

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa de servicios educativos y didácticos de robótica y programación en el municipio de Guadalajara, Jalisco.¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Francisco de Asís Herrera Orozco. Administración de Empresas

Luis Alfonso Valero Jiménez. Administración Financiera

José Manuel Ornelas Peña. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre de 2017

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	12
1.4. Análisis del entorno	13
2. DIAGNÓSTICO.....	17
2.1. Metodología del diagnóstico	17
2.2. Proceso particular.....	18
2.3. Descripción de la situación de la empresa	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados	23
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	23
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	25
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	28
3.1. Misión, visión y valores	28
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	29
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	30
3.4. Mapa estratégico	32

4. PROPUESTA DE MEJORA	33
4.1. Nombre de la propuesta	33
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	33
4.3. Plan de acción	35
5. IMPLEMENTACIÓN	36
5.1. Actividades realizadas y su justificación	36
5.2. Resultados obtenidos	46
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación	47
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	48
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	54
6.1. Corto plazo.....	54
6.2. Mediano plazo.....	54
6.3. Largo plazo	54
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	55
III. CONCLUSIONES	61
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	62
1. Bibliográficas	62
2. Electrónicas.....	63
V. ANEXOS.....	64

Resumen

A continuación se presenta el reporte final denominado Consultoría integral en una empresa de servicios educativos y didácticos de robótica y programación en el municipio de Guadalajara, Jalisco, realizado por los estudiantes: AE Francisco de Asís Herrera Orozco, II José Manuel Peña Ornelas y AF Luis Alfonso Valero Jiménez, con la dirección de la maestra Laura Tiburcio Silver.

El documento consta de seis capítulos: Entendimiento del negocio, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones finales; desarrollados mediante la metodología de consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa. La investigación se llevó a cabo mediante fuentes primarias obtenidas a través de los empresarios y los documentos de la empresa, y fuentes secundarias como bases de datos oficiales, entre otras.

En este documento se pueden encontrar los distintos resultados obtenidos a lo largo de las diversas etapas destacando los siguientes contenidos: la identificación de procesos del negocio, la determinación del contexto externo, la realización de un diagnóstico de la empresa para poder identificar los problemas, planear participativamente las posibles soluciones y en base a ello crear diversas propuestas de mejora para cada problema detectado; la aprobación de los involucrados mediante la validación, ejecutar su aplicación y por último, su valoración, su evaluación integral y su difusión, así como recomendaciones, aprendizajes y conclusiones.

Como conclusión, una de las principales necesidades o problemas que deben ser atendidos en el contexto actual de las MYPE es la importancia de la gestión de una empresa, generalmente el dueño esta tan envuelto en la parte operativa que descuida el resto del negocio, impidiendo así el crecimiento del mismo.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Se iniciaron operaciones en 2011 con la asociación de cuatro empresarios. Primeramente, se encaminaron a ofrecer un servicio de soluciones informáticas, así como en el desarrollo de accesorios tecnológicos e inteligencia artificial con fines aplicables a escuelas o empresas; como una tarjeta de software en telecomunicaciones, la cual se dejó de desarrollar en 2012.

Entre el año 2012 y 2013, gracias a que la Secretaría de Educación Jalisco SEJ los contrataron para un proyecto de robótica educativa dirigido a 2500 niños, la empresa empezó a fomentar un modelo de negocio más enfocado al desarrollo de robótica e inteligencia artificial con fines educativos, centrándose únicamente en llevar sus productos a escuelas públicas. A finales del 2013, dos de los socios deciden suspender su participación en el proyecto para continuar con sus planes personales de estudios de doctorado, quedando al frente los otros dos socios actuales. Así mismo, a finales del 2013 la empresa ya capacitaba a 8,000 niños de escuelas públicas en talleres de robótica y programación, no solo en Guadalajara, sino en municipios aledaños como Poncitlán y El Salto.

A mediados del 2014 se incorpora la tercera empresaria actual con el propósito de expandir sus desarrollos de tecnología educativa, es decir, replicar el modelo de negocio a otros estados de la república aprovechando la necesidad del mercado en crecimiento. Sin embargo, con el cambio de poder gubernamental en el país se cancelaron los tratos acordados, incluido el que tenían con Jalisco finalizando así las relaciones de negocios con la SEP en febrero del 2015.

A principios del 2015, la empresa reinventó su modelo de negocios, esta vez ofreciendo sus productos y servicios exclusivamente a colegios privados de la Zona Metropolitana de Guadalajara y municipios aledaños; captando trece colegios aproximadamente. Cabe mencionar que, en 2015, se abrió una “sucursal” de la empresa en Oaxaca, en la capital del estado, comprendiendo los niveles de primaria, secundaria y preparatoria.

Aunque no eran rentables lograron vender a algunos colegios privados. Sin embargo, después de ocho meses descubrieron que el modelo no era escalable, debido a que dependían del empresario al 100%. Esto es, si el empresario no estaba presente en esa sucursal, la sucursal no funcionaba y el empresario debía estar en constante movimiento entre Oaxaca y Guadalajara. Finalmente, cerró un año después.

En enero del 2016, con base en la percepción obtenida de los maestros lograron identificar los puntos de mejora para adaptar mejor el producto a las necesidades del mercado. De tal forma, se reveló la opción de vender el producto y servicio a las escuelas privadas con la opción de escoger entre taller extracurricular o clase curricular, según los requerimientos de cada colegio.

Por otro lado, se obtuvo un apoyo gubernamental de dos millones de pesos a fondo perdido, lo cual fue clave para escalar su modelo de negocio y desarrollar una plataforma informática.

En Abril del 2016 la empresa se asoció con un proveedor, para la creación de una plataforma informática educativa a nivel primaria, que pudieran usar los alumnos de los colegios ya inscritos al programa de la empresa.

Actualmente, la empresa sigue con este modelo de negocios, ofreciendo a los colegios privados sus dos productos clave, robótica y/o programación, con la

modalidad de poderlo tomar como taller extracurricular o insertarlo en el plan de estudios como clase curricular.

1.2. Entendimiento del negocio

La empresa, orgullosamente mexicana, se puso como meta diseñar un producto de calidad que pudiera ayudar a los niños del país. Se dedica a proveer a escuelas modelos educativos que tienen como base la robótica y que permiten que los niños desarrollen habilidades lógico matemáticas que a su vez los proveen de aprendizajes significativos. Esto lo logran dando a las escuelas un kit que tiene diversas posibilidades de armado y el acceso a una plataforma en la cual los maestros pueden acceder a diversas prácticas cada una con un diferente propósito educativo.

Actualmente la empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro; también mantiene buenas relaciones con empresas encargadas del hardware, el cual es importado en la mayoría de los casos. Otra de las operaciones de la empresa son las clases que se imparten dentro de las instalaciones.

La empresa cuenta con catorce empleados y a pesar de que ya tienen un organigrama los empleados aún siguen realizando funciones variadas. Ya se tiene definida la misión, visión y valores, según los comentarios de los propios empresarios los siguientes pasos son tener una estructura más organizada que les permita alcanzar los diversos planes que tienen para la empresa.

Proceso general del negocio

Su proceso general comienza con la prospección de clientes, principalmente colegios privados, con los cuales se pacta una cita para platicarles del proyecto y posteriormente agendar una clase muestra. En la clase muestra la vendedora acude a la escuela y le pide a los directivos y maestros que seleccionen a un grupo de niños de primaria o secundaria, según el kit que le interese al colegio, para que participen en la clase muestra que es el mayor punto de interés en este proceso, es aquí donde se aprovecha para mostrarles a los niños el kit en funcionamiento y las diversas posibilidades de uso del mismo.

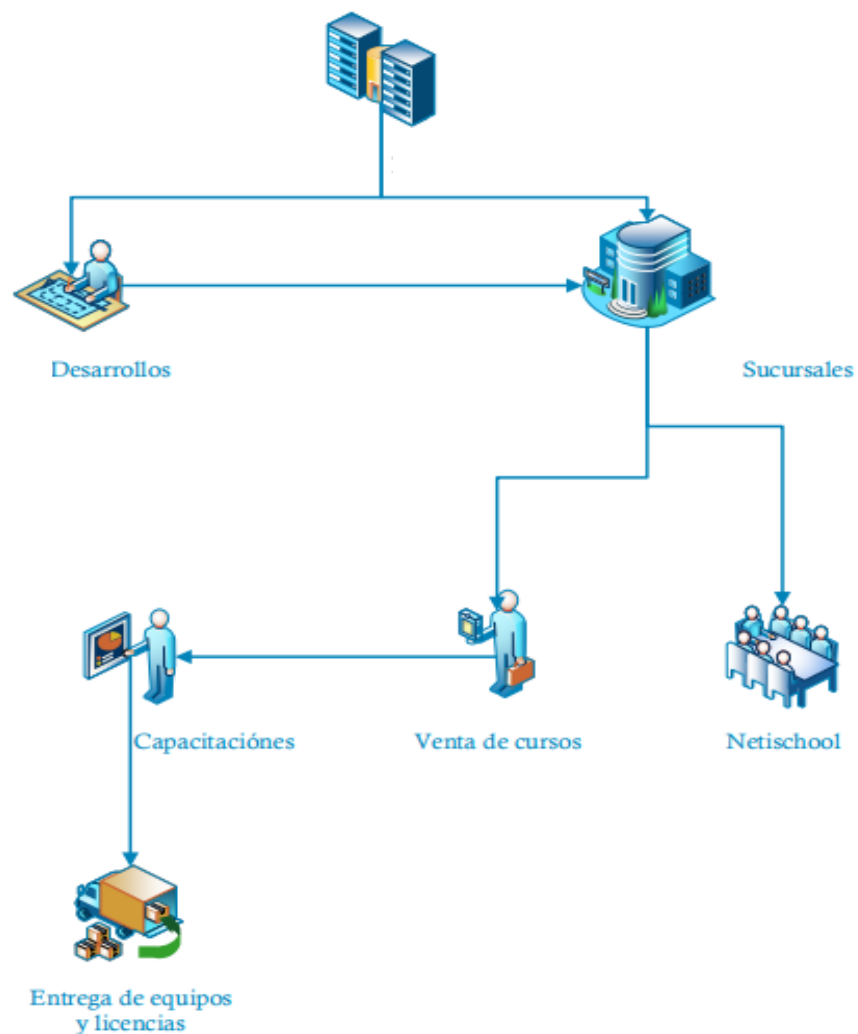
Si los niños se mostraron emocionados con el robot y el plan de estudios resulta atractivo para los profesores se pasa a negociar el tipo de servicio que adquirió la escuela, este puede ser como curso curricular o como un taller extracurricular. La diferencia radica principalmente en que el curso curricular requiere de la compra del equipo y una licencia anual mientras que un curso extracurricular solo se renta el equipo y se utiliza una licencia mensual.

