

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa de servicios de agencia de viajes en el
municipio de Guadalajara¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

David Albino Galván Torres. Administración de Empresas

Ricardo Cortés García. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2016

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

Índice

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	7
1.1. Historia de la empresa.....	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	10
1.4. Análisis del entorno.....	10
2. DIAGNÓSTICO.....	13
2.1. Metodología del diagnóstico.....	13
2.2. Proceso particular.....	14
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	15
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	22
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación.....	22
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....	24
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
3.1. Misión, visión y valores.....	27
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	28
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo.....	29
3.4. Mapa estratégico.....	31

4. PROPUESTA DE MEJORA	32
4.1. Nombre de la propuesta	32
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	32
4.3. Plan de acción	34
5. IMPLEMENTACIÓN	35
5.1. Actividades realizadas y su justificación	35
5.2. Resultados obtenidos.....	40
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación.....	41
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	41
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS).....	47
6.1. Corto plazo.....	47
6.2. Mediano plazo.....	47
6.3. Largo plazo	47
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES).....	48
III. CONCLUSIONES.....	53
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	55
1. Bibliográficas	55
2. Electrónicas	55
V. ANEXOS	56

Resumen

El proyecto de consultoría integral en una empresa de servicios de agencia de viajes en el municipio de Guadalajara fue realizado por los alumnos AE David Albino Galván Torres e II Ricardo Cortés García, supervisado por la maestra Laura Tiburcio Silver.

La estructura del proyecto está constituida por la descripción de la empresa, su diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, la implementación de la misma, sus resultados, recomendaciones, conclusiones y reflexiones. Para recabar la información necesaria se llenaron las herramientas de diagnóstico. Obtenidos los resultados de estas herramientas se analizaron y se encontró el problema principal. Con esto se determinaron propuestas de mejora para solucionar las problemáticas. Definidas las propuestas, se implementaron en la empresa y se les dio seguimiento para realizar modificaciones en caso de ser necesario. Con la información obtenida del seguimiento dado se analizó su funcionamiento, se tomaron decisiones sobre el desempeño de dichas propuestas y se generaron las conclusiones sobre el proyecto realizado.

Las fuentes utilizadas para este proyecto fueron dos principalmente, los empresarios sus experiencias, y libros enfocados sobre diferentes temas como finanzas, administración, procesos y planteamiento estratégico. El documento contiene el diagnóstico de la empresa por áreas funcionales, el planteamiento estratégico, las propuestas de mejora, su implementación y el desarrollo de la misma, conclusiones y aprendizajes.

Con este proyecto se puede concluir que la mayoría de las MYPE mueren por la mala administración o por el simple hecho de no tener una estructura definida y sólida en la cual se puedan apoyar para crecer y desarrollarse.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

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

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

La empresaria inicia su primera agencia de viajes el 30 de julio del 2002, en la cochera de su casa en la colonia Atlas, Guadalajara. Todo inició como un juego y sin saber si el negocio tendría éxito o no. Después de cinco años, al ver el éxito y el crecimiento de la agencia, decide ampliarse a una sucursal más, en esta ocasión en el municipio de Tlaquepaque.

Para el 2009 deciden cerrar dicha sucursal por problemas con el personal. Dos de sus empleadas demandan a la empresaria al descubrirse que le estaban robando, por ello decide traspasar la agencia y regresar a la matriz. El empresario, se incorpora a la agencia de viajes en el 2012 a petición de la empresaria al ver la gran demanda que tenían y la necesidad de seguir creciendo. El empresario deja su empleo en la empresa donde trabajaba para apoyar y ayudar a la empresaria y se incorporó al negocio.

Es aquí cuando deciden abrir nuevamente una agencia más, en esta ocasión en Plaza Fórum Tlaquepaque. Se abre la segunda agencia de viajes, el nombre decidieron cambiarlo para poder entrar a la plaza, ya que les exigían un nombre más comercial. El éxito de ambas sucursales ha ido creciendo en base al gran servicio que ofrecen y sus precios accesibles, que hacen que los clientes siempre regresen.

Para junio del 2016, deciden abrir una nueva agencia más, esta ocasión en Plaza Oblatos y es aquí cuando los empresarios se ven en la necesidad de buscar ayuda para poder formalizar su negocio y poder seguir creciendo.

1.2. Entendimiento del negocio

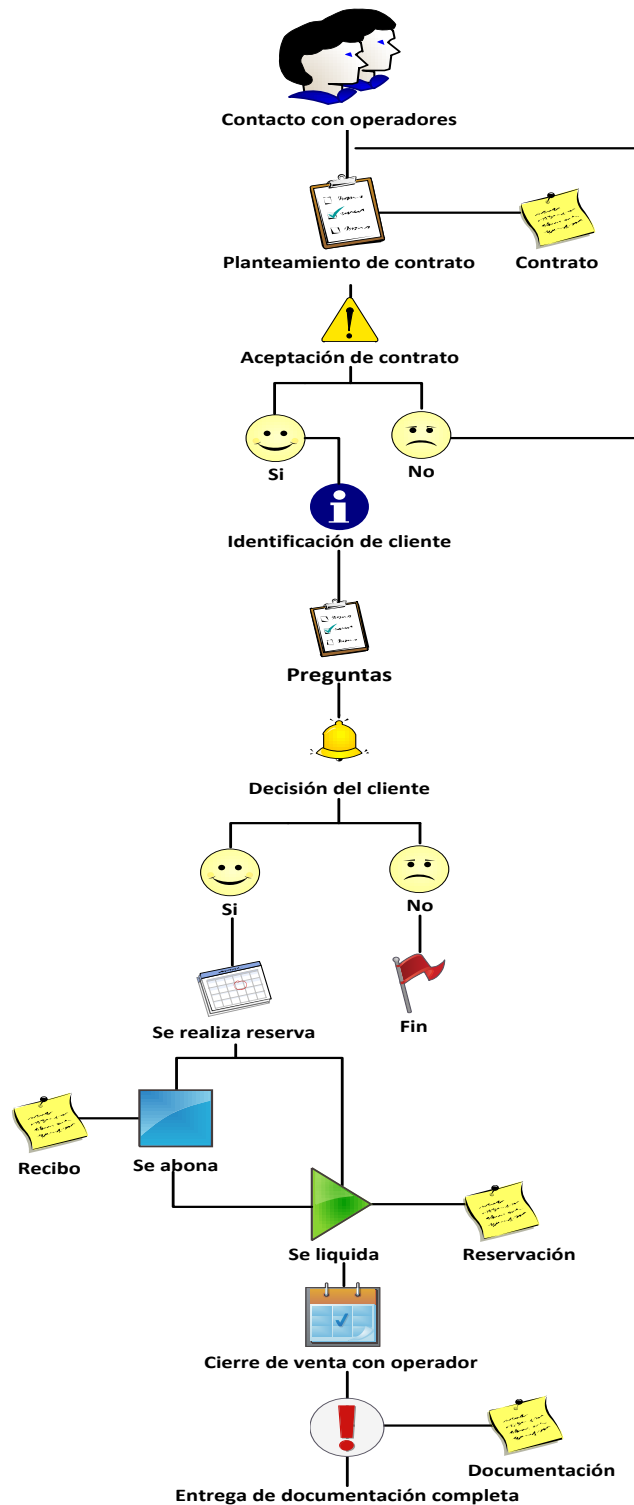
Con 14 años dentro del ramo de las agencias de viajes es una empresa que a pesar de ser pequeña tiene un fuerte impacto en su ramo y muchas posibilidades de crecer, por lo mismo de que es una empresa pequeña carece de muchos fundamentos en distintas áreas, no cuenta con misión, visión, valores y estructura organizacional formalizados.

Así mismo no tiene nada definido en el área de recursos humanos ya que el control de personal y todo lo referente a esta área se realiza de manera empírica o por medio de corazonadas, o ideas que se generan a groso modo en base a una entrevista o recomendaciones de personas dentro del mismo ramo.

Carecen de planeación estratégica comercial, todo depende de cómo se vaya comportando tanto el mercado como la misma empresa para tomar decisiones sobre la marcha.

