

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA INTEGRAL DE CONSULTORÍA EN MYPE I



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad
PROYECTO DE CONSULTORÍA COLABORATIVA EN LA EMPRESA EN EL
MUNICIPIO DE ZAPOPAN

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Administración de Empresas, Andrea Téllez Dávila

Lic. en Ingeniería Industrial, Sebastián Berrospe Morán

Ing. en Finanzas, María del Carmen Arciniega Peraza

Lic. en Administración Financiera, Julio Héctor Bedolla Vejar

Profesor PAP: Mtro. José Antonio Gerardo Pujals Acevedo

Coordinadora Académica PAP: Mtra. Fátima Silva Contreras

Coordinador PAP: Mtro. Gustavo Viruega Aguilar

ÍNDICE

Contenido

REPORTE PAP	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	0
1.Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	1
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	3
1.2 Caracterización de la organización	4
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	8
1.4. Planeación de alternativa(s).....	10
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	16
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	26
1.7. Bibliografía y otros recursos.....	56
1.8. Anexos generales	57
2. Productos	58
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	76
3.1 Sensibilización ante las realidades	76
3.2 Aprendizajes logrados	78

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 disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente 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.

Introducción

El nombre del PAP es Consultoría para la Competitividad cuyo propósito es aplicar una consultoría profesional a la empresa con la finalidad de contribuir a su desarrollo de capacidades empresariales y la apropiación de un modelo de negocios estratégico.

El objetivo de este proyecto es generar propuestas de impacto y desarrollo en la empresa, que le ayuden a incrementar su productividad en los elementos de cada área que se identificaron (mediante diagnósticos internos, externos y de estrategias).

Se buscan oportunidades de áreas de mejora que requieren especial atención para aumentar el nivel de desempeño, o implementar innovaciones con la finalidad de incrementar la competitividad.

Contexto de la ruta de Corporativo ROQE a través del PAP

La empresa Corporativo ROQE inicio en este periodo otoño 2022 un nuevo PAP de “Consultoría para la Competitividad”.

Previamente, la empresa tomo el PAP de “*consultoría de MyPes*”.

Éste último PAP consistió en cuatro periodos PAP: Otoño 2020, primavera 2021, verano 2021 y otoño 2021, durante dichos periodos Corporativo ROQE trabajó en las dos primeras etapas del PAP “*consultoría de MyPes*” las cuales fueron análisis estratégico y diagnóstico. Corporativo ROQE decidió dejar de ser participante del PAP después de estos cuatro periodos ya que consideraba que no se tenían las capacidades adecuadas para lograr implementar lo que el PAP “*consultoría de MyPes*” del periodo O2021 proponía, Corporativo ROQE estuvo inactivo del PAP durante todo el periodo de P2022 ya que decidieron dar prioridad a dar un orden a las cuestiones legales como dar de alta la marca y tener mayor estabilidad en cuestión de recursos humanos.

En el periodo de O2022 Corporativo ROQE decide reincorporarse a trabajar con el PAP, pero cambia de consultoría, inscribiéndose al PAP “Consultoría para la competitividad en PyMes” ya que consideró que era más adecuado para lo que necesita Corporativo ROQE en esta etapa y contexto de la empresa y de mercado.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional O2022

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores y actores sociales, 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 O2022 supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

El proceso de intervención de cada empresa se basa en las inquietudes del empresario expresadas al inicio del proyecto, y es coordinado y asistido por un equipo multidisciplinario de estudiantes universitarios y profesores consultores colaborativamente con los participantes que influyen la empresa directa e indirectamente como los ejecutivos, jefes de área, empleados, clientes y proveedores.

Las fases metodológicas del proyecto implementadas son:

Inicio: Las primeras dos semanas se presenta una introducción sobre el enfoque del PAP y que aspectos son importantes a considerar cuando se establezcan los equipos de trabajo y la empresa donde se desarrollarán las actividades PAP.

Además, se realizan actividades conjuntas entre todos los consultores, los coordinadores del PAP y consultores Junior, es decir los estudiantes.

Después de la asignación de los equipos de trabajo se establece un primer contacto entre el equipo de consultoría para conocerse mejor y un primer contacto con la empresa para estar al tanto de su situación actual y requerimientos prioritarios, un plan de comunicación inicial. De aquí se derivan las bases para general un plan de trabajo para tener en claro los entregables, el tiempo disponible y los responsables.

Análisis interno: Debido a que Corporativo ROQE ya había sido parte del PAP “consultoría en MyPes” durante cuatro periodos, el equipo de este periodo O2022, analizó la información de análisis diagnóstico obtenida por el PAP de “Consultoría en MyPes” obtenida en los

periodos anteriores, la cual contiene datos generales de las áreas del negocio como gestión, mercado, operaciones, recursos humanos y finanzas. Así mismo, el equipo de este periodo O2022 reforzó dicha información mediante el diálogo con los empresarios, la revisión de todos los documentos proporcionados por el PAP del último periodo desarrollado con Corporativo ROQE y los documentos existentes de la empresa del periodo (P2022), donde, cabe anotar, no se trabajó con ningún PAP de ITESO.

Por último, se establecen las conclusiones sobre las problemáticas de la empresa, la capacidad que tienen al cambio y sus objetivos con la intervención con ITESO, y un mapa conceptual donde se especifica la vinculación los problemas visualizados entre las áreas funcionales y los procesos transversales.

Posteriormente, el equipo PAP de consultoría en MyPes buscó y obtuvo los datos necesarios para identificar el problema y las causas de este, gracias a la rigurosa participación de los empresarios para proporcionar información específica de cada área funcional y transversal hasta completar el diagnóstico. Se desarrollaron diagramas que muestran la calificación obtenida que dan base a la descripción de las áreas de oportunidad, objetivos y la habilidad de transformación de la empresa.

Con los resultados obtenidos, se completa el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa para conocer como sus conocimientos, valores y experiencias influyen a la estructuración del entorno del desempeño de trabajo, metas, acciones.

Análisis externo: En el periodo otoño 2020 se realizó un análisis del entorno en el cual se observan los aspectos económicos, socioculturales, ambientales, demográficos, políticos, legales y gubernamentales y tecnológicos del análisis del entorno basado en la empresa. De igual manera, se identificaron las principales oportunidades y amenazas de cada variable aislada del entorno en el que la empresa se encuentra inmersa.

Análisis estratégico: Los integrantes del equipo PAP de consultoría para MyPes periodo (otoño 2020) realizaron con base a los resultados de la herramienta DIE, una tabla de fortalezas y debilidades de la gestión/administración, mercado, operación, recursos humanos y finanzas de ROQE.

Diseño y validación del plan de desarrollo: El equipo PAP O2022 al hacer un consenso de todos los resultados y deducciones de los análisis anteriores, se elaboró un plan de desarrollo validado por el propio equipo empresarial, que formula una estrategia para la toma de decisiones y acción durante el proceso de implementación con las capacidades, objetivos, modos operativos y responsables.

Evaluación y cierre: Se valora el impacto del proceso PAP O2022 entre los involucrados, el progreso de las capacidades que obtuvo la empresa y el equipo de consultores Jr., y se establecen conclusiones del proyecto.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Según datos del INEGI, en un estudio realizado por FOJAL, solamente en el 2016 existían 328,157 micro y pequeñas empresas (PyMEs) aumentando a 399,380 en el 2021 creciendo un 121% en tan solo 5 años. Aunándole a esta cifra, Jalisco es el 3.º estado a nivel nacional en cuanto a número de establecimientos, y las PyMEs representan el 99% de las ocupaciones en dichos establecimientos. Estas cifras nos reflejan cómo la existencia de este tipo de modelo empresarial representa una fracción fuerte de los negocios activos del estado, representando una fuente de ingresos para las familias jaliscienses.

Aunque este modelo de negocios sea el más replicado no es particularmente por su éxito, con poco o ningún apoyo del gobierno, muchas Pymes terminan muriendo. Ante las situaciones derivadas de la pandemia por el SARS-CoV-2, se cerraron 1 millón de negocios a nivel nacional (El Financiero, 2020), con una alarmante cifra de 58,128 en Jalisco (INEGI, 2020). Según El Financiero (2018), a pesar de su importancia para la economía mexicana, muchas pequeñas y medianas empresas quiebran en poco tiempo por una operación deficiente del plan de negocios y menos del 12% de las Pymes buscan asesoramiento.

La pandemia trajo consigo un cambio radical para las MiPymes, ya que se empezaron a abrir mercados que antes no eran tan comunes, Según la encuesta sobre el Impacto Económico

Generado por Covid-19 al 2021 las MiPymes aumentaron un 46.1% en ventas por internet y las micro un 49.1%.

Meza, E. (2021) *“La reinversión de las pymes a un año de la pandemia”* por El economista recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-reinversion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>

La consultoría a PyMEs tiene como objetivo ofrecer conocimientos de gestión empresarial, cultura organizacional, perspectivas de mercado, entre otros apoyos; sin embargo, las empresas optan por no buscar apoyo de consultoría, ya sea por los mitos que giran en torno a esta práctica o en la mayoría de los casos los costos.

En el presente Proyecto de Aplicación Profesional se busca ofrecer un apoyo de consultoría a PyMEs, con el objetivo de generar modificaciones potencialmente benéficas para la empresa.

ROQE Corporativo es una empresa que se dedican a dar servicios electromecánica, energías solares y aires acondicionados donde manejan un servicio de calidad...

La instalación de paneles fotovoltaicos ayuda a reducir el consumo de luz eléctrica en un 90% y el objetivo de ROQE Corporativo es lograr que comercios, industrias y residencias logren pagar menos de luz para así reducir sus costos y tengan más utilidades, así mismo en situaciones residenciales como viviendas las personas al utilizar paneles fotovoltaicos aprovechan un espacio sin uso para generar su propia energía y reducir los gases de efecto invernadero que provoca la energía eléctrica convencional.

1.2 Caracterización de la organización

Corporativo ROQE fue fundada en la segunda mitad del 2018 por los empresarios Ángel Romo y Francisco Quevedo los cuales son Ingenieros electromecánicos y manejan una filosofía inclusiva, en la cual buscan ayudar a su entorno y dejar este mundo en mejores condiciones de cómo lo encontraron.

Los fundadores se conocieron en un grupo de scouts cuando eran más jóvenes en donde nació su relación amistosa y han adoptado valores de dicho grupo que aplican en las empresas.

El negocio nace a partir de que Paco sale de la universidad e ingresa a una empresa de paneles solares como vendedor, donde duró entre dos y tres años.

A la par, cuando Angel sale de la escuela aprende sobre el tema de energía solar y la instalación de tecnologías asociadas a ella, eso lo lleva a interesarse en el negocio y tomar la decisión de especializarse sobre el tema.

Los socios se apoyaban mutuamente en proyectos, mientras trabajaban para otras empresas, pero hay un momento en el que se unen como sociedad, Angel, Francisco, el hermano de uno de ellos y un cuarto involucrado, quienes crearon una empresa, antes de fundar la actual; dicha sociedad no duro ni la mitad de un año.

Después de haber disuelto la primera sociedad, Angel y Francisco deciden involucrar a un tercero.

Al igual que en la primera empresa, la sociedad se ve disuelta. Francisco y Angel se dieron cuenta que los empresarios actuales eran las personas indicadas para trabajar juntas, ya que se saben apoyar mutuamente.

En esta nueva sociedad, ambos comenzaron a trabajar utilizando el nombre de la última empresa, en la que estaba involucrado el hermano de Angel, pero esto se convierte en un problema, ya que el nombre legalmente le pertenece a su hermano.

A partir de esto, es que se revisa el tema legal, deciden cambiar la marca y registran la propiedad intelectual de la misma a “Corporativo ROQE”.

A partir de enero y febrero del año 2019, se comienza a trabajar en el tema de la persona moral para eliminar por completo a las dos personas físicas que se utilizan hasta el día de hoy para ciertos temas financieros.

Se ha estado evolucionando en materia de administración y finanzas. Se busca tomar decisiones consensuadas, pero inteligentes, que siempre sea lo mejor para ambos empresarios y los colaboradores la empresa.

Corporativo ROQE cuenta con cinco años de experiencia en el tema de los paneles solares fotovoltaicos, sistemas eléctrico-mecánicos y servicios complementarios. Recientemente han incursionado en el mercado de venta e instalación de aires acondicionados, denominado como HVAC por los integrantes de la empresa.

Uno de los socios (Angel) se encarga del tema financiero y de administración, mientras que el otro está más comprometido en el tema de relaciones, ventas y operaciones, esto para tener un mayor control de dichas áreas.

En 2019 la empresa constaba con seis personas: los dos socios, una colaboradora que ayudaba con tema de la administración, recursos humanos, facturación y cobranza, y otra que les ayudaba en temas diversos. Para el área de operaciones, hay dos colaboradores que se encargan de realizar los servicios de instalación de paneles fotovoltaicos.

En el año 2020 se agregó una integrante más que se encarga como auxiliar de los temas administrativos. desde entonces el equipo del área de administración ha ido creciendo a tener un total de 5 colaboradores para cuestiones administrativas, financieras y de gestión de proyectos, sin contar a los tres colaboradores principales, los dos socios y una colaboradora que ayuda con tema de administración, recursos humanos, facturación y cobranza”.

En cuestión de recursos humanos Corporativo ROQE ha aumentado su número de colaboradores desde el ultimo PAP “consultoría en MyPes”: actualmente, cuenta con 9 personas, entre el área administrativa y la cuadrilla de personal de instalaciones. Corporativo ROQE es parte de muchos proyectos de pasantes y ayudas gubernamentales para conseguir a sus colaboradores del área administrativa por lo que existe mucha rotación cada semestre.

En cuestión de sus horarios laborales varían en cuestión de áreas, para el área administrativa es de lunes a viernes de 9am a 6pm, y para el sector operativo pueden ser muy cambiantes debido a que algunos servicios son a industrias y se efectúan en horarios no laborables como sábados o domingos para su óptima realización.

Corporativo ROQE tiene una cultura organizacional sólida, el equipo trabaja de una manera colaborativa entre sí, lo cual permite que todos los integrantes conozcan la situación actual de la empresa y se siente una confianza entre todos los colaboradores además de buscar aumentar su planilla de personal operativo para el servicio de instalación de sistemas de aire acondicionado (HVAC) para evitar subcontratar cuando se trata de este servicio.

Sobre el mercado, debido a su falta de canales de comunicación externos, falta de conocimiento del mercado meta, actualización en los nuevos canales de ventas, entre otras

cosas, no les es posible la captación de clientes que no sean referidos y que se hayan basado en los testimonios de otros.

Por esto, el mercado al que se dirigen no está segmentado, sino que reciben a cualquier tipo de clientes.

Esto se ha convertido en la razón principal por la que se manejan diferentes nichos de negocios en la empresa, los cuales son comercios, industrial y residencial; así mismo tienen otro nicho de mercado conocido por ellos como las “licitaciones gubernamentales”.

Corporativo ROQE impera el mismo modelo de negocio y ruta a seguir solo con pequeñas adecuaciones o modificaciones de acuerdo con las necesidades y tamaño del proyecto.

Las instalaciones eléctricas, obra civil y HVAC son negocios adyacentes del principal, que representan parte importante del negocio pero que, de manera independiente, en ocasiones los mismos clientes de instalaciones eléctricas, al observar la calidad de trabajo que realizaron, les piden algún otro trabajo relacionado, ya sea refrigeración o alguna obra civil.

El equipo conoce bien su área y a sus proveedores lo que logra que sus instalaciones y servicios sean de primer nivel cuando se habla de instalaciones, pero no han tenido una actualización de sus costos desde hace 4 años y no conocen sus gastos indirectos por lo cual no conocen su margen de utilidad real ante cada proyecto.

El proceso general del negocio opera de la siguiente manera: los clientes anteriores refieren a la empresa con sus conocidos, quienes se basan en los testimonios y de ahí generan un pedido a ventas, para que les desarrolle un trabajo con base en alguno de los giros que manejan.

En primera instancia, se determina si se le cobrará un anticipo o no al cliente, basándose en la confianza.

Después se coteja la fecha de implementación para realizar el servicio o entregar producto. Al final, se realiza la cobranza y se da un recibo por los servicios generados.

Depende de qué servicio sea, se incluye un seguimiento.

A continuación, se presentará la misión, visión y valores de la empresa:

Misión:

Somos una empresa especializada en Ingeniería Electromecánica, que busca crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y creando vínculos a largo plazo con ellos.

Visión:

Ser una empresa mexicana líder en el mercado nacional e internacional por sus servicios integrales en el sector electromecánico, reconocida por su innovación y calidad a través de personal calificado y a la vanguardia.

Valores:

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Actitud de servicio
- Integridad
- Felicidad

Personal Administrativo ROQE

Nombres	ROL
Luis Francisco Quevedo Flores	Director de Ventas y Proyectos
Angel Benjamin Romo Castañeda	Director de Administración y Finanzas
Ana Cecilia Villaseñor Ayala	Gerente Administrativo
Ana Paula De Santiago Rodriguez	Auxiliar Administrativo
Jose De Jesus Velazquez Gonzalez	Oficial Eléctrico
Ricardo Ivan Ojeda Vazquez	Ingeniero de Proyectos Eléctricos
Diego Jovany Piña Ramirez	Medio Oficial Eléctrico
Mary Stphanie Vargas Ruiz	Vendedor
Edgard Roman Plascencia	Almacenista

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Para la etapa de diagnóstico colaborativo se realizó la primera visita a la empresa; en dicha visita se realizó el primer contacto con el personal (importante para el contrato psicológico), recorrido de las instalaciones, además se llevó a cabo una dinámica de integración en la cual

se nos compartió como se conocieron los socios y que es lo más importante para ellos a la hora de trabajar y contratar a colaboradores nuevos, como el saber trabajar en equipo, respetar el medio ambiente y cuidar del otro.

finalizar se les recalco el compromiso del equipo conformado por el PAP, donde se recordó la importancia del trabajo en equipo para generar más y mejores resultados, con la complementación de las ideas desde diferentes perspectivas.

El equipo PAP de consultoría en MyPes que trabajó anteriormente con Corporativo ROQE en los periodos 2020-2021, notaron que la empresa no tenía la marca registrada, no contaban con correos electrónicos de la empresa, no contaban con el conocimiento adecuado para utilizar el ERP que ya pagaba la empresa.

Lo que se realizó principalmente en estos PAP fue ayudar al proceso de registro de marca para lograr hacer los logos y una pequeña campaña en redes sociales, generar correos electrónicos de la empresa, capacitar a los socios para utilizar de manera eficaz el ERP logrando que fuera una herramienta de mucha ayuda, así mismo se presentaron manuales de los procesos y perfiles de puesto.

Al inicio de este periodo PAP otoño 2022 el equipo de PAP para la competitividad en PyMes analizó la información de la etapa de diagnóstico que realizó el PAP “Consultoría en MyPes” en el periodo 2020.

Teniendo esta información de diagnóstico se comparó con la manera en la que funciona actualmente Corporativo ROQE.

Cuando se realizó el análisis de cómo se encuentra la empresa en estos momentos en contraste con la información del PAP “consultoría en MyPes”, se llegó a la conclusión de que cuentan con una cultura organizacional sólida, donde en esta empresa cuenta con mayor número de personas que no eran parte durante el periodo 2020 y 2021 donde gracias a esto Corporativo ROQE expandió sus servicios.

Durante la fase inicial de intervención en este periodo O2022, se detectó que Corporativo ROQE no conoce sus gastos indirectos, los costos actualizados del servicio de instalación ni los costos de los mantenimientos que realizan a los clientes; por lo que no conocen el margen real de utilidad que generan por proyecto, incluso no conocen si se generó un tipo de ganancia o pérdida después de los proyectos.

Por otra parte, la empresa no conoce su mercado meta por lo cual no puede iniciar con un proceso de publicidad o estrategia de ventas ya que después del análisis se sabe que la manera en la que están vendiendo en estos momentos no es la conveniente ya que aceptan todo tipo de proyectos sin conocer la utilidad que generaran o si tendrán un tipo de utilidad, su manera de promocionar y vender es de boca a boca.

No se cuenta con medios básicos de presencia en plataformas digitales; la página web de ROQE solamente cuenta con el dominio, entrando al dominio solamente se lee la leyenda **“página en construcción”**.

