

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Centro Universitario Empresa**

**Economía Solidaria y Trabajo Digno**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**3A 01 – Consultoría en MyPE**

**Presenta:**

Eduardo Inzunza Retamoza

María Teresa Torres Ávila

Carolina Nuño Guevara

**Profesor PAP:** José Juan Castillo Uribe

Tlaquepaque, Jal., 06 mayo de 2022

## Contenido

<b>Programa Integral de Consultoría en Mype.</b> .....	3
<b>PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1. Ciclo Participativo del Proyecto de Aplicación Profesional</b> .....	8
<b>1.1 Entendimiento del Ámbito y del Contexto</b> .....	8
<b>1.2 Caracterización de la organización</b> .....	15
<b>1.3 Identificación de la(s) problemáticas(s)</b> .....	18
<b>1.4 Planeación de alternativas</b> .....	36
<b>1.5 Desarrollo de las propuestas de mejora</b> .....	41
<b>1.6 Valoración de productos, resultados e impactos</b> .....	56
<b>1.7 Bibliografía</b> .....	66
<b>1.8 Anexos</b> .....	70
<b>2.0 Tabla maestra de productos</b> .....	113

# **REPORTE PAP**

**Programa Integral de Consultoría en Mype.**

## **PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL**

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son una modalidad educativa del ITESO en la que el estudiante aplica sus saberes y competencias socio-profesionales para el desarrollo de un proyecto que plantea soluciones a problemas de entornos reales. Su espíritu está dirigido para que el estudiante ejerza su profesión mediante una perspectiva ética y socialmente responsable.

A través de las actividades realizadas en el PAP, se acreditan el servicio social y la opción terminal. Así, en este reporte se documentan las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo del proyecto, sus incidencias en el entorno, y las reflexiones y aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

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

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

El Reporte PAP consta de tres componentes:

1. El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.
2. El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.
3. El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

## **RESUMEN**

## **INTRODUCCIÓN**

### **Economía Solidaria y Trabajo Digno**

### **PAP Programa Integral de Consultoría en MYPE**

Este PAP busca generar un impacto social y económico en las MYPES a través de esquemas de consultorías y capacitación con equipos interdisciplinarios, (alumnos de diferentes carreras dirigidos por un Consultor certificado) siempre en pos de la mejora tanto del funcionamiento como de la propia estrategia de la empresa para ayudarle no solo a sobrevivir sino a buscar la mayor productividad, una mejor competitividad y mejores condiciones laborales en la empresa. Lo anterior para empujar la generación de empleos dignos y empresas más competitivas.

### **Objetivos**

Este PAP tiene como objetivo trabajar de la mano con una empresa (que se encuentra dentro de la categoría MYPE) en la búsqueda de áreas y/o oportunidades de mejora. Con esta búsqueda, se pretende formular propuestas de mejora con el objetivo de disminuir el impacto negativo del problema raíz diagnosticado por el equipo consultor en la segunda etapa del proyecto (etapa que se explica más adelante).

Para lograr lo anterior, el equipo consultor realizó los siguientes pasos a lo largo de la duración de este PAP.

### **Pasos:**

#### **1. Prediagnóstico.**

- a. Como primer paso, el equipo consultor utilizó la información disponible de la empresa para poder generar una idea principal de la situación actual de la misma.

## **2. Diagnóstico.**

- a. A continuación, el equipo consultor realizó un diagnóstico de la empresa, el cual se dividió en cinco áreas funcionales: gestión, mercados, operaciones, recursos humanos y finanzas; los resultados de este diagnóstico interno fueron plasmados en el DIIE.
- b. Además, el equipo consultor utilizó cinco herramientas para hacer el análisis del entorno de la empresa; estas herramientas son: PESTEL, FODA, cinco fuerzas de Porter, Mystery Shopper, visitas presenciales a la empresa y entrevistas (tanto virtuales como presenciales) con la empresaria.
- c. Con la información recabada anteriormente, el equipo consultor pasó a nombrar la problemática principal y a estructurar el Mapa de la Problemática, esto con el objetivo de identificar la ruta crítica del problema.

## **3. Formulación de propuestas de mejora.**

- a. Después de la identificación del problema principal y la ruta crítica, el equipo consultor propuso algunas propuestas de mejora. Estas propuestas de mejora fueron organizadas, por el equipo consultor, en una matriz de impacto. Con esto, se descartaron aquellas propuestas de mejora con un alto nivel de dificultad de implementación en el tiempo disponible del proyecto.