En el área financiera se opera de manera muy básica y hasta rudimentaria se pudiera decir, aunque para fines de la empresa ha sido una técnica adecuada para el manejo de sus finanzas.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Ofrecer un servicio personalizado con la orientación, asesoría, respaldo y seguimiento al cliente durante su proceso de viaje.

Ventaja competitiva de la empresa

Somos una agencia turística que se especializa en el servicio al cliente y es la única en el mercado que brinda flexibilidad en los pagos de sus servicios.

Estrategia genérica

Se identifica que la empresa cuenta una estrategia genérica de diferenciación basada principalmente en la segmentación de su mercado, al brindar un servicio al cliente, único y accesible

1.4. Análisis del entorno

Introducción

El crear una empresa no es algo fácil y menos cuando ésta se encuentra dentro de un ramo tan peleado como el de las agencias de viaje, es imprescindible realizar un análisis del entorno adecuado para tener un panorama lo más completo posible, de cómo es que se debe de atacar la problemática de la empresa y así obtener el mejor resultado posible.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<i>Aspectos económicos</i>		
Número de unidades económicas	2004–2009 incrementó 24% 2009-2014 incrementó 9%.	
Incremento del dólar	Promoción de turismo local.	Disminución de turismo internacional.
Distribución del gasto	Incremento del gasto en educación y esparcimiento del 0.2% (2012-2014) representa el tercer gasto en las familias.	
<i>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales</i>		
Demanda de viajeros	Crecimiento del sector debido al aumento del turismo en los últimos años.	
Tendencia y perfil del viajero	Nuevas tribus de viajeros.	
Cambio climático		Incremento en la temperatura y amenazas de desastres naturales.
<i>Aspectos políticos, legales y gubernamentales</i>		
Nueva reglamentación en el sector	Se regulará el sector y se quitarán muchas agencias que no estén en regla.	Auditorías y más controles obligatorios para la empresa.
Medidas del gobierno para la promoción turística	Existencia de un programa de promoción turística por parte de SESCTUR y buscan incrementar el turismo en el país.	
<i>Aspectos de competencia</i>		

Rivalidad entre competidores		Las agencias en línea han quitado un 25% en la participación del mercado a las agencias tradicionales en la última década.
Barreras de entrada	Se requiere capital y relaciones.	Posibilidad de apertura en línea, facilidades para el traspaso
Productos sustitutos	Desconfianza del proceso ejecutado por las agencias en línea.	Los clientes tienen la opción de comprar directamente con los hoteles o las aerolíneas.
Poder de negociación de los clientes		Poder bajo por las estrategias de la competencia.
Poder de negociación de los proveedores		Poder medio porque controlan parcialmente los precios y tarifas.

Conclusiones

Después de analizar toda la información recabada se puede observar que esta empresa enfrenta amenazas que son fundamentales y que deben monitorearse permanentemente para que se consolide y pueda crecer de manera sana.

Asimismo, se puede apreciar que tiene muchas oportunidades, las cuales, si se aprovechan se podrían traducir en un crecimiento importante y un posicionamiento dentro de este ramo tan peleado.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Al comenzar el proyecto durante las primeras visitas el equipo reconoció las instalaciones y sucursales de la empresa. Se averiguó el contexto de la empresa, así como la historia de la misma y problemas y obstáculos a los que se enfrentan en la actualidad.

Las primeras visitas que se realizaron dentro de la empresa fueron para corroborar los datos obtenidos con el pre-diagnóstico, además de recabar información para realizar un análisis competitivo del entorno mediante una entrevista a los empresarios. También se trabajó en la recopilación de datos para la elaboración del análisis del entorno, esto se efectuó consultando en bases de datos confiables como el INEGI, lo que permitió establecer las oportunidades y amenazas que le afectan a la empresa.

Se llevó a cabo el llenado de una herramienta para el diagnóstico interno, recolectando la documentación y evidencias necesarias. Se trabajó con los hallazgos y resultados de la herramienta para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa.

Además, se definió el planteamiento estratégico de la empresa: se determinaron los objetivos estratégicos y operativos para los siguientes tres años. También, se aplicaron encuestas para medir el clima laboral y la percepción de los

colaboradores sobre los valores de la empresa, asimismo, se validaron la misión y visión.

Por otro lado, se establecieron las áreas de oportunidad a intervenir para con en base en ello poder identificar y presentar las propuestas de mejora, preparándose un plan de acción y el tablero para el seguimiento de indicadores.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

En la parte de la **administración**, la empresa no tiene un organigrama, ni perfiles de puestos definidos, los empresarios se involucran en todas las áreas y la cultura organizacional es débil. La empresa posee una línea de decisión y comunicación vertical, las decisiones las toman los empresarios, tienen equipos de trabajo de acuerdo a las actividades y necesidades de la empresa y los objetivos de la empresa solo los conocen los empresarios.

La toma de decisiones de la empresa es genérica, en la mayoría de los casos los tomadores de decisiones poseen la información adecuada, éstas son efectuadas por personas capacitadas para ello. Las principales decisiones de la empresa se toman de manera directiva y son los empresarios los responsables de la toma de decisiones de todas las áreas de la empresa.

Los empresarios muestran un estilo de liderazgo directivo, tienen responsables designados para algunas áreas, cuentan con un nivel de autoridad bajo, no se marca con claridad las prioridades de la dirección, sin embargo, se promueve la cultura y la práctica del cumplimiento de los compromisos en tiempo en forma en la mayoría de los casos.

La empresa presenta una planeación básica, de manera irregular se fijan objetivos y estrategias. Todo se soluciona en el momento y no proyectan ni prevén necesidades, oportunidades o problemas que se puedan presentar en el futuro.

La empresa tiene un control elemental, de manera irregular se definen indicadores, metas y plazos para los objetivos de la empresa, esporádicamente se transmiten los objetivos y estrategias de la empresa dentro de ella. En la mayoría de los casos las estrategias se desprenden por iniciativas y proyectos concretos con participación de la organización, y se evalúan el cumplimiento de los compromisos periódicamente. No se asigna un presupuesto, ni los recursos adecuados para el desarrollo de las estrategias, tampoco se realizan ajustes en los procesos, manuales o equipo de trabajo para la implantación de las estrategias.

Los objetivos de la empresa son: a corto plazo una reorganización interna; a mediano plazo, la apertura de una sucursal más, y a largo plazo, la incorporación de un nuevo producto; en este caso excursiones. Las estrategias competitivas de la empresa se enfocan en los nichos de mercado y la diferenciación en el servicio. No existen estrategias funcionales de la empresa establecidas formalmente en ninguna de las áreas de la empresa.

La empresa interactúa de una manera ética y socialmente responsable, busca la interacción empresarial por medio de asociaciones y cámaras. Busca una articulación formal con proveedores, pero carece de una vinculación adecuada con entidades financieras o de gobierno.

La calidad se encuentra establecida como un compromiso en las áreas de gestión, ventas y mercadotecnia. Muestran una deficiencia en políticas de calidad, no existen documentos ni procesos claros de negocio y operativos. Tampoco hay indicadores de calidad definidos, ni instrumentos de control. Asimismo, hay una

falta de procesos que administren la satisfacción o busquen incrementar el valor agregado de la empresa, y las mejoras se hacen aisladas en sus servicios y productos.

Además de esto, no está definida con claridad una persona que gestione la información. En algunos casos la información relacionada con objetivos, políticas, valores, acuerdos, planes y resultados no se transmite de manera clara. Se tiene la información oportuna cuando se requiere de ella. La información se procesa, y, en algunos casos, se analiza de manera efectiva; sin embargo no hay recursos destinados para recolectar, procesar, almacenar, distribuir y analizar la información.

El uso de tecnologías de la información favorece en la eficiencia y eficacia de la empresa, en la interrelación de la empresa con sus proveedores y en el perfeccionamiento de sus servicios; pero es desfavorable en la implantación de estrategias de negocio.

No se tienen claramente identificadas las tecnologías que representen una ventaja competitiva. El nivel de dominio es bajo en cuestión al acceso de las tecnologías de la empresa y no se conoce la posición y el nivel de dominio en esta área en los competidores. No se busca de una manera sistemática la innovación de productos, servicios, y procesos y no hay un involucramiento claro del personal para este proceso. El porcentaje de ventas que se invierte en proyectos de innovación, gestión de la información y conocimiento es bajo.

