientes.

1.3.6. Encuesta de clima laboral

Se decidió aplicar una encuesta a los colaboradores de la ferretería y de la comercializadora con el fin de saber cómo es que si se organizaban, si se sentían en confianza, si era una ambiente donde se podía opinar, si los dejaban resolver problemas o solo seguir órdenes, si el ambiente es positivo, negativo, ver la empresa con sus ojos, nos dimos cuenta que las respuestas fueron variadas, pero en su mayoría los colaboradores concordaban con sus respuestas.

Para esta encuesta se aplicó la metodología Litwin y Stinger que es un cuestionario que se compone de las siguientes 30 preguntas y se contesta con 3 opciones, de acuerdo, intermedio y en desacuerdo.

Las preguntas son las siguientes:

PREGUNTAS
En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.
En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.
Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno
En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.
En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.
Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.
En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.
Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.
Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.
Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.
Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.
En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.
En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe
En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.
En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.
En esta empresa los errores son sancionados.
En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.
Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.
En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.
La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.
Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.
Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.
Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.
En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.
En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.
En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el

Figura 14. Preguntas de encuesta de clima laboral.

A partir de la encuesta a los colaboradores nos dimos cuenta que las respuestas fueron variadas, pero en su mayoría los colaboradores concordaban con sus respuestas. Los resultados de la encuesta se pueden resumir en que los colaboradores no siempre saben quien es el tomador de decisiones, no tienen una asignación de tareas, se suele trabajar de forma desorganizada; a pesar de la desorganización, todos los colaboradores se sienten que en la empresa predomina un ambiente de amistad y familia.

1.3.6. Árbol de problemas

El árbol de problemas como una herramienta de diagnóstico es una técnica que se utiliza para identificar un problema central, que engloba a todas las problemáticas relacionadas mediante la intervención en un proyecto o empresa utilizando una relación de tipo causa y

efecto (*Árbol de problemas*, 2021). Para el proyecto se identificaron las causas a efectos en las 5 áreas de interés: Gestión, finanzas, mercadeo, operaciones y recursos humanos.

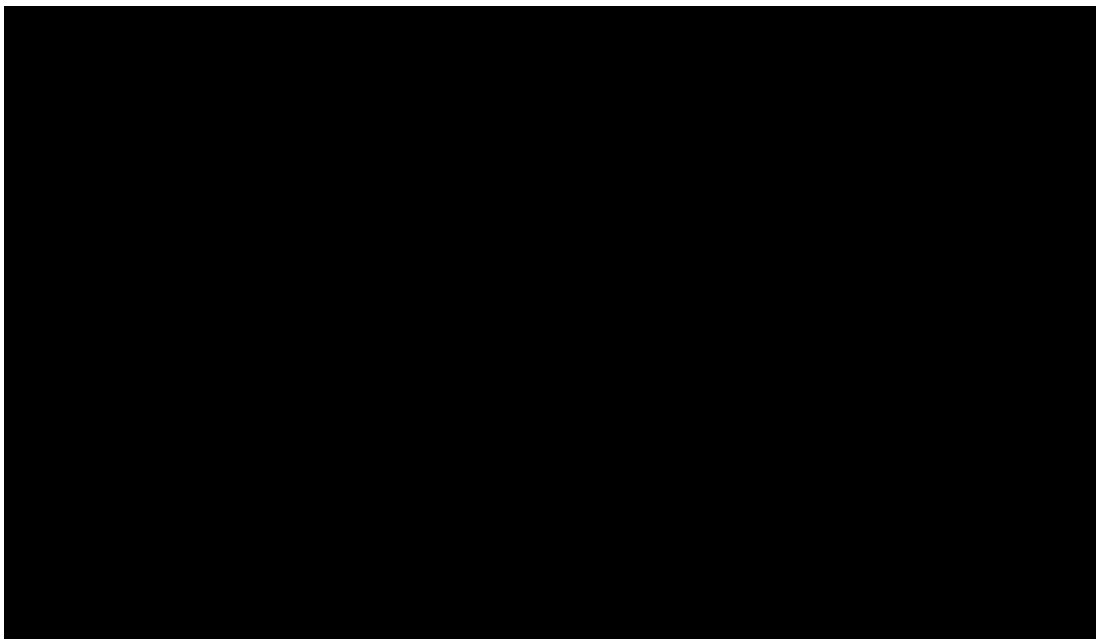


Figura 15. Árbol de problemas.

Se llegó a la conclusión que el problema central de la empresa, siendo la ferretería y la comercializadora juntas es que se tiene una mezcla de los modelos de negocio con alta dependencia de los empresarios, liderazgos divididos y tendencia al crecimiento informal y desestructurado.

1.4. Planeación de alternativa(s)

A partir de las herramientas de diagnóstico, el análisis global de todas estas y el problema central identificado en el árbol de problemas se propusieron las propuestas en la siguiente tabla.