## **4. Validación.**

- a. A continuación, el equipo consultor preparó una presentación de los hallazgos obtenidos en las dos etapas anteriores. Esto se hizo con el objetivo de que la empresaria y personal directivo del proyecto validaran el trabajo realizado por el equipo consultor, principalmente las propuestas de mejora.

## **5. Implementación.**

- a. Como consiguiente, el equipo consultor elaboro una agenda de trabajo en la cual se estableció el Gantt, la tabla de indicadores de cada propuesta de mejora y futuras reuniones (presenciales y virtuales) con la empresaria.
- b. Primero, con el plan de acción estructurado, el equipo consultor trabajo en conjunto con la empresaria en la planeación estratégica de la empresa.
- c. Después, el equipo consultor realizó los productos y/o entregables de cada propuesta de valor aceptada en la etapa de validación (siguiendo la agenda de trabajo y con seguimiento y trabajo constante de la empresaria).
- d. Estos productos fueron presentados, corregidos y validados por la empresaria.
- e. Por último, la empresaria implementó las herramientas y/o productos realizados por el equipo consultor.

## **6. Seguimiento.**

- a. Como resultado de este paso, el equipo consultor le dio seguimiento a la implementación de las propuestas de valor. Esto se realizó trabajando de la mano con la empresaria para la resolución de dudas, problemáticas y/o cuestiones que se presentaron a lo largo de la implementación por parte de la empresaria.

## **7. Cierre.**

- a. Para cerrar el proceso de consultoría del periodo de primavera, el equipo consultor realizó una presentación final ante la empresaria y el comité del PAP. Esta presentación tuvo como objetivo la exposición del trabajo y de los resultados obtenidos a lo largo de este proceso PAP.

## **1. Ciclo Participativo del Proyecto de Aplicación Profesional**

La importancia de este PAP se puede identificar desde su mismo planteamiento; este proyecto busca mejorar la competitividad de las MYPES que se han visto vulneradas por distintos factores, uno de ellos la actual pandemia de COVID-19.

De forma más específica, el impacto de este proyecto en la empresa es substancial, ya que se buscó formalizar las operaciones, los procesos, el modelo de negocios y el desarrollo de la planeación estratégica de la misma. Esta última tuvo como resultado la creación de una visión a futuro y metas a cumplir para la empresa. Con lo anterior, se tiene como objetivo aumentar la competitividad y presencia de la empresa que se encuentra al sur de Zapotlán el Grande.

### **1.1 Entendimiento del Ámbito y del Contexto**

Antes de indagar en la problemática central de la empresa, es importante tener en cuenta el contexto actual de las MYPES.

Los Censos Económicos 2019 presentado por el INEGI muestra que el 99.8% de las empresas en México están bajo la clasificación de micro, pequeñas o medianas empresas. Según el INEGI, las MYPES generan el 72% del empleo en México y más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.

Por otro lado, gracias a las características que estas unidades económicas poseen, tienden a presentar mayores cambios en comparación a las grandes empresas. Estos cambios rondan en los temas de ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros cambios. En otras palabras, la misma naturaleza de las MYPES las hace más susceptibles, e incluso vulnerables, a los cambios.

Por otro lado, el Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 realizado por el INEGI estima que, alrededor de un millón de establecimientos categorizados como micros, pequeños y medianos

negocios tuvieron que cerrar de forma definitiva; esto representa el 20.81% de establecimientos existentes al inicio de la pandemia (4.9 millones en total).

Desgraciadamente, otro aspecto que vulnera a este tipo de empresas es el limitado acceso a apoyos/programas financieros. La Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) del 2018 señala que tan solo el 14.8% de las MYPES señalan conocer los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal. Por otra parte, poco más de la mitad de estas menciona conocer la Red de Apoyo al Emprendedor.

La situación de las MYPES en México es complicada y ahora se ve aún más complicada gracias a la pandemia. Sin embargo, esta situación puede mejorar si se está dispuesto a adentrarse en un proceso de acompañamiento y consultoría. Este proceso tendría como resultado la resolución de varios de los problemas más comunes en este tipo de empresas. Por esto último, el equipo consultor se comprometió a trabajar codo a codo con una empresa en el sur de Zapotlán el Grande. El proceso de consultoría de este equipo consultor se centró en el diagnóstico de los puntos débiles de la empresa. Con esta información, el equipo consultor formuló propuestas de mejora encaminadas al fortalecimiento de los cimientos de la empresa.