Dentro de las **finanzas** lo primero que resalta es que no tienen una contabilidad de costos además de que solamente se consideran materiales y otros cargos para incluirlos dentro del costo de la empresa, de la misma forma la empresa no tiene presupuestos ni se sabe con exactitud la confiabilidad de los datos contables, aunque se puede confiar en la información relacionada a los egresos e ingresos

de la empresa. Solamente manejan un balance general y estado de resultados; además hacen el uso de aplicaciones informáticas para apoyar la facturación electrónica.

Referente al pago de impuestos y obligaciones, como empresa se encuentran en una posición adecuada al contar con todo el papeleo y requisitos en regla así como los pagos correspondientes de impuestos.

En el aspecto de fijación de precios y los márgenes de utilidad se puede decir que conocen lo necesario para poder fijar los precios pero no cuentan con un dato confiable para conocer el margen de utilidad que les brinda cada producto. Los precios manejados con clientes y proveedores se respetan en base a lo ya pactado y en ocasiones se pueden hacer algunas modificaciones o negociaciones dependiendo la situación. Se le da un seguimiento frecuente a las utilidades generales ya que en la mayoría de los casos esta información es confiable, se cobran éstas utilidades por medio de los gastos de los empresarios.

En lo que se refiere al financiamiento externo, la empresa debido a su situación saludable puede acceder a distintos tipos de financiamiento, y por la manera en que se comporta es muy probable que soporte cualquier tipo de préstamo que llegase a necesitar. No se sabe con exactitud el monto con el que cuentan de activos fijos aunque ya se han realizado inversiones fuertes en el pasado sobre activos fijos.

En la parte de **mercadotecnia** la empresa estudia la demanda de los mercados y productos actuales, en la mayoría de los casos los potenciales. No poseen información confiable para realizar pronósticos y previsiones. Se busca revisar la capacidad de la empresa para asumir compromisos de entrega.

La empresa conoce los sistemas de precios del mercado y puede reaccionar oportunamente a los cambios y existen políticas y estrategias formales de precio. Sin embargo, tiene un poder medio de negociación con el cliente.

El canal de distribución es indirecto, ya que se ofrecen los productos de los operadores y se realiza un escaso seguimiento en el control sobre sus canales de distribución.

Se dispone de personal capacitado para las ventas. No se evalúa la productividad de sus vendedores, no está estandarizada la función de ventas por tanto no se actúa de manera uniforme. Carecen de políticas y reglas de ventas.

La empresa tiene registros de todas las facturas de venta, el registro permite que sean consultadas con cierto trabajo por cliente, producto, por periodo, etc. Existe una vigilancia parcial en las cuentas por cobrar de los clientes.

Se tiene un servicio post venta parcialmente adecuado, con procedimientos para la atención al cliente en cada caso y en algunas ocasiones se registran y cuantifican las desviaciones y otros problemas en el servicio. No se tienen datos certeros ni completos, sobre la información y características de los clientes, eventualmente se recupera información sobre las opiniones de los clientes, así como de la percepción del cliente sobre las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la competencia.

Los productos de la empresa que representan su principal ingreso son viajes a playas con destinos como Vallarta o Cancún, entre otros destinos. Tienen conocimiento del perfil del cliente, en su mayoría son familias jóvenes y adultos.

Se dispone de información reducida sobre sus competidores directos, el mercado y sistemas de comercialización. Tiene información poco confiable sobre los

productos sustitutos directos e indirectos. No se vigila la presencia de competidores potenciales o de nuevos entrantes al mercado con frecuencia.

Se conoce el tamaño del mercado el cual opera la empresa y el nivel de atracción del sector. Sin embargo, tienen información insuficiente sobre la participación de la empresa en el mercado donde compite y los factores críticos de éxito de este. Se diseña publicidad con frecuencia para captar nuevos clientes, pero no hay un plan de comercialización, ni un fundamento de las ventas de acuerdo al análisis del mercado. En la mayoría de los casos las ventas proyectadas están bien distribuidas con varios operadores, minimizando el riesgo de concentración en un solo punto. Se tiene información actualizada para mantener una adecuada relación con el cliente y tomar decisiones de mercado.

El sistema de información con el que trabaja la empresa es informal, no administra con precisión precios de órdenes, tiempos de entrega y especificaciones. La gestión de la información y de los recursos informativos de ventas y mercadotecnia son muy austeros. No cuentan con información suficiente del mercado y las ventas para innovar en productos, servicios, tecnologías, comercialización o esquemas de trabajo. No se toma en consideración la opinión de los clientes en la innovación de la empresa.

En lo que se refiere a **recursos humanos** se aprecia el hecho de que no existe un reglamento formalizado, ni medidas preestablecidas para responder a alguna actitud negativa por parte de los trabajadores, se controla en su mayoría de una manera inconsciente o informal hasta cierto punto.

Por lo general no es complicado reclutar personal ya que en el medio hay mucha demanda de empleo en ese sentido, aunque los empresarios no tienen una entrevista formalizada o establecida en un documento se realizan todos estos procesos en base a cuestiones que los mismos empresarios consideran

importantes y la decisión es completamente a juicio de ellos. La forma en la que se apoyan para buscar personal es por medio de recomendaciones.

No se cuenta con un plan de capacitación general para cualquier empleado sino, que se brinda alguna capacitación que se da por medio de los proveedores, la cual sería una capacitación de conocimiento del medio mas no una capacitación de trabajo en sí.

La empresa no suele premiar o remunerar a sus empleados por su buen desempeño en una forma económica debido a que no hay un estándar o un control que les permita saber si en verdad lo que realizó es digno de reconocer con un premio económico. Por lo mismo, no existen criterios de desempeño ni de competencia dentro de la empresa.

Las condiciones de trabajo se conocen de manera básica y se cumplen aunque podrían tener algunos aspectos de mejora, así como el cumplimiento de acuerdo a la legislación correspondiente. Los empresarios se involucran con sus trabajadores para demostrarles lo importantes que son para la empresa y la confianza que les tienen aunque no se reconozca continuamente el buen desempeño de los colaboradores, los empresarios lo toman en cuenta.

Dentro de lo correspondiente a las **operaciones** se observa que la manera en que se planea, ya sea la semana o el mes todo se da de forma informal, es decir, no hay una meta o un objetivo establecido previamente debido a que el tener esta planeación no representa gran ahorro a la empresa, ya sea hablando de costos o tiempo desperdiciado.

La empresa tiene la infraestructura adecuada para desarrollar su labor de manera eficiente. También, existe un registro sobre lo realizado en cada sucursal, aunque sea de una manera manual se tienen registros actualizados, por lo que se tiene un

compromiso de calidad con el cliente. Además, cuentan con el material necesario para operar en forma adecuada dentro de cada sucursal, la comunicación con sus proveedores es buena así como la facilidad de identificar los elementos requeridos dentro de la empresa para tener un abastecimiento adecuado de ellos.

Hablando en términos de productividad, es necesario recalcar que no existe ninguna técnica o forma de evaluación o registros para poder obtener un dato cercano a la realidad sobre la productividad de la empresa, por lo que es un tema totalmente desconocido para la misma.

La empresa posee el equipo adecuado y éste tiene el mantenimiento necesario para su óptimo funcionamiento, también la logística que posee es adecuada al giro del negocio la cual les permite operar de una manera fácil.

En la parte de calidad se busca brindar la mayor calidad de producto al cliente, a pesar de que no hay un control o evaluación de calidad del mismo, se tiene una idea de la calidad por misma retroalimentación del cliente.

En la sección de tecnología aplicada, se utiliza solamente para necesidades básicas, así como el manejo de sistemas de información no se utiliza en su totalidad, ni en las decisiones de la empresa se toma verdaderamente en cuenta la información de este sistema.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de

calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA²

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de la planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora.

Es un método para analizar:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno.”

Mapa conceptual³

“Un mapa conceptual es una herramienta de aprendizaje basada en la representación gráfica de un determinado tópico a través de la esquematización de los conceptos que lo componen. Estos conceptos son escritos de forma jerárquica dentro de figuras geométricas como óvalos o rectángulos, que se conectan entre sí a través de líneas y palabras de enlace. El uso de los mapas conceptuales permite organizar y comprender ideas de manera significativa.”