Problema	Propuesta	Área	Objetivo
Mezcla de modelos y estrategia de negocio	Separar empresas, crear estrategias para cada modelo de	Gestion	Tener las dos líneas de negocio bien

	negocios, aunque estén relacionadas.		estructuradas
Estructuración eficiente de control de gastos	División de estructura financieras y separación de gastos en ambas líneas de negocios	Finanzas	Tener control de gastos separados para cada empresa
Registro contable ineficiente y descontrolado	Descargar un software que controle y organice las finanzas y llevar un registro contable de todo, sacar a la venta mínima productos que ya no se usan o su venta es prácticamente nula, sustituirlos por herramientas modernas o cosas más eficientes.	Finanzas	Estandarización de precios y control de inventarios
Desaprovechamiento del mercado local	Implementar los envíos a domicilio e instalaciones si es necesario, viven en una zona donde la población es mayormente de avanzada edad, por lo cual a algunos se les dificulta mucho llevar a cabo las reparaciones, y esto puede ser un gran factor de fidelidad.	Mercado	Aumento de ventas
Mínimo conocimiento de servicio al cliente de colaboradores	Capacitar en ventas y atención a clientes de manera correcta a sus colaboradores para brindar un servicio de primera, implementar estrategias de venta	Mercado	Aumento de ventas
Representación limitada en el mercado	Identidad de la marca.	Mercado	Crear una identidad empresarial
Desaprovechamiento de herramientas digitales para el servicio al cliente	Estrategias tecnológicas (WhatsApp o Google) para la atracción de clientes.	Mercado	Estructura de canales digitales de comunicación

Inventarios y procesos de compra-venta descontrolados	Software para llevar un control de inventarios definido y certero, llevar a cabo cursos para los procesos que se llevan a cabo en la ferretería.	Operaciones	Control de inventarios y estandarización de procesos
Procesos de compra-venta sin control	Definir y estandarizar los procesos.	Operaciones	Estandarización de procesos
Confusión de tareas entre los colaboradores	Definir puestos y roles, definir quien trabaja para la ferretería y quien para comercializadora, cursos de atención a cliente y cuentas especializadas en el sector ferretero, que estén familiarizados con todo, y puedan recomendar y resolver problemas de los clientes.	Recursos humanos	Definir puestos y roles específicos a cada uno de los colaboradores
Informalidad con colaboradores	Creación contratos para los empleados	Recursos humanos	Establecer acuerdos con colaboradores

Figura 16. Propuestas OTOÑO 2022

Debido a que es imposible la implementación de todas las propuestas estas se sometieron a una selección a partir de una matriz de priorización, donde se analizó el tiempo y los costos requeridos para cada propuesta y se comenzó la implementación de las que requieren menor tiempo y recursos ya que a petición de los empresarios se quieren ver resultados, la matriz de priorización es la siguiente.

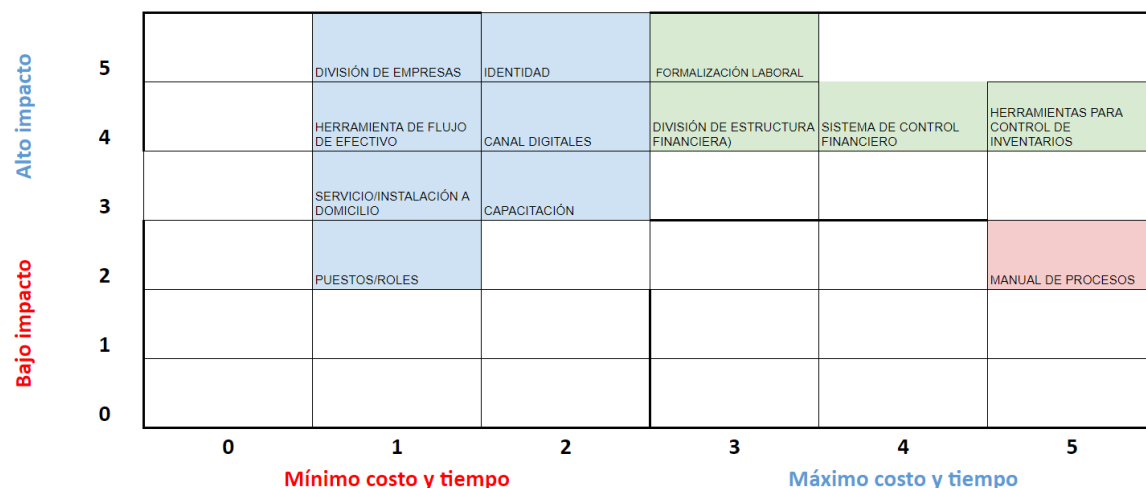


Figura 17. Matriz de priorización.

En esta matriz se identificó con un código de colores con la recomendación de cuando comenzar, en azul se encuentran con las que se comenzó en el periodo de Otoño 2022, en verde las recomendadas a comenzar en Primavera 2023 y en rojo la recomendada a comenzar en verano u otoño 2023.

Para las propuestas en este periodo Otoño 2022 se pusieron en conjunto en el siguiente tablero de indicadores que se desglosa y explica a continuación:

Problema	Área	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Mezcla de modelos y estrategia de negocio	Gestión	Tener las dos líneas de negocio bien estructuradas	Separar la operación y administración de los dos negocios	Estructuración de las líneas de negocio	Resultado	Estrategia empresarial para las dos líneas de negocio	Documento donde se establecen los objetivos de cada línea de negocio
					Uso	Los empresarios generan un mapa de ruta para cumplir sus objetivos	Número de acciones definidas para cada objetivo
					Beneficio	Crecimiento y desarrollo de las dos líneas de negocio	Porcentaje de objetivos logrados
Poco aprovechamiento del mercado actual	Mercado	Aumento de ventas	- Formalizar procesos de venta en comercializadoras y ferretería - Expansión de la participación en el mercado de la ferretería	Formalización de canales de venta	Resultado	Políticas de venta	Documento con políticas establecidas
					Uso	Aplicación de políticas en ferretería y comercializadora	Porcentaje de políticas aprobadas aplicadas
					Beneficio	Estandarización de procesos de venta y atención a segmentos de mercado cautivo	Cantidad de ventas aplicando las políticas establecidas
Desaprovechamiento de herramientas digitales para el servicio al cliente	Mercado	Aumento de ventas	Emplear las herramientas digitales existentes en el mercado	Estructura de canales digitales de comunicación	Resultado	Establecimiento de canales digitales para la ferretería y comercializadora	Documento donde se establece la guía para atención a cliente en los canales digitales
					Uso	Se atienden clientes haciendo uso de los canales digitales establecidos	Número de clientes atendidos por canales digitales
					Beneficio	Crecimiento en las ventas por los nuevos canales de comunicación	Incremento porcentual en las ventas en el periodo implementado
Representación limitada en el mercado	Mercado	Reconocimiento en el mercado	Crear una identidad empresarial	Desarrollo de identidad corporativa	Resultado	Establecer una identidad de marca	Documento con manual de identidad corporativa
					Uso	Los empresarios aplican la marca	Número de cambios aplicados a los negocios
					Beneficio	Reconocimiento por la nueva identidad establecida	Porcentaje de personas que reconocen la marca
Mínimo conocimiento del producto para la atención al cliente	Recursos humanos	Mejorar la capacidad del personal en general	Capacitar personal en atención al cliente y productos	Capacitación de colaboradores	Resultado	Programa de capacitación de los colaboradores	Documento con programa calendarizado de capacitación a los colaboradores
					Uso	Capacitación del personal en diferentes áreas	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones definidas en el programa
					Beneficio	Que los colaboradores desarrollen nuevos conocimientos	Porcentaje de aprobación de evaluaciones de capacitaciones
Confusión de tareas entre los colaboradores	Recursos humanos	Estructura organizacional establecida para cada empresa	Definir puestos y roles específicos a cada uno de los colaboradores	Definición de puestos de trabajo	Resultado	Establecimiento de responsabilidades en ferretería y comercializadora	Documentos de listado de responsabilidades en las empresas
					Uso	Asignación de responsabilidades a colaboradores	Firma de carta de responsabilidades
					Beneficio	Los colaboradores asumen sus roles y responsabilidades	Cumplimiento semanal de responsabilidades
Control ineficiente de gastos	Finanzas	Generar un sistema de flujo de efectivo	Generar un registro de ingresos y egresos en ambas empresas	Herramienta de flujo de efectivo	Resultado	Herramienta para el registro de movimientos de efectivo	Documento de excel para el registro de ingresos y egresos
					Uso	Los empresarios capturan sus movimientos diarios de compras, gasto y ventas	Porcentaje de error en balance de efectivo quincenal
					Beneficio	Toma de decisiones basado en fundamentos contables	Incremento porcentual en la utilidad respecto al periodo anterior

Figura 18. Matriz de priorización

Gestion:

1. Estructuración de las líneas de negocio

Resultado: Estrategia empresarial para las dos líneas de negocio.

Indicador: Documento donde se establecen los objetivos de cada línea de negocio

Uso: Los empresarios generan un mapa de ruta para cumplir sus objetivos

Indicador: Número de acciones definidas para cada objetivo

Beneficio: Crecimiento y desarrollo de las dos líneas de negocio

Indicador: Porcentaje de objetivos logrados

Propuesta	Seguimiento de proyecto		
	Cadena de Impacto	Indicador	
Estructuración de las líneas de negocio	Resultado	Estrategia empresarial para las dos líneas de negocio	Documento donde se establecen los objetivos de cada línea de negocio
	Uso	Los empresarios generan un mapa de ruta para cumplir sus objetivos	Número de acciones definidas para cada objetivo
	Beneficio	Crecimiento y desarrollo de las dos líneas de negocio	Porcentaje de objetivos logrados

Figura 19. Cadena de impacto de propuesta de estructuración de las dos líneas negocio

Mercado:

2. Formalización de canales de venta

Resultado: Políticas de venta

Indicador: Documento con políticas establecidas

Uso: Aplicacion de politicas en ferreteria y comercializadora

Indicador: Porcentaje de políticas aprobadas y aplicadas

Beneficio: Estandarización de procesos de venta y atención al segmentos de mercado cautivo

Indicador: Cantidad de ventas aplicando las políticas establecidas.

Propuesta	Seguimiento de proyecto		
	Cadena de Impacto		Indicador
Formalización de canales de venta	Resultado	Políticas de venta	Documento con políticas establecidas
	Uso	Aplicacion de politicas en ferreteria y comercializadora	Porcentaje de políticas aprobadas aplicadas
	Beneficio	Estandarización de procesos de venta y atención a segmentos de mercado cautivo	Cantidad de ventas aplicando las políticas establecidas

Figura 20. Cadena de impacto de propuesta de formalización de canales de venta

3. Desarrollo de identidad corporativa

Resultado: Establecer una identidad de marca

Indicador: Documento con manual de identidad corporativa

Uso: Los empresarios aplican la marca

Indicador: Número de cambios aplicados a los negocios

Beneficio: Reconocimiento por la nueva identidad establecida

Indicador: Porcentaje de personas que reconocen la marca

Propuesta	Seguimiento de proyecto		
	Cadena de Impacto		Indicador
Desarrollo de identidad corporativa	Resultado	Establecer una identidad de marca	Documento con manual de identidad corporativa
	Uso	Los empresarios aplican la marca	Número de cambios aplicados a los negocios
	Beneficio	Reconocimiento por la nueva identidad establecida	Porcentaje de personas que reconocen la marca

Figura 21. Cadena de impacto de propuesta de desarrollo de identidad corporativa

4. Estructura de canales digitales de comunicación

Resultado: Establecimiento de canales digitales para la ferretería y comercializadora.