Una vez que se pacta el tipo de servicio que el colegio desea, se procede a especificar los tipos de pago los cuales varían entre un pago por el total o diversos planes según el cliente. Asimismo, en las oficinas de la empresa se redacta un contrato el cual estipula las cláusulas del convenio y se procede con las firmas de los directivos de la misma.

Terminado este proceso prácticamente el negocio está casi terminado pues ya solo es necesario hacer el pedido de los kits con el proveedor y solicitar el alta de las licencias al proveedor del software. Una vez se tengan los equipos en la empresa se procede con la entrega y empiezan las capacitaciones para que los profesores en las escuelas puedan impartir el curso según lo que contrataron.

Un plus que agrega la empresa a todo este proceso es que en cualquier punto se puede proveer de asistencia al cliente según sus necesidades agregando mucho valor a la empresa ya que establecen una relación a largo plazo.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor y Ventaja competitiva

- Contamos con Modelo Educativo en constante evolución para la enseñanza en la educación básica usando tecnologías disruptivas
- Aportamos a los niños y jóvenes el desarrollo de habilidades de razonamiento lógico, pensamiento computacional, razonamiento crítico, visión espacial, trabajo en equipo, desarrollo de la creatividad, desarrollo de la psicomotricidad fina.
- Ofrecemos programación informática para todos (coding), con lo cual contribuimos al desarrollo del pensamiento computacional.
- Participamos y organizamos torneos y competencias (Intercolegiales, estatales, nacionales e internacionales)
- Preparamos a los profesores en tecnología educativa
- Acompañamos a las escuelas y profesores a lo largo de sus cursos
- Nacimos del CINVESTAV, liderado por académicos llevando los conocimientos surgidos de la investigación a las aulas.
- Contamos con un equipo de alto rendimiento creciente, campeones constantes en competencias nacionales e internacionales

Estrategia genérica

Se identifica que la empresa sigue una estrategia genérica de diferenciación, debido a su orientación al valor agregado que se les brinda a los clientes, además de estar innovando y ofrecer un buen servicio al cliente. También se brinda un seguimiento al cliente, lo cual beneficia la imagen de la empresa, mantiene en contacto a la empresa con los clientes y permite que esta se mantenga actualizada.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

El entorno es un conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, políticos, económicos, profesionales, etc., que rodean e influyen en su estado o desarrollo. Para las empresas es muy importante tener un análisis del entorno ya que son variables que no pueden ser controladas por ellos, son externas a la empresa. En esta parte del trabajo se analizarán los siguientes aspectos del entorno: Económicos, socioculturales, demográficos y ambientales, políticos y tecnológicos. En cada uno de estos aspectos se hizo un análisis más profundo y se obtuvieron las variables más importantes. Cuando se estudia el entorno es para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Al efecto, se identificaron estas variables y se clasificaron como amenazas y oportunidades, esto con el objetivo de que los empresarios puedan utilizar la información para la planeación estratégica.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Competencia en el estado de Jalisco		Hay competidores que ofrecen productos similares a precios similares.
Competencia en el estado de Nuevo León	El mercado sigue poco competido.	
Ingreso corriente	Están muy polarizados los números, pero el ingreso de	

	los clientes a quienes va dirigido el producto son clientes que tienen un ingreso superior a la media.	
Gasto corriente	Las personas de clase media a alta están dispuestas a gastar en productos que promuevan una mejor educación para sus hijos y los clientes de la empresa son exactamente este segmento de mercado.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Cambios en la población en México y en Jalisco	Así como disminuye la cantidad de niños aumenta la cantidad de adultos, los cuales se pueden convertir en posibles clientes.	Al disminuir la cantidad de niños en la edad que asisten a la primaria, secundaria y preparatoria, disminuye la cantidad de posibles clientes.
Aspectos políticos:		
Torneos	Excelente oportunidad para posicionamiento de marca.	
Modelo educativo	De llevarse a cabo el cambio, el mercado de la empresa aumentaría con la posibilidad de convertirlo en uno de los mayores proveedores a nivel nacional.	
Apoyos gubernamentales	Aprovechar fondos gubernamentales existentes.	
Aspectos tecnológicos:		
Proveedores de servicios en la nube	Existen cinco principales proveedores que pueden dar solución a estos problemas. Son empresas que están en constante desarrollo y muy estables por lo que siempre estarán para proveer estos servicios.	

Proveedores de RH		Aunque existan muchas carreras con áreas de ingeniería y desarrolladores computacionales, es muy difícil encontrar perfiles que encajen con el sector educacional. Por lo que contratar expertos en estos temas es muy complicado.
Proveedores de desarrolladores		Existen pocas empresas que estén enfocadas en el desarrollo de software educativo. Aunque la empresa tenga un buen socio estratégico, debe tener cuidado ya que no es fácil encontrar este tipo de servicios.

Diamante de Porter



Conclusiones

Basándose en este análisis del entorno, se puede concluir que debido al poco tiempo, relativamente, de haberse creado este giro existen grandes oportunidades de desarrollo como el nivel de ingresos y de distribución del gasto de los posibles consumidores, el desarrollo de torneos al alza, y la reforma educativa; y pocas amenazas como el cambio en la población y los factores tecnológicos.

Como se observa en el Diamante de Porter, las oportunidades están en las barreras de entrada y de salida, refiriéndose tanto a inversión como a conocimientos especializados para entrar en el medio que son altas, y los competidores que ya están en el medio son escasos más igualmente fuertes que la empresa.

Por otra parte, las amenazas más grandes para la empresa se basan en la proveeduría de sus productos, pues además de que el poder de negociación con sus proveedores es nulo, también se identificó que hay pocos proveedores que ofrezcan los productos que la empresa requiere y que ellos como empresa no son un cliente importante para algunos de sus proveedores más fuertes.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

En la primera visita a la empresa se tuvo una sesión de preguntas y respuestas con los empresarios y con administradora. Se indagó todo sobre la historia de la empresa, desde sus inicios hasta los distintos modelos de negocio y productos que se han manejado, de su proceso de ventas y también del momento del primer contacto con el cliente, todo esto con la finalidad de tener un mayor entendimiento del negocio. Igualmente se dio un recorrido por las instalaciones y se tomaron fotos de las instalaciones en esta primera visita.

Más tarde se realizó una entrevista a los empresarios y a la administradora sobre el análisis del entorno competitivo donde se tocaron los cinco temas para el análisis de Porter: Rivalidad entre competidores, entrada potencial de nuevos competidores, entrada potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los consumidores y, poder de negociación de los proveedores.

Así mismo, el equipo se reunió con un experto en material didáctico para la educación, para llevar a cabo una entrevista sobre el campo de la venta de material didáctico para la educación en el país.

Al mismo tiempo, se empezó a realizar el diagnóstico con ayuda de la herramienta de análisis DIE del CUE para lo cual se realizó otra entrevista a uno de los empresarios y a la administradora.

El siguiente paso fue una sesión de trabajo con la administradora y con la directora académica, para recolectar los documentos y archivos que se utilizan para llevar a cabo la operación de la empresa.

Después de analizar estos documentos, se tuvo otra sesión con los empresarios, la administradora y la directora académica para que dieran una explicación detallada de cómo operan cada una de las áreas y con qué documentos cuentan para el control de ellas. Documento por documento fueron mostrando y aclarando cómo funcionan.

Se aplicaron encuestas sobre el clima laboral a todo el personal. Se trabajó con los empresarios para empezar a formular el planteamiento estratégico, a fin de poder identificar objetivos y prioridades.

Se elaboraron los resultados del diagnóstico, con lo que se prepararon propuestas de mejora que se dialogaron con los empresarios, quedando éstas últimas prevalidas.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Respecto a la **administración** se tienen pocos o nulos documentos para llevar un control. Se cuenta con un currículum de la compañía, documento de información general de la empresa, y otros archivos poco relevantes. La gestión administrativa se basa mucho en los demás reportes que hacen las distintas áreas. Los socios cuentan con un archivo de costos que es muy esencial para ellos, pero se piden diferentes reportes a las diferentes áreas. Sin embargo estos reportes son esporádicos. No hay un plan o unos objetivos estratégicos.