² Koenes, (1994), *El plan de negocios*, pág. 157

³ García, (2008), *El Mapa Conceptual y el Diagrama Uve*, pág. 52

Árbol de problemas⁴

El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.”

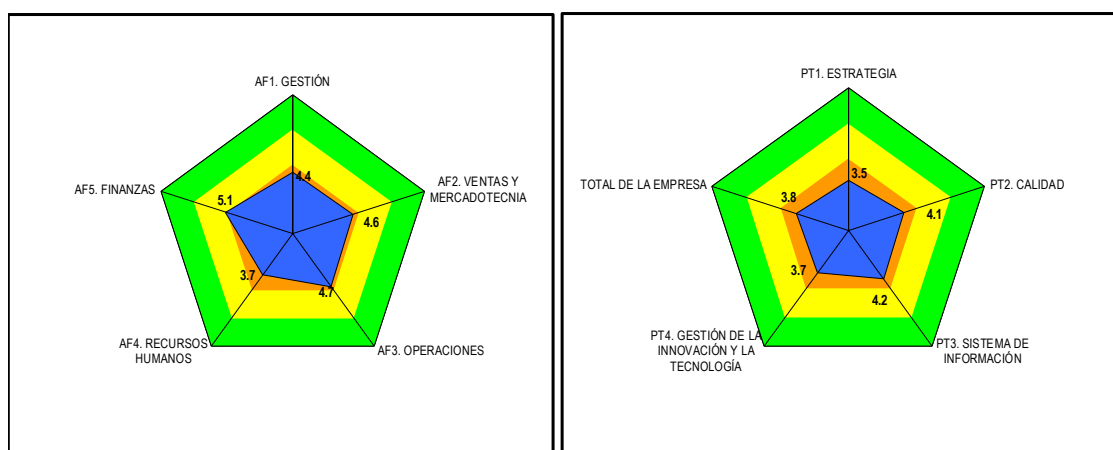
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escalas de calificación:					Escalas de calificación:				
■ = 7.5 y <= 10 ■ = 5 y < 7.5 ■ = 3.1 y < 5 ■ = 0 y < 3.1					■ = 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	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	60.0	135.0	4.4	BÁSICA	PT1. ESTRATEGIA	72.0	207.0	3.5	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	55.0	120.0	4.6	BÁSICA	PT2. CALIDAD	288.0	710.0	4.1	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	66.0	141.0	4.7	BÁSICA	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	146.0	348.0	4.2	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	65.0	177.0	3.7	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	22.0	60.0	3.7	BÁSICA
AF5. FINANZAS	73.0	144.0	5.1	CONFIABLE	TOTAL DE LA EMPRESA	528.0	1325.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	319.0	717.0	4.5	BÁSICA					

% de respuestas

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

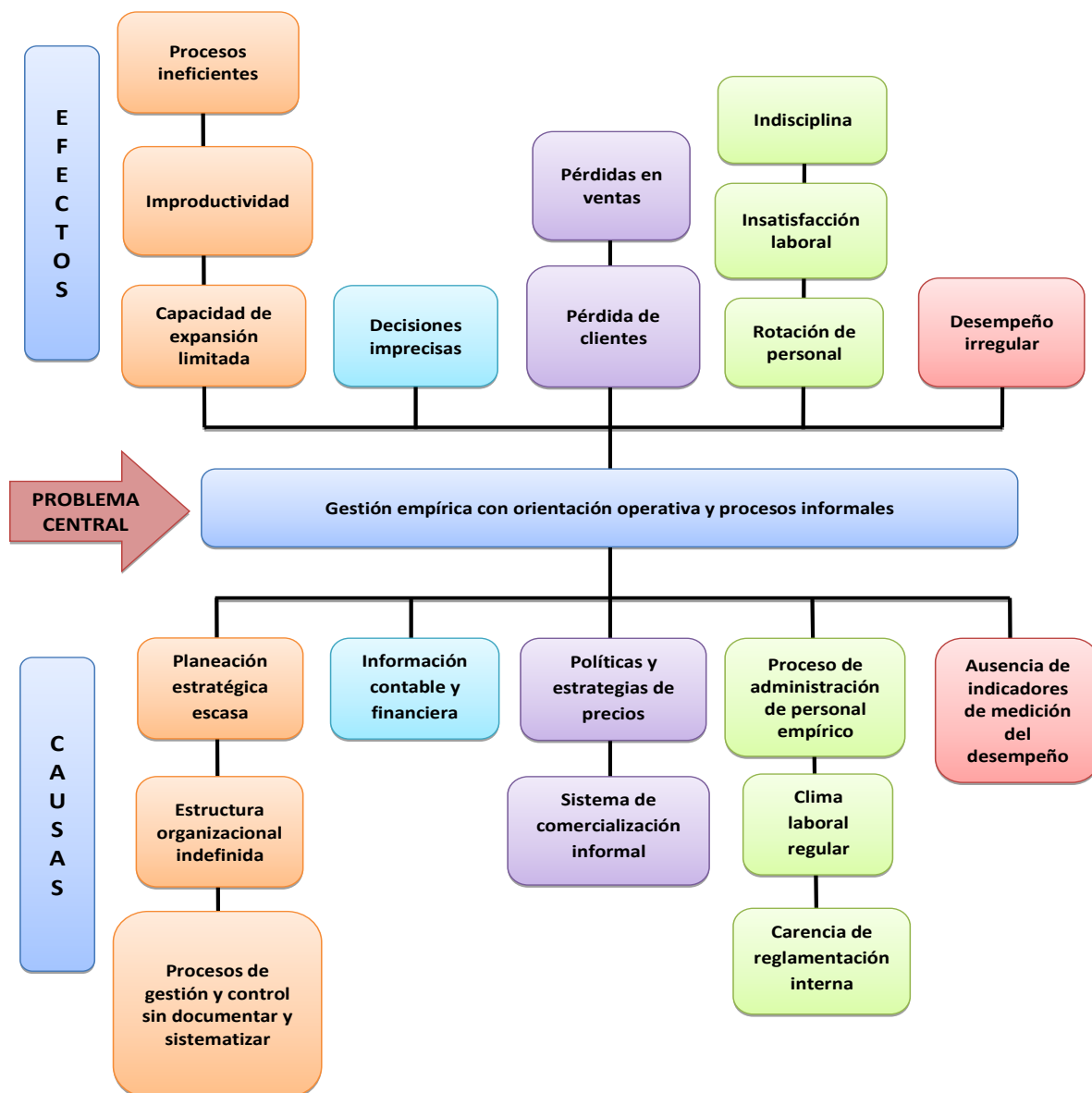


⁴ Cuéllar, (1999), *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*, pág.140

Tabla de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia y conocimiento del ramo	Planeación estratégica escasa
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	Estructura organizacional indefinida
Sistema de información en construcción	Procesos de gestión y control sin documentar y sistematizar
Solvencia económica	Información contable y financiera escasa
Método de cobranza	Políticas y estrategias de precios limitadas
Procesos operativos eficaces	Sistema de comercialización informal
Aprovechamiento de oportunidades de capacitación	Ausencia de indicadores de medición del desempeño
	Proceso de administración de personal empírico
	Clima laboral regular
	Carencia de reglamentación interna

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una agencia turística con 14 años en el mercado, con la consigna de crear experiencias memorables y placenteras a nuestros clientes ofreciendo asesoría y logística confiable para un viaje inolvidable.

Visión

Para el 2019 ser una agencia turística reconocida y con presencia en la ZMG, brindando un servicio confiable y de calidad, respaldado por un equipo de trabajo especializado en la asesoría turística para garantizar la satisfacción del cliente.