Indicador: Documento donde se establece la guía para atención a cliente en los canales digitales .

Uso: Se atienden clientes haciendo uso de los canales digitales establecidos.

Indicador: Número de clientes atendidos por canales digitales.

Beneficio: Crecimiento en las ventas por los nuevos canales de comunicación.

Indicador: Incremento porcentual en las ventas en el periodo implementado.

Propuesta	Seguimiento de proyecto		
	Cadena de Impacto		Indicador
Estructura de canales digitales de comunicación	Resultado	Establecimiento de canales digitales para la ferretería y comercializadora.	Documento donde se establece la guía para atención a cliente en los canales digitales
	Uso	Se atienden clientes haciendo uso de los canales digitales establecidos.	Número de clientes atendidos por canales digitales
	Beneficio	Crecimiento en las ventas por los nuevos canales de comunicación	Incremento porcentual en las ventas en el periodo implementado

Figura 22. Cadena de impacto de propuesta de estructura de canales digitales de comunicación.

Operaciones:

Recursos humanos:

5. Capacitación de colaboradores y empresarios

Resultado: Programa de capacitación de los colaboradores.

Indicador: Documento con programa calendarizado de capacitación a los colaboradores.

Uso: Capacitación del personal en diferentes áreas.

Indicador: Porcentaje de asistencia a las capacitaciones definidas en el programa.

Beneficio: Que los colaboradores desarrollen nuevos conocimientos.

Indicador: Porcentaje de aprobación de evaluación de capacitaciones.

Propuesta	Seguimiento de proyecto		
	Cadena de Impacto		Indicador
Capacitación de colaboradores	Resultado	Programa de capacitación de los colaboradores	Documento con programa calendarizado de capacitación a los colaboradores
	Uso	Capacitación del personal en diferentes áreas.	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones definidas en el programa
	Beneficio	Que los colaboradores desarrollen nuevos conocimientos	Porcentaje de aprobación de evaluación de capacitaciones

Figura 23. Cadena de impacto de propuesta de capacitación de colaboradores

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

La implementación es cuando ya se comienzan a poner en marcha las propuestas de mejora. Para estas se debe intentar seguir la cadena de impacto, así como también los tiempos establecidos para cada una de las propuestas, a continuación se presentarán los avances realizados por el equipo Otoño 2022 para las propuestas realizadas.

Gestion:

Estructuración de las líneas de negocios

La propuesta de estructurar las dos líneas de negocio sale de la problemática que no se tienen políticas y operaciones separadas de las dos líneas de negocios de la empresa comercializadora y la venta al público de ferretería. Donde se mezclaban procesos y operaciones que generaban un descontrol en todas las áreas de la empresa.

Se realizó un diagnóstico actual de cómo eran sus procedimientos y a partir de ello se realizaron algunas propuestas para mejorar la operación y administración de ambas líneas de negocio.

Para este periodo otoño 2022 ha trabajado en realizar un documento donde se plasmaron los objetivos de ambas líneas de negocio y ver cual es la visión y alcance que los empresarios quieren para la empresa. También se realizó un manual básico de los procesos que deben ejecutar en las dos líneas de negocio donde se definieron políticas administrativas que se deben respetar rigurosamente para poder en el corto plazo cumplir ciertos objetivos en todas las áreas.