Se conocen de manera informal las funciones de las unidades organizativas y las facultades de los jefes, así como las definiciones de los puestos de trabajo, sin embargo, se percibe una cultura organizacional sólida entre los colaboradores. En la parte de integración, coordinación y comunicación, solo algunos de los colaboradores conocen los objetivos y retos de la empresa, aunque en las líneas de decisión se tienden a respetar por áreas. En la toma de decisiones, las personas están capacitadas para ello y casi siempre cuentan con la información correcta para tomar las decisiones.

En la parte de liderazgo es un estilo participativo, también la dirección en la mayoría de las veces marca con claridad las prioridades de la empresa. En la parte de control no cuentan con indicadores y no se generan reportes para revisar avances. No se hacen revisiones periódicas y no se asignan presupuestos.

En vinculación, la empresa interactúa de manera ética con su entorno. En la parte de calidad, se busca en todas las áreas sin embargo no existen documentos o indicadores para poder medir los procesos. En los sistemas de información no existe una persona o área responsable para la gestión de la información. Se recolecta y se distribuye información, pero no de manera formal. En tecnología e innovación son fuertes ya que se busca siempre innovar en su producto. Sin embargo, para sus procesos internos no se busca tanto. Tienen protegidos debidamente la propiedad intelectual.

En cuestiones de **mercadotecnia** se cuenta con una herramienta que simula a un CRM, la cual lleva el registro de los clientes y datos relacionados al proceso de compra. Esta herramienta existe más no está implementada en la empresa.

Respecto a las **operaciones**, la empresa cuenta con un responsable informal para medir y controlar los planes y programas; las órdenes son transferidas de manera presencial o en línea. La planeación se realiza cada seis meses; el ciclo de

operación es de seis meses. Se lleva un registro y control, de manera manual y actualizada de los pedidos hasta la entrega al cliente. En la mayoría de los casos existe un cumplimiento de los compromisos de entrega con el cliente en cuanto a tiempo y cantidad.

En la mayoría de los casos, para el abastecimiento de materiales, se considera la disponibilidad de materias primas y de otros recursos para la planeación de las operaciones; la comunicación con los proveedores es fluida. Se lleva un registro manual y actualizado del registro de compras actualizadas. El factor que limita la búsqueda de nuevos proveedores son las especificaciones del producto.

Generalmente los almacenes están clasificados, organizados y señalizados. En la mayoría de los casos se tiene un registro actualizado de los inventarios. Algunas veces se utiliza la información de los inventarios en el área de finanzas y costos. Se tiene un nivel mínimo y máximo para cada material en función del patrón de consumo.

El nivel de productividad se evalúa de manera poco sistémica. Existe preocupación por parte del empresario para mejorar el nivel de productividad. Los paros de producción no son un problema en la empresa.

En la mayoría de los casos la disposición de las máquinas se adapta al ciclo productivo minimizando la pérdida de tiempo y materiales. Rara vez se tienen problemas de calidad o cumplimiento de compromisos de producción debidos a la falta de mantenimiento.

Se asegura la coincidencia de todos los recursos para cumplir con la producción y entrega de los productos. La calidad de la materia prima se verifica en la mayoría de los casos, así como la de los productos en proceso y el producto terminado. Se

tienen registros actualizados de los controles de calidad. Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes.

La empresa tiene dominio y acceso básicos de las tecnologías básicas del sector. Existen planes para el desarrollo de mejoras en las capacidades tecnológicas de la empresa para responder a las necesidades inmediatas. Una de las principales innovaciones es la plataforma digital.

El sistema de información con el que se cuenta, pocas veces permite tener una visión global de los procesos logísticos, asegurando la eficiencia operativa y el flujo de materiales. Pocas veces las decisiones relacionadas con compras y operaciones se basan en la información disponible en el sistema.

En cuanto al área de **recursos humanos**, la administradora lleva la nómina, los archivos de pagos, el alta para el IMSS y demás documentos relacionados con la información de los colaboradores. Existen bastantes documentos e información relacionados al área de recursos humanos más hay fallas en la organización y en la conexión entre todos estos archivos.

En cuestiones **financieras** la empresa ha tomado sus decisiones con base en lo que el empresario proyecta y decide, no se cuentan con formatos establecidos por lo que el empresario ha diseñado algunos archivos que le permiten obtener algunas proyecciones de utilidades y costos. En primera instancia se tiene en rasgos generales una herramienta que les permiten tener un control de ingresos y egresos, en esta misma herramienta se tiene el control de gastos. Por otra parte el empresario cuenta con un archivo el cual utiliza para proyectar el punto de equilibrio necesario y con base en este tomar diversas decisiones.

Las decisiones que se toman en la empresa siempre están enfocadas al costeo y su principal punto de referencia es el punto de equilibrio, que si bien no es una

mala referencia, si resulta limitada al momento de dar información que sea útil para otro tipo de controles. En relación a este último punto, el principal problema que enfrenta la empresa es que toda la información que se está generando y que se utilizó para tomar decisiones no está siguiendo un formato que permita manipularla y elaborar reportes más formales con un mayor grado de utilización e interpretación.

Otra situación importante es que al no ser herramientas que sigan un estándar, la información que aparece en ellas, solo puede ser leída e interpretada por el creador de la misma por lo que resulta difícil que los demás miembros de la empresa puedan saber si se están obteniendo resultados de acuerdo al plan.

Actualmente, la empresa ha sido rentable pero se encuentra endeudada y debido a la falta de indicadores, es difícil saber si su nivel de apalancamiento es el adecuado para un correcto funcionamiento.

Respecto a inversiones, la empresa busca recibir una inyección de capital que les permita aumentar sus inventarios en el caso de que el mercado crezca y sus volúmenes de venta aumenten.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables). El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.”²

Árbol de problemas

“El árbol de problemas o ADP es un diagrama de flujo que presenta una visión general e integrada de los principales problemas de la situación en cuestión, con relaciones de causa y efecto establecidas entre ellos. Para desarrollarlo, se identifica un solo problema central, el cual es el que generalmente más causas y efectos inmediatos tiene. Seguidamente debajo del problema se muestran sus causas inmediatas; arriba de él se encuentran sus efectos inmediatos, a los que se les llama, respectivamente, causas y efectos primarios.”³

² Díaz, Luis Fernando. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUNED.

³ Medina Castro, Héctor. (2009). *Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*. Costa Rica: IICA.

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	61.0	135.0	4.5	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	54.0	120.0	4.5	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	83.0	141.0	5.9	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	75.0	177.0	4.2	BÁSICA
AF5. FINANZAS	84.0	151.0	5.6	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	357.0	724.0	4.9	BÁSICA

Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	80.0	207.0	3.9	BÁSICA
PT2. CALIDAD	311.0	721.0	4.3	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	161.0	346.0	4.7	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	30.0	60.0	5.0	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	582.0	1334.0	4.5	BÁSICA

% de respuestas

97%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos
-----	---

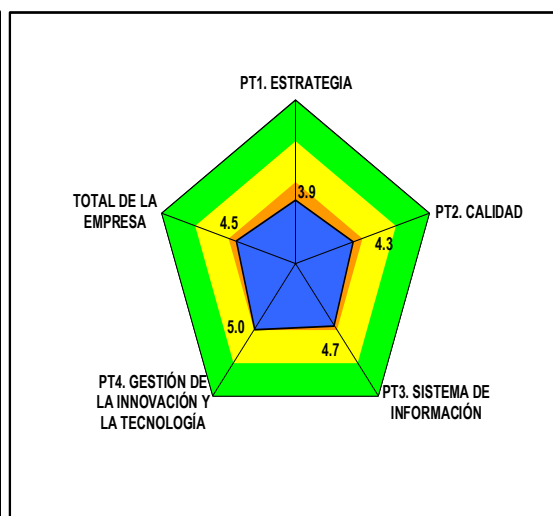
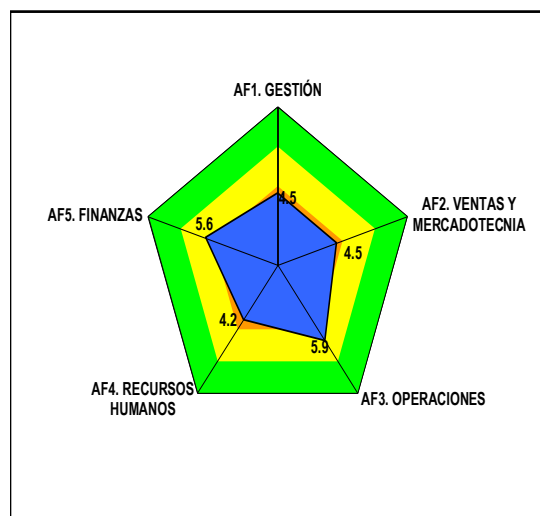


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento del negocio	Planeación operativa limitada
Liderazgo participativo	Estructura organizacional y de puestos poco conocida
Plan de mercadotecnia	Sistemas de control desarticulados
Registros de ventas y clientes	Procesos de comercialización informales
Innovación y desarrollo	Procesos operativos sin sistematizar
Personal comprometido	Sistema de abastecimiento limitado
Registros de personal	Procesos de administración de personal sin documentar
Registros de ingresos y egresos	Ausencia de planes y programas de capacitación
	Carencia de reglamentación interna
	Método de costeo desestructurado
	Información financiera poco útil

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Ser un equipo de profesionales de diferentes disciplinas que, usando recursos tecnológicos y experiencias impulsamos a niños y jóvenes hacia el éxito en el mundo globalizado e interconectado en el que vivimos.