En las redes sociales, ROQE cuenta con una página de Facebook y una de Instagram, ambas se encuentran poco actualizadas y utilizan las imágenes promocionales que les brindaron en el PAP “consultoría en Mypes”. Además, el contacto que se encuentra en las diferentes plataformas no es igual.

Por último, mencionar que no se cuenta con una persona encargada de dar seguimiento a todas los canales de ventas posibles con las que cuentan, muy limitados, por cierto.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Acta Constitutiva: El objetivo del acta constitutiva del proyecto es definir el Propósito, Objetivo y Gobernabilidad del proyecto, así como definir los involucrados en el proyecto, el alcance, supuestos y restricciones del proyecto.

ACTA CONSTITUTIVA

Propósito:

El propósito del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) es aplicar acciones y generar herramientas, mediante las necesidades planteadas anteriormente en la etapa diagnóstico, así como las necesidades actuales de la empresa.

Objetivo:

El objetivo del proyecto es encontrar respuestas a las necesidades de la empresa Nutribites, con el fin de beneficiar los diferentes ejes de mejora planteados en el plan de desarrollo de una manera cercana y colaborativa.

Gobernabilidad:

Durante el semestre cada integrante del equipo ITESO, tendrá un cargo/puesto definido, el cual delimitará sus actividades, tareas y acciones, en todos los procesos de trabajo.

Los estudiantes Sebastián Berrospe Morán, Andrea Téllez Dávila, María del Carmen Arciniega y Julio Héctor Bedolla Vejar cumplirán con el puesto de Consultoras Junior, adquiriendo las responsabilidades de implementar tácticas y actividades en base a los objetivos determinados por la empresa y por el equipo de consultoras del semestre pasado que ayudarán a mejorar el rendimiento de la empresa.

José Antonio Pujals cumplirá con el puesto de Consultor Senior, representando ante la empresa a todo el equipo PAP, coordinándolo y guiándolo hacia el cumplimiento de las metas.

Gustavo Viruega y Fátima Silva tienen el puesto de Coordinador General PAP y la Coordinación Académica del proceso, cuyas responsabilidades son confirmar el avance del equipo PAP y dar sus puntos de vistas o recomendaciones sobre las actividades realizadas en la empresa y desde punto de vista académico.

Equipos de gestión de proyecto:

Equipo ITESO:

- Sebastián Berrospe Morán (Consultor Jr.)
- Andrea Téllez Dávila (Consultor Jr.)
- María del Carmen Arciniega Peraza (Consultor Jr.)
- Julio Héctor Bedolla Vejar (Consultor Jr.)
- José Antonio Gerardo Pujals Acevedo (Consultor)
- Fátima Silva Contreras (Coordinador general)
- Gustavo Viruega Aguilar (Coordinador general)

Equipo ROQE:

- Ángel Romo
- Francisco Quevedo
- Cecilia Villaseñor
- Raúl

Alcance:

Este proyecto tiene objetivo validar la información del PAP anterior con la información actual, definir, proponer e implementar herramientas en las áreas urgentes que son (finanzas, ventas y administrativas) así mismo definir un plan de desarrollo y las áreas clave de desempeño para lograr los objetivos deseados de la mano del equipo empresarial ROQE.

Supuestos y restricciones:

Se tiene como supuesto una comunicación constante, pendiente y abierta entre todos los integrantes del equipo de gestión de proyectos, para que se proporcione la mayor información necesaria con el objetivo de trabajar de forma colaborativa. Se espera que al sugerir el plan de trabajo el equipo se apegue a este para implementar las propuestas presentadas las cuales serán aceptadas por parte del equipo empresarial ROQE. Por otro lado, se tienen como restricciones las limitantes que impone la consultoría por sí misma. Las cuales sugieren que los consultores no deben imponer cambios, sino proponer alternativas que aporten a las diferentes áreas de oportunidad.

Figura 1.4.1: Acta Constitutiva

En el acuerdo de Recursos Humanos definimos los Integrantes, tanto del equipo PAP como el equipo ROQE, que estarán conformando el proyecto. Se define también el rol asignado, el nombre completo y las responsabilidades de cada uno de los integrantes.

Acuerdo de Recursos Humanos O2022		
Rol	Integrantes o integrantes	Responsabilidades
Doscente-cosultor	José Antonio Gerardo Pujals Acevedo	-Coordinar intervención con equipo universitario. -Facilitador de aprendizaje. -Enlace con empresario y equipo PAP. -Evaluar, calificar y comunicar las calificaciones.
Consultor Jr.	Andrea Téllez Dávila Julio Héctor Bedolla Vejar María del Carmen Arciniega Sebastián Berrospe Morán	-Generar propuestas, dar apoyo y trabajar colaborativamente en la elaboración de las herramientas necesarias para la implementación de las actividades. -Generar bitácoras semanales.
Equipo Empresarial	Cecilia Ángel Romo Francisco Quevedo	-Proporcionar información en tiempo y forma. -Estar presentes y atentos en las reuniones establecidas. -Mantener comunicación constante.

Figura 1.4.2: Acuerdo de Recursos Humanos

El Acuerdo de Comunicación tiene como objetivo definir cuáles serán los canales de comunicación que se estarán utilizando en la aplicación del proyecto. En el acuerdo se define el objetivo del mecanismo que se estará utilizando, las personas autorizadas y la situación que puede detonar el uso.

Mecanismo	Para qué	De quién	A quién	Cuando
Whatsapp	Ponemos de acuerdo sobre visitas, sesiones virtuales, actividades/trabajos por hacer, opiniones sobre la relación de trabajo, dudas.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	En cualquier momento necesario.
Sharepoint	Compartir y elaborar los archivos entregables, así como también los archivos que nos dan soporte para avanzar en los archivos entregables.	Consultores, consultores jr. Docente consultor	Consultores, consultores jr. Docente consultor	Durante los horarios PAP y fuera de estos.
Teams	Organizamos sobre como trabajar, qué tenemos que hacer en el presente y en el futuro a corto plazo, y revisar los trabajos realizados.	Consultores, consultores jr. Docente consultor.	Consultores, consultores jr. Docente consultor.	Dentro de los horarios PAP.
Correo Electrónico	Compartir información o archivos, generar citas o sesiones virtuales, informar sobre avances.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	En cualquier momento necesario.
Zoom	Organizamos sobre las actividades a realizar, trabajar en conjunto, opiniones y dudas con el equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Consultores, consultores jr., equipo empresarial. Docente consultor	Dentro de los horarios PAP.
Teléfono	Generar citas o sesiones y confirmar las mismas, estar atentos sobre la situación actual de los compañeros.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	Consultores, consultores jr., equipo empresarial.	En cualquier momento necesario.

Figura 1.4.3: Plan de Comunicación

Además, en la parte en la parte de planeación se definió un cronograma de actividades, esto acompañado de la estructura del desglose del trabajo y un diagrama de red, esto con el objetivo de darle organización al proyecto, definir tiempos y responsabilidades.

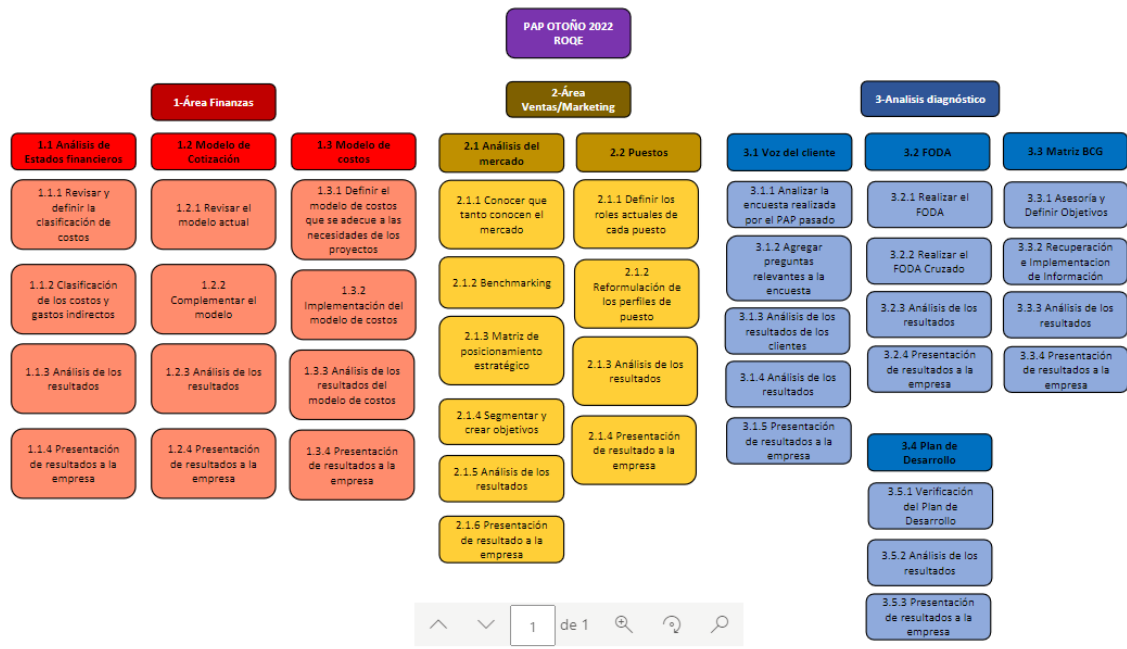
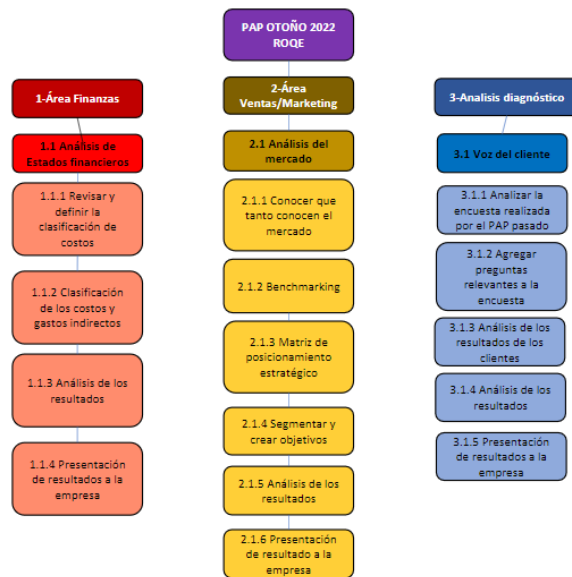


Figura 1.4.4: Diagrama del desglose del trabajo



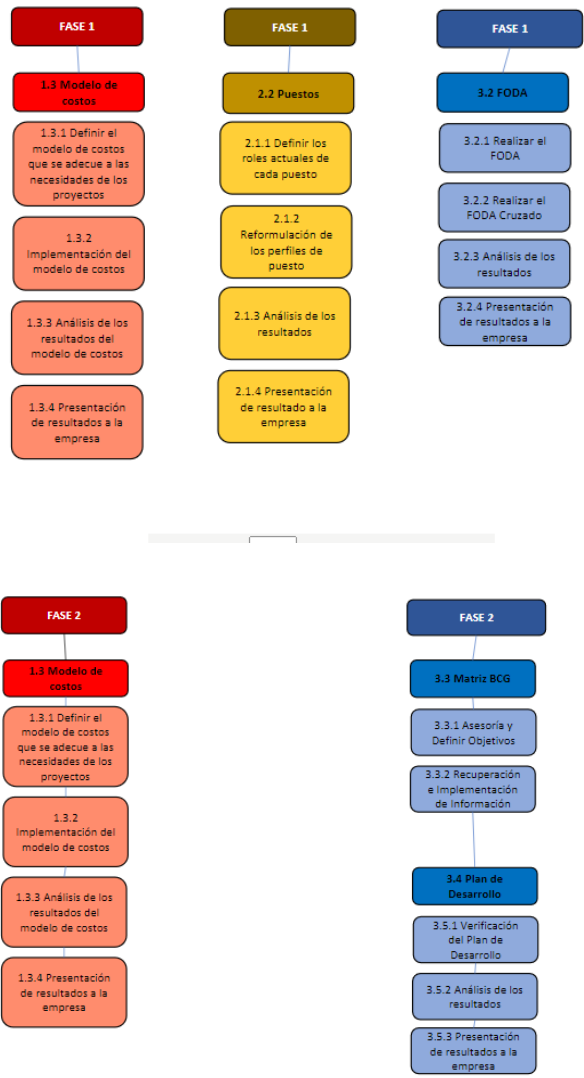


Figura 1.4.5: Diagrama de Red

Etapas	Responsable(s)	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Duración (días hábiles)	% de Avance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Finanzas																					
1.1. Revisión de datos																					
1.1.1. Revisión de información para definir el modelo de costos actual	Julia Hector Bedolla y Carmen Antóniga	martes, 13/09/22	martes, 02/10/22	0%																	
1.1.2. Análisis del modelo de costos actual e inclusión de CIF	Julia Hector Bedolla	martes, 13/09/22	martes, 20/09/22	7																	
1.1.3. Identificar un nuevo modelo de costos estandarizado	Julia Hector Bedolla	martes, 20/09/22	martes, 27/09/22	7																	
1.1.4. Presentación de resultados a la empresa	Julia Hector Bedolla	martes, 27/09/22	martes, 04/10/22	7																	
1.2. Marketing																					
1.2.1. Revisión de modelo actual																					
1.2.1.1. Complementar el modelo con ajuste del modelo de costos	Carmen Antóniga	martes, 13/09/22	martes, 19/09/22	7																	
1.2.1.2. Analizar y probar de manera práctica el nuevo modelo	Carmen Antóniga	martes, 19/09/22	martes, 26/09/22	7																	
1.2.1.3. Presentación de resultados a la empresa	Carmen Antóniga	martes, 26/09/22	martes, 03/10/22	7																	
1.3. Ventas/Marketing																					
1.3.1. Análisis del mercado																					
1.3.1.1. Conocer que tanto concierne el mercado (herramienta excel)	Andrea Tello	martes, 13/09/22	martes, 27/09/22	14																	
1.3.1.2. Benchmarking	Andrea Tello	martes, 13/09/22	martes, 27/09/22	14																	
1.3.1.3. Mapeo de posicionamiento estratégico	Andrea Tello	martes, 27/09/22	martes, 11/10/22	14																	
1.3.1.4. Segmentar y crear objetivos	Andrea Tello	martes, 27/09/22	martes, 11/10/22	14																	
1.3.1.5. Análisis de los resultados	Andrea Tello	martes, 11/10/22	martes, 18/10/22	7																	
1.3.1.6. Presentación de resultados a la empresa	Andrea Tello	martes, 18/10/22	martes, 24/10/22	7																	
1.4. Operación																					
1.4.1. Definir las rutas actuales de cada punto																					
1.4.1.1. Definición de los perfiles de punto	Sebastián Berruete	martes, 18/10/22	martes, 24/10/22	7																	
1.4.1.2. Análisis de los resultados	Sebastián Berruete	martes, 24/10/22	martes, 31/10/22	7																	
1.4.1.3. Presentación de resultados a la empresa	Sebastián Berruete	martes, 31/10/22	martes, 07/11/22	7																	
1.5. Análisis diagnóstico																					
1.5.1. Verificar el cliente																					
1.5.1.1. Realizar la encuesta realizada por el PAP pasado	Andrea Tello	martes, 02/09/22	martes, 11/09/22	7	100%																
1.5.1.2. Agragar preguntas al encuestas a la encuesta	Andrea Tello	martes, 11/09/22	martes, 20/09/22	7	100%																
1.5.1.3. Análisis de los resultados de los clientes	Andrea Tello	martes, 20/09/22	martes, 11/10/22	21																	
1.5.1.4. Análisis de los resultados	Andrea Tello	martes, 20/09/22	martes, 11/10/22	21																	
1.5.1.5. Presentación de resultados a la empresa	Andrea Tello	martes, 20/09/22	martes, 11/10/22	21																	
1.6. FODA																					
1.6.1. Realizar el FODA																					
1.6.1.1. Realizar el FODA	Andrea Tello y Sebastián Berruete	martes, 18/10/22	martes, 24/10/22	7																	
1.6.1.2. Realizar el FODA Cruzado	Andrea Tello y Sebastián Berruete	martes, 18/10/22	martes, 24/10/22	7																	
1.6.1.3. Análisis de los resultados	Andrea Tello y Sebastián Berruete	martes, 18/10/22	martes, 24/10/22	7																	
1.6.1.4. Presentación de resultados a la empresa	Andrea Tello y Sebastián Berruete	martes, 24/10/22	martes, 31/10/22	7																	
1.7. Plan de Desarrollo																					
1.7.1. Verificación del Plan de Desarrollo																					
1.7.1.1. Verificación del Plan de Desarrollo	Sebastián Berruete	martes, 11/10/22	domingo, 29/10/22	18																	
1.7.1.2. Análisis de los resultados	Sebastián Berruete	martes, 11/10/22	martes, 25/10/22	14																	
1.7.1.3. Presentación de resultados a la empresa	Sebastián Berruete	martes, 25/10/22	martes, 31/10/22	14																	
1.8. Cierre de PAP																					
1.8.1. Entrega de documentos																					
1.8.1.1. Entrega de documentos	Equipo PAP	lunes, 13/09/22	domingo, 24/09/22	41																	
1.8.1.2. Entrega de documentos	Equipo PAP	lunes, 20/09/22	domingo, 24/09/22	27																	
1.8.1.3. Entrega de documentos	Equipo PAP	lunes, 26/09/22	domingo, 11/10/22	26																	
1.8.1.4. Entrega de documentos	Equipo PAP	lunes, 18/10/22	domingo, 23/10/22	26																	
1.8.1.5. Presentación final empresa ITSO	Equipo PAP	domingo, 23/10/22	domingo, 23/10/22	0																	
1.8.1.6. Presentación final empresa ROQE	Equipo PAP	miércoles, 26/10/22	miércoles, 26/10/22	0																	
1.9. Cierre de documentos																					
1.9.1. Entrega de documentos																					
1.9.1.1. Entrega de documentos	Equipo PAP	martes, 29/10/22	martes, 29/10/22	0																	
1.9.1.2. Entrega de documentos	Equipo PAP	martes, 29/10/22	martes, 29/10/22	0																	

Figura 1.4.5: Cronograma del Trabajo

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Para el desarrollo de las propuestas de mejora se utilizó como base la información obtenida en la etapa de análisis interno y la información de los trabajos anteriores realizados por el PAP “consultoría de MyPes” del periodo otoño 2020.

Al existir ya un PAP previamente dedicado al diagnóstico y análisis de la situación, el equipo PAP “consultoría para la competitividad” del periodo O2022 en colaboración con el equipo de Corporativo ROQE llegó a las siguientes conclusiones, implementaciones rápidas y análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa:

- Implementaciones rápidas: Las implementaciones rápidas tienen como objetivo el detectar las áreas de mejor más importantes de la empresa y buscar soluciones rápidas y eficientes, es importante notar que las áreas detectadas son basadas en la opinión de la empresa, así como un análisis previo de la información obtenida de los trabajos anteriores realizados por el PAP de consultoría de MyPES del periodo otoño 2020.
- Las dos áreas detectadas, en colaboración del equipo Corporativo ROQE y el equipo PAP, fueron: Área de Finanzas y Área de Ventas/Marketing.
-

- Área de Finanzas: En el análisis de la situación se detectó que la empresa actualmente no contaba con los gastos indirectos de fabricación, un modelo de cotización actualizado y la utilidad de la operación. Por ende, ambos equipos (PAP y Corp. ROQE) tomaron la decisión en forma colaborativa de analizar los indicadores financieros y definir la utilidad deseada de la operación.
- Área de Ventas/Marketing: En el análisis de la situación se detectó que la empresa actualmente centralizaba su poder de venta en la recomendación del servicio por boca a boca, debido a que la empresa no contaba con un análisis previo del mercado se detectó como oportunidad el realizar un estudio de Benchmarking y matriz de posicionamiento estratégico y el de utilizar la herramienta DIE aplicada a conocer mejor su mercado competitivo

La conclusión de dichas propuestas también fue complementada con una sesión informativa con un experto en el área de marketing, Rafael Aceves, y un experto en el área de ventas Jesús Rodríguez.