La empresa se fundó en los 70's por el abuelo de la empresaria. Este, junto a su esposa, tenían un pequeño negocio de quesos; la abuela los hacía y el abuelo se dedicaba a venderlos. La empresa comenzó a crecer en el sur de Ciudad Guzmán. Sin embargo, el abuelo muere y la empresa pasa a sus hijos; estos se dividen las plazas para continuar con el negocio y el padre de la empresaria se quedó con la plaza de Ciudad Guzmán. Los padres de la empresaria establecen un local en el tianguis de la ciudad.

Con el constante crecimiento del negocio y su mayor presencia en una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, los padres de la empresaria comienzan a desenvolverse en la venta por mayoreo y en la venta a tiendas de abarrotes. Gracias al considerable crecimiento del almacén, en 2011 los padres de la empresaria optan por abrir un súper. Desgraciadamente, en este mismo año el almacén sufre de un gran incendio que provoca una pérdida considerable e importante de mercancía.

La empresaria es hija del propietario de la plaza de una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, es exalumna y graduada de Administración de Empresas por parte del ITESO. En el transcurso de sus estudios, sus padres le otorgan una sucursal en el centro de la ciudad. Actualmente, ella es la directora general de la sucursal del centro y de otra que se encuentra en un mercadito.

Gracias a su previa experiencia en este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), la empresaria buscó el apoyo del ITESO para crecer y formalizar su negocio. En primera instancia, fue participe de la mentoría BanRegio, en la cual fue asesorada en temas de Planeación Estratégica (misión, visión, valores, etc.). Sin embargo, ella creyó necesitar un acompañamiento más extenso y profundo. Por este motivo, se acercó a este proyecto y buscó la consultoría.

Con el propósito de entender el contexto en el que se encuentra la empresa actualmente, se realizó una investigación del entorno en la que esta se encuentra en una ciudad al sur de Zapotlán el Grande. A continuación, se presenta un análisis del ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. La herramienta utilizada es mejor conocida como PESTEL, la cual tiene como objetivo explicar y detallar las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa; es importante mencionar que estos efectos pueden ser tanto negativos como positivos, es por esto que se clasifican en oportunidades y amenazas.

Factor	Oportunidad	Amenaza
<b>Político</b>	Programa Recrea, Educando para la Vida, Apoyo de Mochila, Útiles, Uniforme y Calzado, programas de Apoyo por COVID-19. Agenda Económica Municipal: busca que el territorio sea más atractivo para nuevas inversiones a través de una estrategia productiva consensuada y viable; cinco pilares: impulso al emprendedor, conocimiento e innovación, financiamiento para el desarrollo,	Los pocos o casi nulos apoyos a nivel federal hacia las pequeñas y medianas empresas, la agenda de trabajo para el sur de Jalisco está centrada en la industria agropecuaria, metalúrgica y transformación dejando de lado al comercio ya sea de mayoreo o menudeo (Gobierno de Jalisco)

	<p>infraestructura estratégica y gobierno eficiente y competitivo (gobierno de una ciudad al sur de Zapotlán el Grande).</p>	
<b>Económico</b>	<p>Tasa Cetes a 28 días 5.84%, el apoyo económico que está recibiendo los mercados de productores pudiendo conseguir productos más baratos gracias a la exclusión de los intermediarios. Se ha visto un incremento en el ingreso de remesas en Zapotlán el Grande: en el tercer trimestre del 2021, se captaron US\$17.2M.</p> <p>El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general contribuir al desarrollo económico nacional.</p> <p>Existencia del Fondo PyME, el cual cuenta con varios programas de financiamiento.</p> <p>Un tercio del gasto familiar en economías emergentes y de bajos ingresos se destina al consumo de alimentos.</p>	<p>Aumento del índice nacional de precios al consumidor, una caída del PIB en el último trimestre, inflación de 7.36% para el año 2021. La actividad productiva se estancó al cierre de 2021 y apunta a un menor dinamismo en los próximos meses (El financiero). Un análisis más detallado en la inflación muestra un fuerte impacto del aumento en precios de los productos de la canasta básica. Por ejemplo: los precios de las frutas y verduras crecieron 21.7%. (El Financiero). La inflación ha generado un efecto látigo en las cadenas de suministro, generando que los costos de transporte de las importaciones en Latinoamérica se disparen (BBC News Mundo, 2021).</p>
<b>Social</b>	<p>Las altas barreras de entrada por créditos mercantiles que juegan a nuestro favor. Hay una tendencia en el consumidor por inclinarse a lugar que cuentan con reconocimientos ambientales; Zapotlán el Grande se ubica en el lugar 11 a nivel estatal en el índice de medio ambiente,</p>	<p>La baja migración hacia una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, baja escolaridad. Disminución del Indicador de Confianza del Consumidor (ICC). El mayor desafío que perciben los CEO's que enfrentarán las empresas en 2022 para este año, es la atracción y retención de talento. El riesgo</p>