Valores

- Honestidad
- Actitud de Servicio
- Atención
- Calidad
- Compromiso

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO • Desarrollar una estrategia comercial integral • Implementar reportes financieros para la planeación • Maximizar las habilidades gerenciales y de desempeño de los colaboradores	Estrategias de reorientación DO • Crear una estructura organizacional que responda a las necesidades del entorno • Construir una fuerza de ventas competente • Implementar reportes financieros para la planeación
Amenazas	Estrategias defensivas FA • Diseñar procesos operativos eficientes • Desarrollar una estrategia comercial integral • Implementar reportes financieros para la planeación	Estrategias de supervivencia DA • Desarrollar planes estratégicos generales • Crear una estructura organizacional que responda a las necesidades del entorno • Sistematizar procesos de gestión y control

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Incrementar la rentabilidad a la par de las utilidades
Cliente / Mercado	Contar con un plan estratégico comercial
Procesos Internos	Trabajar con manuales que garanticen los procesos estandarizados Contar con un sistema con un histórico
Personal – Entorno de trabajo	Contar con un plan de capacitación continuo Actualizar información del mercado para estar a la vanguardia
Gestión	Desarrollar un proceso de delegación de actividades.

Estrategia general

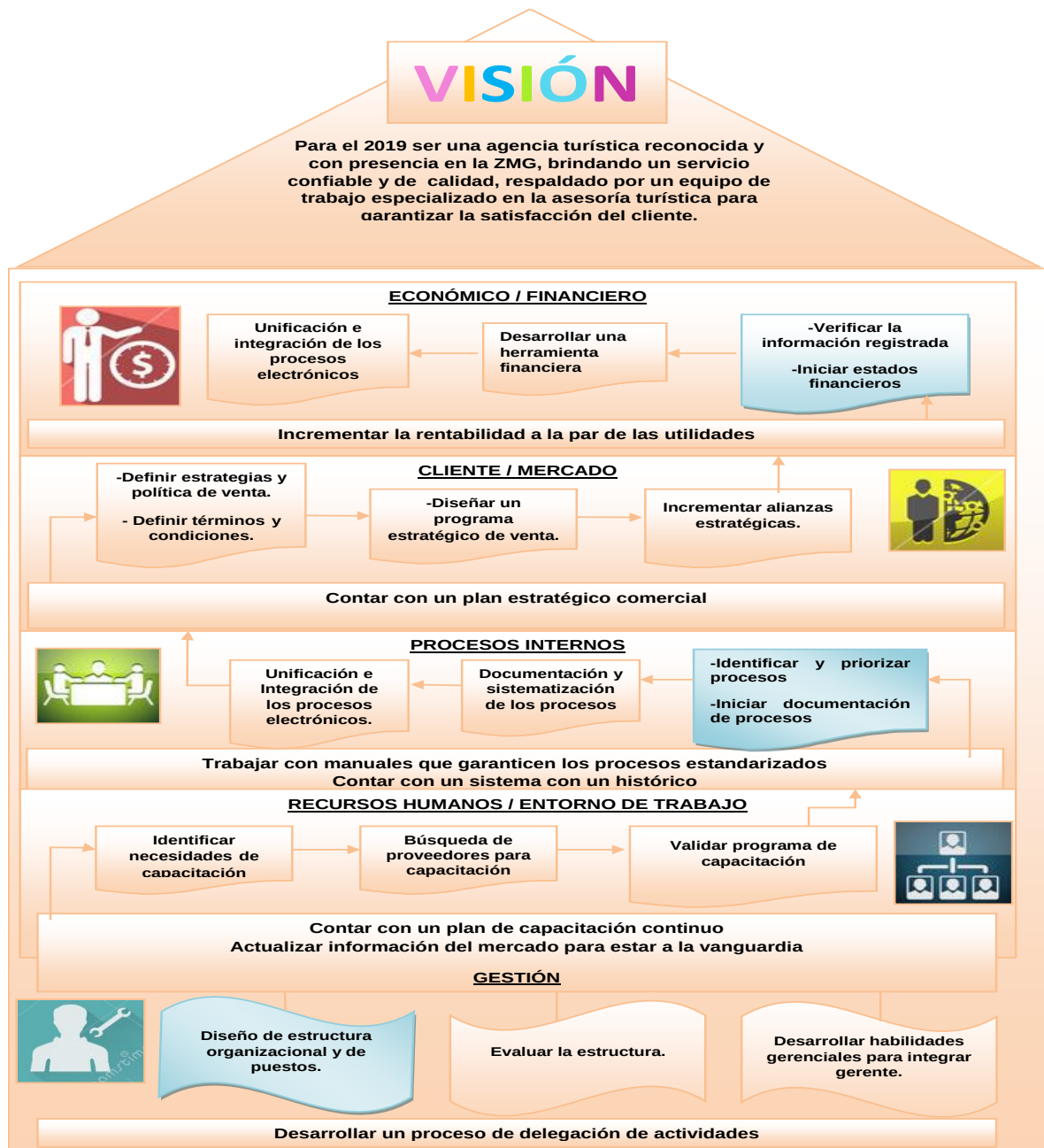
Localizar nuevas posibilidades de operadores turísticos clarificando las metas a corto y mediano plazo, sistematizando las operaciones para garantizar la mejora continua y la delegación de responsabilidades.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Estratégico 2019
Económica / Financiera	- Verificar la información registrada - Iniciar estados financieros	- Desarrollar una herramienta financiera para recabar información y llevar control	- Unificar e integrar los procesos electrónicos	- Incrementar la rentabilidad a la par de las utilidades
Cliente / Mercado	- Definir estrategias y políticas de ventas - Definir términos y condiciones	- Diseñar un programa estratégico de venta - Realizar el registro de la marca	- Incrementar las alianzas estratégicas	- Contar con un plan estratégico comercial
Procesos Internos	- Identificar los procesos - Priorizar procesos - Iniciar documentación de procesos	- Documentar, sistematizar y estandarizar todos los procesos - Seguir la documentación de procesos	- Unificar e integrar los procesos electrónicos	- Trabajar con manuales que garanticen los procesos estandarizados - Contar con un sistema con un histórico
Personal – Entorno de	- Identificar necesidades	- Búsqueda de proveedores	- Validar programa de	- Contar con un plan de

trabajo	de capacitación - Métodos actuales	para capacitación - Inicio de programa de capacitación	capacitación - Establecer el plan de capacitación continua	capacitación continuo - Actualizar información del mercado para estar a la vanguardia
Gestión	- Elaborar descripción y perfiles de puestos - Organigrama	- Evaluar la estructura	- Desarrollar habilidades gerenciales para integrar un gerente	- Desarrollar un proceso de delegación de actividades

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Gestión formalizada con orientación estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Sistema de información financiero	Planeación estratégica	Delegación de responsabilidades
	2			Institucionalización	Estandarización del método de comercialización	Documentación de procesos administrativos	Adquisición de ERP
	1			Administración de personal	Políticas y estrategias de precios	Clima laboral	Programa de capacitación interno
Bajo impacto	-1			Reglamento interno	Sistema de incentivos		
	-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

Institucionalización: Esta propuesta de mejora responde a la necesidad que tiene la empresa de generar una estructura sólida para poder crecer y mantenerse saludable, se llevará a cabo estableciendo un organigrama y descripciones de puestos de todo el personal, integrando un manual de organización general.

Sistema de información financiera consolidado: Con este sistema se busca solucionar la problemática que tiene la empresa de tomar decisiones sin tener información confiable o actualizada económicamente hablando, se conseguirá por medio de la creación de un sistema de información financiero consolidado que cuente con los datos más relevantes para los empresarios en la toma de decisiones.