Una de las recomendaciones de los expertos en ventas como el de marketing fueron definir perfiles de puestos y hacer una página web, donde fueron implementadas rápidamente por la empresa.

Dichas recomendaciones además fueron complementadas con la implementación rápidas de una página web y el definir perfiles de puestos para el área de atención al canal de ventas de la empresa a través de la página web y de redes sociales.

- Análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa: el propósito de este nuevo análisis el de conocer el estado actual de la empresa después del periodo de reacción al PAP pasado y el definir un plan de desarrollo con el cual se estará trabajando como base en los próximos periodos PAP a partir de primavera 2023. Para el análisis de este periodo se propusieron las siguientes herramientas.
 - Voz del Cliente.
 - Estrategia por diferenciación o por costos.
 - FODA.

- FODA Cruzado

La forma en la que se estructuró el trabajo en este periodo, como indica el cronograma de actividades, fue en dedicar los dos primeros meses para las implementaciones y dejar la última etapa del periodo PAP para el análisis de la situación en la que se encontraba durante este periodo en el área de finanzas y de ventas/marketing.

A continuación, se explican a detalle las propuestas:

- 1.5.1 Área de Finanzas

Indicadores Financieros

Para realizar el análisis diagnóstico del área de finanzas se trabajó de la mano con el encargado de finanzas de corporativo ROQE el cual proporciono los tres estados financieros básicos que necesita una empresa los cuales son, estado de resultados, estado de situación financiera y flujo de efectivo, a su vez nos presentó los indicadores financieros los cuales mostraron el nivel de deuda alarmante por parte de ROQE.

Utilidad deseada

Con la finalidad de aumentar la utilidad por proyecto, se realizó un análisis de costos de 2 tipos de proyectos: instalación de paneles fotovoltaicos en azotea plana (6 paneles) e instalación de HVAC (agregar cantidad/volumen de proyecto), este análisis se realizó con la intención de decidir si era la mejor opción entre aumentar el precio de venta, disminuir costos de materiales o comprar materiales en volúmenes para la reducción de costos.

Durante la obtención de costos del primer tipo de proyecto se nos hizo saber que el mercado al que va dirigido la empresa está tan competido que era imposible aumentar el precio de venta, por lo tanto, decidimos enfocarnos en la reducción de costos.

Después de proponer algunas opciones nos dimos cuenta de que no podíamos reducir costos sin sacrificar calidad tanto de materiales como de mano de obra.

La última opción que nos quedaba era elegir los materiales que podrían comprarse en volumen y con ello disminuir ese costo particular, pero con el volumen de ventas

actual es inviable, con la velocidad que evoluciona la industria de paneles fotovoltaicos existe el riesgo de una corta rotación de inventario que deje obsoletos los paneles comprados mediante esta estrategia.

Al ver que ninguna de nuestras propuestas se pudo llevar a cabo, decidimos obtener los costos indirectos, en donde tuvimos que revisar la clasificación de cuentas contables.

Revisando el apartado contable encontramos que estaban mal clasificadas, por lo que se solicitó una revisión de cuentas, donde, por falta de tiempo e información no se pudo concluir nada en el tema de gastos indirectos. Al no poder definir los gastos en este periodo, se dedicó el tiempo a la reclasificación de las cuentas para poder definir los gastos lo antes posible, esperando que ese antes posible sea durante el siguiente periodo PAP.

1.5.2 Área Marketing/Ventas

1.5.2.1 Diagnóstico DIE

Este diagnóstico adopta un enfoque sistémico que abarca toda la empresa y sus funciones principales generando una interacción entre sus empleados y los consultores para moldear una valoración real de la situación actual de la empresa. En este caso esta herramienta se utilizó tan solo para la parte de mercado ya que fue el área que se encontró que se necesitaba más información; esta herramienta consiste en una serie de preguntas específicas con respuestas abiertas y de opción múltiple sobre los datos de su mercado y la gestión de este, los socios contestaron esta herramienta en el PAP anterior, pero se les pidió utilizaran información actualizada de la empresa.

1.5.2.2 Benchmarking

Se utilizó la herramienta Benchmarking para conocer las prácticas que realizan los competidores de Corporativo ROQE. Tiene como objetivo conocer las estrategias y mejores prácticas de los competidores.

Al inicio se realizó solo el benchmarking de paneles fotovoltaicos, este tuvo un gran impacto y resultado por lo cual los socios decidieron que se hiciera una también para la unidad de HVAC.

Esta herramienta ayuda a conocer cómo se percibe la competencia en diversos aspectos e indicadores, tanto para los sistemas fotovoltaicos como en el sistema de instalación HVAC.

De manera colaborativa se ponderaron los siguientes indicadores, los cuales se consideraron los más importantes para el análisis de sus competidores y su presencia en el mercado:

1. Financiamiento que ofrecen
2. Presencia en el mercado
3. Calidad de instalación
4. Calidad de producto
5. Servicio post venta
6. Servicio al cliente
7. Costo/precio
8. Canales de venta

Los benchmarking se realizaron en 3 semanas debido a que muchas empresas no daban respuesta inmediata, esto hizo que el proceso fuera más lento, pero para tener resultados más acertados se necesitaba el mayor número de cotizaciones de competidores posibles

1.5.2.3 Matriz de posicionamiento estratégico

Se realizó una matriz de posicionamiento estratégico con el objetivo de crear una estrategia de ventas y conocer cuál será la mejor opción cuando se realice dicha matriz.

Esta herramienta ofrece un análisis del mercado laboral más amplio en el cual se analiza las acciones tanto internas como externas que está realizando ROQE y conocer que estrategia será la mejor para lograr sus objetivos. En esta matriz se analiza si la empresa necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas a través del análisis de cuatro cuadrantes, que son los factores financieros, la ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza industrial.

1.5.2.3 Puestos y perfiles

En esta etapa se analizaron los puestos de trabajo y el organigrama que tiene Corporativo ROQE ya que no se tienen definidos los puestos de trabajo y las tareas a realizar de cada persona que es parte del equipo administrativo.

Francisco y Angel son los encargados de hacer la mayoría de las actividades a realizar y fue algo que llamo la atención del equipo de consultores Jr. y se ofreció a Corporativo ROQE realizar perfiles de puesto y definición de roles.

1.5.3 Área de Análisis/Diagnostico

1.5.3.1 Voz del Cliente

Para la voz del cliente, utilizamos como base una encuesta de satisfacción que Corporativo ROQE tenía en uso previo a la intervención del proceso de intervención del PAP actual. El proceso se realizó de forma colaborativa entre el equipo PAP ITESO y el equipo empresarial ROQE, la encargada de la actividad fue Andrea Téllez Dávila.

Primero realizamos un análisis del estado del producto en colaboración donde detectamos las áreas de oportunidad de la encuesta de satisfacción.

Como definimos en la planeación, el objetivo de la encuesta Voz del Cliente es recuperar la retroalimentación que los clientes dan sobre el producto o servicio que les fue brindado: está se centra en tres conceptos; expectativas, concepciones y oportunidades de mejora.

Además, se definió en equipo que es importante conocer el por qué el cliente decidió contratar el servicio de Corporativo ROQE.

Una vez realizado el análisis se obtuvieron de 10 a 15 preguntas que podrían ser parte de la encuesta de la voz del cliente además de las preguntas seleccionadas por el PAP consultoría en Mypes de O2021, en equipo se seleccionaron las siguientes preguntas para expandir la encuesta:

- ¿Cómo te enteraste de ROQE?

- ¿Qué tan importante fue para usted el proceso de cotización para elegir a ROQE?
(Donde 1 es poco importante y 5 es muy importante)
- ¿Consideró a otras opciones para el servicio que le brindo ROQE?
- Si la respuesta anterior fue “sí” mencione ¿Por qué se decidió por ROQE? Y ¿Cuál fue su otra opción?
- ¿Buscó otras opciones en internet o redes sociales?
- ¿Usted tiene algún comentario extra sobre algo que no se haya mencionado anteriormente?

1.5.3.2 Estrategia de Costos y Diferenciación

Como segunda actividad en el área de diagnóstico y análisis se plateo el realizar el análisis de estrategia por costos o diferenciación, Esta herramienta de analizas se realiza de forma colaborativa entre empresarios y consultores. La forma en la que se lleva a cabo es mediante una encuesta a forma de entrevista, donde el equipo de consultores cuestiona al equipo empresarial sobre que puntuación ellos perciben que ROQE se encuentra en relación con ciertos parámetros. En la siguiente tabla se puede observar la métrica con la que se realizó el análisis:

0	1	2	3
<p>No se concede ninguna importancia. Incluso No se le ha considerado ni se ha hecho nada.</p>	<p>Se concede una baja importancia. Se le presta poca atención, se ha hecho muy poco al respecto.</p>	<p>Se le concede regular importancia. Se están haciendo algunas cosas al respecto.</p>	<p>Se le concede gran importancia. Se monitorea permanentemente y se buscan mejoras continuas en ello.</p>

	0	1	2	3
Importancia	Ninguna	Baja	Regular	Alta
Atención	Ninguna	Baja	Regular	Permanente
Realizado	Nada	Muy poco	Algunas cosas	Mejora continua

Figura 1.5.3.2 Semáforo de Inductores

Para poder analizar los resultados se deben de tomar en cuenta las siguientes definiciones:

- Estrategia de diferenciación por costos: Es una estrategia de diferenciación que encuentra su ventaja competitiva en la venta de productos o servicios, que mantienen un parecido con la competencia, mediante un precio más reducido y competitivo. Para lograr esto, significa que la organización planifico la reducción de gastos operativos, identifico las áreas en donde estos se pueden reducir o eliminar o elimino procesos que no agregan valor a la actividad.
- Estrategia de diferenciación por diferenciación: Es una estrategia que consiste en ofrecer un producto o servicio que sea percibido que destaque en el mercado porque es único y original. Así, una empresa de servicios puede buscar la diferenciación en la comunicación de la marca, la rapidez y calidad del servicio, entre otros atributos. Un servicio o producto que cumplen con dicha diferenciación el mercado le permitirá incrementar los precios gracias a la valoración que le dan al producto o al servicio.

El porcentaje que nos arroje el análisis de la estrategia nos ayudara a valorar en cuál de las dos opciones la empresa se percibe más fuerte, o en su defecto si percibe fuerte en la dos o débil en las dos.

1.5.3.3 FODA y FODA cruzado

Para la parte de diagnóstico y análisis se realizó un FODA y un FODA cruzado en el cual se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Corporativo ROQE. Se realizo esta herramienta de manera colaborativa entre el equipo de Corporativo ROQE y el equipo de consultores J.R. para tener una perspectiva tanto de los colaboradores de la empresa como de personas externas a ella que conocen su manera de trabajar.

El FODA es una técnica de planeación estratégica la cual analiza el estado actual de la empresa de forma interna y externa, es decir, identificando sus fortalezas y debilidades (factores internos), y las oportunidades y amenazas (factores externos) que impactan del entorno externo que la rodea

1. Fortalezas: éstas son el resultado de la buena práctica de la empresa, son las áreas internas que funcionan bien.
2. Debilidades: al contrario de las fortalezas, las debilidades son iniciativas internas que no tienen el funcionamiento adecuado.
3. Oportunidades: las oportunidades se identifican como iniciativas externas que podrían beneficiar a la parte interna de la empresa si se aprovechan de la manera correcta.
4. Amenazas: las amenazas son básicamente las áreas que podrían causar problemas, al ser externas, no se pueden evitar, sólo prevenir.

El FODA Cruzado fue realizado y validado junto con el equipo de Roque donde tiene como objetivo crear estrategias conociendo nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para después tomar decisiones de manera estratégica creando así cuatro tipos

de estrategias que ayudaran a la empresa a saber que caminos tomar. Los cuatro tipos de estrategias son los siguientes:

1. Estrategias Ofensivas (fortalezas + oportunidades): estas estrategias todo lo bueno de la empresa y las empatan con todo lo bueno del exterior para establecer un plan de crecimiento.
2. Estrategia Defensiva (fortaleza + amenaza): en este caso, se toman las fortalezas para contrarrestar las amenazas que se presentan en el entorno. Estas estrategias se usan principalmente cuando existe una situación amenazante y es necesaria una solución inmediata.
3. Estrategia de Re-Orientación (debilidades + oportunidades): estas tácticas se definen cuando se detecta alguna falla interna que afecta el exterior de la empresa, cuando esto sucede, la debilidad de empata con una ventaja externa y se busca una solución.
4. Estrategia de Supervivencia (Debilidades + amenaza): Estas estrategias tienen como objetivo aguantar los posibles efectos adversos de las amenazas de la mejor forma posible para reducir el impacto que pueden llegar a causar.

1.5.3.4 Plan de desarrollo

La construcción y validación del plan de desarrollo es la actividad final de la etapa de análisis y diagnóstico. El objetivo de definir un plan de desarrollo es el de brindar al siguiente equipo PAP de las capacidades a desarrollar en el periodo y así poder proponer un plan de trabajo con objetivos a cumplir y productos a desarrollar.

El plan de desarrollo se conforma de las áreas clave de desempeño, las capacidades empresariales y el objetivo a desarrollar. A continuación, se explican cada una:

- **Áreas clave de desempeño:** Son aquellas relacionadas directamente con las funciones básicas que se realizan en una organización, y las cuales deben funcionar con eficiencia y eficacia a fin de lograr los objetivos.
- **Capacidades empresariales:** las capacidades empresariales están conformadas por cuatro capacidades;
 - **Capacidad Estratégica:** Es la capacidad de dirección de la empresa en sus ámbitos externos e internos, abarcando todos los elementos relevantes en cualquiera de sus dos dimensiones.
 - **Capacidad Fundamental:** Es algo que la compañía hace especialmente bien en comparación con sus competidores y esto fortalece la posibilidad de crear una ventaja competitiva.
 - **Capacidad funcional:** Está orientada a resolver problemas técnicos o de gestión específicos.
 - **Capacidad cultural:** Se vincula más a la actitud y valores de las personas.
- **Objetivo:** debe de ser medible y alcanzable.

La validación del plan de desarrollo es el visto bueno y retroalimentación que dan los empresarios al proyecto PAP.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

1.6.1 Área de Finanzas

Las propuestas que teníamos para ROQE tanta reducción de costos e identificar los gastos indirectos, donde vimos que la reducción de costos no era viable en el corto plazo, por lo que se decidió no tomar en cuenta esta propuesta en este periodo O2022 y en la parte de gastos indirectos por falta de información y tiempo de parte de ROQE no se logró llegar a una conclusión concreta por donde se le recomienda a la empresa continuar con la reclasificación del apartado contable para lograr esa identificación de gastos durante el periodo de P2023.

El reclasificar de manera eficiente el apartado contable no sólo nos apoyará a identificar los gastos indirectos, tener una correcta clasificación de estas cuentas es

esencial para tener un control total de ingresos y egresos, donde a un largo plazo nos dirá que tan eficiente es el negocio y cuanto tenemos de gastos indirectos.

1.6.2 Área de Ventas/Marketing

1.6.2.1 Diagnóstico DIE

El diagnóstico DIE sirve para conocer cómo funciona de manera sistémica la empresa, los resultados del DIE son de suma importancia para saber información sobre la Corporativo ROQE y como se perciben.

Para el diagnóstico DIE, como mencionamos previamente en el desarrollo de la propuesta de mejora, se valoró que solamente sería necesaria en análisis del mercado, esto con objetivo de que la empresa nos dé una valoración de su situación actual en el mercado.

Para esto el equipo PAP le hizo llegar al equipo Corporativo ROQE la información segregada con el propósito de que solamente se toparan con el análisis dedicado a la parte del mercado- El tiempo para poder responder la encuesta, como menciona el cronograma de actividades, fue de dos semanas.

El desarrollo de la actividad no se pudo completar debido a que el equipo Corporativo ROQE no entregó la información en el tiempo solicitado ni con la información en el formato solicitado (fue alterado) por lo que se tomó la decisión de posponer la actividad para el siguiente periodo PAP P2023.

1.6.2.2 Benchmarking

Se utilizó la herramienta de Benchmarking con el fin de conocer las estrategias y las mejores prácticas utilizadas por los competidores directos de ROQE, se realizó uno para cada unidad de servicio, paneles fotovoltaicos y HVAC.

Para realizar ambos se llevó a cabo el mismo proceso, se habló con los socios sobre cuáles serían los competidores que se iban a analizar y que indicadores se puntuarían, seguido de eso se hicieron llamadas anónimas con el fin de conseguir una cotización en las diferentes empresas del listado de la competencia directa que nos otorgó ROQE, de las cuales se analizaron los siguientes puntos:

- Financiamiento
- Presencia en el mercado
- Servicio al cliente
- Tiempo de respuesta
- Servicio de instalación
- Calidad
- Reportes
- Canales de venta
- Precio/costo

Benchmark	Financiamiento	Presencia en el mercado	Calidad de instalación	Servicios post-venta	Servicio al cliente	Costo/precio	Reporte de proceso	Canales de venta
ROQE	Trabajan con financieras separadas de la empresa y tienen un crédito propio con un límite de \$200,000	Cuenta de Facebook y cuando buscas su nombre completo en internet sale como primera opción.	Los clientes opinan que los colaboradores hacen un muy buen trabajo de instalación.	Los clientes mencionan a veces después de un servicio, sólo quiere decir que quedan satisfechos con los trabajos hechos.	La primera llamada al teléfono que está en internet no la contestaron, ingresaron la llamada pero en su no puede contestar.	Total en día \$ 225 días por paneles.	Se entrega un reporte con fotos con lo que se hizo con los paneles y como quedaron, explicación de como se realizó y una breve explicación de como se	Vive en sus colegios de ingenieros, prospectos gubernamentales.
Smart pr	Utilizan Credit si tu instalación es menor a \$100,000, mandan la comoda junto con la cotización, si es menor a esa cantidad ofrecen crédito propio subvencionado.	Facebook, Pagina web, Instagram con la pagina propia, cuando buscas en internet tienes que buscar el número.	Los clientes mencionan que quedan satisfechos con el proceso de instalación. Mandan la misma instalación que ROQE si que subcontratan a los instaladores.	Las personas quedan satisfechas después de la instalación del servicio y comentan en google sobre sus. Cuentan con garantía de 25 años.	Al llamar contestan rápido, se presenta el vendedor y preguntan el lugar de donde llamas, te ofrecen mandar la foto del recibio de che, te explican como funciona el.	Total en día \$1,470.79 por 21 paneles, \$ Inversor e instalación. Costo por panel: \$313.50 días.	Entregan una ficha con información de los paneles que se instalan, como se cuidan y su garantía.	Telefonos, cotización en la pagina web, Instagram, what app (el perfil es personal)
Fortin	N/A	Pagina web, Facebook con muy poca información e Instagram con la pagina propia, cuando buscas en internet es el primero que te sale.	La mayoría de sus clientes menciona que se realizó un muy buen trabajo de instalación.	Mencionan la calidad de sus instaladores y su buen trato.	Contestan rapido el telefono pero la persona que contesta te dice que no la pueden hacer la cotización al momento, tienen que mandar un correo con el recibio para	N/A	N/A	Telefonos, correo en la pagina web, Instagram con la pagina web (directa) y 95 sin información (telefono), cotización por correo.
Toscal	Cuentan con financiamiento propio.	Publicidad, presencia digital en medios y pagina web con herramientas digitales de contacto, propuesta y diferenciadamente. Cuando los buscas en internet tiene	Los clientes mencionan que la instalación se realizó de manera ordenada y en tiempo.	Tienen a sus clientes dando testimonios sobre como estuvo la instalación.	No contestan el telefono, la llamada no entro y cuando entro colgaron.	N/A	N/A	Publicidad en redes, Facebook, Instagram, expox y pagina web.
Lumbar	N/A	Tienen cuenta en Facebook en la cual cuentan con toda la información para contactar, telefonos y dirección, la pagina web no vive. Cuando los buscas	N/A	N/A	Contestan rapido y mencionan el nombre de la empresa, pedi cotización pero tiene que ser por what app y no me explican como manejan la cotización ellos.	N/A	N/A	Venden mediante correo electrónico y por llamada, la empresa se encuentra en Tegucigalpa, tienen un what app para cotizar el número que dan no otro what app.
Futurama Solar	Trabajan con una financiera externa.	Pagina web con mucha información sobre los servicios. Presencia en redes sociales con muy poco seguimiento, la última actualización tiene	Las instalaciones que realizan se ven muy profesionales.	Mantuvieron una comunicación muy serena, después de realizar la cotización se comunicaron con el cliente en una hora llamada para poder darle.	Los comentarios mencionan que el servicio es profesional y que no se olvidaron.	Total en día \$3,456.58 por 22 paneles, \$ Inversor e instalación. Costos por panel: 245.35 días por paneles.	Entregan una ficha con información de los paneles que se instalan, como se cuidan y su garantía.	Pagina Web, Facebook y Instagram. Los medios sociales no son actualizados con frecuencia. La forma de contacto es por WhatsApp (la respuesta fue Pagina Web, Facebook y Instagram).
Energía Libre	N/A	Muy buena presencia en redes sociales, los perfil se actualizan constantemente.	Las instalaciones que realizan se ven muy profesionales.	Los medios sociales cuentan con testimonios de los clientes en formato de videos, dentro de estos videos, los clientes muestran su satisfacción y el como se vio	El equipo de Energía Libre se puso en contacto conmigo después de dos días con el propósito de obtener una cita, se pidió una cotización en laboratorio y ya no se obtuvieron.	N/A	N/A	Los medios sociales son actualizados con frecuencia. El medio.
Green Energy	Trabajan con Financiamiento.	Es totalmente industrial, los clientes que presionan como prospectos son del sector, no cuentan con ningún tipo de redes sociales.	Los clientes mencionan que la instalación se realizó de manera ordenada y en tiempo.	Los comentarios mencionan que el servicio es muy profesional, entre ellos se encuentran clientes como NEXTEL, El Aleman, etc.	Respondieron el correo una semana después de que se realizó la cotización, se les dio respuesta y no fue hasta no contaron con la cotización.	N/A	N/A	Cuentan con Pagina Web y servicio de atención al cliente.
Sunmer energy	N/A	No hay presencia en redes sociales.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	No se encontro ningún contacto en internet.
Innovative power	N/A	Empresa enfocada en el sector comercial y el sector industrial, tiene una buena presencia en Facebook. El perfil y la tienda no están actualizados.	Las instalaciones que realizan se ven muy profesionales.	Los medios dados en los diferentes canales son positivos.	Respondieron el correo una semana y medio después de que se realizó la cotización, se les dio respuesta y no fue hasta no contaron con la cotización.	N/A	N/A	Cuentan con Pagina Web, Facebook, LinkedIn y un canal de youtube donde suben testimonios de los instalaciones.