	lo cual indica un desarrollo Muy Alto del medio ambiente.	del activismo digital en contra de la proteína animal.
<b>Tecnológico</b>	La ciudad se encuentra poco desarrollada tecnológicamente por lo que cualquier innovación tecnológica tiene un fuerte impacto (el uso de CRM). En México, el crecimiento de pagos digitales, especialmente en valor transaccional, se ha mantenido bajo a pesar de múltiples desarrollos en la industria; los proveedores de soluciones de pago proponen soluciones actuales que se adapten a los clientes (pagos offline, innovación en puntos de venta, pagos basados en ondas de sonido, súper aplicaciones, pagos invisibles).	Dependencia de programas por la nube.
<b>Ecológico</b>	El PNUMA arranca este 2022 con una nueva "Estrategia a Mediano Plazo" que incluye siete subprogramas interrelacionados: Acción por el Clima, Acción por los Productos Químicos y Contaminación, Acción por la Naturaleza, Política Científica, Gobernanza Ambiental, Finanzas y Transformaciones Económicas, y Transformaciones Digitales.	Reformas y adiciones al Reglamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable del municipio de Zapotlán el Grande, Jalisco: Artículo 115: - "La Dirección a través de la Fiscalía Ambiental, tendrá la facultad de efectuar todas aquellas visitas de verificación tendientes a constatar el estado que se guarda en determinados casos derivado de solicitudes por escrito o reportes hechos a la Dirección.....y en su caso elaborará las correspondientes actas, dictámenes o factibilidades".
<b>Legal</b>	Se cuenta con la posibilidad de conseguir la certificación "Great Place to Work", además de ser una empresa	Las normas COVID que limitan la entrada de personas a el establecimiento, marca

	<p>certificada como empresa socialmente responsable. Por otro lado, se busca certificar a la empresa en normas internacionales, como la ISO 9001. Estas certificaciones están consideradas como metas a largo plazo.</p>	<p>compartida. Capítulo décimo de las Autorizaciones Ambientales:</p> <p>La empresa deberá acatar las normas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que le aplican (como las NOM 001, 002, 035, entre otras). De lo contrario, será sancionada; las sanciones pueden ir desde multas de miles de pesos hasta la clausura del local.</p>
--	--	--

Gracias al análisis del entorno realizado por el equipo consultor, se llegó a la conclusión de que la empresa cuenta con varias oportunidades de crecimiento y desarrollo constante. Aunque es importante tener en cuenta la escasa existencia de programas de apoyo financieros por parte del Gobierno de México, así como la implementación de nuevas regulaciones originadas por la pandemia del COVID-19 que pueden limitar las operaciones de la empresa; es una realidad que también hay distintas situaciones que suponen ser una oportunidad.

Por ejemplo, Zapotlán el Grande se ubica en el lugar 11 a nivel estatal en el Índice de medio Ambiente, lo cual indica un desarrollo Muy Alto del medio ambiente. Esto cobra una importancia considerable ya que, si se tiene en cuenta la tendencia del consumidor a voltear a ver lugares y establecimientos que son amigables con el medio ambiente, este municipio cuenta con una gran oportunidad de captar mayor turismo y consumo para las empresas locales.