Estandarización del método de comercialización: Se busca generar un método uniforme para operar en todas las sucursales con lo cual se podría controlar y mejorar el proceso de comercialización, por medio de la creación de un manual con políticas, procedimientos e instrumentos de control de ventas.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT.	OCT.	OCT.	OCT.	NOV.	NOV.	NOV.	NOV.	DIC.	DIC.
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10
			3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	31 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28 al 30	1 al 6
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL												
Recopilación de información, entrevistas con el personal	David Galván Torres, Lilia Martínez Jiménez, Luis De Híjar Ornelas	Manual de Organización y Reporte de la Sensibilización y del Clima Laboral										
Preparación de propuestas de diseño de la estructura												
Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos												
Revisión del organigrama con el empresario para su aprobación												
Revisión de descripciones y perfiles con el empresario para su aprobación												
Integración del borrador del Manual de Organización												
Preparación y realización de la sesión de sensibilización												
Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal												
Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos												
Integración del Manual de Organización definitivo												
Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados												
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
2. CONTROLES FINANCIEROS												
Definición de reportes prioritarios con empresarios	David Galván Torres, Ricardo Cortés García, Lilia Martínez Jiménez	Herramienta de Control financiero e Instructivo de la herramienta										
Análisis de actividades y de la plataforma existente												
Desarrollo de la herramienta												
Captura de información en la herramienta												
Revisión del registro de información y realización de corridas												
Elaboración del instructivo para ejecutar la herramienta												
Capacitación de personal en el uso de la herramienta												
Comprobación de la funcionalidad de la herramienta												
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS												
Recopilación de información	Ricardo Cortés García, Lilia Martínez Jiménez, Luis De Híjar Ornelas	Manual de Ventas e Instrumentos de control										
Desarrollo de las políticas y procedimientos de ventas												
Realización de formatos de control												
Revisión con empresarios para aprobación												
Integración del borrador del Manual de Ventas												
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos												
Integración del Manual de Ventas definitivo												
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL												
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación										
Reporte y exposición final												

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades correspondientes a la **semana uno** estuvieron relacionadas con la propuesta de la reestructuración organizacional. Definiendo como **estructura** a “la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.”⁵ Se estableció contacto con los empresarios previamente para la recaudación de la información necesaria para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos, que en este caso se identificaron cuatro, gerente administrativo, gerente operativo, asistente administrativo y asesor de ventas. Entiéndase como **descripción de puestos** a “un documento que precisa el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación.”⁶ Así mismo, se define como **perfil del puesto** a “la descripción detallada de las características deseables y óptimas que debe tener la persona que se busca para el puesto.”⁷

Para la **semana dos**, en la propuesta de reestructuración organizacional se trabajó en la identificación de las tareas en cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa. Se verificaron los elementos para la descripción de puestos, solicitando a los empresarios el llenado de un formato con los elementos para la formulación de éstos.

Respecto a la propuesta de políticas y procesos de venta, definiendo como **políticas de venta** a la “guía en la cual se establecen parámetros para la toma de decisiones.”⁸ Y al **proceso de venta** como a “la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un

⁵ Hitt, Black, Porter. (2006). *Administración*. P. 230

⁶ Varela. (2006). *Administración de la compensación*. P. 75

⁷ Bobadilla Luis María. (2007). *Ventas*. P.319

⁸ Robbins, Stephen, C.M. (2000). *Administración*. P. 193

potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo.”⁹ Se inició la identificación de cada uno de los procesos de venta, determinándose seis categorías y 15 procesos distintos. Con dicha identificación los empresarios procederán a localizar los formatos de control utilizados en cada uno de los procesos.

Durante la **semana tres**, para la propuesta de reestructuración organizacional se diseñó el **organigrama** de la empresa, éste consiste en “la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas.”¹⁰ También se inició con la elaboración del **manual de organización** de la empresa, en donde se integrarán la descripción y perfil de puestos así como el organigrama. Entiéndase como manual de organización al documento que “contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.”¹¹

Acerca de la propuesta de políticas y procesos de venta, se recabó información para localizar los formatos y procesos que se utilizan para el proceso de reservación de pasaje de avión. Así mismo, se verificaron los elementos para desarrollar el **manual de procedimientos** específico de ventas; entiéndase como manual de procedimientos al “documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.”¹²

En la **semana cuatro**, dentro de la propuesta de reestructuración organizacional se planeó para la siguiente semana el **taller de capacitación** con todos los colaboradores de la empresa, éste consiste en “es un proceso dinámico y dialogal

⁹ Valdés, P. (2014). *El ciclo de venta vs el ciclo de compra*. P. 2

¹⁰ Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. P. 215

¹¹ Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. P. 240

¹² Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. P. 271

que procura el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades para participar de manera consciente en la transformación de la realidad.”¹³ Donde se expondrán la **misión** que “establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto moral de la actuación de la misma”¹⁴, la **visión** que “constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o grupo asocian a una empresa o institución”¹⁵, y los **valores** “se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe de actuar.”¹⁶ Esto con el fin de generar una identidad de los colaboradores para con la empresa.

En relación con la propuesta de **control financiero**, mismo que se define como “sistema de contabilidad y de registros que permita comparar el estado actual del negocio.”¹⁷ Se clarificaron algunas dudas que se tenían sobre el funcionamiento de una base de datos en Excel donde la empresa registra toda su actividad financiera, con el fin de desarrollar una herramienta para el control del **flujo de efectivo**, entendiéndose éste como “la planificación y control de las entradas de efectivo, de las salidas de efectivo y del correspondiente financiamiento.”¹⁸

Sobre la propuesta de políticas y procesos de venta, se concluyó con el recabado de información para el manual de procedimientos de venta, iniciando la documentación de los procedimientos. Al efecto, se determinó que se documentarán únicamente los procedimientos principales de las clasificaciones identificadas.

¹³ Santiago. (2000). *Taller sobre planificación regional*. P. 20

¹⁴ Vértice (2004). *Dirección Estratégica* P. 40

¹⁵ Vértice (2004). *Dirección Estratégica*. P. 39

¹⁶ Vértice (2004). *Dirección Estratégica*. P. 44

¹⁷ Guerra (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias* P. 500

¹⁸ Hilton (2005). *Presupuestos*. P. 316

En la **semana cinco**, respecto a la propuesta de reestructuración organizacional en lo que se trabajó principalmente fue en preparar la sesión del taller de sensibilización con los empresarios y los colaboradores, donde se buscaba el generar un sentido de pertenencia y colaboración entre el personal de las diferentes sucursales, así como conocer la estructura organizacional de la empresa por medio de la entrega de las descripciones de puesto. Se realizó la sesión, la cual fue un éxito de acuerdo a las conclusiones y reflexiones que aportaron los participantes.

En relación con la propuesta de control financiero, se avanzó en el desarrollo de la herramienta de control identificando todos los rubros de gastos, considerándose como **gastos**. “Son todos aquellos pagos que tiene que llevar a cabo cualquier persona o empresa para poder operar.”¹⁹

Para la propuesta de políticas y procesos de venta, se continuó con la documentación de los procedimientos de venta acordados posteriormente.

Para la **semana seis**, acerca de la propuesta de reestructuración organizacional se realizó el seguimiento de actividades diarias y semanales a los colaboradores en base a la descripción de puesto previamente elaborado y entregado a ellos. Se identificaron actividades que no estaban incluidas en las descripciones, otras se eliminaron y otras se reasignaron en otros grupos. Esta actividad ayudó a pulir aún más la descripción de puestos para poder obtener la definitiva, real y útil. También se inició la elaboración de un reporte sobre la sesión del taller de sensibilización.

Respecto a la propuesta de control financiero se mostró a los empresarios una primera versión de la herramienta para el control del flujo de efectivo, se les consultó la información y se complementó en base a las necesidades que mencionaron los empresarios. Con ello se diseñó del esqueleto de dicha

¹⁹ Cuevas (2004). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. P. 29

herramienta, se espera poder probarla con información y datos reales para la siguiente semana de trabajo para conocer su usabilidad y eficiencia.

Sobre la propuesta de políticas y procesos de venta, se finalizó la documentación de los procedimientos de venta acordados posteriormente.

En la **semana siete**, dentro de la propuesta de reestructuración organizacional se recolectaron las encuestas de la segunda aplicación para la medición del **clima laboral**, para posteriormente poder realizar el análisis comparativo de ambas aplicaciones. Entendiéndose como clima laboral a “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.”²⁰ Al respecto se comenzó la elaboración de un reporte, los resultados más significativos fueron un incremento positivo de la satisfacción del clima laboral de la empresa de un 18%, cumpliendo así con uno de los objetivos estratégicos establecidos en las propuestas de mejora.

En relación con la propuesta de control financiero, se realizaron ajustes finales a la herramienta financiera, se pidió a los empresarios que la utilizaran para conocer su grado de eficiencia. Se pretende terminar de afinar la herramienta financiera, el manual de organización y el manual de procesos de venta, para poderse entregar a los empresarios y efectuar el cierre de la intervención.

Durante la **última semana**, se llevó a cabo una reunión con los empresarios para realizar y formalizar el cierre de la intervención en la empresa, donde se aclararon las dudas restantes del proyecto así como la revisión de los entregables y la agenda para la exposición final del proyecto.