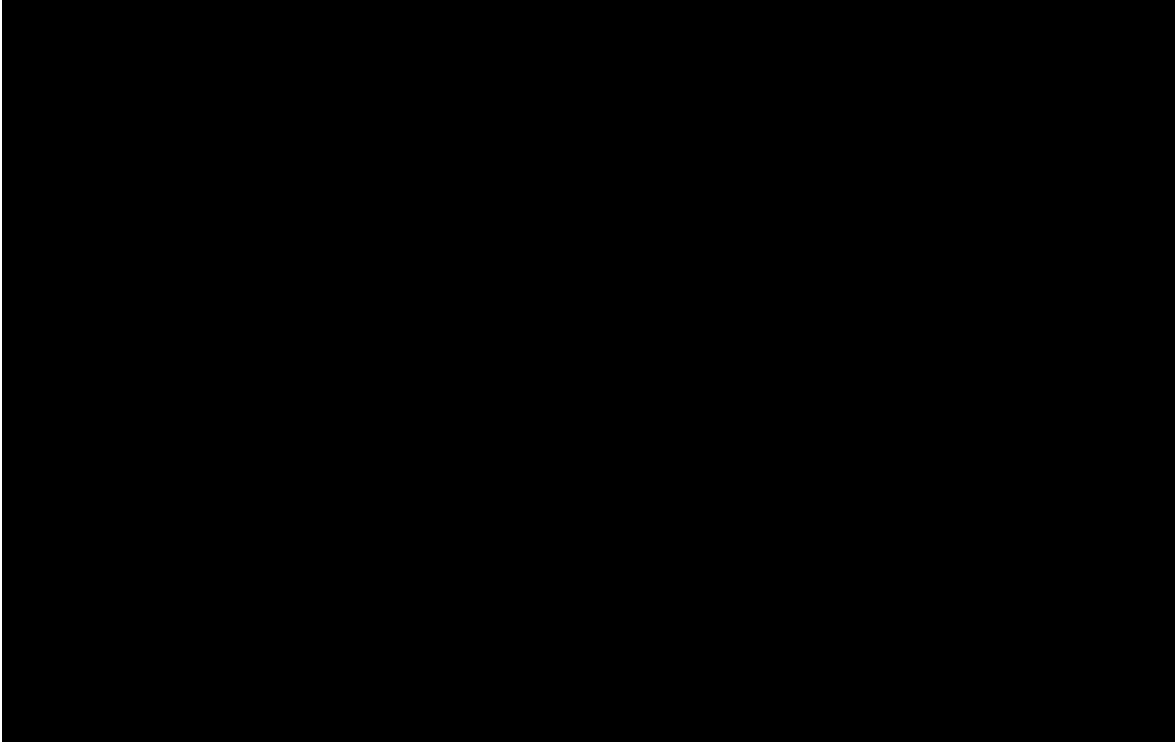


Figura 22. Objetivos planteados

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

COMPRA - PROVEEDORES

- **COTIZACIÓN**
Se cotiza al menos con dos opciones de proveedor en caso que exista el producto con diferentes opciones, de lo contrario a que solo exista el producto con un único proveedor solo se genera el pedido.
- **ORDEN DE COMPRA**
Se genera el pedido al proveedor para que lo envíe a la ferretería.
- **FACTURA DE COMPRA - GASTO**
Se valida que la orden de compra se haya surtido al 100%, de no ser así se deja el pendiente para darle seguimiento al producto y que sea resurtido.
La factura de compra se ingresa al sistema y si es de contado se deja en estatus de pagado y de lo contrario se deja a crédito.
- **APLICACIÓN DE PAGO**
Se aplica el pago a las facturas que se tenían en crédito con proveedores.

VENTAS

- **COTIZACIONES- SEGUIMIENTO**
Se genera la cotización al cliente por los productos solicitados.
Si se genera la venta se deja la cotización cumplida.
de lo contrario se le da seguimiento en el seguimiento contacto pactado hasta tener una decisión del cliente.
- **PEDIDO**
se tiene el pedido del cliente y se le da el seguimiento hasta que sea entregado.
- **REMISIÓN**
si el cliente está indeciso entre factura fiscal se genera la remisión si no se genera en automático en automático el cfdi.
- **FACTURA CFDI**
se genera el cfdi y se le da seguimiento al pago.

si es pago de contado se aplica al pago al sistema y se deja pagada, de lo contrario se genera una cuenta por cobrar a la que se le define el plazo de pago y posterior el seguimiento correspondiente.

- **GENERAR GUIA DE EMBARQUE EN CASO DE ENTREGA DOMICILIO**
se genera un documento con todo el dato de entrega del paquete con su domicilio, nombre y contacto de él que recibe,
Donde se firma e recibido de conformidad y además la factura de crédito con un pagare correspondiente.
- **SE RECIBE FACTURA FIRMADA Y SE INGRESA AL ARCHIVO**
Se archiva los documentos que sirven de respaldos para darle el seguimiento al cliente y ya que se tenga el pago por el cliente se le entrega el documento original.
- **APLICACIÓN DE PAGO**
se aplica al pago al sistema correspondiente de la factura que se tiene en cuentas por cobrar para cerrar ese pendiente.

ALMACÉN

- **SE ORDENA EL ALMACÉN POR CLASES**
se crea un orden en los productos para una mejor localización de los productos.
- **SE VALIDA EXISTENCIAS Y SE GENERA UNA REQUISICIÓN PARA orden DE COMPRA**
se genera una revisión diaria a los faltantes y se genera un reporte al encargado de compras para que se genere una orden de compra.
- **SE RECIBE MERCANCIA Y SE VALIDA QUE ESTE INGRESADA AL SISTEMA PARA SU ACOMODO EN EL ALMACÉN**
se define un lugar específico donde se va recibir la mercancía.
la mercancía antes de ser acomodado en su lugar se le tiene que dar aviso al encargado de darle entrada al sistema de compras para su debido proceso administrativo.



Figura 23. Manual de procesos administrativos y operativos

Mercado:

Formalización de canales de venta

La propuesta de formalizar los canales de venta nace de la problemática del poco aprovechamiento del mercado actual. Esta propuesta tiene como objetivo estratégico el aumento de ventas tanto en la ferretería y en la comercializadora, sin embargo en un corto plazo se espera formalizar los procesos de venta y expandir la participación en el mercado.

Las políticas de venta y servicio de una empresa tienen el objetivo de dar directrices exactas y pertinentes para que toda acción esté direccionada a la satisfacción del cliente, sin embargo también aportan a incentivar la rentabilidad de la empresa y fortalecer la competitividad.

Para esto durante el periodo de otoño 2022 se trabajó en establecer políticas en las áreas de Ventas, entregas a domicilio, devoluciones y servicio tanto en la ferretería, como en la comercializadora, Sin embargo se agregó un apartado específico para establecer políticas respecto a la venta de pinturas.

Políticas de venta y servicio de FERRED

#	F	C	Clasificación	Política
1	x	x	Devoluciones	Solo se admiten cambios y devoluciones con nota o ticket.
2	x	x		Solo se admiten cambios y devoluciones dentro de los 8 días siguientes a la compra
3	x			Solo se admiten cambios si el material viene en el empaque original y se puede reempacar
4	x			No se admiten cambios ni devoluciones en material que requiera cortes o envasados
5		x		Cuando un pedido es formalizado, esto quiere decir confirmado y validado no hay cambios ni devoluciones
6	x		Pintura	Para igualar pinturas es necesario traer muestra física, no se hacen igualaciones de fotografías, ni celulares
7	x			En productos de igualación la venta mínima es de 1 L y en colores básicos de 1 L
8	x			En solventes y pinturas no hay cambios ni devoluciones.
9	x			Una vez empezado un proceso de igualación no se realizan cambios ni cancelaciones
10	x			Todas las igualaciones son aproximaciones
11	x			El horario máximo de igualaciones es a las 5:30