Por otro lado, es importante mencionar la amenaza latente que es el aumento del índice nacional de precios al consumidor, lo cual se traduce en precios más altos de los productos ofrecidos por la empresa y menor margen de ganancia. Sin embargo, una ciudad al sur de Zapotlán el Grande ha presentado un crecimiento constante en los últimos años. Lo anterior se puede observar en los programas de crecimiento del Gobierno de una ciudad al sur de Zapotlán el Grande. Por ejemplo, existe la Agenda Económica Municipal; esta busca que el territorio sea más atractivo para nuevas inversiones a través de una estrategia productiva consensuada y viable. Esta agenda se rige bajo

cinco pilares: impulso al emprendedor, conocimiento e innovación, financiamiento para el desarrollo, infraestructura estratégica y gobierno eficiente y competitivo.

## 1.2 Caracterización de la organización

Es importante mencionar que el equipo consultor realizó el trabajo solamente en las sucursales de la empresaria; en otras palabras, cada vez se haga referencia a la empresa, queda entendido que las otras unidades de negocio del resto de la familia quedan fuera del alcance de este proyecto.

La empresa es una unidad económica de tipo *Retail*, lo que significa que es una empresa dedicada a la venta minorista de productos que pueden ser clasificados como insumos del hogar. Estos productos pueden ser productos perecederos como frutas, verduras y lácteos, así como productos de limpieza, de aseo personal, alimentos enlatados, bebidas de diferentes tipos, etc.

Por otro lado, gracias al análisis realizado por el equipo consultor de descriptivos de puesto, organigrama, reglamento, trabajo previo en una mentoría y entrevistas tanto en línea como en persona con la empresaria, se llegó a la conclusión de que la empresa está constituida por las siguientes áreas funcionales:

- **Gestión:** área encargada de la toma de decisiones y estrategia.
- **Compras:** área encargada del proceso de abastecimiento de la empresa.
- **Precios:** área encargada del cálculo y colocación de precios de cada producto en base al costo actual de estos y del precio de la competencia.
- **Ventas y mercadotecnia:** área encargada de la promoción tanto en la sucursal como en redes sociales de los productos, así como su venta en a clientes.
- **Finanzas:** área encargada del control y gestión del capital de la empresa.
- **Logística:** área encargada de entregas a domicilio.

*Véase Anexo 1 Imagen 1.1*

Por otro lado, el equipo consultor contó con la misión, visión y valores establecidos por la empresaria para tener un mayor entendimiento del negocio.

- **Misión:** Lograr que cuando nos visites, te sientas bienvenido y escuchado, queremos que cuando te vayas de nuestra tienda, lo hagas con una sonrisa al encontrar surtido, precio y calidad en un solo lugar.

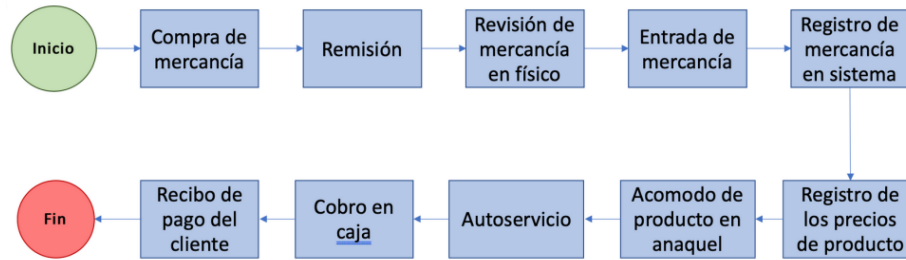
- **Visión:** Para el 2024, queremos ser el Súper favorito de los hogares de las personas de una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, con presencia en Guadalajara, donde el buen surtido, la calidad y el precio conviven acompañados de la atención de nuestros colaboradores, quienes son felices al recibir a nuestros clientes.
- **Valores:**
  - Respeto: Tratando a los demás como quisiera ser tratado.
  - Honestidad: Respetando los artículos que no te pertenecen.
  - Amabilidad: Dando un buen trato a proveedores, clientes y compañeros.
  - Limpieza: Que mi semblante sea el reflejo de mi trabajo.
  - Trabajo en equipo y familiaridad: Apoyar y escuchar a mi compañero cuando lo requiera, tomando una actitud positiva, con respeto.