²⁰ Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento Organizacional*. P. 258

5.2. Resultados obtenidos

Como resultado de la propuesta de institucionalización la empresa cuenta con una estructura organizacional definida y reconocida por todos los integrantes de la empresa. Así mismo, con la creación del manual de organización se ayudó a la empresa a minimizar los conflictos internos, marcar responsabilidades, división de tareas y labores, fomentar el orden y el control interno, y facilitar el proceso de capacitación e inducción de futuros colaboradores. Así mismo, se logró fomentar el compañerismo, la apropiación de la identidad de la empresa y la integración de los colaboradores, mismo que se vio reflejado en el aumento de un 18% de satisfacción en el clima laboral.

Como resultado de la propuesta de controles financieros se logró identificar en su totalidad los ingresos por sucursal, comisiones a asesores de venta, pagos a proveedores, el desglose de todos los egresos de la empresa y el flujo de efectivo consolidado de la misma. Todo esto mediante la creación de una herramienta financiera adaptada a las necesidades de la empresa, que cuenta con un instructivo de uso para apoyar la utilización de ésta. Lo anterior favorecerá para que la empresa pueda disponer de información confiable para la toma de decisiones.

Para la propuesta de la formalización de políticas y procedimientos de venta se logró la estandarización de los procesos de venta correspondientes a reservación de pasajes, hospedaje y transporte, facilitando las tareas cotidianas y la capacitación del personal. Todo esto mediante la identificación de 13 procedimientos genéricos de proveedores de servicios, habiéndose documentado nueve de los principales.

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		7
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
7	Sensibilización de la Identidad y Estructura Organizacional	3

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Estructura organizacional y de puestos indefinida.	Gestión y administración	Desarrollar un proceso de delegación de actividades.	Descripción de puestos y organigrama.	Estructura organizacional definida.

Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto	03-oct	28-oct
USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	4 Descripciones y perfiles de puestos utilizadas por el personal.		31-oct	18-nov
BENEFICIO	Colaboradores eficientes.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.		21-nov	25-nov
	Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.		21-nov	25-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0	4	4	5	Adicionalmente se creo el puesto de Coordinador de Sucursal
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	81%	

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 la expansión 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 del empresario y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Información contable y financiera poco útil para la toma de decisiones.	Finanzas	Incrementar la rentabilidad a la par de mis utilidades.	Verificar la información registrada e iniciar estados financieros.	Controles financieros consolidados.

Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de reportes financieros integrados.	A.-Producto	03-oct	28-oct
USO	La herramienta de control financiero será utilizada por los empresarios y Asistente administrativo en la captura consolidada de los movimientos de ingresos y egresos.	Porcentaje de registros efectuados durante dos semanas.		31-oct	11-nov
BENEFICIO	Información confiable para la planeación y toma de decisiones.	Dos decisiones tomadas a partir de los reportes mensuales arrojados por la herramienta.		18-nov	25-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	100%	
				100%	100%	0%	OK	0	2	2	3	1) Se asignó sueldo a los empresarios 2) Se identificó la comisión por asesor 3) Se separó el pago a proveedores de los demás egresos

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 y del Asistente para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios y del Asistente propiciará el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante dos semanas.	Disposición por parte del Asistente para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte del Asistente 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 permiten una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Proceso de comercialización informal.	Clientes y Mercados	Contar con un plan estratégico comercial.	Definir estrategias, políticas de ventas, términos y condiciones	Formalización de políticas y procedimientos de ventas.

Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final
RESULTADO	Manual de ventas.	1 Manual de ventas.	A.-Producto	03-oct	28-oct
USO	El manual de ventas es utilizado por los empresarios y los vendedores para estandarizar el proceso.	Porcentaje de aplicación de las políticas, procedimientos e instrumentos de control en las ventas efectuadas durante dos semanas.		31-oct	18-nov
BENEFICIO	Permanencia y aumento en cartera de clientes.	Aumento del 5% mensual con base al mismo mes del año anterior.		21-nov	25-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	Observaciones
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	69%	Se identificaron 13 procedimientos genéricos, se documentaron 9 de los principales proveedores.
				100%	100%	0%	OK	100%	105%	5%	92%	Es probable que la diferencia a la baja sea por el método de registro que se utilizaba.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la elaboración del manual de ventas e instrumentos de control. Minutas de trabajo.	Disposición por parte de los empresarios y vendedores para participar en la elaboración del manual fomenta la estandarización y sistematización.	La falta de disposición por parte de los empresarios y vendedores de participar en la elaboración del manual puede causar la operación incorrecta.
Políticas, procedimientos e instrumentos aplicados por parte de los empresarios y los vendedores.	Disposición en la aplicación de políticas, procedimientos e instrumentos por parte de los empresarios y los vendedores incrementará la satisfacción del cliente.	La falta de disposición de los empresarios y los vendedores para la aplicación de políticas, procedimientos e instrumentos podría reducir la satisfacción del cliente.
Reporte de ventas del mes correspondiente.	La implementación del manual de ventas estimula las ventas y el aumento de clientes.	La no implementación del manual propiciaría la disminución en ventas y clientes.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Acelerar el proceso de registro de marca
- Sustentar el crecimiento de la empresa en la estructura organizacional instrumentada
- Ejecutar una práctica sistematizada del registro de información financiera verídica
- Documentar los procesos de venta restantes a fin de completar el manual.

6.2. Mediano plazo

- Efectuar la verificación y el seguimiento del planteamiento estratégico generado
- Documentar los procesos administrativos
- Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores, para el establecimiento de políticas y estrategias de precios favorables
- Estandarizar el sistema de incentivos
- Elaborar, registrar y aplicar un reglamento interno de trabajo

6.3. Largo plazo

- Desarrollar un empowerment efectivo
- Diseñar un programa de capacitación interna
- Adquirir un sistema ERP para la consolidación de la operación

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

David Galván Torres:

Considero que uno de los aprendizajes más importantes en mi experiencia en el PAP y durante el transcurso de la consultoría con la empresa fue el aplicar mis conocimientos teóricos a la práctica, el saber que todas las decisiones que se tomen, acciones que sugieran tienen un impacto en la empresa. El saber que mis ideas, nuestras propuestas, nuestros entregables, ayudaron a la empresa a poder seguir creciendo, sembrar unas bases firmes para tener una buena proyección a futuro, siendo que estos conocimientos antes solo eran conceptos o tareas para mí. No entendí el verdadero significado de todo lo que he aprendido en mi carro hasta ahora que los estoy aplicando. Esta experiencia ha requerido de mí desarrollar nuevas competencias, perfeccionar las que ya contaba y darme cuenta de áreas de oportunidad para crecer como persona. Me he dado cuenta que el liderazgo, la seguridad en tus ideas, en lo que crees, en lo que quieres, el aprender a ceder también, pero sobre todo el trabajo en equipo son aptitudes que son esenciales para el mundo competitivo en el que vivimos hoy en día.

Durante esta experiencia me vi en la necesidad de desarrollar nuevos saberes y conocimientos, me ayudo bastante el poder tener la guía de una consultora sénior y el apoyo de mi compañero para reforzar los conocimientos que no tenía tan desarrollados. Así mismo me di cuenta que el hecho de haber crecido en un atmosfera de emprendimiento, e involucrado en la empresa familiar, me ayudo en poder entender el contexto de la empresa con la que trabajamos, entender a los empresarios y poder compartir ideas y cosas que hacemos en mi empresa familiar con la de los empresarios. Gracias a esta experiencia pude darme cuenta de la realidad que viven las MYPE en Jalisco y conocer una de las problemáticas más comunes. En lo personal considero que la mala planeación, o la planeación improvisada trunca el aceleramiento del crecimiento de las MYPE. También el no

incluir a los integrantes de la empresa en las decisiones o la planeación de esta, crea una mala integración y pobre identidad.

Parte de mis aportaciones en el proceso de consultoría fue el desarrollo del organigrama, las descripciones y perfiles de puestos, el manual de organización, sesiones de sensibilización y evaluación del clima laboral. También apoyé a mi compañero en la conformación de la herramienta financiera, propusimos a los empresarios un cambio de ubicación para aumentar sus ventas, la contratación de nuevo personal, entre otras cosas.