Figura 1.6.1.1 Benchmarking FV

benchmark HVAC

Benchmarks	Presencia en el mercado	Tiempo de respuesta	Instalación	Servicio al cliente	Costo/precio
ROQE	Facebook, mail y pagina web con información para contactarlos y cotizar.	Contestan al momento en el telefono, tardaron en mandar la cotización, mandan la cotización una hora	Se agenda una observación, para conocer el espacio si se solicita una instalación	Buen servicio al cliente, tienen buena comunicación con el cliente, los operadores muy profesionales	\$2250 instalación y con el equipo \$18270
ReinMex	Cuentan con pagina web, perfil en linkedln, perfil de facebook (dice que esta cerrado permanentemente), link directo a su whats app	El mensaje por whats app no le llega a la cuenta empresa ya pasaron 20 minutos, despues de un dia el mensaje nunca llego	Servicio industrial	No se obtuvo una respuesta por whats app ni por telefono	N/A
Hersagdl	Pagina web, facebook con numero, pagina y whats app, instagram con link a su pagina web	Contestan al momento y te dice los precios por telefono.	conexión con la luz mas cercana, si se necesita cualquier otro material me avisarian antes par comprarlo, sellado, revision de humedad y contra lluvias	Me contestaron rapido y me dieron la cotizacion siento que no explican tan bien el proceso si no conoces mucho del tema	\$1800 PURA INSTALACION, EQUIPO NET \$7500 CON INSTALACIÓN GARANTIA DE UN 1 AÑO DE EQUIPO
Celsius	Pagina web con sistema de chat automatico, facebook con telefono, pagina web, no cuentan con instagram	N/A	N/A	N/A	N/A
GMG soluciones en aire acondicionado	Cuando buscas el nombre salen dos empresas de aire acondicionado llamadas parecido, pagina web con link a su numero para cotizar, no tienen instagram, no encuentre el fb de gmg de gdl hay uno de mexico y otro de barcelona	No contestaron la primera llamada, colgaron, contestaron cuando volvi a llamar, duraron 15 minutos en enviar la cotización escrita	La cotizacion no menciona como se hara la instalación o que se necesitara	Me dieron la opcion de cotizarme por llamada o mandarme un documento con toda la información, abiertos a cotizar el servicio con equipo y sin equipo	\$1950 pura instalacion, instalacion con equipo (mini split mirage 110 v 1 tonelada) \$9831

Figura 1.6.1.1 Benchmarking HVAC

Esta actividad hizo que los socios decidieran crear una página web con opción contacto directo e información sobre ROQE, se capacitaron a dos personas dentro del equipo para realizar cotizaciones casi inmediatas para los clientes que lleguen por el canal de Facebook, llamadas o WhatsApp, así mismo se creó una cuenta empresarial en WhatsApp y un perfil en LinkedIn para lograr abarcar el segmento industrial que se puede encontrar por este medio en ambas unidades de negocio, también ayudo a que se lograra crear un guion de servicio al cliente y respuesta inmediata para la persona que se encargara de contestar las llamadas.

Esta herramienta tuvo muy buenos resultados ya que Corporativo ROQE se dio cuenta de las áreas de oportunidad que tienen, el benchmarking ayudo a dar una idea de las cosas que se podían implementar para crecer en estas áreas de oportunidad, esta actividad dio como resultado grandes conclusiones en el área de atención al cliente y canales de venta.

1.6.2.3 Matriz de posicionamiento estratégico

Con los resultados del benchmarking se realizó una matriz de posicionamiento estratégico en la cual se ve gráficamente donde se encuentran los competidores y

ROQE. Esta matriz nos ayuda a conocer que estrategia está tomando cada una de las empresas que son competencia y la estrategia que está tomando ROQE, lo que se puede observar en ambos casos es que ROQE tiene un mayor precio, pero maneja mejor calidad que mucha de la competencia que maneja precios más bajos.

Matriz Paneles Fotovoltaicos

Para la Matriz de Posicionamiento estratégico de paneles fotovoltaicos se tomaron en cuenta solamente a 4 de los competidores estudiados, esto debido a que solamente se pudieron recabar las cotizaciones de esos 4. Los 4 participantes son:

- Corporativo ROQE
- Fotomex Solar.
- Smart PV
- Inventive Power

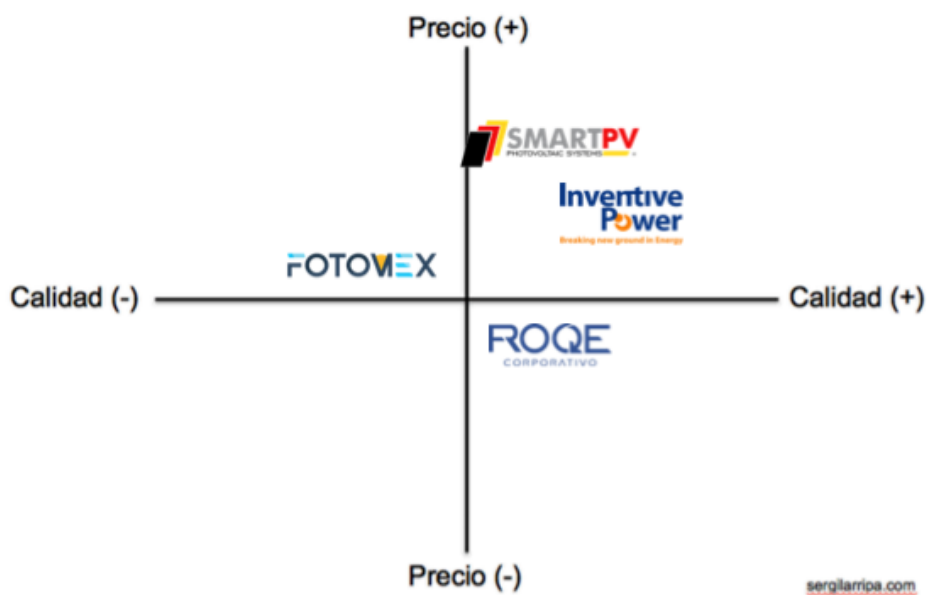


Figura 1.6.2.1 Matriz FV

Matriz HVAC

Para la Matriz de Posicionamiento estratégico de paneles fotovoltaicos se tomaron en cuenta solamente a 4 de los competidores estudiados, esto debido a que solamente se pudieron recabar las cotizaciones de esos 3. Los 3 participantes son:

- Corporativo ROQE
- HERSA
- GMG

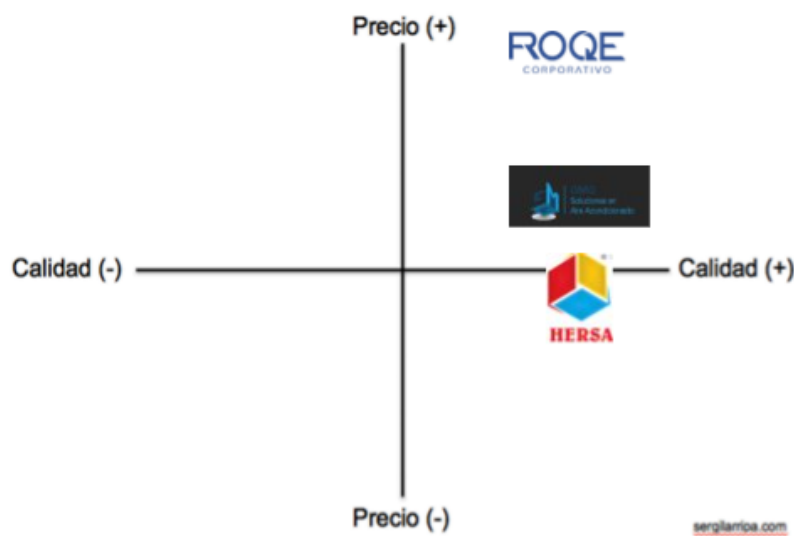


Figura 1.6.2.2 Matriz HVAC

En los resultados podemos observar que la matriz tiene a ROQE dentro de los más altos en la competencia, mientras que, HERSA es el más económico de los tres, los tres competidores que se analizaron en esta matriz trabajan con los equipos de la misma calidad por lo que lo único que los puede llegar a diferenciar uno del otro es la calidad de instalación, el precio y los colaboradores encargados de realizar la instalación.

La realización de las matrices de posicionamiento estratégico tuvo muy buenos resultados ya que ayudo a que los socios de Corporativo ROQE pudieran saber verdaderamente que calidad y precio utilizan sus competidores, así mismo funciono como un punto de comparación para saber que estrategia están tomando ellos y como pueden lograr mejorarlas.

1.6.2.4 Segmentación del Mercado y análisis de Resultados

Analizando los resultados del benchmarking y la matriz de posicionamiento estratégico se tomaron acciones de las cuáles se obtuvieron los siguientes resultados:



Figuras 1.6.2.4 Resultados y Objetivos

- Correo de Ventas: En el Benchmarking que se le realizó a ROQE se notó que no se cuenta con un correo estandarizado en todos sus puntos de venta. En comparación con la competencia, ellos en su mayoría suelen contar con un correo estandarizado; ejemplo: ventas@empresa.mx, en donde se realiza toda la interacción con los clientes y se comparten las cotizaciones. El objetivo de dicho análisis será el crear un nuevo correo de ventas, así como designar a la persona encargada de manejar y contestar dicho correo.
- Tiempo de respuesta: El tiempo de respuesta varió mucho entre empresas, unas contestaron en menos de dos horas después del primero contacto mientras que unas tardaron hasta 5 días hábiles en responder. Las conclusiones fueron las siguientes: es importante tener un tiempo de respuesta no mayor a 2 horas en correo electrónico o mensaje de texto “WhatsApp”, y designar a un encargado de dar respuesta inmediata al cliente.
- Teléfono de Contacto: Similar al correo de ventas, en el análisis detectamos que ROQE no cuenta con un teléfono estandarizado en sus plataformas, además, no se cuenta con una persona designada a contestar el teléfono de atención al cliente. Las

conclusiones de la actividad son: designar un teléfono y una persona encargada de la operación de atención al cliente, así como un manual el cual explique el cómo se debe de realizar la venta correctamente.

- **Página Web:** ROQE al momento de realizar el análisis de benchmarking no contaba con una página web. La conclusión de la actividad es la de realizar una página web preliminar que cuente con la información básica (Fotografías, Testimonios, Contacto) con el propósito que en un futuro se explore la idea de realizar una página más elaborada que cumpla con los objetivos definidos.
- **Cuenta de LinkedIn:** LinkedIn es una plataforma que ofrece al usuario el poder comunicarse y contactarse con diversos empresarios y empleados del ramo empresarial, por lo cual, se le recomendó a la empresa abrir una cuenta empresarial con el objetivo de encontrar nuevos clientes del sector industrial.
- **Facebook compartir testimonios:** Tener una cuenta de Facebook actualizada con información relevante le agrega confianza al usuario a la hora de tomar decisiones. La recomendación del equipo PAP fue la de compartir los testimonios de los usuarios, con el propósito de crear confianza en futuros clientes.
- **WhatsApp empresarial:** Uno de los puntos de venta más eficientes que encontramos en el estudio Benchmarking, fue el del “WhatsApp” empresarial, esta herramienta es útil para poder tener un tiempo de respuesta más rápido con el usuario y así poder hacerle llegar más rápido las cotizaciones, además de la recomendación de la herramienta el equipo PAP también propuso el crear el perfil del puesto, así como un manual de uso de la herramienta.

La empresa tomo la decisión de contratar a un externo para realizar la página web de la empresa, designar a una persona del equipo que contaba con el perfil adecuado para tomar el manejo de las ventas y crear el nuevo correo de ventas. El equipo PAP se encargó de crear el procedimiento de la venta WhatsApp y el manual de venta.

Como valoración de la actividad podemos concluir que los resultados del análisis fueron de gran utilidad para ROQE. Gracias a ellos se logró que la empresa tomar acciones inmediatas en el área de ventas y atención a clientes. Además, queda

información de análisis valiosa para ROQE con la que podrán definir metas a corto y largo plazo con el fin de ser más competitivos en su mercado.

1.6.2.5 Perfiles de Puesto

1.6.2.5.1 Procedimiento atención al cliente mediante WhatsApp Empresarial

El equipo PAP propuso el siguiente Perfil y proceso de venta WhatsApp y el Manual de venta mediante WhatsApp empresarial:



Figuras 1.6.2.5 Procedimiento atención al cliente mediante WhatsApp Empresarial

A continuación, se presenta lo que incluye el procedimiento:

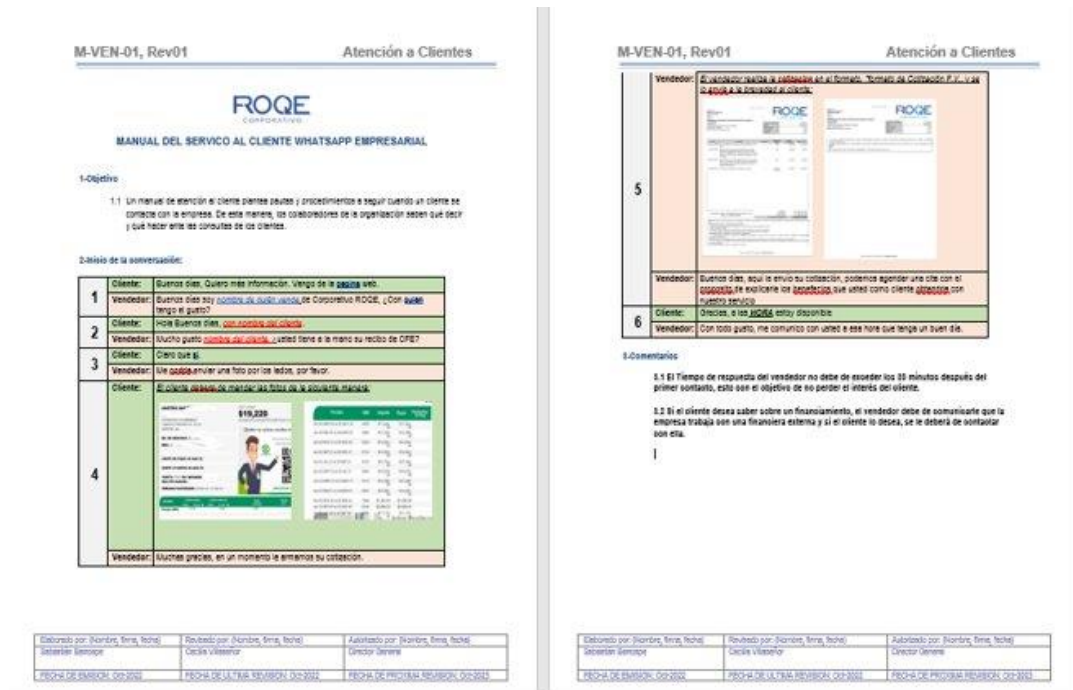
- Objetivo del procedimiento:
 - Definir el procedimiento adecuado para realizar el acercamiento al cliente, proceso de cotización y concretar la venta.
- El Alcance:

- Concretar el proceso de venta con el cliente, mediante el contacto vía WhatsApp
- Responsables de la aprobación:
 - Jefe de Operaciones,
 - Jefe de Administración
- El Procedimiento detallado por paso:
 - El cliente realiza el primer acercamiento contactando el vendedor mediante la liga que se encuentra en la página de internet.
 - El Vendedor de seguimiento al cliente llevando a cabo el proceso detallado en el Manual de Venta, “Manual de servicio al cliente WhatsApp Empresarial”.
 - El Vendedor al realizar el proceso de la venta, realiza la cotización en el formato, “Formato de Cotización Servicio F.V”.
 - El Vendedor ofrece al cliente la opción de un financiamiento, así como la posibilidad de fijar un espacio para explicar en qué consiste la cotización, esto con el propósito de aclarar cualquier duda que pueda tener el cliente.
 - El Vendedor da seguimiento al proceso, al concretarse la venta se le notifica al jefe de operaciones para realizar el proceso de instalación.
- Documentos o referencias.
 - Manual del servicio al cliente WhatsApp Empresarial.
 - Formato de Cotización Servicios F.V.
- Registros de las actividades.
 - N/A

La valoración de la actividad es la siguiente: El procedimiento se entregará al equipo ROQE como producto con el objetivo de iniciar su uso, al igual que en el siguiente periodo PAP, para luego obtener retroalimentación derivada de su aplicación y tomar la decisión de verificarlo o ajustar el procedimiento correspondiente a la retroalimentación de la práctica.