A continuación, se presenta la propuesta de valor de la empresa. Es importante mencionar que la empresaria había construido una antes de entrar a este proyecto de aplicación profesional. Pero, gracias al proceso de planeación estratégica implementado por el equipo consultor (una de las propuestas de mejora, la cual se puso en práctica a lo largo de toda la etapa de implementación para efectos del proyecto), se logró otra propuesta de mejora que encaja mejor con la misión, visión y valores de la empresa:

- Ambientación
- Sin prisas.
- Cómodo.
- En casa.
- Escuchada.
- Confianza.
- Protegido.
- Feliz.
- Apoyado.
- Servicio personal NO exclusivo.
- Complemento de la despensa.

- Estancia breve.
- Degustaciones.

Por otro lado, se construyó el macroproceso que sigue la empresa. La construcción de este es sencilla para lograr un mayor nivel de entendimiento.



*Imagen 1.2. Macroproceso*

El proceso de la empresa empieza con la compra de mercancía a los proveedores. Como consiguiente, se crea una remisión que contiene cuáles productos y en qué cantidades se pedirán al proveedor. Cuando el pedido está listo, este es entregado en la sucursal de la empresaria. Cuando la mercancía es recibida, esta es revisada en físico para corroborar que fue entregada en buen estado y en las cantidades especificadas.

Después, se le da la entrada formal a la sucursal. Como siguiente paso, la entrada de mercancía es registrada en el sistema ERP. Después, los precios de cada producto son registrados y asignados. Se acomoda la mercancía en los anaqueles con los que dispone el súper. Luego, se pasa a la etapa de autoservicio. Esta etapa consiste en recibir la llegada de clientes para que estos escojan los productos que desean llevarse. Cuando el cliente terminó de seleccionar sus productos, este pasa a caja donde se le cobra por la mercancía y, como último paso, se recibe el pago del cliente (puede ser con tarjeta o en efectivo).

### **1.3 Identificación de la(s) problemáticas(s)**

A continuación, se presentan las herramientas utilizadas por parte del equipo consultor para diagnosticar las problemáticas y, posteriormente, encontrar el problema principal. Las herramientas serán expuestas en el siguiente orden: Mystery Shopper, entrevistas, DIE (gráficos e interpretación de estos), Visitas a la empresa, CANVAS, FODA, 5 fortalezas de Porter y mapa de la problemática. Se concluirá dándole nombre al problema principal, además de con una breve conclusión acerca de los resultados obtenidos.

#### **1.3.1 Mystery Shopper**

Como primera herramienta el equipo consultor utilizó la herramienta Mystery Shopper, esta herramienta consiste en la visita de la empresa, así como empresas competidoras de manera incógnita con el objetivo de observar y recabar datos de la verdadera naturaleza de los procesos de la empresa sin ser afectados por la interacción de agentes externos como lo son el equipo consultor. El equipo consultor como primera instancia visitó de manera incógnita de un competidor directo seguido de la visita a la empresa perteneciente a la empresaria.

#### **1.3.2 Entrevistas**

Como segunda herramienta el equipo consultor realizó entrevistas hacia los colaboradores con el fin de conocer sus actividades comunes, poco comunes y raras para conocer como los mismos desempeñan sus actividades, como son evaluados, reconocidos y conocer de manera general los procesos que generan cada colaborador

*“Anexo VII” en la sección “” para consultar los gráficos de resultados, de las entrevistas hacia los colaboradores (El gráfico fue modificado para confidencialidad de estos).*

Dentro de las entrevistas encontramos que actividades como “Kilear” (organizar productos de alta cantidad en una menor para su venta al menudeo) las comparte gran parte de los colaboradores, haciendo difícil la medición del rendimiento por colaborador sobre esa actividad, se encontró que

los colaboradores no se sienten reconocidos al no tener un sistema de evaluación sobre el rendimiento de los mismos actualmente, se encontró adicionalmente que las actividades asignadas a el puesto “Encargado de sucursal” sobrepasan el tiempo disponible del mismo.

### 1.3.3 DIE

Como tercera herramienta de diagnóstico, el equipo consulto implementó el Diagnóstico para empresas V2.0. Esta herramienta es proporcionada por el centro Universidad Empresa del ITESO y tiene como fin recabar información más específica y detallada de las siguientes áreas de la empresa: gestión, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y finanzas. A continuación, se presenta la escala de colores y su significado con la cual se clasificaron los resultados de cada área, siendo “sobrevivencia” el resultado más bajo y “competente” el más alto posible.