Equipo OTOÑO 2022

12	x		Ventas	Lo mínimo de venta en clavos son 50 grs
13	x			Lo mínimo de venta en productos de corte es de 0.5 m
14		x		Para aplicar precio a mayoreo es necesario comprar...(Felipe determinar mínimo)
15	x	x		Para todas las ventas es necesario generar nota/ticket/remisión
16		x		Para realizar un pedido es necesario que se emita una orden de compra o de pedido
17	x			Los pedidos a la ferretería solo se admitirán por los canales oficiales de comunicación (Whatsapp oficial, correo y tienda física)
18	x	x		Para la comunicación con los clientes por whatsapp se deben seguir las políticas de servicio por whatsapp
19	x			Las entregas a domicilio se realizan después de las 2:30 pm
20	x		Entregas a domicilio	Para entregas a domicilio gratis el punto de entrega debe estar dentro del perímetro establecido (Imagen 1)
21	x			Las entregas a domicilio fuera del tiempo y distancia establecido se ofrecerán utilizando servicios de entrega externos y serán cubiertos por el cliente
22	x			Para entregas a domicilio sin costo el monto mínimo es de \$500, excluyendo productos de pintura

Figura 24. Políticas de venta y de servicio

Esta propuesta se quedó en la etapa de resultados, por lo que se recomienda al equipo PAP Primavera 2023 retomar el tema con empresarios y actualizar las políticas. Una vez

validadas por los empresarios establecer un sistema de seguimiento de políticas o herramientas para que los colaboradores y empresarios puedan aplicarlas.

Estructura de canales digitales de comunicación

Se realizó una guía básica para la atención al cliente en plataformas digitales, una para la ferretería y otra para la comercializadora de esta manera, la atención al cliente será estable en tono y estilo de comunicación para un cliente mediante una plataforma virtual.

Guía básica para atención al cliente

COMERCIALIZADORA

Introducción.

Se realizó una guía básica para atención al cliente en la comercializadora para establecer un tono y estilo de comunicación con el cliente mediante una plataforma virtual, en este caso por Correo electrónico, Teléfono y WhatsApp.

Objetivo.

Resolver o proponer en oportunidad soluciones a los requerimientos de las necesidades del cliente en nuestro primer contacto.

Canales de atención al cliente.

- Correo electrónico.
- Teléfono
- WhatsApp.

Pasos para atención al cliente.

1. Saludo institucional.
2. Identificar si el cliente seguimiento o nuevo prospecto
3. Registrar en caso de ser nuevo prospecto
4. ¿Qué necesito resolver? ¿Cómo te puedo ayudar?
5. Servicios: Cotización, pedido o consulta.
6. Si es consulta y no lo pueden resolver, se direcciona a quien te pueda resolver.
7. Si es cotización o pedido se documenta en la base de datos (CRM)
8. ¿Cuándo lo necesitas/cuándo te entrego?
9. Ajustes en la propuesta, cotización final, pago, entrega.
10. Si se acepta la cotización final.
11. Se manda la factura/remisión.

Figura 25. Atención al cliente comercializadora.

12. Procede el pago.
13. Se entrega.
14. Servicio post-venta, no perder la comunicación.

FERRETERÍA.

Introducción.

Se realizó una guía básica para atención al cliente en la ferretería para establecer un tono y estilo de comunicación con el cliente mediante una plataforma virtual, en este caso WhatsApp.

Objetivo.

Resolver las necesidades del cliente de manera eficiente, mejorando la comunicación y el servicio en plataformas digitales.

Canales de atención al cliente.

- WhatsApp.

Pasos para atención al cliente.

1. Saludo respuesta rápida: "Buenas tardes, hablas a la ferretería "conchita" ¿en qué podemos ayudarte?
¿Nos podrías brindar tu nombre? Hola _____
2. Se le pregunta al cliente que es lo que busca.
3. Si no hay claridad preguntar para que lo necesita o el uso que le va a dar. (incluso si es necesario pedir foto en caso de tratarse de pintura se recomendará venir presencialmente para evitar malentendidos).
4. Especificar medidas del material/ producto que se necesite.
5. Ya resuelta la necesidad, preguntar el método de entrega (domicilio o en el local).
6. En caso de ser entrega a domicilio, comentar la hora estimada de llegada y pedir información sobre la ubicación (validar si está dentro de la zona de entrega, si esta fuera se le comentará y se le hará un cobro extra, preguntar si está de acuerdo).

Figura 26. Atención al cliente ferretería.

7. En caso de ser entrega en el local, definir hora y nombre de quien lo recoge y tenerlo listo.
8. Agradecer por su preferencia tanto virtualmente, como personalmente.
9. Cuando el producto se entregado, mandar un mensaje al cliente "Hola, tu pedido ha sido entregado, esperemos estés satisfecho con tu compra"
10. Hacer una encuesta de satisfacción de la atención al cliente "Del 1-10 qué tan satisfecho estás con nuestro servicio. Comentarios o sugerencias."

¿Cómo se atiende? (aplicable para ambos negocios).