Visión

Ser la empresa líder en el desarrollo y comercialización de productos de tecnología educativa apoyada por una red de empresas aliadas con presencia y reconocimiento por sus constantes logros a nivel nacional e internacional.

Valores

- Pasión
- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Compromiso

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO Replicar el modelo de negocio a diversas entidades del país mediante el modelo que resulte propicio. Estructurar herramientas de control consolidadas que faciliten el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones.	Estrategias de reorientación DO Desarrollar planes y programas de mediano y largo plazo que permitan la continuidad en el crecimiento de la empresa. Formalizar los procesos de comercialización y venta para la estandarización.
Amenazas	Estrategias defensivas FA Desarrollar la generación de talento a fin de fortalecer la estructura de la organización. Diseñar un programa de formación para potencializar las habilidades gerenciales.	Estrategias de supervivencia DA Establecer y mantener una estructura organizacional que responda a las necesidades del entorno. Sistematizar los procesos administrativos que procuren el orden y la claridad de las actividades y faciliten la toma de decisiones.

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Consolidar las franquicias que iniciaron operaciones en 2017 y 2018.
Cliente / Mercado	Tener presencia en la mayor parte del país, así como en algunos países de Latinoamérica. Consolidar las ciudades más grandes de cada estado, tener presencia en ciudades más pequeñas.

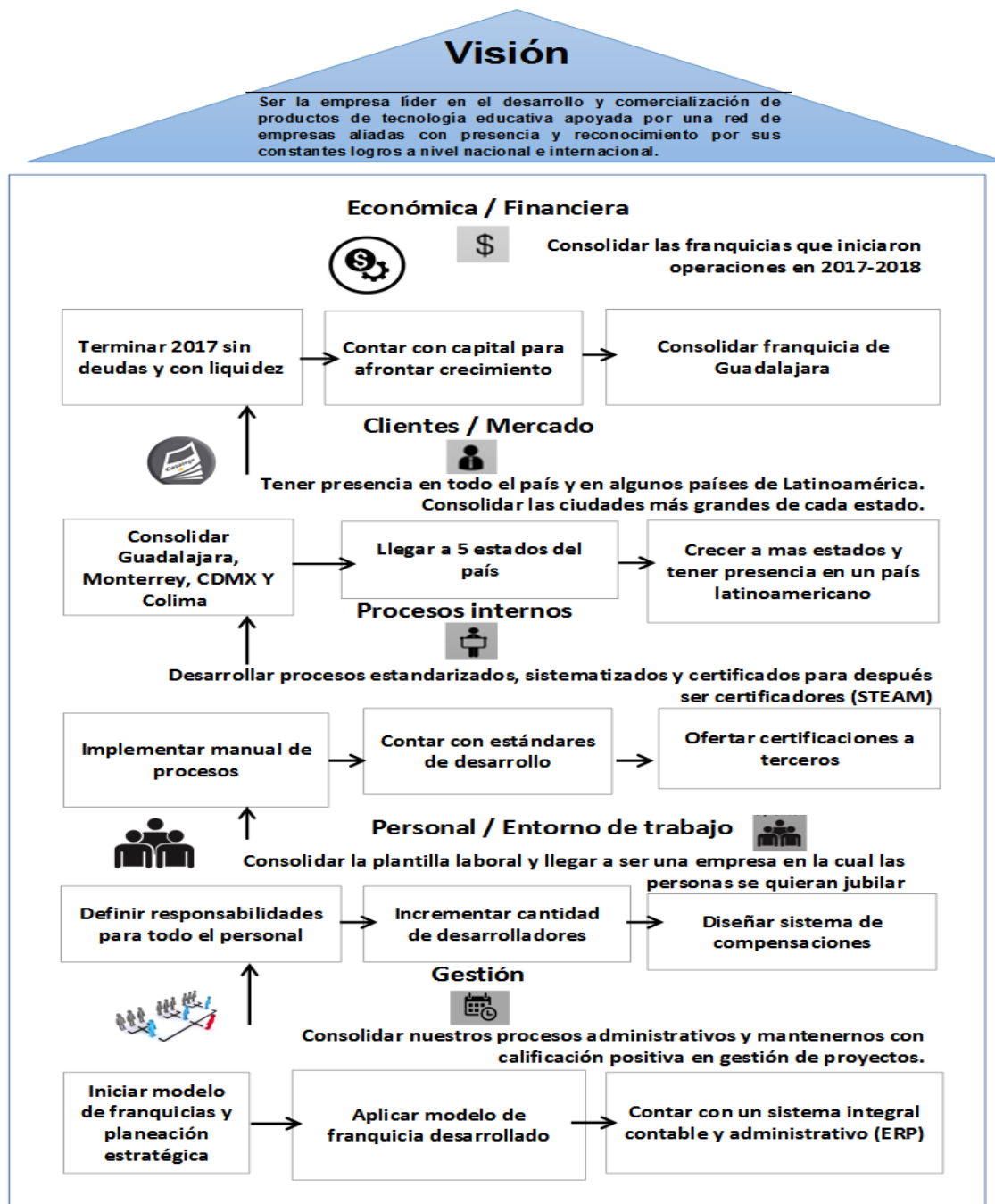
Procesos Internos	Procesos estandarizados, sistematizados y automatizados. Tener procesos de desarrollo y materiales certificados STEAM. Ser certificadores STEAM.
Personal – Entorno de trabajo	Consolidar la plantilla laboral y llegar a ser una empresa en la cual las personas se quieran jubilar.
Gestión	Consolidar nuestros procesos administrativos. Mantenernos con calificación positiva en gestión de proyectos.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo (meta) Estratégico 2020
Económica / Financiera	Terminar este año sin deudas y con liquidez. Evaluar las mejores opciones de financiamiento: deuda, inversión.	Contar con el capital para afrontar el probable crecimiento.	Consolidar la franquicia de Guadalajara, y mostrando alta rentabilidad.	Consolidar las franquicias que iniciaron operaciones entre 2017-2018.
Cliente / Mercado	Consolidar Guadalajara, preservar Monterrey, Cd de México y Colima. Lanzar nuestro nuevo producto enfocado en programación para jóvenes.	Llegar a 5 estados del país: Querétaro, Guanajuato, Puebla, además de los 3 que ya tenemos presencia.	Crece a más estados del país, y contar con presencia al menos en un país latinoamericano. Contar con al menos un producto más adicional a los de hoy (impresión 3D, drones).	Tener presencia en todo el país y en algunos países de Latinoamérica. Consolidar las ciudades más grandes de cada estado y tener presencia en ciudades más pequeñas.
Procesos internos	Contar al finalizar el año con un	Contar con estándares de	Ofertar certificaciones a	Procesos estandarizados

	manual de procesos: académicos, administrativos y operativos.	desarrollo y certificaciones STEAM. Certificaciones para el personal SCRUM.	terceros STEAM.	sistematizados. Tener procesos de desarrollo y materiales certificados STEAM. Ser certificadores de alguna área STEAM.
Recursos humanos	Definir responsabilidades para todo el personal.	Incrementar la cantidad de desarrolladores principalmente para programación y mejorar sueldos. Que todos los colaboradores actuales asuman su rol de liderazgo.	Diseñar un sistema de compensaciones. Redefinición de roles. Tener ya certificación de competencias definidas.	Consolidar la plantilla laboral y llegar a ser una empresa en la cual las personas se quieran jubilar.
Gestión / Dirección	Tener un sistema de información estadística con datos en tiempo real. Iniciar el desarrollo de un modelo de franquicia. Iniciar el proceso de planeación estratégica.	Contar con la información al momento y emplearla para mejorar la toma de decisiones. Aplicar el modelo de franquicia desarrollado.	Contar con un sistema integral contable y administrativo ERP.	Consolidar nuestros procesos administrativos. Mantenernos con calificación positiva en gestión de proyectos

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Crecimiento ordenado y formalizado con visión estratégica.

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Control financiero integral	Método de costeo	Planeación estratégica
	2			Estructura organizacional formalizada	Sistematización de procesos administrativos	Sistematización de procesos operativos	ERP
	1			Estandarización de procesos de ventas	Procesos de administración de personal	Planes y programas de capacitación	Sistema de abastecimiento
Bajo impacto	-1			Reglamentación			
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
Mínimo costo y tiempo				Máximo costo y tiempo			

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

Justificación

Estructura organizacional y de puestos formalizada

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional pero es poco conocida y existe descontrol organizacional. Se realizará un manual de organización con el objetivo de conseguir el objetivo de facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.

Estandarización de procesos de venta

La empresa trabaja con procesos de comercialización desestandarizados lo cual ocasiona descontrol y puede llegar a producir confusión en la imagen de la empresa. Se va a elaborar un manual de ventas que contenga políticas, procedimientos, formatos e instrumentos de control a fin de lograr la sistematización de los procesos de venta así como la unificación de las tareas de los vendedores.