**Datos de configuración para la presentación de resultados:**

COLOR DEL SEMÁFORO	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	VALOR MÁXIMO	VALOR MÍNIMO
	COMPETENTE	10.0	7.5
	CONFIABLE	7.4	5.0
	BÁSICA	4.9	3.1
	SOBREVIVENCIA	3.0	0.0

*Tabla 2.1: Clasificación con color, categoría y valor de cada tipo de resultado posible.*

Ahora, se presentan los resultados de cada área:

## Resultados globales de la empresa

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	53.0	135.0	3.9	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	37.0	120.0	3.1	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	66.0	126.0	5.2	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	71.0	177.0	4.0	BÁSICA
AF5. FINANZAS	71.0	156.0	4.6	BÁSICA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>297.0</b>	<b>714.0</b>	<b>4.1</b>	<b>BÁSICA</b>

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	54.0	198.0	2.7	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	243.0	706.0	3.4	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	127.0	355.0	3.6	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	29.0	60.0	4.8	BÁSICA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>453.0</b>	<b>1319.0</b>	<b>3.6</b>	<b>BÁSICA</b>

Tabla 2.2 Promedios acumulados de características dentro las cinco áreas funcionales de la empresa.

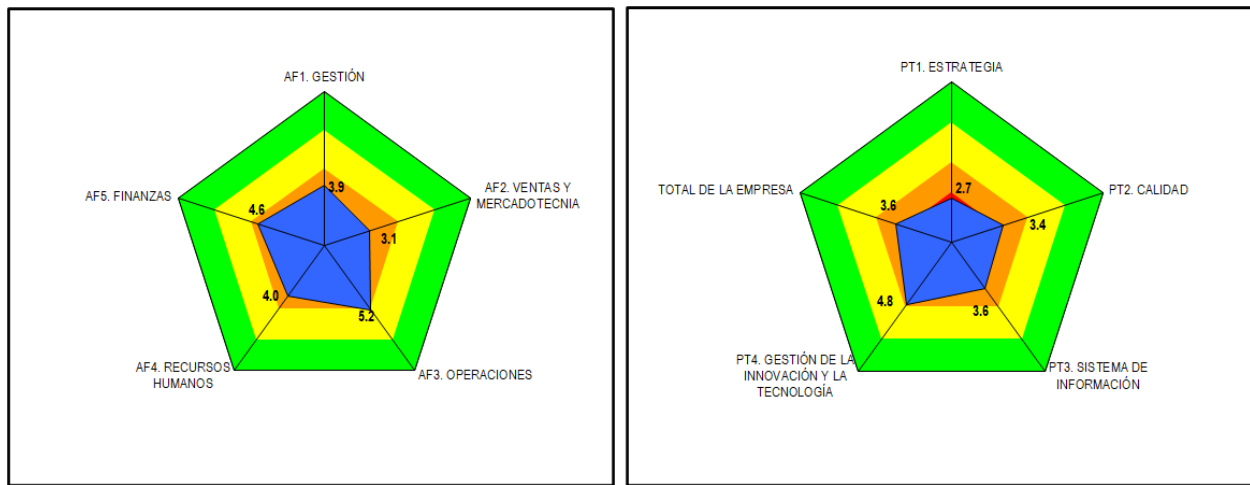


Gráfico 2.3 Representación visual de los promedios acumulados de la empresa.

**Conclusión:** como se pueden apreciar en las gráficas, la empresa se encuentra actualmente en un nivel básico. Esto significa, para el equipo consultor, grandes áreas de oportunidad. Es importante mencionar que solo hay un área se encuentra en estado de sobrevivencia con una calificación de 3.1 (Ventas y Mercadotecnia), mientras que el área con mejor calificación es la de operaciones con un 5.2 (situada en un nivel Competente).

## a) Resultados del área de Gestión

### Cremería El Tianguis

RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN:

**BÁSICA**

**BÁSICA**

#### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	13.0	24.0	5.4	CONFIABLE
G3. ORGANIZACIÓN	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN	4.0	12.0	3.3	BÁSICA
G5. TOMA DE DECISIONES	8.0	21.0	3.8	BÁSICA
G6. LIDERAZGO	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
G7. PLANEACIÓN	6.0	18.0	3.3	BÁSICA
G8. CONTROL	4.0	18.0	2.2	SOBREVIVENCIA
G9. VINCULACIÓN	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>53.0</b>	<b>135.0</b>	<b>3.9</b>	<b>BÁSICA</b>

#### Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	22.0	63.0	3.5	BÁSICA
CAL. CALIDAD	72.0	206.0	3.5	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	19.0	51.0	3.7	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	13.0	30.0	4.3	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>126.0</b>	<b>350.0</b>	<b>3.6</b>	<b>BÁSICA</b>

Tabla 2.4 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Gestión.