1.6.2.5.1 Manual del servicio al cliente WhatsApp Empresarial



Además de un procedimiento se entregó un manual que complementa el cómo se debe de realizar la venta mediante el WhatsApp Empresarial:



Figuras 1.6.2.5. Manual del servicio al cliente WhatsApp Empresarial

A continuación, se presenta lo que incluye el manual del procedimiento:

- Objetivo del manual:
 - Un manual de atención al cliente plantea pautas y procedimientos a seguir cuando un cliente se contacta con la empresa. De esta manera, los colaboradores de la organización saben qué decir y qué hacer ante las consultas de los clientes.
- Inicio de la convención:

1	Cliente:	Buenos días, Quiero más información. Vengo de la pagina web.																																																												
	Vendedor:	Buenos días soy nombre de quién vende de Corporativo ROQE, ¿Con quien tengo el gusto?																																																												
2	Cliente:	Hola Buenos días, con nombre del cliente .																																																												
	Vendedor:	Mucho gusto nombre del cliente , ¿usted tiene a la mano su recibo de CFE?																																																												
3	Cliente:	Claro que si .																																																												
	Vendedor:	Me podria enviar una foto por los lados, por favor.																																																												
4	Cliente:	<u>El cliente debera de mandar las fotos de la siguiente manera:</u>  <p>The image shows two screenshots from a mobile app. The left one is a bill for 'CASTRO CAS' with a total amount of \$19,220. The right one is a table showing a payment schedule with columns for 'Periodo', 'kWh', 'Importe', 'Pagos', and 'Prescritos de Pago'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>kWh</th> <th>Importe</th> <th>Pagos</th> <th>Prescritos de Pago</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>del 25 MAR 22 al 25 MAY 22</td> <td>3530</td> <td>\$17,444.00</td> <td>\$17,444.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 25 ENE 22 al 25 MAR 22</td> <td>2596</td> <td>\$12,706.00</td> <td>\$12,706.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 23 NOV 21 al 25 ENE 22</td> <td>2529</td> <td>\$12,004.00</td> <td>\$12,004.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 23 SEP 21 al 23 NOV 21</td> <td>2745</td> <td>\$12,845.00</td> <td>\$12,845.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 23 JUL 21 al 23 SEP 21</td> <td>3316</td> <td>\$15,743.00</td> <td>\$15,743.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 25 MAY 21 al 23 JUL 21</td> <td>3485</td> <td>\$16,579.00</td> <td>\$16,579.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 24 MAR 21 al 25 MAY 21</td> <td>3518</td> <td>\$16,366.00</td> <td>\$16,366.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 22 ENE 21 al 24 MAR 21</td> <td>2205</td> <td>\$10,087.00</td> <td>\$10,087.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 23 NOV 20 al 22 ENE 21</td> <td>1538</td> <td>\$7,300.00</td> <td>\$7,300.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 23 SEP 20 al 23 NOV 20</td> <td>2248</td> <td>\$9,986.00</td> <td>\$9,986.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>del 22 JUL 20 al 23 SEP 20</td> <td>2475</td> <td>\$11,175.00</td> <td>\$11,175.00</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Periodo	kWh	Importe	Pagos	Prescritos de Pago	del 25 MAR 22 al 25 MAY 22	3530	\$17,444.00	\$17,444.00		del 25 ENE 22 al 25 MAR 22	2596	\$12,706.00	\$12,706.00		del 23 NOV 21 al 25 ENE 22	2529	\$12,004.00	\$12,004.00		del 23 SEP 21 al 23 NOV 21	2745	\$12,845.00	\$12,845.00		del 23 JUL 21 al 23 SEP 21	3316	\$15,743.00	\$15,743.00		del 25 MAY 21 al 23 JUL 21	3485	\$16,579.00	\$16,579.00		del 24 MAR 21 al 25 MAY 21	3518	\$16,366.00	\$16,366.00		del 22 ENE 21 al 24 MAR 21	2205	\$10,087.00	\$10,087.00		del 23 NOV 20 al 22 ENE 21	1538	\$7,300.00	\$7,300.00		del 23 SEP 20 al 23 NOV 20	2248	\$9,986.00	\$9,986.00		del 22 JUL 20 al 23 SEP 20	2475	\$11,175.00	\$11,175.00	
	Periodo	kWh	Importe	Pagos	Prescritos de Pago																																																									
del 25 MAR 22 al 25 MAY 22	3530	\$17,444.00	\$17,444.00																																																											
del 25 ENE 22 al 25 MAR 22	2596	\$12,706.00	\$12,706.00																																																											
del 23 NOV 21 al 25 ENE 22	2529	\$12,004.00	\$12,004.00																																																											
del 23 SEP 21 al 23 NOV 21	2745	\$12,845.00	\$12,845.00																																																											
del 23 JUL 21 al 23 SEP 21	3316	\$15,743.00	\$15,743.00																																																											
del 25 MAY 21 al 23 JUL 21	3485	\$16,579.00	\$16,579.00																																																											
del 24 MAR 21 al 25 MAY 21	3518	\$16,366.00	\$16,366.00																																																											
del 22 ENE 21 al 24 MAR 21	2205	\$10,087.00	\$10,087.00																																																											
del 23 NOV 20 al 22 ENE 21	1538	\$7,300.00	\$7,300.00																																																											
del 23 SEP 20 al 23 NOV 20	2248	\$9,986.00	\$9,986.00																																																											
del 22 JUL 20 al 23 SEP 20	2475	\$11,175.00	\$11,175.00																																																											
Vendedor:	Muchas gracias, en un momento le armamos su cotización.																																																													
5	Vendedor:	<u>El vendedor realiza la cotización en el formato, "formato de Cotización F.V., y se lo envia a la brevedad al cliente:</u>  <p>The image shows two screenshots of a 'Cotización' form from ROQE CORPORATIVO. The form includes fields for 'Nombre', 'Código', 'Fecha', 'Monto', and 'Observaciones'. It also has a table for 'Detalle de la cotización' with columns for 'Código', 'Descripción', 'Monto', 'Fecha', and 'Observaciones'.</p>																																																												
	Vendedor:	Buenos días, aquí le envío su cotización, podemos agendar una cita con el proposito de explicarle los beneficios que usted como cliente obtendria con nuestro servicio																																																												
6	Cliente:	Gracias, a las HORA estoy disponible																																																												
	Vendedor:	Con todo gusto, me comunico con usted a esa hora que tenga un buen día.																																																												

- Comentarios:
 - El Tiempo de respuesta del vendedor no debe de exceder los 30 minutos después del primer contacto, esto con el objetivo de no perder el interés del cliente.

- Si el cliente desea saber sobre un financiamiento, el vendedor debe de comunicarle que la empresa trabaja con una financiera externa y si el cliente lo desea, se le deberá de contactar con ella.

La valoración que se le da a la actividad es la siguiente; El manual del procedimiento se entregará al equipo ROQE como producto con el objetivo de que el siguiente periodo se utilice y se obtenga retroalimentación de usos y tomar la decisión de verificarlo o ajustar el procedimiento correspondiente a la retroalimentación de la práctica.

1.6.3 Área de análisis y diagnóstico

1.6.3.1 Voz del cliente

Anteriormente en el periodo de otoño 2021 el equipo PAP “consultoría en MyPes” realizo una encuesta de satisfacción al cliente para los clientes de Corporativo ROQE, la encuesta constaba de 8 preguntas las cuales estaban muy enfocadas al servicio de instalación y operativo por lo cual en el periodo O2022 con el equipo de “Consultoría para la competitividad en PyMes” se decidió que se agregarían preguntas relacionadas a la parte de ventas de ROQE, esto quiere decir que se agregaron preguntas para conocer qué tan satisfechos están los clientes sobre el proceso antes del servicio como, la cotización, el alcance, manera de comunicarse y tiempo de respuesta.

Se agregaron 3 preguntas para lograr cumplir la petición del equipo de ROQE sobre que no debía ser muy larga la encuesta:

- ¿Qué tan importante fue para usted el proceso de cotización para elegir a ROQE? (Donde 1 es poco importante y 5 muy importante)
- ¿Consideró a otras opciones para el servicio que le brindo ROQE?
- Si la respuesta anterior fue "si", mencione ¿Por qué se decidió por ROQE? y ¿Cuál fue su otra opción? (Si la respuesta fue "no" escriba no en el recuadro)
- ¿Buscó otras opciones en internet o redes sociales?



Figuras 1.6.3.1 Encuesta de Satisfacción del Cliente

Se le entregó un borrador al equipo de Corporativo ROQE para conocer si se necesitaba algún cambio y se realizaron los cambios pedidos por los socios y se espera que la encuesta se envíe a los futuros clientes de Corporativo ROQE con el fin de conocer que tan satisfechos están con todo el proceso del servicio recibido.

No se pudo realizar un análisis de los resultados debido a que no se envió ninguna encuesta ya que no tuvieron proyectos durante el semestre, se espera que este mes se empiecen nuevos proyectos y pueda enviarse a dichos clientes.

La valoración que se le da a la actividad es que la actividad debe de cumplir con una etapa más de desarrollo en el siguiente periodo. El equipo fue capaz de tener una encuesta de voz del cliente que puede brindar a ROQE de información de análisis útil en un futuro. Lo que queda de la actividad es el de dar seguimiento a la respuesta del

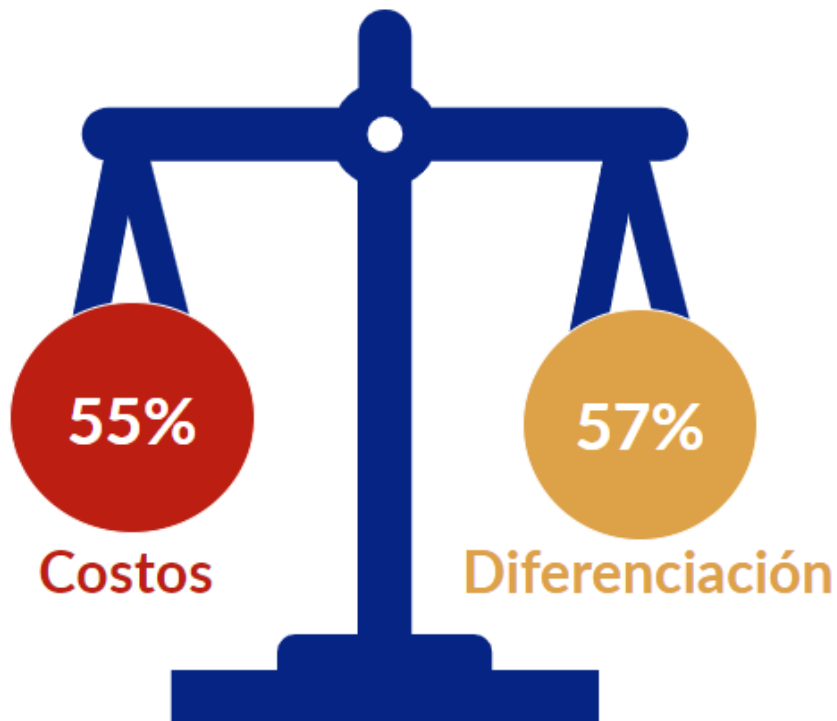
cliente y ver si la encuesta, una vez realiza, debe de ser retroalimentado o, si los resultados cumplen con el objetivo planteado, validar el producto.

1.6.3.2 Estrategia por diferenciación/Costos

La estrategia por Costos y Diferenciación se realizó de forma colaborativa entre el equipo ROQE y el equipo PAP. La actividad consintió en definir una sesión enfocada a la realización del cuestionario con los dos miembros ejecutivos del equipo ROQE y con la encargada de los.

El equipo ROQE antes de realizar el análisis, comento que ellos se ven como una empresa inquinada a la diferenciación por “diferenciación”, específicamente, en la instalación del servicio.

A continuación, se presentan los datos que arrojó la encuesta:



Figuras 1.6.3.2 Resultados Estrategia Costo/Diferenciación

Costos: Respondiendo las 31 preguntas, la empresa podemos concluir que se perciben en una media promedio en el sector de costos. No se consideran fuertes en comparación de la competencia, pero tampoco se consideran por debajo de lo que maneja el mercado. Las estrategias que actualmente está llevando a cabo ROQE no están dando los resultados esperados, la empresa actualmente no percibe el producto que ofrece al mercado lo suficientemente original y único.

Diferenciación: Respondiendo a las 21 preguntas, la empresa podemos concluir que por más que ellos quieren destacar por diferenciación, actualmente ellos son se perciben en ninguno de los dos extremos, ni para bien ni para mal. ROQE percibe que actualmente no existe una estrategia viable para poder tener un precio más competitivo a comparación de la competencia. El porcentaje de 55% describe a una empresa que cuenta con el precio que marca el mercado.

El equipo destaco las siguientes dos conclusiones:

- ROQE Corporativo quiere dirigirse hacia una estrategia de diferenciación.
- La estrategia de diferenciación que tiene actualmente ROQE Corporativo se percibe con grandes áreas de oportunidad ya que actualmente no tiene los resultados esperados.

La valoración que le damos a la actividad es que se realizó de manera correcta, el definir una sesión para poder dedicarle tiempo al análisis de las estrategias nos da un resultado muy significativo, con información de mucha utilidad que nos servirá en el planteamiento del plan de desarrollo.

1.6.3.3 FODA

El procedimiento del FODA se realizó de forma colaborativa entre el equipo PAP y el equipo ROQE. Primero el equipo PAP, de forma individual, cada uno de los integrantes realizó su propuesta en cada una de las categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), después, en equipo, se realizó una sesión para juntar las ideas, definir una sola propuesta en las ideas que eran igual y realizar el FODA, que se encuentra en la figura 1.6.3.3. A continuación se presentan las ideas presentadas al equipo ROQE:

1.6.3.3.1 Fortalezas

En Fortalezas se detectaron un total de 17 ideas, tanto el equipo ROQE como el equipo PAP validaron la siguiente lista:

- Servicio Postventa.
- Calidad de la Instalación.
- Conocen su mercado.
- Precio preferente en M.P.
- Alianzas con el sector.
- Actualizados en las nuevas tecnologías.
- Capacitación en las nuevas tecnologías y prácticas.
- Apoyo con financiamiento en sus servicios.
- Buen equipo de Trabajo se fortalece a través de un trabajo de integración.
- Colaboradores de confianza.
- Buena cultura organizacional.
- Tienen buen contacto con proveedores.
- Conocimiento de sus competidores.
- Aceptan todo tipo de apoyos y proyectos.
- Buena ubicación de las oficinas,
- Capacidad de resolver problemas desde un punto de vista “ingenieril”.
- Se Cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81

ROQE señaló como las de mayor importancia

El servicio postventa: Esto debido a que ellos como empresa detecta como una gran virtud el servicio que realizar; tanto en la comunicación después del servicio, como el poder realizar servicios de mantenimiento.

Alianzas con el sector: ROQE hoy en día participa en Expos, Congresos, Colegios y cualquier actividad relacionada con el giro de la empresa. Ellos detectan que hoy en día se encuentran muy bien parados en el tema de relaciones y estas alianzas formadas con su sector los ayudan a obtener beneficios.

Apoyo en financiamientos: ROQE es una empresa que actualmente cuenta con una opción de financiamiento externo en todo lo que es paneles fotovoltaicos.

Buen contacto con los proveedores: ROQE cuenta con precios preferentes en comparación con su competencia debido a una buena relación con los proveedores.

Capacidad de resolver problemas: ROQE cuenta con dos ingenieros en planta cuando se realiza la instalación, esto les da la ventaja de poder solucionar problemas desde un punto de vista ingenieril.

Se cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81: Este estándar de calidad se prevé ser necesario en un futuro para poder realizar instalaciones de paneles Fotovoltaicos.

1.6.3.3.2 Debilidades

En Fortalezas se detectaron un total de 18 ideas, tanto el equipo ROQE como el equipo PAP validaron la siguiente lista:

- Falta de canales de Venta.
- Plataforma Digital (Poca interacción en Redes sociales Disponibles, transitó en la página web)
- No se tiene un encargado de Ventas.
- Se puede mejorar la planeación de Proyectos.
- No se definen los G.I.
- No se tiene definido su mercado.

- No se conoce el Costo Unitario de los suministros y por ende la utilidad de los servicios.
- Falta de definición o descripción de los puestos y asignación de tareas.
- Falta de conocimiento en marketing digital.
- La acción de ventas está centrada en la dirección.
- Mínima comunicación entre áreas administrativa y operativa.
- Bajo nivel de visión conjunta.
- Poca publicidad; no hay una inversión clara en ese rubro.
- No conocer su propuesta de valor, no comunicársela de la manera correcta al mercado.
- Separación de personas físicas y morales.
- No está claro un modelo de negocios; se terminan realizando acciones fuera del proceso establecido.
- Nivel de pasivos (deuda).

ROQE señalo las siguientes como las de mayor importancia:

No se tiene un encargado de Ventas: Dentro de los puestos administrativos no se cuenta con una persona encargada de realizar todo lo relacionado con las ventas.

No se definen los Gastos Indirectos: No se tienen ni definidos, ni localizados los Gastos Indirectos de la empresa. Estos no se toman en cuenta a la hora de cotizar un servicio.

No se conoce el Costo Unitario de los suministros y por ende la utilidad de los servicios:

Falta de definición o descripción de los puestos y asignación de tareas: Las actividades se encuentran muy centralizadas entre los directivos de la empresa. Actualmente, como se menciona en el contexto de la empresa, la empresa cuenta con 10 empleados en el área administrativa, muchos de ellos no tienen actividades definidas y poseen más una posición de auxiliar.

Bajo nivel de visión conjunta: Al haber dos directivos en ROQE la visión de a donde quieren llevar a la empresa suele chocar entre los dos puntos de vista, lo que resulta en dos visiones que apuntan a direcciones completamente diferentes.

No está claro un modelo de negocios: se terminan realizando acciones fuera del proceso establecido.

Nivel de pasivos (deuda): La empresa presenta serios problemas de deuda.

1.6.3.3.3 Oportunidades

En Fortalezas se detectaron un total de 16 ideas, tanto el equipo ROQE como el equipo PAP validaron la siguiente lista:

- Mercado y producto comprobado.
- Calidad de la Instalación en comparación con la competencia Es buena.
- Precio competitivo en el mercado.
- Excelente relación precio/calidad en comparación al mercado.
- Buenos comentarios del trabajo que realizan.
- Conocidos dentro del giro.
- Conocen como trabaja la competencia.
- Saben trabajar con su competencia, utilizarla a su favor.
- Concientización del cambio climático y búsqueda de opciones más amigables con el ambiente.
- Ubicación que facilita la llegada de proveedores.
- Cumplimiento con las normas para los contratos de interconexión a nivel nacional.
- Aprovechar los estímulos fiscales a nivel municipal que otorga el contar con energías renovables.
- Aprovechar el Incremento en la demanda de los sistemas HVAC y completar con tecnologías verdes.
- Se tienen identificadas alternativas financieras para apoyar el crecimiento de las ventas.
- Poca participación de la competencia en plataformas digitales.
- Aprovechar las tendencias del Incremento de las tarifas eléctricas nacionales.

ROQE señalo las siguientes como las de mayor importancia:

Saben trabajar con su competencia, utilizarla a su favor: Alianzas dentro del sector que los pueden ayudar a conseguir más clientes y a aprender de su competencia.

Cumplimiento con las normas para los contratos de interconexión a nivel nacional: Actualmente debido a las tendencias, el tema de la instalación de paneles solares parece que las empresas tendrán que cumplir con más lineamientos de lo que hacían antes, por lo cual ROQE tiene la ventaja de cumplir con todos los lineamientos próximos a solicitar.

Aprovechar los estímulos fiscales a nivel municipal que otorga el contar con energías renovables: El municipio de Guadalajara y Zapopan otorgan a los usuarios de energías limpias estímulos fiscales.

Se tienen identificadas alternativas financieras para apoyar el crecimiento de las ventas.

Aprovechar las tendencias del Incremento de las tarifas eléctricas nacionales: Las tendencias tanto de incremento de consumo eléctrico, como el precio de esta. Da oportunidad de un mercado en crecimiento.

1.6.3.3.4 Amenazas

En Fortalezas se detectaron un total de 9 ideas, tanto el equipo ROQE como el equipo PAP validaron la siguiente lista:

- Competencia en crecimiento.
- Precios controlados por los proveedores.
- Amenazas de Inflación que afectan los suministros.
- Poca oportunidad (para diferenciar tu producto.
- Cambio en la legislación laborar.
- Estancamiento en el crecimiento económico.
- Competencia informal y desleal.
- Desinformación sobre el giro.
- Venta de productos de forma ilícita e informal.

ROQE y el equipo PAP llegaron a la conclusión que todas las amenazas son de vital importancia.