Control financiero integral

La empresa genera información que no se puede aprovechar de manera correcta para sustentar la toma de decisiones. La información existente no cumple con los estándares exigidos. Se va a desarrollar una herramienta de procesamiento de información financiera. Información verdadera, confiable y utilizable que facilite la toma de decisiones y que cumpla con los estándares

Sistematización de procesos administrativos

La empresa trabaja con procesos administrativos sin sistematizar, lo cual produce descontrol y no permite que la toma de decisiones sea óptima. Se va a realizar un manual de procesos administrativos con formatos e instrumentos de control a fin de lograr la sistematización de los procesos administrativos

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES			RESPONSABLE	ENTREGABLES	AGO 14 al 18	AGO 21 al 25	AGO 28 al 1	SEPT 4 al 8	SEPT 11 al 15	SEPT 18 al 22	SEPT 25 al 29	OCT. 2 al 6	OCT 9 al 13	OCT 16 al 20	OCT 23 al 27	NOV 30 al 3	NOV 6 al 10	NOV 13 al 17	NOV 20 al 24	NOV 27 al 30	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PUESTOS FORMALIZADA																					
1	Recopilación de información, entrevistas con el personal	Francisco de Asís Herrera y los empresarios.	Manual de organización y reportes de resultados de la sensibilización y del clima laboral																		
2	Preparación de propuestas de diseño de la estructura																				
3	Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos																				
4	Revisión del organigrama con los empresarios para su aprobación																				
5	Revisión de descripciones y perfiles con el empresario para su aprobación																				
6	Integración del borrador del Manual de Organización																				
7	Preparación y realización de la sesión de sensibilización																				
8	Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal																				
9	Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos																				
10	Integración del Manual de Organización definitivo																				
11	Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados																				
12	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
2. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE VENTA																					
1	Definición de requerimientos de documentación	Equipo y los empresarios	Manual de ventas																		
2	Recopilación de información																				
3	Realización de las políticas y procedimientos de ventas																				
4	Elaboración de formatos e instrumentos de control																				
5	Validación con empresarios																				
6	Integración del borrador del Manual de Ventas																				
7	Verificación de las políticas, procedimientos y formatos																				
8	Integración del Manual de Ventas definitivo																				
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
3. CONTROL FINANCIERO INTEGRAL																					
1	Revisión con los empresarios para definir elementos de la herramienta	Luis Valero y empresarios	Herramienta de control financiero y manual de la herramienta																		
2	Recopilación de información necesaria para la herramienta																				
3	Preparación de la versión propuesta de la herramienta																				
4	Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta																				
5	Revisión de la herramienta y del instructivo con el empresario																				
6	Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta																				
7	Capacitación de personal responsable																				
8	Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo																				
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
4. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS																					
1	Definición de requerimientos de documentación	José Manuel Ornelas Peña y los empresarios	Manual de procesos administrativos																		
2	Recopilación de información																				
3	Desarrollo de las políticas y procedimientos																				
4	Realización de formatos e instrumentos de control																				
5	Revisión con empresarios para aprobación																				
6	Integración del borrador del Manual de Políticas y Procedimientos																				
7	Verificación de las políticas, procedimientos y formatos																				
8	Integración del Manual de Políticas y Procedimientos definitivo																				
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																				
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL																					
Productos finales y simulación de la presentación final				Equipo	Documentos y presentación																
Reporte y exposición final																					

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación comenzaron la misma semana de la validación del diagnóstico y propuestas con la revisión de las actividades a desarrollar durante esta etapa. En la junta semanal en la empresa el equipo explicó a los empresarios el **plan de acción o cronograma**, el cronograma “se expresa mediante un gráfico en el cual se especifican las actividades en función del tiempo de ejecución.”⁴ Se acordó con quien se iba a trabajar en cada semana para cumplir con las fechas acordadas.

También se habló acerca de las **propuestas de mejora**, las cuales “constan de un diagnóstico a partir del análisis de la situación actual, en donde se distinguen los problemas actuales de la empresa y sus causas.”⁵ Se determinó la lista de puestos para las **descripciones de puesto**, “medio básico de gestión de empresas y organizaciones.”⁶ Así mismo se determinaron los procesos administrativos para generar los **manuales**, “los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.”⁷

En la **semana dos**, acerca de la propuesta de estructura organizacional formalizada, para la elaboración del **manual de organización**, “el manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del

⁴ Arias, Fidias. (1997). *El proyecto de investigación*. P. 26

⁵ Cortés, Larraín. (2012). *Repositorio académico*. P. 23

⁶ Fernández, Manuel. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. P. 1

⁷ Guzmán, Diana. (2012). *Propuesta del diseño de un manual de control interno administrativo y contable para el Área de Contabilidad*. P. 50

organismo,”⁸ se elaboró un listado de todo el personal de la empresa para poder organizar las fechas de las entrevistas a cada uno de ellos. Esta misma semana se logró entrevistar a cuatro personas de la empresa. Se entregaron también los formatos de entrevista para colaboradores que no pudieron ser entrevistados por el equipo.

Para la propuesta de estandarización de **procesos de venta**, el proceso de venta es “el conjunto de tareas que deben realizar el vendedor o su equipo, desde la identificación del cliente hasta el cierre y la posterior relación posventa con el comprador,”⁹ se examinó el proceso de **prospección**, el proceso de prospección tiene como finalidad la “búsqueda de nuevos compradores para un determinado producto o servicio.”¹⁰

Sobre la propuesta de sistematización de **procesos administrativos**, un proceso administrativo es “el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración,”¹¹ se revisaron los documentos que utiliza la empresa para realizar los procesos administrativos, así como empezar la descripción de los mismos. Se examinaron los procesos de **cobranza**, la cobranza tiene como “objetivo cerrar el círculo de venta.”¹² El proceso de **facturación**, “la facturación es el proceso de crear una factura, la factura como tal se define como un documento mercantil¹⁶ legalmente obligatorio, el cual se caracteriza por dar cuenta de toda una transacción de compra y venta, de productos, bienes o servicios”¹³ Proceso de **compras**, el proceso de compras es cuando la empresa “busca proveedores, hace un estudio de ofertas recibidas, selecciona al proveedor y negocia la compra.”¹⁴ **Control de almacenes**, un almacén es el “lugar de entrega o descarga de

⁸ SER. (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización*. P. 3

⁹ Escudero, María. (2003). *Procesos de venta*. P. 138

¹⁰ Escudero, María. (2003). *Procesos de venta*. P. 140

¹¹ Luna, Alfredo. (2014). *Proceso administrativo*. P. 36

¹² Molina, Víctor. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. P. 4

¹³ Sánchez, Carolina (2009) *El diseño de información como medio para la construcción de una aplicación de diagramación para documentos contables* P.32

¹⁴ Escudero, María. (2014). *Gestión de compras*. P. 50

mercancías.”¹⁵ **Logística**, la logística “es el conjunto de actividades que tiene como objetivo aproximar o situar en el mercado bienes, mercancías, artículos, etc. Con un coste mínimo,”¹⁶ y planeación de clases muestra.

Durante la **semana tres**, en relación con la estructura organizacional formalizada, se hicieron el resto de las entrevistas para las descripciones de puestos a todo el personal de la empresa. Se quedaron pendientes únicamente cuatro entrevistas que serán enviadas vía correo electrónico. También se platicó con el empresario para plantear opciones sobre el **organigrama** de la empresa, donde se sugirió un organigrama a corto plazo, uno a mediano plazo y otro a largo plazo. “Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.”¹⁷

Para la estandarización de procesos de venta, se realizó la descripción narrativa de los procesos: prospección, programación de clases muestra y de ventas.

Sobre el **control financiero** integral, “Estudio y análisis de los resultados reales de una empresa”¹⁸ se trabajó con la Directora Administrativa en la recopilación de información, se revisaron los distintos archivos que se utilizan y su correcta interpretación. Asimismo, una vez revisados los archivos se definieron los puntos de partida para el desarrollo de la herramienta de control financiero.

Acerca de la sistematización de procesos administrativos, se realizó la descripción narrativa de los procesos: Cobranza, facturación, compras, almacén de ventas, almacén de extracurriculares, planeación logística semanal y logística con escuelas curriculares.

¹⁵ Escudero, María. (2014). *Gestión de compras*. P. 136

¹⁶ Escudero, María. (2014). *Gestión de compras*. P. 2

¹⁷ José Antonio Fernández Arena. (1986). *Elementos de la administración*. P.86

¹⁸ Sandra Teurel. (2015). *Control Financiero: Definición y Objetivos* P. 23

En la **semana cuatro**, respecto a la estructura organizacional formalizada se transcribieron todas las entrevistas realizadas a los colaboradores. Se hizo un análisis de todos los roles y responsabilidades para el organigrama. Al efecto, se diseñó el organigrama junto con todo el equipo y se le presentó al empresario, donde junto con él se realizaron las modificaciones. Con este organigrama ya estaban listos los nombres de los puestos completos. Se hizo un listado con estos puestos donde se señaló quien sería el encargado de llenar la información del **perfil del puesto**, “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización,”¹⁹ así como de los **indicadores del desempeño**, “Una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativo a lo que estaba planeado inicialmente.”²⁰

Para la estandarización de procesos de venta, se realizaron las revisiones y corrección de los procesos: prospección, programación de clases muestra y el proceso de ventas. Se efectuaron pocos cambios en los procedimientos.

Sobre el control financiero integral, la prioridad fue clasificar e identificar los servicios y productos que ofrece la empresa, esto con la finalidad de poder segmentarlos y posteriormente extraer toda la información relacionada de los archivos de Excel que la Directora Administrativa nos compartió. En la parte de la identificación de servicios se trabajó nuevamente con la Directora Administrativa, y se llevó a cabo una llamada telefónica con el Director General para informarle de avances y revisar aspectos que se necesita se incluyan en la herramienta.