A partir de mi experiencia en el PAP siento que puedo apoyar al mejoramiento de la cultura organizacional de las empresas, escuchando las necesidades de tus empleados, las ideas, las problemáticas, su persona en sí, para así poder crear un ambiente agradable dentro de la empresa y por consecuencia, en el mejoramiento de las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de una empresa.

Como auto evaluación, creo que se cumplieron los objetivos establecidos y se alcanzaron, y los empresarios muestran un grado de satisfacción alto de nuestro trabajo. En esta experiencia tuvimos la fortuna de contar con empresarios con disposición al cambio y dispuestos a escuchar y cambiar lo que fuese necesario para seguir creciendo. Las únicas dificultades que presenté fue en la organización de mi tiempo y la carga de trabajo, ya que al contar con mi propia empresa y la carga académica, me dificultaba el poder cumplir con mis responsabilidades en el PAP, sin embargo nunca hubo un incumplimiento de mi parte. Me hubiera gustado que mi experiencia PAP fuera un poco más retadora, ya que en ningún momento hubo resistencia de parte de los empresarios de todas las ideas, propuestas y entregables que realizamos.

Ricardo Cortés García:

Para mí lo más relevante en este proyecto es que siempre tienes que estar dispuesto al cambio, es tan importante el ser flexible y adaptable como el tener un plan de acción y la fijación de objetivos, ya que al momento de planear y la ejecución muchas veces son escenarios completamente diferentes a los previstos anteriormente, por lo que es necesario ser analítico, muy observador y sobretodo adaptable a cualquier circunstancia que se presente.

Aporté mis conocimientos adquiridos en la carrera así como algunas experiencias que he vivido en el trabajo, ya que aunque el giro de la empresa no tenga ninguna relación, el simple hecho de que sea una MYPE se genera en un 80% yo diría el mismo tipo de problemas, principalmente en lo que es la estructura y las finanzas de la empresa. Con este proyecto pude poner en práctica todo lo que he aprendido y se podría decir que he tenido que aprender más cosas para poder llevar a cabo lo planteado en las propuestas de mejora.

Debido a que ésta es mi segunda experiencia dentro del PAP puedo reafirmar que muchas de las necesidades o problemas que tienen las MYPE o sus empresarios es que no estamos formados o educados como líderes o empresarios, nos educan como obreros, por lo que al emprender y generar un negocio propio no tenemos las habilidades adecuadas desarrolladas, por lo que la empresa no tiene una estructura saludable y problemas tanto en lo organizacional como en lo económico, nuestro proyecto atendió principalmente esas dos casusas y desde un inicio se podía apreciar que eso era justamente lo que la empresa necesitaba para poder tener un crecimiento y una estructura adecuada.

Lo que siempre se trabaja con este PAP es el cambiar la mentalidad de los empresarios, lo cual es lo más difícil que puede existir, ya que para cambiar a una persona tienes que atacar la raíz principal de su formación, esto lleva mucho trabajo y desgaste, pero si se logra es muy benéfico tanto para la empresa como

para el empresario mismo, generando estos pequeños cambios de mentalidad y de formas de hacer las cosas se contribuye al cambio de mentalidad del mexicano, ya que México está plagado de MYPE y es el sector que necesita más ayuda

A mi punto de vista creo que trabajé de una manera adecuada al estar entregando lo que nos pedía la maestra, algo en lo que me compliqué un poco fue en los tiempos de algunas entregas ya que por cuestiones de tiempos no alcanzaba a entregarlos inmediatamente por una mala administración de mi tiempo, pero siempre trabajé con toda mi disposición de hacer bien las cosas.

La mayoría de las decisiones las tomamos en equipo ya que al ser solamente dos el trabajo necesitó de que nos apoyáramos el uno al otro para elegir la mejor opción, algunas de las decisiones que tomé fueron en lo que me correspondía en los entregables y al consultarlas con la maestra fueron las adecuadas, con esto reafirmo mi confianza ante cualquier problema o adversidad que se me pueda presentar tanto en la vida normal como en el ámbito laboral.

Todo el apoyo que recibimos por parte de nuestra maestra fue el adecuado a mi punto de vista y por parte de los empresarios también teníamos toda su disposición y ganas de hacer las cosas, todo el equipo en la consultoría estaba en verdad comprometido con el proyecto.

Grupales:

La experiencia que tuvimos en el PAP nos retó a fomentar nuevas aptitudes y actitudes y pulir algunas con las que ya contábamos. Desarrollamos conocimientos en el diseño de herramientas financieras e identificamos como manejan otros empresarios su negocio. Así mismo aprendimos a trabajar en equipo, optimizar y organizar nuestros tiempos de trabajo, pensar racionalmente, simplificar el trabajo y generar relaciones interpersonales.

Cerramos esta experiencia PAP con un grado de satisfacción alto, con muchos aprendizajes tanto en lo teórico como en lo práctico, nos llevamos gratos recuerdos y buenas amistades. Consideramos que se cumplieron con los objetivos y entregamos un buen trabajo. Nos percatamos que para crear un impacto en la empresa no es necesario hacer grandes cambios, sino con pequeñas acciones pueden afectar positivamente el rumbo de una empresa.

III. Conclusiones

En México las MYPE conforman la mayor parte de las empresas y por lo tanto es un sector el cual siempre se debe de estar tratando y apoyando, la mayoría de estas empresas tienden a morir por la falta de una estructura definida o la mala administración de sus finanzas, por lo que es necesario generar consciencia en todos los empresarios que necesitan tener una estructura sólida y un plan de acción en todo momento.

Los empresarios en México tienden a ser todólogos y no tienen idea de lo que es el administrar y guiar una empresa, por lo que se necesita generar esa consciencia de emprendedores y empresarios exitosos.

Las MYPE por lo general son negocios nobles que inician en la mayoría de los casos de una manera improvisada, y que con mucho corazón y dedicación logran crecer. Por lo general los empresarios suelen ser la empresa, fungen múltiples roles en ella y tienden a querer involucrar en todos los procesos de la empresa. En su momento les funciona, pero llega a un punto en donde el crecimiento de la empresa necesita el delegar responsabilidades a otras personas.

En las experiencias compartidas con los compañeros se logra identificar que todas las MYPE tienen un problema en común, falta de planeación. Por lo mismo que se menciona anteriormente del proceso improvisado de emprendurismo, la falta de conocimiento y experiencia, hacen que las empresas no tengan un rumbo fijo o si lo tienen no saben cómo llegar al lugar donde quieren estar.

La metodología desarrollada en esta experiencia, conduce a las MYPE a poder formalizar sus procesos, reestructurarse, sentar las bases para un crecimiento sólido y contar con proyección a futuro.

La empresa en la que se trabajó tiene un futuro prometedor si es que siguen con la línea de partida que se les dejó, ya que si no se comprometen con lo trabajado en la consultoría es muy probable que sigan creciendo, pero a la larga será perjudicial para la empresa misma.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Bobadilla, Luis María. (2007). *Ventas*. Madrid. ESIC. 416 p.
- Cuevas (2004). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. México. Limusa. 200 p.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. 399 p.
- Guerra (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica. IICA. 579 p.
- Hilton (2005). *Presupuestos*. México. Pearson Educación. 474 p.
- Hitt, Black, Porter. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. 694 p.
- Robbins, Stephen, C. M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall. 790 p.
- Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. 551 p.
- Santiago. (2000). *Taller sobre planificación regional*. Costa Rica. IICA. 50 p.
- Varela. (2006). *Administración de la compensación*. México: Pearson Educación. 338 p.
- Vértice. (2004). *Dirección Estratégica*. España: Editorial Vértice. 232 p.

2. Electrónicas

- Valdés, P. (2014). El ciclo de venta vs el ciclo de compra. En D. Zachariou. Barcelona. 29 p. Consultado en <http://www.inboundcycle.com>

V. Anexos

1. Análisis del entorno
2. Estructura organizacional
 - 2.1. Organigrama
 - 2.2. Manual de organización
 - 2.3. Taller de sensibilización de la identidad y estructura organizacional
 - 2.4. Reporte de la sensibilización
 - 2.5. Reporte del clima laboral
3. Controles financieros
 - 3.1. Herramienta de control financiero
4. Políticas y procedimientos de venta
 - 4.1. Manual de ventas