A continuación, se presenta el FODA que se les entrego a los empresarios de ROQE:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> A. Servicio Post-venta. B. Calidad de la Instalación. C. Conocen su mercado. D. Precio preferente en M.P. E. Alianzas con el sector. F. Actualizados en las nuevas tecnologías. G. Capacitación en las nuevas tecnologías y prácticas. H. Apoyo con financiamiento en sus servicios. I. Buen equipo de Trabajo se fortalece a través de un trabajo de integración. J. Colaboradores de confianza. K. Buena cultura organizacional. L. Tienen buen contacto con proveedores. M. Conocimiento de sus competidores. N. Aceptan todo tipo de apoyos y proyectos. O. Buena ubicación de las oficinas, P. Capacidad de resolver problemas desde un punto de vista "ingenieril". Q. Se Cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81 	<ul style="list-style-type: none"> R. Falta de canales de Venta. S. Plataforma Digital (Poca interacción en Redes sociales Disponibles, transitó en la página web) T. No se tiene un encargado de Ventas. U. Se puede mejorar la planeación de Proyectos. V. No se definen los G.I. W. No se tiene definido su mercado. X. No se conoce el Costo Unitario de los suministros y por ende la utilidad de los servicios. Y. Falta de definición o descripción de los puestos y asignación de tareas. Z. Falta de conocimiento en marketing digital. AA. La acción de ventas está centrada en la dirección. BB. Mínima comunicación entre áreas administrativa y operativa. CC. Bajo nivel de visión conjunta. DD. Poca publicidad; no hay una inversión clara en ese rubro. EE. No conocer su propuesta de valor, no comunicársela de la manera correcta al mercado. FF. Separación de personas físicas y morales. GG. No está claro un modelo de negocios; se terminan realizando acciones fuera del proceso establecido. HH. Nivel de pasivos (deuda).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Mercado y producto comprobado. 2. Calidad de la Instalación en comparación con la competencia Es buena. 3. Precio competitivo en el mercado. 4. Excelente relación precio/calidad en comparación al mercado. 5. Buenos comentarios del trabajo que realizan. 6. Conocidos dentro del giro. 7. Conocen como trabaja la competencia. 8. Saben trabajar con su competencia, utilizarla a su favor. 	<ul style="list-style-type: none"> 17. Competencia en crecimiento. 18. Precios controlados por los proveedores. 19. Amenazas de Inflación que afectan los suministros. 20. Poca oportunidad (para diferenciar tu producto. 21. Cambio en la legislación laboral. 22. Estancamiento en el crecimiento económico. 23. Competencia informal y desleal. 24. Desinformación sobre el giro.

<ol style="list-style-type: none"> 9. Concientización del cambio climático y búsqueda de opciones más amigables con el ambiente. 10. Ubicación que facilita la llegada de proveedores. 11. Cumplimiento con las normas para los contratos de interconexión a nivel nacional. 12. Aprovechar los estímulos fiscales a nivel municipal que otorga el contar con energías renovables. 13. Aprovechar el Incremento en la demanda de los sistemas HVAC y completar con tecnologías verdes. 14. Se tienen identificadas alternativas financieras para apoyar el crecimiento de las ventas. 15. Poca participación de la competencia en plataformas digitales. 16. Aprovechar las tendencias del Incremento de las tarifas eléctricas nacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 25. Venta de productos de forma ilícita e informal.
---	---

Figuras 1.6.3.3 FODA

1.6.3.4 FODA Cruzado

El procedimiento del FODA Cruzado se realizó de forma colaborativa entre el equipo PAP y el equipo ROQE. Primero el equipo PAP, realizó las propuestas de las estrategias utilizando las ideas que señaló ROQE como más importante, cada integrante del equipo se encargó de realizar una de las estrategias. Después se le presentaron las estrategias al equipo de ROQE donde ellos ayudaron a complementar las ideas y agregar otras que ellos creían que eran de vital importancia para la actividad.

1.6.3.4.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FORTALEZAS + OPORTUNIDADES):

Se detectaron 4 estrategias ofensivas, las cuatro son de vital importancia, pero la que el equipo PAP recalca como la más importante es la primera:

- **M/2,3,4,7,8:** Conocer los puntos débiles de los competidores y trabajar en conjunto para establecer un requerimiento de calidad de instalación y productos mínima en un nivel alto para complicar la entrada de nuevos competidores.
- **M/7,15:** Promover entre sus competidores el uso de plataformas digitales para crear un mercado justo y regulado en donde todas las opciones se encuentran en las plataformas digitales.
- **H/9,12,13,14:** Dar a conocer que el financiamiento que se ofrece va de la mano con la concientización del cambio climático. Hacer que los clientes estén conscientes que el apoyo se ofrece gracias a la decisión de cambiarse a energías amigables con el medio ambiente.
- **Q / 11:** Ya que se cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81, comunicar la ventaja que tiene ROQE sobre su competencia al realizar la venta.

Se concluye la primera estrategia como la más importante debido a la importancia de establecer mejores relaciones con el entorno, esto con el objetivo de establecer una sana, legal y buena competencia y poder eliminar a toda la competencia desleal que ha ido creciendo dentro del giro.

1.6.3.4.2 ESTRATEGIA DEFENSIVA (FORTALEZA + AMENAZA)

Se detectaron 4 estrategias defensivas, las cuatro son de vital importancia, pero la que el equipo PAP recalca como las de mayor importancia son la segunda y la cuarta:

- **M/2,3,4,7,8:** Conocer los puntos débiles de los competidores y trabajar en conjunto para establecer un requerimiento de calidad de instalación y productos mínima en un nivel alto para complicar la entrada de nuevos competidores.
- **M/7,15:** Promover entre sus competidores el uso de plataformas digitales para crear un mercado justo y regulado en donde todas las opciones se encuentran en las plataformas digitales.
- **H/9,12,13,14:** Dar a conocer que el financiamiento que se ofrece va de la mano con la concientización del cambio climático. Hacer que los clientes estén conscientes que

el apoyo se ofrece gracias a la decisión de cambiarse a energías amigables con el medio ambiente.

- **Q/ 11:** Ya que se cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81, comunicar la ventaja que tiene ROQE sobre su competencia al realizar la venta.

Se concluye que la segunda estrategia es importante debido a que apoya la idea de regular mejor el mercado para evitar prácticas desleales al consumidor, la cuarta tiene como objetivo utilizar los cumplimientos con los estándares de calidad para poder destacar sobre esta competencia informal y desleal.

1.6.3.4.3 ESTRATEGIA DE RE-ORIENTACIÓN (DEBILIDADES + OPORTUNIDADES)

Se detectaron 5 estrategias de reorientación, las cinco son de vital importancia, pero la que el equipo PAP recalca como las de mayor importancia son la tercera y la quinta:

- **S, T, DD/ 7, 15:** Realizar un sondeo y estudio de mercado sobre la percepción y aceptación de los productos y servicios. Definir una persona como “Community Manager” e invertir en publicidad Digital.
- **R, W, GG/ 2, 6, 7:** Utilizar los resultados del “Benchmarking” para localizar y definir una propuesta de valor del producto, en base a la definición de la propuesta de valor, y apoyados por el estudio de mercado, utilizarlo para comunicarlo en la campaña para publicitar el producto.
- **U, Y, AA, BB, CC/ 11, 12, 13:** Desarrollar un plan de desarrollo organizacional y planeación estratégica, que consiste en: Definir sesiones para trabajar el enfoque de la empresa, tanto entre los directivos como todo el equipo de trabajo. Definir el objetivo de cada puesto en la empresa, identificar que actividades que se realizan no agregan valor, analizar las fortalezas de los trabajadores, definir los roles de trabajo y así poder distribuir mejor la carga de trabajo. Analizar la posibilidad de crear un puesto en Recursos Humanos.
- **HH/ 1, 12, 14:** Crear paquetes que incluyan la instalación de sistemas HVAC complementados con los sistemas foto voltaicos. Comunicar los beneficios de contar con los dos.

- **V, HH/ 13, 16:** Identificando los cambios de demanda por temporada y el punto de equilibrio: Realizar una estrategia de ventas que consista en definir que tipos de paquetes pueden potenciar las ventas por temporada, definir y aplicar promociones que no afecten el punto de equilibrio e incrementar las ventas.

Se concluyo que la importancia de enfocarnos en la tercera debido a la importancia de definir una estructura organizacional eficiente, La quinta fue la complementación de una idea que se tuvo en colaboración donde se detectó la importancia de aprovechar el incremento de demanda, debido a los factores previamente señalados, además de poder aumentar las ventas en temporadas bajas en forma de paquetes que incluyan paneles fotovoltaicos y aires acondicionados acompañados de un financiamiento.

1.6.3.4.4 ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA (DEBILIDADES + AMENAZA)

Se detectaron 5 estrategias defensivas, las cinco son de vital importancia ya que son estratégicas de sobrevivencia, por lo cual se llegó a la conclusión de enfocarnos en todas ellas:

- **GG, V/23,25** Generar un modelo de negocios para definir gastos/costos para una venta formal y legal.
- **HH/22** Desarrollar e implementar una herramienta para medir el nivel de pasivo que se puede llegar a tener para poder prevenir un estancamiento económico y financiero.
- **X/17,18,20** Identificar y actualizar periódicamente el precio Unitario de sus servicios para tener una competencia de crecimiento dentro del mercado. Con base a esta información determinar una diferenciación en el producto o servicio.
- **CC/24** Trabajar con visión estratégico en conjunto atreves de reuniones programadas y comunicación continua o al equipo de trabajo.
- **Y, T/21** Desarrollar un plan estratégico para la definición de roles.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA
<ul style="list-style-type: none"> • M/2,3,4,7,8: Conocer los puntos débiles de los competidores y 	<ul style="list-style-type: none"> • E, D, L/18,17: Generar buena relación entre ROQE y los

<p>trabajar en conjunto para establecer un requerimiento de calidad de instalación y productos mínima en un nivel alto para complicar la entrada de nuevos competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • M/7,15: Promover entre sus competidores el uso de plataformas digitales para crear un mercado justo y regulado en donde todas las opciones se encuentran en las plataformas digitales. • H/9,12,13,14: Dar a conocer que el financiamiento que se ofrece va de la mano con la concientización del cambio climático. Hacer que los clientes estén conscientes que el apoyo se ofrece gracias a la decisión de cambiarse a energías amigables con el medio ambiente. • Q / 11: Ya que se cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81, comunicar la ventaja que tiene ROQE sobre su competencia al realizar la venta. 	<p>proveedores para lograr obtener la materia prima a costos menores y poder salir al mercado con precios más competitivos. Obtener materia prima en cantidades mayores para que los costos sean menores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A, I, H/20: Crear una estrategia de publicidad en la cual se mencione los beneficios de contratar cualquier servicio con ROQE (servicios post-venta, garantías, financiamientos, revisión bimestral de recibos de CFE para mayor control) • Q/21: Mantenerse al tanto de los cambios en la legislación y actualizarse dentro de lo posible para contar con las certificaciones necesarias. • P/23,25: Conocer a las personas que realizan este tipo de prácticas y buscar soluciones para los trabajos mal hechos que pueden llegar a realizar, ofrecer servicios para arreglar los problemas que la competencia no es capaz de resolver. • P/19,22: Conseguir suministros, materia prima de bajo costo que cumplan con la función necesitada sin bajar el estándar de calidad.
<p>ESTRATEGIA DE RE-ORIENTACIÓN</p>	<p>ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • S, T, DD/ 7, 15: Realizar un sondeo y estudio de mercado sobre la percepción y aceptación de los productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • GG, T/25 Generar un modelo de negocios tanto definir gastos para una venta formal y legal.

<p>Definir una persona como “Community Manager” e invertir en publicidad Digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • R, W, GG/ 2, 6, 7: Utilizar los resultados del “Benchmarking” para localizar y definir una propuesta de valor del producto, en base a la definición de la propuesta de valor, y apoyados por el estudio de mercado, utilizarlo para comunicarlo en la campaña para publicitar el producto. • U, Y, AA, BB, CC/ 11, 12, 13: Desarrollar un plan de desarrollo organizacional y planeación estratégica, que consiste en: Definir sesiones para trabajar el enfoque de la empresa, tanto entre los directivos como todo el equipo de trabajo. Definir el objetivo de cada puesto en la empresa, identificar que actividades que se realizan no agregan valor, analizar las fortalezas de los trabajadores, definir los roles de trabajo y así poder distribuir mejor la carga de trabajo. Analizar la posibilidad de crear un puesto en Recursos Humanos. • HH/ 1, 12, 14: Crear paquetes que incluyan la instalación de sistemas HVAC complementados con los sistemas foto voltaicos. Comunicar los beneficios de contar con los dos. • V, HH/ 13, 16: Identificando los cambios de demanda por temporada y el punto de 	<ul style="list-style-type: none"> • HH/22 Tener en claro que el nivel de pasivo que se puede llegar a tener para poder prevenir un estancamiento económico • X/17,18,20 Conocer un precio Unitario de sus servicios para tener una competencia de crecimiento dentro del mercado. También en base a esto poder determinar una diferenciación en el producto o servicio. • CC/24 Crear una estrategia para que los dos socios estén para tener una visión conjunta para poder tener más información sobre lo que está pasando.
--	--

<p>equilibrio: Realizar una estrategia de ventas que consista en definir que tipos de paquetes pueden potenciar las ventas por temporada, definir y aplicar promociones que no afecten el punto de equilibrio e incrementar las ventas.</p>	
---	--

Figuras 1.6.3.4 FODA Cruzado

Estas estrategias nos servirán de base para la definición del plan de desarrollo

1.6.3.5 Plan de desarrollo

El plan de desarrollo se realizó por el equipo PAP y fue posteriormente validado por el equipo ROQE. El plan de desarrollo consistió en tres etapas: definir las áreas clave de desempeño, la capacidad empresarial de que conforman cada una de las áreas y el objetivo que se busca solucionar en cada una de ellas.

Ventas y servicios: Esta área está enfocada en desarrollar la capacidad de ROQE de realizar el proceso de venta

Se detectaron dos capacidades empresariales:

- Ventas, mercadotecnia y publicidad en los mercados actuales, presentes, futuros y potenciales
- Capacidad de análisis e identificación de oportunidades de nuevos negocios.

El objetivo de la ACD Ventas y servicios es el de penetrar el mercado para el aumento de ventas y expansión de nuevos servicios.

Sistemas Financieros: Esta área está enfocada en desarrollar sistemas de información financiera para la toma de decisiones.

La capacidad empresarial que se detectó fue la de:

- Uso eficiente de la información financiera y contable para ventas, servicios y toma de decisiones de operación interna

El objetivo de los sistemas financieros es el de Desarrollar herramientas/instrumentos de análisis, gestión y control financiero, para la toma de decisiones

Organización Empresarial: Esta área está enfocada en el desarrollo y mejora organizacional de la empresa

La capacidad empresarial que se detecto fue la de:

- Desarrollo organizacional: Definición de la estrategia, relaciones entre directivos y trabajadores, controles de costos, de gestión, de calidad, descentralización de las decisiones y calidad de vida en el trabajo.

El objetivo de la organización empresarial se puede simplificar en el de Establecer una estructura organizacional interna eficiente

A continuación, se coloca el plan de desarrollo que se le presento al equipo de ROQE, posteriormente validado por ellos:

ACD	Capacidad	Objetivo
Ventas y servicios	Ventas, mercadotecnia y publicidad en los mercados actuales, presentes, futuros y potenciales	Penetrar el mercado para el aumento de ventas y expansión de nuevos servicios.
	Capacidad de análisis e identificación de oportunidades de nuevos negocios.	
Sistemas Financieros	Uso eficiente de la información financiera y contable para ventas, servicios y toma de decisiones de operación interna	Desarrollar herramientas/instrumentos de análisis, gestión y control financiero, para la toma de decisiones
Organización Empresarial	Desarrollo organizacional: Definición de la estrategia, relaciones entre directivos y trabajadores, controles de costos, de gestión, de calidad, descentralización de las decisiones y calidad de vida en el trabajo.	Establecer una estructura organizacional interna eficiente

Figuras 1.6.3.5 FODA Plan de desarrollo

1.7. Bibliografía y otros recursos

Meza, E. (2021) “La reinención de las pymes a un año de la pandemia” por El economista recuperado de: <https://www.economista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>

Fabian (2022) “Matriz FODA cruzada: qué es y cómo utilizar esta herramienta como aliada de tu negocio” Por ELADMINISIS. Recuperado de: <https://eladminis.com/matriz-foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/>

1.8. Anexos generales

[Este **apartado es opcional**, entendiendo por anexos generales todo lo que dé sustento al documento para su mejor comprensión, como planes de trabajo detallados, cronogramas, materiales elaborados, bitácoras, fichas de trabajo, fotografías, gráficas, estadísticas, etc.]

2. Productos

INSTALACIÓN SISTEMA FOTOVOLTAICO AZOTEA PLANA

DESCRIPCIÓN	UNITARIO MXN
UNIVERSAL AF END CLAMP MILL	\$55,00
UNIVERSAL AF MID CLAMP MILL	\$48,00
L-FOOT SERRATED W/ T-BOLT, CLR	\$53,00
SM LIGHT RAIL 246 MILL	\$630,00
CONDULET T SERIE 3 DE 1/2	\$44,36
CAJA RECT ALUM P/INTEMPERIE DE 1/2"	\$102,34
CONDULET LB SERIE 3 DE 1/2	\$25,13
GABINETE METALICO 300X200X150 C/PLAT ABB	\$1.951,00
RIEL DIN PERFORADO TRAMO DE 2 MTS ABB	\$224,00
BARRA DE TIERRA PARA TABLERO, 12 CIRCUITOS	\$100,00
DBL80 BLOQUE DISTRIBUCION 80A	\$436,00
FUSIBLES MERSEN DE 10A@1000VDC 10X38MM	\$51,00
PORTAFUSIBLE 10X38 1POLO 32AMP 1000V PV	\$409,00
FUSIBLE CILU 15 AMPS E9F15PV 1000VDC ABB	\$313,00
CLEMA TIERRA Z516-PE10MM C24/4 1920A ABB	\$133,00
PV-C10-100M CABLE FOTOVOLTAICO NEGRO PV WIRE CAJA 100 MTS 10AWG 2000V	\$14,74
PV-KST4/6II-UR CONECTOR MC4 MACHO PARA CABLES 12-10 AWG	\$23,00
MTS CABLE THW CAL 10 BLANCO TRAMO CONDULAC	\$9,50
CAPUCHON ROSCABLE AMARILLO CAL 12-10	\$1,05
ETIQUETAS SEGÚN LA NOM	\$18,00
CLIP TIPO O 1/2" P/VARILLAROSCADA CROUSE HINDS	\$6,82
CONECTOR GLANDULA 1/2 PLASTICO ANCLC C/CONTRA	\$29,78
CODO DE 90° 3/4" (19MM)	\$34,72
CAJA INTERIOR CC 12P ZAP 125 P-9	\$1.704,14
MINI INT 2 POLOS 16 AMPS CURVA "C" ABB	\$540,00
QO I.T.M. 2 X15 AMP SQD P-9	\$508,25
MISCELÁNEO	\$500,00
MANO DE OBRA SUB CONTRATADA (cuantas horas)	\$500,00

COSTO

IMPUESTOS 16%

PRECIO DE VENTA

--

2 paneles

CANTIDAD	UNIDAD	IMPORTE
4	PZ	\$220,00
2	PZ	\$96,00
6	PZ	\$318,00
1	PZ	\$630,00
1	PZ	\$44,36
1	PZ	\$102,34
2	PZ	\$50,26
1	PZ	\$1.951,00
1	PZ	\$224,00
1	PZ	\$100,00
1	PZ	\$436,00
1	PZ	\$51,00
	PZ	\$0,00
	PZ	\$0,00
	PZ	\$0,00
10	MTS	\$147,40
2	PZ	\$46,00
15	MTS	\$142,50
2	PZ	\$2,10
1	KIT	\$18,00
4	PZ	\$27,28
1	PZ	\$29,78
1	PZ	\$34,72
	PZ	\$0,00
	PZ	\$0,00
1	PZ	\$508,25
0,5	LOTE	\$250,00
2	PZ	\$1.000,00

\$6.428,99

\$1.028,64

\$7.457,63

6 paneles

CANTIDAD	UNIDAD	IMPORTE
11	PZ	\$605,00
10	PZ	\$480,00
18	PZ	\$954,00
3	PZ	\$1.890,00
1	PZ	\$44,36
1	PZ	\$102,34
4	PZ	\$100,52
1	PZ	\$1.951,00
2	PZ	\$448,00
1	PZ	\$100,00
2	PZ	\$872,00
2	PZ	\$102,00
2	PZ	\$818,00
2	PZ	\$626,00
2	PZ	\$266,00
30	MTS	\$442,20
6	PZ	\$138,00
30	MTS	\$285,00
3	PZ	\$3,15
1	KIT	\$18,00
15	PZ	\$102,30
1	PZ	\$29,78
1	PZ	\$34,72
1	PZ	\$1.704,14
1	PZ	\$540,00
1	PZ	\$508,25
1	LOTE	\$500,00
6	PZ	\$3.000,00