- Utiliza un logo como imagen de perfil o foto de la imagen (humana) de tu empresa.
- No dejes de poner el nombre de tu negocio, contacto, ubicación.
- Coloca una pequeña descripción de tu empresa e incluye en ella tu propuesta de valor: "Te ayudamos a satisfacer tus necesidades".
- Establece un tono y estilo de comunicación, haz que lo sigan todos los colaboradores. Un manual de estilo con respuestas prediseñadas y ejemplos. De esta forma, garantizas que todos estén en sintonía total con los valores y misión de tu negocio.
- Difunde al máximo tu contacto de Correo electrónico, Teléfono, y Whastapp por todos los medios. Así tus leads (posibles clientes) sabrán que existes en esta red social. Anexa botones de contacto en tus redes sociales, correo, contacto.
- Define tu horario de atención y márcalo también en la descripción de tu perfil.

Figura 27. Cómo atender (general).

Desarrollo de identidad corporativa

La propuesta de identidad corporativa fue una de las propuestas más trabajadas durante este periodo ya que se necesitaba una constante aprobación y seguimiento con los empresarios, después de presentaciones y trabajo de lluvia de ideas y creación se logró llegar al resultado de el manual de identidad, en el cual se presenta el nuevo nombre de la empresa elegido, su logo y la correcta aplicación de esta.

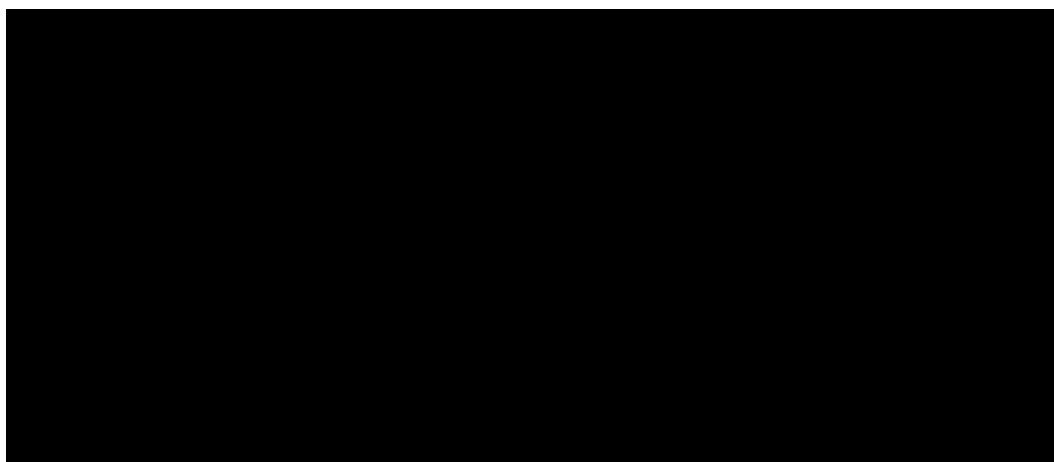
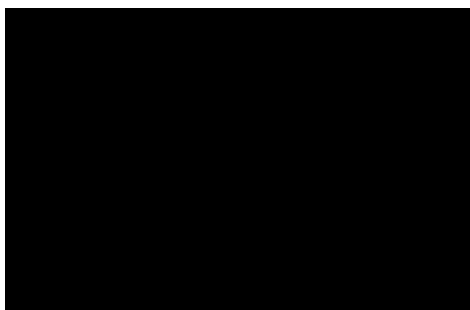


Figura 28. Resultado Manual de identidad corporativa 

La propuesta se les presentó a los empresarios, sin embargo quedó en el proceso del tablero de indicadores de Uso, ya que aún no se está aplicando la marca. Durante el proceso de realización no se generó un render del logotipo, por lo que se recomienda renderizar el logotipo y entregar a empresarios como imagen, pdf y vector. Además, se recomienda dar seguimiento y recomendar a empresarios como hacer uso de esta nueva marca para lograr el objetivo de crear su identidad y ser reconocida por esta misma. Por último, se recomienda

utilizar el manual de identidad para próximos entregables a la empresa para contribuir con esta nueva imagen de la empresa.

Operaciones:

Recursos humanos:

Capacitación de colaboradores

Se realizó un documento de capacitación basado en las respuestas de empresarios y colaboradores que se dividió en 4 secciones, las capacitaciones generales, lo que necesita saber cada integrante del equipo para cumplir con sus tareas, en lo que les gustaría desarrollarse, y la última que podrías enseñarle a los demás. Se juntó la información y se creó un excel, calendarizado con las capacitaciones generales, mas aparte una hoja para cada uno de los colaboradores y empresarios en la cual se califica el curso tomado, la fecha, el área, el tipo de comunicación, la duración del curso, la evaluación, el responsable del curso, y un espacio para comentarios.

Esto con el fin que tanto como los empresarios y los colaboradores juntos desarrollen nuevos conocimientos que beneficien a la ferretería, comercializadora, y a su vida laboral.

Capacitación general.

- o Servicio al cliente.
- o Cultura empresarial.
- o Curso básico en albañilería productos y sus herramientas principales.
- o Curso básico en fontanería productos y sus herramientas principales.
- o Curso básico en electricidad productos y sus herramientas principales.
- o Curso básico en plomería, productos y sus herramientas principales.
- o Conocimiento en aplicación de pintura y sus herramientas.
- o Curso básico de computación.

¿Qué es la capacitación general?

En la capacitación general se seleccionaron cursos que tendrán que tomar tanto los empresarios como los colaboradores, estos cursos los escogimos con el fin de explotar y perfeccionar los conocimientos de los mismos con cursos que los harán crecer tanto en la ferretería como en la comercializadora.

Figura 29. Capacitación general

Identificar qué necesitan saber de acuerdo los puestos de cada uno. (laboral, tanto ferretería como comercializadora, conocimientos necesarios para el puesto establecido de cada uno.)

Beto. Formalización de procesos, habilidades de liderazgo.