¹⁹ Chiavenato I.(1990). *Administración de recursos humanos*. P.23

²⁰ Luis Quezada (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación*. P.16

Acerca de la sistematización de procesos administrativos, se realizaron las revisiones y corrección de los procesos: Cobranza, facturación, compras, almacén de ventas, almacén de extracurriculares, planeación logística semanal y logística con escuelas curriculares.

Durante la **semana cinco**, en relación con la estructura organizacional formalizada, con el organigrama ya aprobado por el empresario se validó el listado con los responsables del puesto, con el fin de empezar a llenar los perfiles del puesto, los indicadores y la capacitación requerida para los mismos. Se les mandó a los jefes de área la información necesaria para llenar estos aspectos.

Para la estandarización de procesos de venta, se redactó cómo se llenan los formatos de los procesos: prospección, programación de clases muestra y el proceso de ventas.

Sobre el control financiero integral se trabajó con la primera versión de la herramienta. La principal actividad fue la de conciliar las cuentas que se pusieron en la misma para así asegurarse de que se cubrían todos los **gastos** en los que incurre la empresa, “Egreso o salida de dinero que se debe pagar para acreditar el derecho sobre un bien o servicio.”²¹ Esta actividad se llevó a cabo con la supervisión del director general y la directora administrativa. Mientras se revisaba la herramienta fueron surgiendo algunas correcciones iniciales que posteriormente se comentaron y se realizaron.

Respecto a la sistematización de procesos administrativos, se redactó cómo se llenan los formatos de los procesos: Cobranza, facturación, compras, almacén de ventas, almacén de extracurriculares, planeación logística semanal y logística con escuelas curriculares.

²¹ Julián Perez Porto y María Merino (2009) *Definición de...* P. 237

En la **semana seis**, para la estructura organizacional formalizada se trabajó con los empresarios para terminar las descripciones y perfiles de puestos. Se completaron los indicadores, la capacitación y el perfil. También se está trabajando en la integración de los puestos ya con el organigrama aprobado por parte de los empresarios.

Acerca de la estandarización de procesos de venta, se redactaron las políticas de los procesos: prospección, programación de clases muestra y el proceso de ventas.

En cuanto al control financiero integral, se trabajó en las correcciones de la herramienta, esto con el objetivo de iniciar la siguiente semana con el llenado de la misma. Las correcciones realizadas cumplen con los pedidos de los empresarios. Asimismo se inició con la programación y formulación de los datos para poder realizar pruebas.

Para la sistematización de procesos administrativos, se redactaron las políticas de los procesos: Cobranza, facturación, compras nacionales, internacionales y de papelería.

Durante la **semana siete**, sobre la estructura organizacional formalizada, se recibieron todos perfiles, indicadores y capacitaciones por parte de los jefes de puestos, para las descripciones de puestos. Se empezó a integrar toda esta información para el manual de organización. Se acordó con los empresarios la fecha para la **sesión de sensibilización** a llevarse a cabo para dar a conocer lo realizado por el equipo de consultoría, “El taller es una situación privilegiada de aprendizaje. Su propósito principal es reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas que se tienen sobre determinada problemática en un grupo o una comunidad y que se expresa en la vida diaria de

cada persona participante.”²² Se inició el desarrollo del programa y la presentación para la sesión.

En relación con la estandarización de procesos de venta, se desarrollaron las instrucciones de llenado de formatos de los procesos: prospección, programación de clases muestra y el proceso de ventas.

Para el control financiero integral, se trabajó con la versión corregida de la herramienta, esto permitió iniciar el llenado de información. Una vez que la Directora Administrativa y el Director General revisaron correcciones, se reclasificaron los gastos e **ingresos** desde enero de 2017, “Patrimonio que entre en poder de una entidad por su actividad laboral, comercial o productiva.”²³ Asimismo, se designaron ponderaciones sobre si el gasto afectaba a la parte de desarrollo de la empresa o a la de franquicia. Debido al volumen de datos, todas las sesiones de esta semana fueron dedicadas a esta actividad.

Acerca de la sistematización de procesos administrativos, se redactaron las políticas de los procesos: Almacén de ventas, almacén de extracurriculares, planeación logística semanal y logística con escuelas curriculares. Se revisaron los detalles de los procesos: Cobranza, facturación compras nacionales, internacionales y de papelería.

En la **semana ocho**, respecto a la estructura organizacional formalizada, se trabajó en la revisión de las descripciones y perfiles de puestos, ya que la siguiente semana se entregarán a los colaboradores en la sesión de sensibilización. Para esta sesión, se continuó desarrollando la presentación del contenido, y se platicó con los empresarios para la organización de la sesión. Se mandó a los empresarios algunos puestos ya terminados para su aprobación.

²² Luis Quezada (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación*. P.16

²³ Julián Perez Porto y María Merino (2009) *Definición de...* P. 237

Para la estandarización de procesos de venta, se concluyó con el manual y se entregó a para su revisión. En el manual de ventas se incluyeron los procesos: prospección, programación de clases muestra y el proceso de ventas.

Sobre el control financiero integral, se trabajó específicamente con la Directora Administrativa para finalizar el llenado de la herramienta, para esto fue necesario segmentar ingresos y así poder identificar a que división de la empresa están aportando dinero. Asimismo, se elaboró el primer borrador del manual de usuario para la herramienta, estas últimas dos acciones tienen la finalidad de que la siguiente semana ya se puedan empezar pruebas con la herramienta y el registro del cierre de mes de septiembre se registre debidamente.

Acerca de la sistematización de procesos administrativos, se concluyó con los manuales de procesos administrativos y de almacenes, fueron entregados para su revisión. En el manual administrativo se incluyeron los procesos: cobranza, facturación compras nacionales y de kits. En el manual de almacenes se incluyeron los procesos: almacén de ventas, almacén de extracurriculares, planeación logística semanal y logística con escuelas curriculares.

Durante la **semana nueve**, en relación con la estructura organizacional formalizada, se efectuó la revisión final de puestos y descripciones. Se verificó el contenido de la presentación para la sesión de sensibilización, mismo que se aprobó por parte de los empresarios. Se llevó a cabo la sesión con la activa participación de todos los colaboradores de la empresa. Esta actividad fue apoyada tanto en su organización como en su ejecución por parte de los demás compañeros consultores.

En la **semana diez** respecto a la estructura organizacional formalizada, se recolectó y capturaron todos los resultados de la sesión de sensibilización. Se

diseñó una herramienta para el seguimiento de las tareas implementadas en las descripciones de puestos, y se trabajó en la estrategia para llenar esta herramienta junto con los empresarios.

Sobre la estandarización de procesos de venta, se acordó realizar una capacitación del manual a los vendedores, así como la manera en la que se trabajara dicha sesión de capacitación.

Para el control financiero integral, nuevamente se trabajó con la herramienta financiera, en esta ocasión se llevó a cabo la primera prueba piloto al realizar el cierre del mes de septiembre utilizando la aplicación y tratando de dejar de lado los antiguos archivos que utilizaba la empresa.

Acerca de la propuesta de sistematización de procesos administrativos, debido a que el proceso de facturación ha cambiado en esta semana, se revisaron las modificaciones para efectuarlas en el proceso de facturación del manual administrativo.

Durante la **semana once**, en relación con la estructura organizacional formalizada se entregó la herramienta para el seguimiento de las tareas y validación de las descripciones de puestos. Ésta se usará por tres semanas y los responsables de llenarlas son los directores. Se empezó la segunda aplicación de las encuestas del **clima laboral**. “Conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.”²⁴

Para la estandarización de procesos de venta, se confirmó la fecha para capacitación del manual a los vendedores, la cual se realizará la próxima semana.

²⁴ Chiavenato I.(1990). *Administración de recursos humanos*. P.45

Sobre el control financiero integral, se trabajó con la Directora Administrativa en la práctica de la herramienta y una revisión más al manual de uso. Se compartieron los archivos con la intención de realizar el cierre de octubre utilizando la herramienta.

Respecto a la sistematización de procesos administrativos, se realizaron los cambios para el nuevo proceso de facturación, los cambios fueron en el formato/plataforma que se utiliza para facturar.

En la **semana doce**, acerca de la estructura organizacional formalizada, se terminaron de procesar todos los resultados de la sesión de sensibilización. Con esos resultados se empezó a trabajar en el reporte. También se continúa trabajando en la segunda aplicación de clima laboral para poder hacer el reporte de clima laboral. Se finalizó la captura de la segunda semana de la herramienta de seguimiento de tareas de las descripciones de puestos.

Relativo a la estandarización de procesos de venta, se llevó a cabo la capacitación y se revisó el manual completo con las vendedoras, no se pidió ningún cambio, los comentarios fueron positivos.

Para el control financiero integral, se siguió trabajando con la Directora Administrativa en la revisión de la herramienta y su manual. Se llevó a cabo el cierre de octubre. Este es el segundo cierre exitoso que se lleva a cabo con la herramienta.

Sobre la sistematización de procesos administrativos, se verificaron con la administradora los cambios para el nuevo proceso de facturación en el formato/plataforma que se utiliza para facturar.

Durante la **semana trece**, referente a la estructura organizacional formalizada, se finalizó la captura de la tercera semana de la herramienta de seguimiento de tareas de las descripciones de puestos.

Se llevó a cabo una recapitulación preliminar de las cuatro propuestas, al efecto, acordó que la sesión de cierre en la empresa se realizará la próxima semana.

5.2. Resultados obtenidos

Estructura organizacional y de puestos formalizada

Se hizo un manual de organización que consiste en un documento que contiene el organigrama propuesto y aprobado, junto con todas las descripciones y perfiles de puestos. Donde el beneficio fue facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.