\$16.664,76

\$2.666,36

\$19.331,12

16

CANTIDAD	UNIDAD	IMPORTE
12	PZ	\$660,00
15	PZ	\$720,00
25	PZ	\$1.325,00
5	PZ	\$3.150,00
3	PZ	\$133,08
1	PZ	\$102,34
6	PZ	\$150,78
1	PZ	\$1.951,00
2,5	PZ	\$560,00
1	PZ	\$100,00
2	PZ	\$872,00
4	PZ	\$204,00
4	PZ	\$1.636,00
4	PZ	\$1.252,00
4	PZ	\$532,00
60	MTS	\$884,40
20	PZ	\$460,00
60	MTS	\$570,00
5	PZ	\$5,25
1	KIT	\$18,00
22	PZ	\$150,04
4	PZ	\$119,12
3	PZ	\$104,16
1	PZ	\$1.704,14
2	PZ	\$1.080,00
1	PZ	\$508,25
2	LOTE	\$1.000,00
16	PZ	\$8.000,00

\$27.951,56

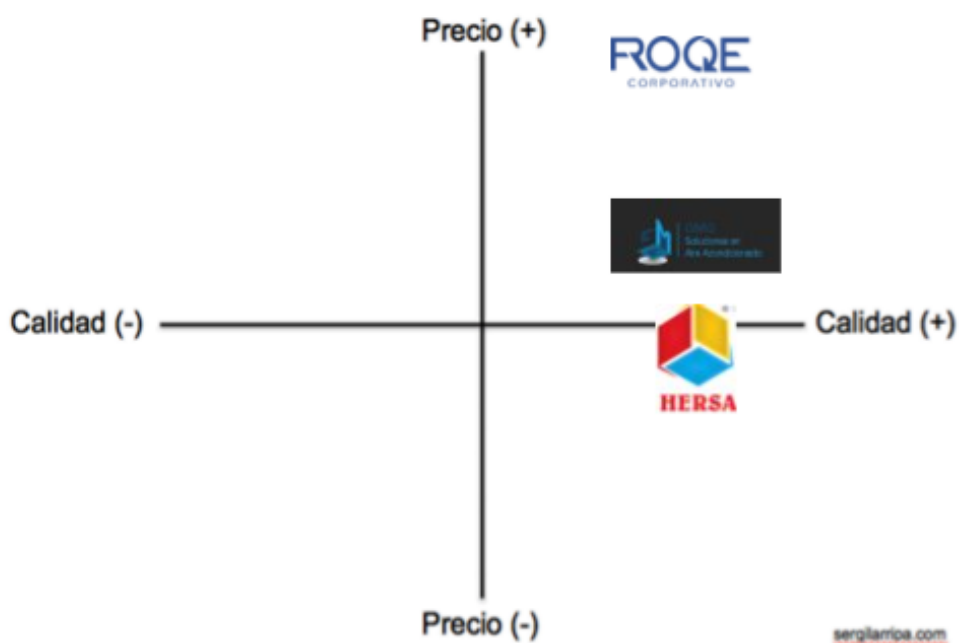
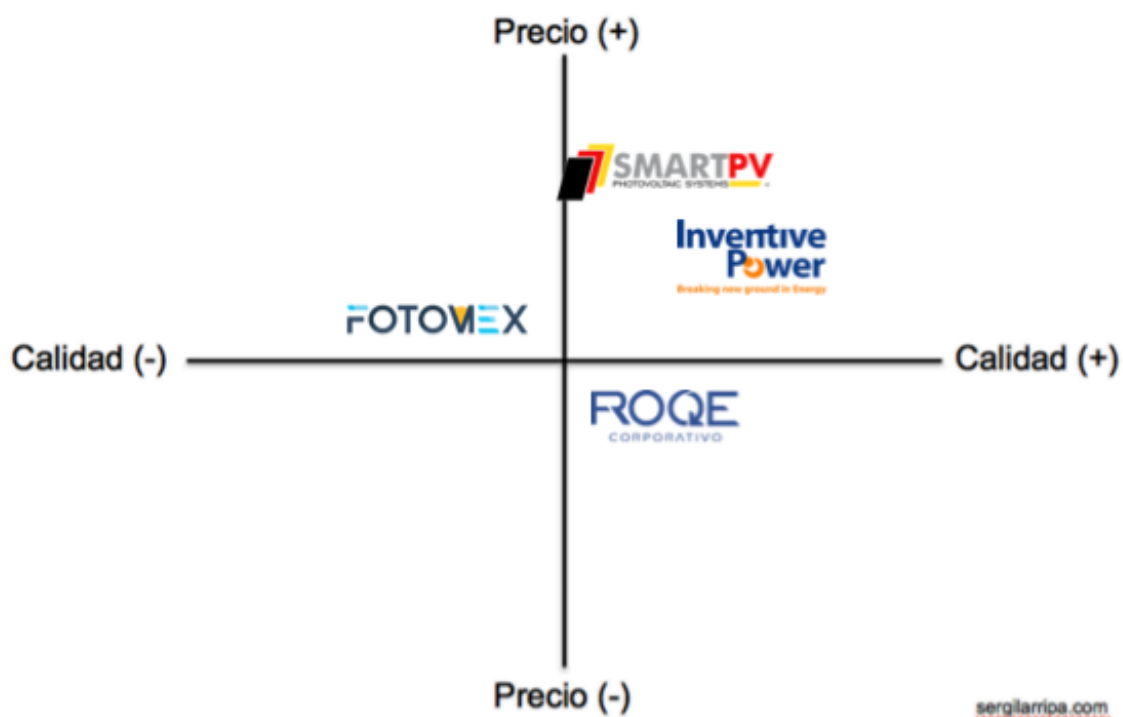
\$4.472,25

\$32.423,81

Benchmarks	Financiamiento	Presencia en el mercado	Calidad de instalación	Servicios post-venta	Servicio al cliente	Costo/precio	Reporte de proceso	Canales de venta
ROQE	Trabajan con financiamiento reparadas de la empresa y tienen un crédito propio con un topes de \$200,000	Cuenta de Facebook y cuando buscas su nombre completo en internet sale como primera opción.	Los clientes opinan que los colaboradores hacen un muy buen trabajo de instalación.	Los clientes recomiendan a largo después de un servicio, incluso quiere decir que cuando salieron con los trabajos hechos.	La primera llamada al teléfono que está en internet, no le contestaron, regresaron la llamada pero por ya no estaba contestar.	Total en días \$ 225 días por paneles	Se entrega un reporte con fotos con lo que se hizo con los paneles y como quedaron, explicación de como se realizó y una breve explicación de como se	Visit en web, catálogo de ingeniería, proyectos gubernamentales
Smart go	Utilizan Credit al no cotización, es mayor a \$100,000, mandan la comoda junto con la cotización. Si es menor a esa cantidad sube con comoda propia subiendo un	Facebook, Pagina web, Instagram con la pagina ligada, cuando buscas en internet tienes que bajarle un poco para encontrar el numero.	Los clientes mencionan que quedan satisfechos con el proceso de instalación. Mencionan la misma instalación que ROQE es que subcontratan a los mismos.	Los primeros quedan satisfechos después de la instalación del servicio y comentan en google sobre eso. Comentan con garantía de 25 años.	Al llamar comentan rapido, se preguntan el lugar de donde hacen, le ofrecen cambiar la foto del medio de día, le preguntan como funciona su	Total en días \$1,470.79 por 21 paneles, 5 instalacion e instalación Costo por panel \$333.50 cada	Entregan una ficha con información de los paneles que se instalaron, como se cuidan y su garantía.	Telefonos, cotización en la pagina web, Instagram, whatsapp (por perfil en personal)
Fortion	N/A	Pagina web, facebook con muy poca información e Instagram con la pagina ligada, cuando buscas en internet es el primero que te sale.	La mayoría de sus clientes mencionan que se realizó un muy buen trabajo de instalación.	Mencionan la calidad de sus instalaciones y su buen trato.	Contestan rapido el telefono pero la persona que contesta le dice que no le pueden hacer la cotización al momento, tienen que mandar un correo con el medio para	N/A	N/A	Telefonos, correo en la pagina web, dirección y foto información (telefonos), cotización por correo
Thesad	Cuentan con financiamiento propio	Publicidad, presencia digital en medio y pagina web con herramientas digitales de contacto, pregunta y ofrecimiento. Cuando lo buscas en internet tiene	Los clientes mencionan que la instalación se realizó de manera rápida y en tiempo	Tienen a sus clientes dando testimonios sobre como estuvo la instalación.	No contestan el telefono, la llamada no entro y cuando entro colgaron.	N/A	N/A	Publicidad en redes, facebook, Instagram, correo y pagina web
Lumistar	N/A	Tiene cuenta en Facebook en la cual cuentan con toda la información para contactar, telefonos y dirección, la pagina web es clara. Cuando los buscas	N/A	N/A	Contestan rapido y mencionan el nombre de la empresa, pedir cotización pero tiene que ser por whatsapp app y no me explican como manejar la cotización ellos.	N/A	N/A	N/A
Fotomex Solar	Trabajan con una franquicia externa	Pagina web con mucha información sobre los servicios. Presencia en redes sociales con muy poco seguimiento, le ofrecen cotización tiene	Las instalaciones que realizaron se ven muy profesionales.	Mantuvieron una comunicación muy cercana, después de realizar la cotización se comunicaron con el cliente en una hora pedida para poder darle.	Los comentarios mencionan que el servicio es profesional.	Total en días \$3,406.58 por 22 paneles, 5 instalacion e instalación Costo por panel \$152.58 días por paneles	Entregan una ficha con información de los paneles que se instalaron, como se cuidan y su garantía.	Pagina Web, Facebook e Instagram. Los medios sociales no son actualizados con frecuencia. El medio
Energía Wiro	N/A	Muy buena presencia en redes sociales, los post se actualizan constantemente	Las instalaciones que realizaron se ven muy profesionales.	Los comentarios mencionan que el servicio es muy profesional, entre otros se encuentran clientes como MEXTEL, El Abasco, etc.	El equipo de Energía Wiro se puso en contacto conmigo después de dos días con el propósito de obtener un cita, se pidió una cotización en adelantado y ya no se obtuvieron respuestas al primer correo una semana después de que se me realizaron la cotización, se les dio respuesta y me tardaron un tiempo en contestar con la cotización.	N/A	N/A	Contestan con Pagina Web y servicios de atención al cliente
Green Energy	Trabajan con financiamiento	En instalaciones Industrial, los clientes que presentan como proyectos son del sector, no cuentan con ningún tipo de redes sociales.	Los clientes mencionan que la instalación se realizó de manera rápida y en tiempo	Los comentarios mencionan que el servicio es muy profesional, entre otros se encuentran clientes como MEXTEL, El Abasco, etc.	Respondieron el correo una semana después de que se me realizó la cotización, se les dio respuesta y me tardaron un tiempo en contestar con la cotización.	N/A	N/A	N/A
Sumar energía	N/A	No hay presencia en redes sociales.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Innovative power	N/A	Empresa enfocada en el sector comercial y el sector industrial, tiene una buena presencia en Facebook. El youtube y LinkedIn no están actualizados.	Las instalaciones que realizaron se ven muy profesionales	Los clientes daban en los diferentes canales son positivos.	Respondieron el correo una semana y medio después de que se me realizó la cotización, se les dio respuesta y me tardaron un tiempo en contestar con la cotización.	N/A	N/A	Contestan con Pagina Web, Facebook, LinkedIn y un canal de youtube donde suben testimonios de las instalaciones.

benchmark HVAC

Benchmarks	Presencia en el mercado	Tiempo de respuesta	Instalación	Servicio al cliente	Costo/precio
ROQE	Facebook, mail y pagina web con información para contactarlos y cotizar.	Contestan al momento en el telefono, tardaron en mandar la cotización, mandan la cotización una hora	Se agenda una observación, para conocer el espacio si se solicita una instalación	Buen servicio al cliente, tienen buena comunicación con el cliente, los operadores muy profesionales	\$2250 instalación y con el equipo \$18270
ReinMex	Cuentan con pagina web, perfil en linkedIn, perfil de facebook (dice que esta cerrado permanentemente), link directo a su whatsapp	El mensaje por whatsapp no le llega a la cuenta empresa ya pasaron 20 minutos, despues de un dia el mensaje nunca llego	Servicio industrial	No se obtuvo una respuesta por whatsapp ni por telefono	N/A
Hersagdl	Pagina web, facebook con numero, pagina y whatsapp app, instagram con link a su pagina web	Contestan al momento y te dice los precios por telefono.	conexión con la luz mas cercana, si se necesita cualquier otro material me avisarian antes por comprarlo, sellado, revision de humedad y contra lluvias	Me contestaron rapido y me dieron la cotización siento que no explican tan bien el proceso si no conoces mucho del tema	\$1800 PURA INSTALACION, EQUIPO NET \$7500 CON INSTALACIÓN GARANTIA DE UN 1 AÑO DE EQUIPO
Celsius	Pagina web con sistema de chat automatico, facebook con telefono, pagina web, no cuentan con instagram	N/A	N/A	N/A	N/A
GMG soluciones en aire acondicionado	Cuando buscas el nombre salen dos empresas de aire acondicionado llamadas parecido, pagina web con link a su numero para cotizar, no tienen instagram, no encuentre el fb de gmg de gdl hay uno de mexico y otro de barcelona	No contestaron la primera llamada, colgaron, contestaron cuando volvi a llamar, duraron 15 minutos en enviar la cotización escrita	La cotización no menciona como se hara la instalación o que se necesitara	Me dieron la opción de cotizarme por llamada o mandarme un documento con toda la información, abiertos a cotizar el servicio con equipo y sin equipo	\$1950 pura instalación, instalacion con equipo (mini split mirage 110 v 1 tonelada) \$9831



Encuesta de Satisfacción del Cliente - Corporativo ROQE

Esta es una encuesta de satisfacción del Corporativo ROQE, con el objetivo de conocer la opinión de nuestros clientes y así poder siempre brindar un excelente servicio.

***Obligatorio**

1. Edad *

2. Municipio *

3. Nombre *

4. ¿Cómo te enteraste de ROQE *

5. ¿Qué tipo de servicio le fue brindado? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Instalación Eléctrica
- Obra Civil
- HVAC (Aire acondicionado)
- Paneles Solares

Encuesta de Satisfacción del Cliente - Corporativo ROQE 24/1/22, 12:04 Encuesta de Satisfacción del Cliente - Corporativo ROQE 24/1/22, 12:04

6. ¿Qué tan importante fue para usted el proceso de cotización para elegir a ROQE? (Donde 1 es poco importante y 5 muy importante)

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poc Muy importante

7. ¿Cómo fue su experiencia durante la venta? (Tomar en cuenta desde el momento de la cotización)

Marca solo un óvalo.

Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy Mala

8. ¿Cómo fue su experiencia durante la instalación? *

Marca solo un óvalo.

Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy Mala

9. ¿El personal que realizó las obras se mostró cortés y trabajó de una manera limpia y ordenada en todo momento?

Marca solo un óvalo.

Totalmente
 Algunas veces
 Casi no
 No

10. ¿Le quedó claro el tipo de trabajo que le estaba realizando la empresa? (Beneficios, usos, seguimiento, etc.)

Marca solo un óvalo.

Sí
 Casi todo
 Más o menos
 Casi no
 No

11. ¿Ha quedado usted satisfecho(a) con el trabajo realizado por nuestro equipo? (1 como poco 5 como lo máximo)

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poc Muy satisfecho(a)

<https://docs.google.com/forms/d/1SKvFz2MmukhqbUcEhySHxMz2-Sv4AaB0E7YTOY1Mj/printform> <https://docs.google.com/forms/d/1SKvFz2MmukhqbUcEhySHxMz2-Sv4AaB0E7YTOY1Mj/printform>

Página 2 de 6 Página 3 de 6

Página 4 de 6

Encuesta de Satisfacción del Cliente - Corporativo ROQE 24/1/22, 12:04 Encuesta de Satisfacción del Cliente - Corporativo ROQE 24/1/22, 12:04

12. ¿Consideró a otras opciones para el servicio que le brindo ROQE? *

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

13. Si la respuesta anterior fue "sí", mencione ¿Por qué se decidió por ROQE? y ¿Cuál fue su otra opción? (Si la respuesta fue "no" escriba no en el recuadro)

14. ¿Buscó otras opciones en internet o redes sociales? *

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

15. ¿Recomendaría usted a ROQE con sus amistades o familiares? *

Marca solo un óvalo.

Sí
 Tal Vez
 No

16. ¿Usted tiene algún comentario extra sobre algo que se haya mencionado anteriormente? (Si se marca con un No, favor de comentar con otro No.)

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

17. Comentario Extra *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1SKvFz2MmukhqbUcEhySHxMz2-Sv4AaB0E7YTOY1Mj/printform> <https://docs.google.com/forms/d/1SKvFz2MmukhqbUcEhySHxMz2-Sv4AaB0E7YTOY1Mj/printform>

Página 4 de 6 Página 5 de 6



**PROCEDIMIENTO ATENCIÓN AL CLIENTE MEDIANTE WHATSAPP
EMPRESARIAL**

1 OBJETIVO.

1.1 Definir el procedimiento adecuado para realizar el acercamiento al cliente, proceso de cotización y concretar la venta.

2 ALCANCE.

2.1 Concretar el proceso de venta con el cliente, mediante el contacto vía WhatsApp.

3 RESPONSABILIDADES PARA APROBACIÓN:

- 3.1 Jefe de Operaciones
- 3.2 Jefe de Administración

PROCEDIMIENTO:

- 4.1 El Cliente realiza el primer acercamiento contactando al vendedor mediante la liga que se encuentra en la página de internet.
- 4.2 El Vendedor de seguimiento al cliente lleuanto acaba el proceso detallado en el Manual de Venta, "Manual de servicio al cliente WhatsApp Empresarial"
- 4.3 El Vendedor al realizar el proceso de la venta, realiza la cotización en el formato, "Formato de Cotización Servicio F.V".
- 4.4 El Vendedor ofrece al cliente la opción de un financiamiento, así como la posibilidad de fijar un espacio para explicar en qué consiste la cotización, esto con el propósito de aclarar cualquier duda que pueda tener el cliente.
- 4.5 El Vendedor de seguimiento al proceso, al concretarse la venta se le notifica al jefe de Operaciones para realizar el proceso de instalación.

DOCUMENTOS O REFERENCIAS:

- 5.1 Manual del servicio al cliente WhatsApp Empresarial.
- 5.2 Formato de Cotización Servicio F.V.

REGISTROS:

- 6.1 NA

Elaborado por: (Nombre, firma, fecha) Reberlin Benavise	Revisado por: (Nombre, firma, fecha) Cecilia Villatoro	Aprobado por: (Nombre, firma, fecha) Director General
FECHA DE EMISIÓN: Oct-2022	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: Oct-2022	FECHA DE PRÓXIMA REVISIÓN: Oct-2023



MANUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE WHATSAPP EMPRESARIAL

1-Objetivo

- 1.1 Un manual de atención al cliente plantea pautas y procedimientos a seguir cuando un cliente se contacta con la empresa. De esta manera, los colaboradores de la organización saben qué decir y qué hacer ante las consultas de los clientes.

2-Inicio de la conversación:

1	Cliente:	Buenos días. Quiero más información. Vengo de la pagina web .
	Vendedor:	Buenos días soy ADRIANA DEL ROSARIO VILLALBA de Corporativo ROQE, ¿Con quién tengo el gusto?
2	Cliente:	Hola Buenos días, con nombre del cliente .
	Vendedor:	Mucho gusto nombre del cliente , ¿usted tiene a la mano su recibo de CPE?
3	Cliente:	Cierto que sí.
	Vendedor:	Me gusto enviar una foto por los ledos, por favor.
4	Cliente:	El cliente adjunta un recibo de pago de la SOURCE MANAGE.
	Vendedor:	Muchas gracias, en un momento le entramos su cotización.