Fanny. Excel reportes, tablas dinámicas, funciones lógicas, contabilidad básica, administración.

Elena. Contabilidad básica, habilidades directivas, pensamiento estratégico.

Felipe. Gestión, estrategias, logística.

Néstor. Gestión de ventas, habilidades de venta, ventas en general, igualación de pinturas, conocimiento técnico de aplicaciones de pintura.

¿Qué les gustaría saber para desarrollarse? (personal, fuera de lo laboral)

Beto. Perfeccionar su inglés.

Fanny. Cursos Excel (generar, tablas dinámicas), lo que esté relacionado con computadora, Ingles.

Elena. Pensamiento estratégico, dibujo.

Felipe. Habilidades directivas.

Néstor. Mecánica automotriz, inglés.

¿Qué podrías enseñarle a los demás? (tema libre, algo que sepas que podrías enseñar a los demás.)

Beto. Logista, habilidades de liderazgo.

Fanny. Enseñarles lo básico de la computadora, atención al cliente y qué hacer en caso de que los clientes se ponen "roñosos".

Elena. Productos de la ferretería, reparaciones, materiales, instalaciones.

Felipe. Excel, gestión de proyectos, gestión de cambio, escalamiento y solución de problemas, ventas.

Néstor. Electricidad, conexiones, técnica para pintar, hacer bastidores.

Capacitaciones Organizacionales	Mes											Participantes	Responsable		
	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril			mayo	
Servicio al cliente.	x													Todos los colaboradores	Amaya Franco
Cultura empresarial.															
Curso básico en albañilería (productos y herramientas principales).															
Curso básico en fontanería (productos y herramientas principales).															
Curso básico en electricidad (productos y herramientas principales).															
Curso básico en plomería (productos y herramientas principales).															
Conocimiento en aplicación de pintura y sus herramientas.															
Curso básico de computación.															

Figura 30. Excel calendario.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Amaya Godínez Franco.

Sabemos que nos encontramos en un mundo lleno de crisis tanto económica, social y cultural en la cual tener un negocio a pesar de ser la mejor opción, es todo un reto. Tuvimos la oportunidad mis compañeros y yo de trabajar de la mano con una ferretería ya que en México los negocios así son un gran factor en la economía de México y el mundo. Tuve varios choques personales en el sentido de que al no saber nada del tema de las ferreterías y tlapalerías siempre que tenía algún problema o necesitaba algo de refacción o reparación, me dirigía automáticamente a tiendas grandes como home depot, walmart, autozone, y pasaba por alto las ferreterías y tlapalerías lo cual es pésimo ya que consumir local es lo mejor que podemos hacer hoy en día.

Fernanda Ochoa Quevedo

Actualmente estamos pasando por un momento de incertidumbre económica en México y es importante destacar el gran papel que las micro y pequeñas empresas juegan en la economía en la sociedad. Las MYPE's promueven el desarrollo económico, la expansión del mercado, la generación de empleos y una distribución de riqueza más equitativa. Las MYPE's se enfrentan muchos retos constantemente, algunos externos y fuera del control de los empresarios, colaboradores o consultores, pero algunos son internos, que a veces los empresarios no logran detectar o resolver por sí solos, por lo que es de gran utilidad contar

con consultores externos que apoyen a empresarios a detectar ciertos errores u oportunidades para que el negocio sea prospero.

Juan Carlos Morales Ochoa.

3.2 Aprendizajes logrados

Juan Carlos Morales Ochoa

A través de este proceso pap obtuve grandes aprendizajes profesionales y personales ya que este proceso en comparativa con el anterior vivido creo que se obtuvieron mayores logros e impacto a la empresa ya que fue su primer proceso y se hizo un diagnóstico desde cero y se detectaron todo los problemas que comúnmente tiene una mype, a través de esas problemáticas pude confirmar mis conocimientos profesional a través del apoyo que se les brindó con asesoría financiera y en temas de Gestión de procesos administrativos, fue de muy grande aprendizaje el formar parte de este proyecto ya que se obtuvieron grandes aprendizajes tanto para la empresa como para mi desarrollo profesional.

Amaya Godínez Franco.

Escogí este PAP con el propósito de retarme a mí misma, por lo que había escuchado era un PAP pesado, de mucho trabajo y aprendizaje. Durante todo el proceso aprendimos cosas nuevas, en un negocio del cual conocía muy poco, en mi caso una ferretería. Sin duda fue un reto tanto personal como profesionalmente, aprendí el proceso de consultorías mype y lo que se necesita para llevarlo a cabo paso por paso, personalmente lo que mas disfrute fue conectar con los empresarios y colaboradores, tanto como yo, mis compañeros y consultor creamos una relación cercana con cada uno de ellos, y nuestras visitas a la ferretería siempre estaban llenas de disposición y risas. Por otro lado tuve la oportunidad de aprender como es el detrás de una empresa y poder aplicar lo aprendido y aportar mis conocimientos a este proyecto.

Fernanda Ochoa Quevedo

Durante la seleccion de PAP yo buscaba un proyecto que fuera un reto y pudiera aportar soluciones que realmente fueran aplicadas y se logaran resultados. A pesar que no pude poner en practica los aprendizajes de mi carrera, este proyecto me aporto más conocimiento

y oportunidades de las que esperaba. El proyecto me ayudo a conocer cuales son los verdaderos retos de las micro y pequeñas empresas y me voy con una gran satisfaccion al saber que mi granito de arena si apporto mucho al crecimiento y a la estructuracion que viene a la empresa, a pesar de que no me tocara ver los frutos, se que plante la semilla.