También se realizaron dos encuestas de clima laboral, una al inicio del proyecto y la segunda al final del proyecto, donde el beneficio fue identificar las áreas de oportunidad para propiciar mejores condiciones de trabajo.

Estandarización de procesos de venta

En esta propuesta se desarrolló un manual de ventas con los procesos de prospección, clase demo y venta, apoyando al uso de la plataforma de ventas, con el beneficio de generar operaciones de venta eficientes.

Control financiero integral

Se desarrolló una herramienta y un manual de la misma con el objetivo de clasificar y organizar todos los registros de la empresa mes con mes así como la facilidad de elaborar reportes financieros en un tiempo menor. El beneficio fue información confiable y utilizable para la toma de decisiones.

Sistematización de procesos administrativos

Se hizo un manual de procesos administrativos que incluye los procesos de cobranza, facturación, compras nacionales y compras de kits; también se elaboró un manual de almacén con los procesos de almacén de venta, almacén extracurricular, planeación logística semanal y logística con escuelas curriculares; ambos manuales tienen el beneficio de facilitar la simplificación del trabajo a fin de apoyar las actividades estratégicas.

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		14
Número de empleos generados		9
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
30	Sensibilización	2.5

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Gestión

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Estructura organizacional y de puestos poco clara.	Recursos Humanos	Consolidar la plantilla laboral y llegar a ser una empresa en la cual las personas se quieran jubilar.	Definición de responsabilidades para todo el personal.	Estructura organizacional y de puestos formalizada.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán usadas por el personal para la ejecución de sus actividades.	Cantidad de veces que se cumplió con las actividades contenidas en las descripciones de puestos durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de las tareas.	
						Identificar áreas de oportunidad para propiciar mejores condiciones de trabajo	Índice de clima laboral	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
14-Aug	29-Sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
02-Oct	27-Oct					100%	100%	0%	OK	0	279	279	222	
30-Oct	17-Nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	79.5%	
30-Oct	17-Nov					100%	100%	0%	OK	87%	90%	3%	92%	

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

Mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto
Procesos de comercialización informales.	Clientes y Mercados	Tener presencia en todo el país y presencia en algunos países de Latinoamérica. Consolidar las ciudades más grandes de cada estado (capitales) y tener presencias en ciudades más pequeñas.	Consolidación en GDL y preservar Monterrey y Cd. de México y Colima. Lanzar nuestro nuevo producto enfocado en programación para jóvenes.	Estandarización de procesos de venta.	RESULTADO	Manual de políticas y procedimientos.	1 Manual de ventas	A-Producto
					USO	El Manual de políticas y procedimientos será utilizado por el personal de ventas para la realización de actividades estandarizadas del proceso de venta cada que se ejecute la función.	Porcentaje de apropiación de las políticas y procedimientos de venta.	
					BENEFICIO	Generar operaciones de venta eficientes.	Cantidad de decisiones estratégicas tomadas.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
14-Aug	29-Sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
02-Oct	27-Oct					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	75%	
30-Oct	17-Nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Estructuración de un modelo de venta por tipo de producto, con fundamentación legal.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del manual de políticas y procedimientos. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar sus políticas y procedimientos con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en los procesos de comercialización.	Si los empresarios no tienen el interés de utilizar el manual a su mejor capacidad, éste servirá de poco para una toma de decisiones estratégica y la comunicación, como los procesos de comercialización no serán los más idóneos.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Manual actualizado.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar el manual de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si los empresarios realizan la utilización del manual ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición en la efectividad de los procesos. Reportes de resultados.	Al optimizar y actualizar el manual de manera constante facilitará la comunicación, así como también mejorarán los procesos que ayudarán a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos.	Si no se da seguimiento al manual, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto
Información financiera poco útil.	Finanzas	Consolidar las franquicias que iniciaron operaciones entre 2017 y 2018	Terminar el año 2017 sin deudas y con liquidez. Evaluar las mejores opciones de financiamiento.	Herramienta de información financiera	RESULTADO	Herramienta de control financiero consolidado.	1 Herramienta.
					USO	La herramienta de control financiero es utilizada por el personal responsable y provista de información verdadera por el registro sistemático de sus actividades.	Porcentaje de registros actualizados durante el periodo.
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Optimización del tiempo para la emisión de reportes.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
14-Aug	29-Sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
02-Oct	27-Oct					100%	100%	0%	OK	50%	100%	50%	100%	
30-Oct	17-Nov					100%	100%	0%	OK	12 horas	6 horas	6 horas	5 horas	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición de los empresarios para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de los empresarios para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte de los empresarios permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

Operaciones

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Sistemas de control desarticulados.	Procesos y Operación	Procesos estandarizados y sistematizados. Tener procesos de desarrollo y materiales certificados (STEAM). Ser certificadores STEAM.	Contar con un manual de procesos (Académicos, administrativos y operativos).	Sistematización de procesos administrativos.	RESULTADO	Manual de procesos.	1 Manual de procesos administrativos.	A.-Producto
					USO	El manual de procesos será utilizado por el personal administrativo y el empresario, para la sistematización de los procesos administrativos cada que se ejecute la función específica.	Porcentaje de cumplimiento de las políticas y procedimientos.	
					BENEFICIO	Facilitar la simplificación del trabajo a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Porcentaje de documentación de procesos administrativos.	

										Medición de indicadores				Observaciones
Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		25%	50%	75%	100%									
14-Aug	29-Sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	2	Se elaboraron 2 manuales: Uno de compras, facturación y cobranza. Otro de control de almacén
02-Oct	27-Oct					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	
30-Oct	17-Nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	50%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos administrativos. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos administrativos.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño del manual, los formatos, instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación. Manual actualizado.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos administrativos la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Concretar el sistema de evaluación de desempeño
- Institucionalizar el proceso de venta a nivel nacional
- Fomentar el registro de información financiera confiable
- Concluir la documentación de los procesos administrativos faltantes

6.2. Mediano plazo

- Desarrollar el sistema de planeación estratégica
- Implementar método de costeo
- Sistematizar procesos operativos
- Realizar la creación del área de administración de personal

6.3. Largo plazo

- Adquirir un ERP
- Obtener la certificación (STEAM)
- Consolidar la expansión a mercados internacionales

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Reflexión de Francisco De Asís Herrera Orozco

Me quedo con los aprendizajes relacionados con lo personal, creo que crecí mucho en ese aspecto ya que me hizo darme cuenta de muchas cosas importantes que tengo y cosas en las que tengo que mejorar. Me gustó mucho también la aplicación de competencias profesionales a cosas reales.

Aporté mis conocimientos profesionales, conocimientos de administración y experiencias que tuve. La importancia de las multidisciplinarias me gustó mucho ya que es importante que todos trabajen en equipo.

En el contexto de las MYPES aprendí lo difícil que es llevar las operaciones, los empresarios tienen mucho trabajo y están luchando por salir adelante. Atendimos muchos problemas ya que como ellos no tienen todos los recursos no pueden atacar todas las problemáticas. Fue fundamental el trabajo en equipo para desarrollar este proyecto. Los factores positivos que ayudaron al proyecto es la buena organización por parte de la consultora y la metodología.

Vimos que existen algunos vicios en las MYPES, algunos por falta de conocimiento y otros por facilidad. Es importante que los empresarios estén enterados de esto para que no entren en dilemas o problemas mayores. Esto me ayudo a mí ya que me hizo hacer conciencia sobre la importancia de la ética.

Me ayudo el PAP a convivir con la pluralidad y diversidad ya que conocimos otras realidades, esto nos hace ser conscientes y nos ayudara en el futuro a crecer más. Califico este proyecto con un 10, la experiencia es muy buena y se cumplieron los objetivos esperados. Creo que fue muy importante la dedicación y la responsabilidad ya que así pudimos lograr el objetivo deseado.

Las decisiones más importantes que tome fue meterme de lleno al proyecto, si todos hacíamos esto, todos tendríamos un proyecto satisfactorio. Esto me llevo a sentirme orgulloso.

Para que este proyecto fuera exitoso se necesitaba compromiso, y es algo que existió en todas las partes. Los coordinadores del PAP siempre atentos, los empresarios consientes del proyecto y de su importancia, la consultora con la metodología y el interés y los compañeros haciendo sus responsabilidades. Fue un proyecto que sobre paso mis expectativas.

Reflexión de Luis Alfonso Valero Jiménez

Con el cierre de proyecto a la vuelta de la esquina, es buen momento para ver hacia atrás y darse cuenta de los aprendizajes y el camino recorrido. Este proyecto me ha brindado buenas experiencias y creo que me dejo explotar mis habilidades respecto a la administración financiera y la aplicación que se le debe dar en la vida laboral.

En este proyecto reforcé mis habilidades administrativas en lo que respecta a la elaboración de reportes financieros, el desarrollo de la herramienta me obligo a utilizar estos conocimientos para que los resultados fueran los esperados y creo que aparte de los reportes mis observaciones sirvieron para que la empresa pudiera evitar problemas futuros y corregir errores de organización pequeños que a la larga traerán buenos beneficios. Si bien me faltó incursionar en la parte bursátil, estoy satisfecho con los conocimientos utilizados y obtenidos.