Elaborado por: (Nombre, Firma, fecha)	Revisado por: (Nombre, Firma, fecha)	Aprobado por: (Nombre, Firma, fecha)
Sandra Latorre	Cecilia Villaverde	Director General
FECHA DE EMISIÓN: 02-2022	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 02-2022	FECHA DE PRÓXIMA REVISIÓN: 02-2023

5	Vendedor:	El vendedor visita la empresa al formato Tomado de Contacto F.V. 048 0-4009 a la ciudad a cliente.
	Vendedor:	Buenos días, aquí le envío su colección, podemos agendar una cita con el propósito de explicarle las ventajas que usted como cliente obtiene con nuestro servicio.
6	Cliente:	Oreoles, a las 10:00 estoy disponible
	Vendedor:	Con todo gusto, me comunico con usted a esa hora que tenga un buen día.

1-Comentarios

1.1 El Tiempo de respuesta del vendedor no debe de exceder los 30 minutos después del primer contacto, esto con el objetivo de no perder el interés del cliente.

1.2 Si el cliente desea saber sobre un financiamiento, el vendedor debe de comunicarle que la empresa trabaja con una financiera externa y si el cliente lo desea, se le deberá de contactar con ella.

1

Elaborado por: (Nombre, firma, fecha)	Revisado por: (Nombre, firma, fecha)	Aprobado por: (Nombre, firma, fecha)
Josander Sempere	Cecilia Villaverde	Director General
PRO-A DE PROCESOS 001-001	PRO-A DE LA TMA 001-001	PRO-A DE PROCESOS 001-001

Fortalezas

- A. Servicio Post-venta.
- B. Calidad de la Instalación.
- C. Conocen su mercado.
- D. Precio preferente en M.P.
- E. Alianzas con el sector.
- F. Actualizados en las nuevas tecnologías.
- G. Capacitación en las nuevas tecnologías y prácticas.
- H. Apoyo con financiamiento en sus servicios.
- I. Buen equipo de Trabajo se fortalece a través de un trabajo de integración.
- J. Colaboradores de confianza.
- K. Buena cultura organizacional.
- L. Tienen buen contacto con proveedores.
- M. Conocimiento de sus competidores.
- N. Aceptan todo tipo de apoyos y proyectos.
- O. Buena ubicación de las oficinas,
- P. Capacidad de resolver problemas desde un punto de vista "ingenieril".
- Q. Se Cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81

4/11/20

Debilidades

- R. Falta de canales de Venta.
- S. Plataforma Digital (Poca interacción en Redes sociales Disponibles, transitó en la página web)
- T. No se tiene un encargado de Ventas.
- U. Se puede mejorar la planeación de Proyectos.
- V. No se definen los G.I.
- W. No se tiene definido su mercado.
- X. No se conoce el Costo Unitario de los suministros y por ende la utilidad de los servicios.
- Y. Falta de definición o descripción de los puestos y asignación de tareas.
- Z. Falta de conocimiento en marketing digital.
- AA. La acción de ventas esta centrada en la dirección.
- BB. Mínima comunicación entre áreas administrativa y operativa.
- CC. Bajo nivel de visión conjunta.
- DD. Poca publicidad; no hay una inversión clara en ese rubro.
- EE. No conocer su propuesta de valor, no comunicársela de la manera correcta al mercado.
- FF. Separación de personas físicas y morales.
- GG. No esta claro un modelo de negocios; se terminan realizando acciones fuera del proceso establecido.
- HH. Nivel de pasivos (deuda).

Oportunidades

- 1. Mercado y producto comprobado.
- 2. Calidad de la Instalación en comparación con la competencia Es buena.
- 3. Precio competitivo en el mercado.
- 4. Excelente relación precio/calidad en comparación al mercado.
- 5. Buenos comentarios del trabajo que realizan.
- 6. Conocidos dentro del giro.
- 7. Conocen como trabaja la competencia.
- 8. Saben trabajar con su competencia, utilizarla a su favor.
- 9. Concientización del cambio climático y búsqueda de opciones más amigables con el ambiente.
- 10. Ubicación que facilita la llegada de proveedores.
- 11. Cumplimiento con las normas para los contratos de interconexión a nivel nacional.
- 12. Aprovechar los estímulos fiscales a nivel municipal que otorga el contar con energías renovables.
- 13. Aprovechar el incremento en la demanda de los sistemas HVAC y completar con tecnologías verdes.
- 14. Se tienen identificadas alternativas financieras para apoyar el crecimiento de las ventas.
- 15. Poca participación de la competencia en plataformas digitales.
- 16. Aprovechar las tendencias del incremento de las tarifas eléctricas nacionales.

24/7

Amenazas

- 17. Competencia en crecimiento.
- 18. Precios controlados por los proveedores.
- 19. Amenazas de Inflación que afectan los suministros.
- 20. Poca oportunidad (para diferenciar tu producto).
- 21. Cambio en la legislación laboral.
- 22. Estancamiento en el crecimiento económico.
- 23. Competencia informal y desleal.
- 24. Desinformación sobre el giro.
- 25. Venta de productos de forma ilícita e informal.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>II. Servicio Post-venta.</p> <p>JJ. Calidad de la Instalación.</p> <p>KK. Conocen su mercado.</p> <p>LL. Precio preferente en M.P.</p> <p>MM. Alianzas con el sector.</p> <p>NN. Actualizados en las nuevas tecnologías.</p> <p>OO. Capacitación en las nuevas tecnologías y prácticas.</p> <p>PP. Apoyo con financiamiento en sus servicios.</p> <p>QQ. Buen equipo de Trabajo se fortalece a través de un trabajo de integración.</p> <p>RR. Colaboradores de confianza.</p>	<p>ZZ. Falta de canales de Venta.</p> <p>AAA. Plataforma Digital (Poca interacción en Redes sociales Disponibles, transitó en la página web)</p> <p>BBB. No se tiene un encargado de Ventas.</p> <p>CCC. Se puede mejorar la planeación de Proyectos.</p> <p>DDD. No se definen los G.I.</p> <p>EEE. No se tiene definido su mercado.</p> <p>FFF. No se conoce el Costo Unitario de los suministros y por ende la utilidad de los servicios.</p>

<p>SS. Buena cultura organizacional. TT. Tienen buen contacto con proveedores. UU. Conocimiento de sus competidores. VV. Aceptan todo tipo de apoyos y proyectos. WW. Buena ubicación de las oficinas, XX. Capacidad de resolver problemas desde un punto de vista "ingenieril". YY. Se Cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81</p>	<p>GGG. Falta de definición o descripción de los puestos y asignación de tareas. HHH. Falta de conocimiento en marketing digital. III. La acción de ventas está centrada en la dirección. JJJ. Mínima comunicación entre áreas administrativa y operativa. KKK. Bajo nivel de visión conjunta. LLL. Poca publicidad; no hay una inversión clara en ese rubro. MMM. No conocer su propuesta de valor, no comunicársela de la manera correcta al mercado. NNN. Separación de personas físicas y morales. OOO. No está claro un modelo de negocios; se terminan realizando acciones fuera del proceso establecido. PPP. Nivel de pasivos (deuda).</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>26. Mercado y producto comprobado. 27. Calidad de la Instalación en comparación con la competencia Es buena. 28. Precio competitivo en el mercado. 29. Excelente relación precio/calidad en comparación al mercado. 30. Buenos comentarios del trabajo que realizan. 31. Conocidos dentro del giro. 32. Conocen como trabaja la competencia. 33. Saben trabajar con su competencia, utilizarla a su favor. 34. Concientización del cambio climático y búsqueda de opciones más amigables con el ambiente. 35. Ubicación que facilita la llegada de proveedores. 36. Cumplimiento con las normas para los contratos de interconexión a nivel nacional. 37. Aprovechar los estímulos fiscales a nivel municipal que otorga el contar con energías renovables. 38. Aprovechar el Incremento en la demanda de los sistemas HVAC y completar con tecnologías verdes.</p>	<p>42. Competencia en crecimiento. 43. Precios controlados por los proveedores. 44. Amenazas de Inflación que afectan los suministros. 45. Poca oportunidad (para diferenciar tu producto. 46. Cambio en la legislación laboral. 47. Estancamiento en el crecimiento económico. 48. Competencia informal y desleal. 49. Desinformación sobre el giro. 50. Venta de productos de forma ilícita e informal.</p>

<p>39. Se tienen identificadas alternativas financieras para apoyar el crecimiento de las ventas.</p> <p>40. Poca participación de la competencia en plataformas digitales.</p> <p>41. Aprovechar las tendencias del Incremento de las tarifas eléctricas nacionales.</p>	
---	--

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA
<ul style="list-style-type: none"> • M/2,3,4,7,8: Conocer los puntos débiles de los competidores y trabajar en conjunto para establecer un requerimiento de calidad de instalación y productos mínima en un nivel alto para complicar la entrada de nuevos competidores. • M/7,15: Promover entre sus competidores el uso de plataformas digitales para crear un mercado justo y regulado en donde todas las opciones se encuentran en las plataformas digitales. • H/9,12,13,14: Dar a conocer que el financiamiento que se ofrece va de la mano con la concientización del cambio climático. Hacer que los clientes estén conscientes que el apoyo se ofrece gracias a la decisión de cambiarse a energías amigables con el medio ambiente. • Q / 11: Ya que se cumple con el estándar de competencia 586.1 y 11.81, comunicar la ventaja que tiene ROQE sobre su competencia al realizar la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • E, D, L/18,17: Generar buena relación entre ROQE y los proveedores para lograr obtener la materia prima a costos menores y poder salir al mercado con precios más competitivos. Obtener materia prima en cantidades mayores para que los costos sean menores. • A, I, H/20: Crear una estrategia de publicidad en la cual se mencione los beneficios de contratar cualquier servicio con ROQE (servicios post-venta, garantías, financiamientos, revisión bimestral de recibos de CFE para mayor control) • Q/21: Mantenerse al tanto de los cambios en la legislación y actualizarse dentro de lo posible para contar con las certificaciones necesarias. • P/23,25: Conocer a las personas que realizan este tipo de prácticas y buscar soluciones para los trabajos mal hechos que pueden llegar a realizar, ofrecer servicios para arreglar los problemas que la

	<p>competencia no es capaz de resolver.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● P/19,22: Conseguir suministros, materia prima de bajo costo que cumplan con la función necesitada sin bajar el estándar de calidad.
ESTRATEGIA DE RE-ORIENTACIÓN	ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ● S, T, DD/ 7, 15: Realizar un sondeo y estudio de mercado sobre la percepción y aceptación de los productos y servicios. Definir una persona como “Community Manager” e invertir en publicidad Digital. ● R, W, GG/ 2, 6, 7: Utilizar los resultados del “Benchmarking” para localizar y definir una propuesta de valor del producto, en base a la definición de la propuesta de valor, y apoyados por el estudio de mercado, utilizarlo para comunicarlo en la campaña para publicitar el producto. ● U, Y, AA, BB, CC/ 11, 12, 13: Desarrollar un plan de desarrollo organizacional y planeación estratégica, que consiste en: Definir sesiones para trabajar el enfoque de la empresa, tanto entre los directivos como todo el equipo de trabajo. Definir el objetivo de cada puesto en la empresa, identificar que actividades que se realizan no agregan valor, analizar las fortalezas de los trabajadores, 	<ul style="list-style-type: none"> ● GG, T/25 Generar un modelo de negocios tanto definir gastos para una venta formal y legal. ● HH/22 Tener en claro que el nivel de pasivo que se puede llegar a tener para poder prevenir un estancamiento económico ● X/17,18,20 Conocer un precio Unitario de sus servicios para tener una competencia de crecimiento dentro del mercado. También en base a esto poder determinar una diferenciación en el producto o servicio. ● CC/24 Crear una estrategia para que los dos socios estén para tener una visión conjunta para poder tener más información sobre lo que está pasando.

<p>definir los roles de trabajo y así poder distribuir mejor la carga de trabajo. Analizar la posibilidad de crear un puesto en Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none">• HH/ 1, 12, 14: Crear paquetes que incluyan la instalación de sistemas HVAC complementados con los sistemas foto voltaicos. Comunicar los beneficios de contar con los dos.• V, HH/ 13, 16: Identificando los cambios de demanda por temporada y el punto de equilibrio: Realizar una estrategia de ventas que consista en definir que tipos de paquetes pueden potenciar las ventas por temporada, definir y aplicar promociones que no afecten el punto de equilibrio e incrementar las ventas.	
---	--

ACD	Capacidad	Objetivo
Ventas y servicios	Ventas, mercadotecnia y publicidad en los mercados actuales, presentes, futuros y potenciales	Penetrar el mercado para el aumento de ventas y expansión de nuevos servicios.
	Capacidad de análisis e identificación de oportunidades de nuevos negocios.	
Sistemas Financieros	Uso eficiente de la información financiera y contable para ventas, servicios y toma de decisiones de operación interna	Desarrollar herramientas/instrumentos de análisis, gestión y control financiero, para la toma de decisiones
Organización Empresarial	Desarrollo organizacional: Definición de la estrategia, relaciones entre directivos y trabajadores, controles de costos, de gestión, de calidad, descentralización de las decisiones y calidad de vida en el trabajo.	Establecer una estructura organizacional interna eficiente

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

3.1 Sensibilización ante las realidades

Sebastián Berrospe Morán: En lo personal me ha parecido una experiencia bastante grata en el lado humanístico de la actividad. ROQE es una empresa que desde un principio te hace sentir bienvenido en sus instalaciones, cada persona en la empresa se siente parte de un mismo objetivo, no basta no cumplir una agenda en ROQE es importante sentirte comprometido con su proyecto. Una de las cosas que me sorprendió de manera positiva es lo comprometido que está la gente en poder mejorar su situación, eso habla de un trabajo positivo de los directivos hacia los sus empleados. Todo el equipo de ROQE se comprometió con el proyecto, siempre estuvieron en contacto con nosotros y respondiendo lo más pronto posible dependiendo de sus circunstancias. Además, en la cuestión de accesibilidad a la información, el equipo siempre estuvo dispuesto a trabajar de forma colaborativa disponiendo de tiempo, datos, conocimiento e información.

El valor Ético principal que se desarrolló durante el PAP es el aporte benéfico que se crea al desarrollo de las MiPymes. Las chicas y medianas empresas potencian el desarrollo de la economía mexicana y sirven como motor para el crecimiento económico del país. ROQE en pandemia se comprometió en innovar y crecer con el propósito de ser el sostén económico de todas las personas que forman parte de la familia ROQE.

En lo personal uno como consultor se compromete a practicar la ética en su trabajo, representando a una institución tan importante como el ITESO. Dentro de esta responsabilidad ética se encuentra el manejo responsable de información sensible de la empresa, el comportarse de forma respetuosa, sin discriminar a las personas por su raza, sexo, orientación sexual, etc.

Julio Héctor Bedolla: Los valores que identifique por parte del equipo ROQE desde la primera visita fueron más que gratos, la calidez con la que una empresa que nace

desde los sueños de los dueños es verdaderamente un halago para cualquier futuro alumno interesado en ser parte del equipo de consultores junior asignados a ROQE. La apertura que tuvieron al reconocer sus debilidades y escuchar nuestras propuestas nos llevaron a una consultoría colaborativa exitosa.

María del Carmen: Por parte de la empresa ROQE puedo decir que es una empresa muy humana y saben de valores ya que tiene una buena cultura organizacional donde desde el primer día se pudo notar como estaban puestos hacer un cambio, donde nos recibieron con manos abiertas y con toda la confianza para poder llegar a nuestro objetivo como equipo. En mi experiencia fue la ética que me tocó vivir fue la honestidad ya que en varias ocasiones se vio la oportunidad de mentir conocimientos no adquiridos. Donde a las respuestas de todas esas preguntas se respondieron con toda la honestidad ya que amablemente negábamos que conocíamos la respuesta y que se preguntaría a un experto en el tema.

Andrea Tellez davila: Corporativo ROQE es una empresa humanista que se preocupa por sus colaboradores y su bienestar. Desde el primer momento en ROQE nos hicieron sentir un ambiente de confianza y compañerismo del cual sacamos mucho provecho a lo largo del semestre.

Creo que es super importante que el PAP consultoría para la competitividad en Pymes decida trabajar con estas empresas ya que son personas que buscan tener un impacto positivo tanto para ellos como para la sociedad.

Como consultores Jr. tenemos que ser conscientes de lo que viven los empresarios y los colaboradores para hacer un trabajo verdaderamente colaborativo y pienso que en este PAP aprendimos a trabajar muy bien de esta manera, fue un apoyo mutuo entre los colaboradores Jr. y los empresarios ya que, así como nosotros llevamos cosas nuevas a ROQE ellos nos enseñaron otras cosas muy importantes para la vida profesional.

3.2 Aprendizajes logrados

Sebastián Berrospe Morán: El proyecto PAP me ha enseñado, en primer lugar, a fortalecer el trabajo en equipo, estructurar un plan de trabajo que incluya un plan de trabajo, un cronograma de las actividades y un diagrama que muestre el flujo de las actividades. También, me enseñó a aplicar los aprendizajes que fui obteniendo a lo largo de mi formación académica, en donde fui capaz de aplicar las herramientas que obtuve en la universidad en situaciones y problemáticas reales, donde no siempre se trasladan de manera exacta a como se ven en la teoría, y el uso del análisis es importante para poder solucionar problemas.

Como experiencia de trabajo, el PAP me ayudo a conocer un rubro de industria que todavía no había tenido la oportunidad de trabajar, uno como industrial suele trabajar más de la mano con el rubro manufacturero, entonces el trabajar de la mano son una empresa de servicios me ayudo a entender otro campo de aplicación.

Finalmente, me llevo el aprendizaje de cómo funciona y lo importante que es una consultoría. Todas las empresas tienen problemas, pero no siempre saben cómo es que los van a resolver. La colaboración que existió en el proyecto me enseñó que un consultar es mejor cuando se trabaja en conjunto por un objetivo que beneficie a las dos partes.

María del Carmen Arciniega: Unos de los aprendizajes que me dejó el PAP fue a poner a prueba mis habilidades y conocimientos que he adquirido mediante toda la vida universitaria que he tenido, donde fue todo un reto lógralo. Otra de las cosas que aprendí fue a trabajar en equipo donde pones a prueba tu paciencia ante las cosas que van afrontando como equipo.

Andrea Téllez Dávila: El PAP me dejó varios aprendizajes a lo largo de este primer periodo que estoy cursando, una de las cosas que he aprendido es a trabajar en equipo de una manera colaborativa ya que muchas veces trabajaba en equipo de una manera en la que cada quien hacía algo y al final solo se juntaba el trabajo individual por lo

cual no existía un trabajo en equipo como tal, también este PAP me enseñó, a ser una persona más proactiva, a hacer las cosas sin esperar a que alguien me diera la orden de hacerlas y tomar decisiones importantes por mi cuenta, creo que esta es una habilidad que me servirá para mi vida laboral y personal.

Creo que este PAP creo que es una gran oportunidad de aprendizaje tanto para el equipo de consultores Jr. como para el equipo de la empresa en la que te encuentras ya que todos tenemos cosas que aprenderle a los demás y esta es una gran manera de hacerlo, el PAP es una gran experiencia en la que conoces cómo funcionan las MiPymes en México y como pueden hacer algo para estar en un constante desarrollo y crecimiento.

Julio Héctor Bedolla Vejar: Mi mayor aprendizaje después de estar dos periodos en el PAP CC es que no se puede cambiar si no existe la iniciativa para hacerlo, en este último periodo los empresarios nos demostraron día tras día que querían cambiar y mejorar, tomaban todas las ideas que les ofrecíamos y las trabajaban lo antes posible. Mi miedo principal al ejercer en el mundo real es equivocarme, como administrador financiero no me puedo permitir errores, o al menos eso creía, también tenía el temor de no saber absolutamente todo lo que me reportaban, y conforme fui interactuando con los empresarios me hicieron saber que no era necesario saber todo, sólo tener la disposición para investigarlo y traer una respuesta lo antes posible, y con ello ahora tengo la seguridad para trabajar en esta área que tanto me encanta.