Después de esta experiencia me queda claro que las MYPES representan el presente y futuro de México y es muy importante apoyarlas para que puedan crecer, algo que me llama mucho la atención es que creo que las MYPES viven al

día y es por eso que a veces dejan cuestiones administrativas de lado no porque deliberadamente no las consideren necesarias. Es precisamente este punto el que atacamos ya que mientras los empresarios se concentraban en su negocio nosotros pudimos ayudarles con las cuestiones administrativas que normalmente dejaban de lado. Fue fundamental que trabajaran con nosotros y creo que realmente logramos impactos positivos que se pueden ver desde a nueva decoración en el lobby de la empresa hasta la nueva visión que tiene el empresario sobre su empresa.

En lo que respecta a dilemas éticos el principal problema que enfrente fue el de detectar practicas incorrectas y enfrentarme a la decisión de reportarlas inmediatamente o no. Creo que pude haber sacado un poco de provecho de la situación, pero decidí hacer lo correcto y apegarme a los valores que me inculcaron y los valores de mi alma mater. Esto mismo me ayudo a confirmar que conozco bien mis motivaciones y mis principios y que soy leal a estos.

Me agrado bastante la experiencia del PAP y lo valoro mucho como experiencia, creo que cumplí con los objetivos planteados y fue acertado de mi parte apegarme al programa y tratar de seguir las instrucciones de la consultora. Mis errores fueron no trabajar en mi puntualidad y ser un poco desorganizado.

Las principales decisiones que tome en el PAP fue reportar mis hallazgos en cuestiones financieras y el decidir cómo se iba a abordar el diseño y desarrollo de la herramienta. Asimismo, favoreció al proyecto mi adaptabilidad y compromiso con el mismo. En cuestión externa a mi persona, el apoyo de la consultora y mis compañeros fue invaluable y definitivamente esencial para llevar a cabo el proyecto.

Reflexión de José Manuel Ornelas Peña

Con esta experiencia aprendí muchas cosas que beneficiaron mi crecimiento personal, social y profesional, entre las más importantes está el trabajar en equipo, pero no cualquier trabajo en equipo como los que solía tener en clases, aquí el resultado final no solo nos afecta a nosotros, sino también a una empresa, esto hace que nuestro compromiso con el proyecto sea mayor y no solo por “pasar”. Otros aprendizajes importantes se dieron en la elaboración de las propuestas, aprendí a hacer manuales de procesos, cómo dar una capacitación, aprendí para qué sirve y cómo se hace una sesión de sensibilización y también aprendí un poco sobre finanzas.

Acerca del contexto y problemática del campo laboral de mi carrera, me di cuenta de que escogí bien, es una carrera que es útil en todas las empresas y me gusta cómo se desenvuelve en ellas. En cuanto a mi proyecto de vida profesional aprendí bastante, yo pienso empezar un negocio el siguiente año, estando en este PAP aprendí mucho de varias MYPE, sus virtudes y errores, esto me ayuda a saber qué hacer y qué no hacer cuando empiece con mi negocio.

Considero que una de las principales necesidades o problemas que deben ser atendidos en el contexto actual de las MYPE es la importancia de la administración de un negocio, generalmente el dueño esta tan envuelto en la parte operativa que descuida el resto del negocio, impidiendo así el crecimiento del mismo. Otro problema es la falta de capacitación en las áreas de un negocio, es imposible que el empresario sea un experto en todas las áreas, pero creo que es necesario que tenga conocimientos básicos de cada una de ellas. Creo que atendí una parte de administración, beneficiando al empresario y a la persona encargada de esa área. Uno de los impactos es la toma de decisiones, donde las actividades fundamentales fueron la elaboración de los manuales.

Uno de los factores más importantes para el logro de los objetivos fue el apoyo de los empresarios y los colaboradores, así como el compromiso del equipo consultor.

Los dilemas éticos que se pueden presentar y se deben enfrentar en las MYPE son: la falta de honestidad, la discriminación, derechos individuales vs el interés de la empresa. Una de las formas con las que pude ayudar a la mejorar la cultura de la empresa fue la sesión de sensibilización. Las reflexiones me ayudaron a conocerme un poco más a fondo. Vivir la propia experiencia del PAP me ayudo a aprender a convivir en la pluralidad y para la diversidad.

Evalúo de manera positiva el cumplimiento de mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de los objetivos. Fue un gran acierto cursar el PAP para aprender y no solo para pasar, un error o dificultad fue el no haber tomado en cuenta el tiempo y trabajo que demanda.

Una de las principales fue que aunque no estuviera inscrito en verano lo curse casi como si lo hubiera estado, esto ayudo mucho a que aprendiera más, que no me quedara solo con la mitad del proyecto, beneficiando así que no me integrara como un extraño sin conocer nada, sin saber a qué se dedica la empresa o quien era mi equipo, también ayuda al contrato psicológico con la empresa, sería un tanto raro e incómodo que alguien nuevo se integrara al equipo después de meses de trabajo.

Algunos aspectos que favorecieron mi proceso formativo por parte de los empresarios, consultor, compañeros de equipo y coordinadores fue que todos tenían mucho que aportar, la mayoría tienen mucha experiencia en empresas, lo cual aporta mucho a mi crecimiento, mis compañeros también conocen mucho, no solo de su área, sino también de otros aspectos de las empresas. Otro aspecto

que considero importante es que todos estaban dispuestos a aportar, esto sumado con mi apertura y ganas de aprender beneficiaron mi proceso formativo.

Reflexión de Equipo

Como equipo concluimos que el trabajo en equipo, escuchar y entender a los demás nos sirvió mucho. Favorecieron la responsabilidad de todos, las ganas de trabajar, el compromiso, la dedicación que puso cada uno así como los conocimientos individuales y colectivos.

La confianza que nos brindó la empresa fue vital para trabajar y desarrollar nuestras habilidades. Por otra parte nos dificultaron los tiempos, la comunicación y la adaptación al ritmo de trabajo. En general fue una experiencia muy gratificante y que definitivamente tiene impactos positivos tanto en la vida personal como profesional.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, se aprendió mucho en lo personal y profesional. Fue interesante aprender cómo se relacionan todas las áreas de la empresa y que es muy necesario tener una estructura sólida. Creo que la evaluación fue oportuna y sustanciosa ya que la empresa se encuentra en etapa temprana de crecimiento y formalizarse le permitirá aguantar este proceso y alcanzar el éxito.

La consultora fue un excelente apoyo pues la organización y el ritmo de trabajo con el que se llevó a cabo el proyecto resultó ser el adecuado para tener entregables de calidad sin dejar de lado la experiencia y el conocimiento de Laura.

III. Conclusiones

Las MYPE son muy importantes para la economía del país ya que representan el 99.8% de las empresas y el 72% de los empleos. Por eso es indispensable que reciban apoyo para poder mejorar sus procesos administrativos y operativos propiciando el crecimiento de las mismas.

En lo que respecta al futuro de la empresa, se logró identificar un panorama positivo pues el segmento en el que se encuentra está en crecimiento, asimismo creemos que tomaron una buena decisión al estructurarse sólidamente en sus procesos y prepararse para futuros proyectos.

El empresario tiene un papel muy importante para la empresa ya que es el responsable de todos los colaboradores. A lo largo del proyecto se fue dando cuenta de todas las implicaciones que representa ser un empresario en México, se necesitan múltiples habilidades y conocimientos ya que el empresario tiene que apoyar en todas las áreas de la empresa.

La metodología utilizada es muy valiosa para las MYPE ya que abarca diferentes áreas funcionales de la empresa. Muchas veces las MYPE no tienen los recursos necesarios para aplicar estas metodologías y por eso el proyecto representa una gran oportunidad.

Por último la interacción que se lleva a cabo durante el proyecto resulta realmente benéfica para ambas partes ya que el empresario recibe ayuda en cuestiones que tienen un impacto real en su empresa y el estudiante puede poner en práctica y explotar sus conocimientos fuera del aula.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Arias, Fidias. (1997). El proyecto de investigación.

Chiavenato I. (1990). Administración de recursos humanos.

Cortés, Larraín. (2012). Repositorio académico.

Díaz, Luis Fernando. (2005). Análisis y Planeamiento. Costa Rica: EUNED.

Escudero, María. (2003). Procesos de venta.

Escudero, María. (2014). Gestión de compras.

Fernández, Manuel. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo.

Guzmán, Diana. (2012). Propuesta del diseño de un manual de control interno administrativo y contable para el Área de Contabilidad.

José Antonio Fernández Arena. (1986). Elementos de la administración.

Julián Perez Porto y María Merino (2009) Definición.

Luis Quezada (2001). Preparación y ejecución de talleres de capacitación.

Luna, Alfredo. (2014). Proceso administrativo.

Medina Castro, Héctor. (2009). Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico. Costa Rica: IICA.

Molina, Víctor. (2005). Estrategias de Cobranza en Época de Crisis.

Sánchez, Carolina (2009) El diseño de información como medio para la construcción de una aplicación de diagramación para documentos contables

SER. (2005). Guía técnica para la elaboración de manuales de organización.

Teurel, Sandra. (2015). Control Financiero: Definición y Objetivos

2. Electrónicas

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional

Anexo 2.1 Manual de organización

Anexo 2.2 Organigrama

Anexo 2.3 Sesión de Sensibilización

Anexo 2.4 Reporte de la sensibilización

Anexo 2.5 Reporte de clima laboral

Anexo 3 Estandarización de procesos de venta

Anexo 3.1 Manual de ventas

Anexo 4 Control financiero integral

Anexo 4.1 Herramienta financiera

Anexo 4.2 Manual de la herramienta financiera

Anexo 5 Sistematización de procesos administrativos

Anexo 5.1 Manual administrativo

Anexo 5.2 Manual de almacenes

Anexo 5.3 Formato de bitácora