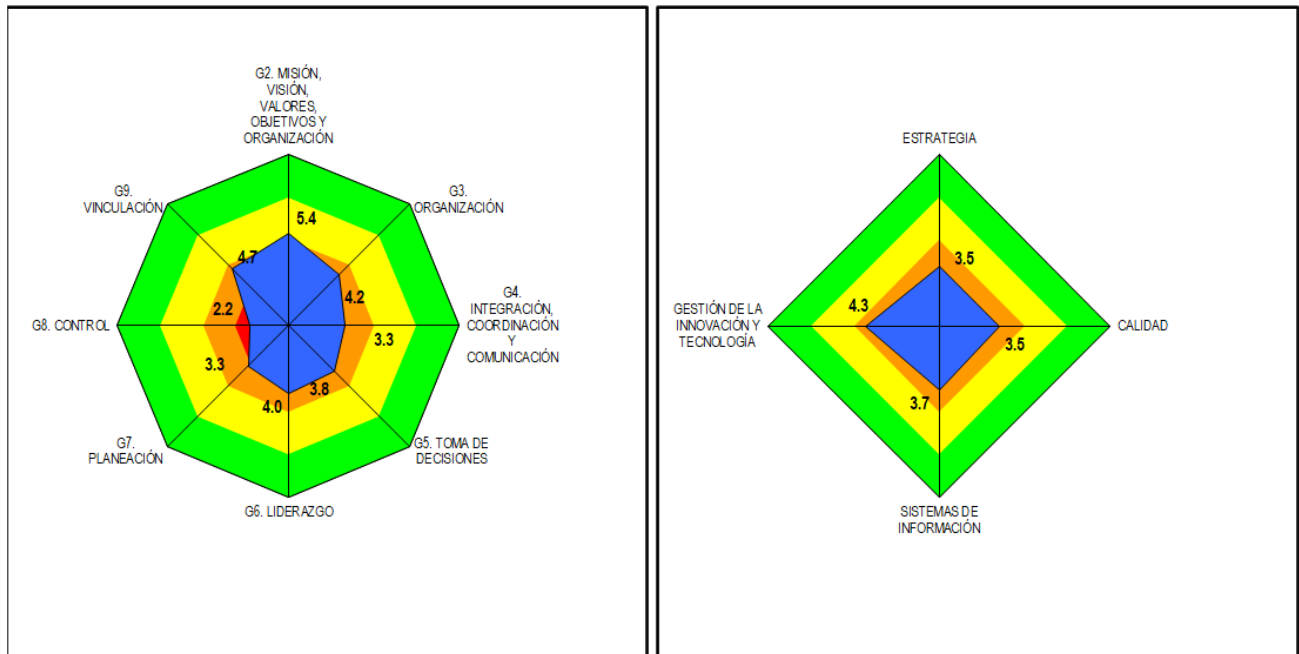


Gráfico 2.5 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Gestión.

**Conclusión:** cómo se puede apreciar con mayor facilidad en las gráficas, el área de Gestión tiene como resultado un nivel “básico” de desarrollo, siendo su área más fuerte “G2. Misión, Visión,

Valores, Objetivos y Organización” con una puntuación de 5.4. Sin embargo, se puede apreciar que las áreas funcionales con una mayor oportunidad de mejora son “G4. Integración, Coordinación y Comunicación”, con una calificación de 3.3 “G8. Control” con una puntuación de 2.2 y “G7. Planeación” con una puntuación de 3.3. Esto significa que la planeación es escasa y difusa, la cual se comunica a lo largo de la empresa con algunas dificultades y con resultados variables. Por otro lado, aquellas cosas que sí se planean cuentan con medidores y/o indicadores poco confiables; sin mencionar que estos son establecidos de manera informal. Sin embargo, no se puede descartar el cumplimiento constante de evaluación al personal, lo cual deriva al análisis de resultados y posibles problemas que pueden surgir.

## b) Resultados del área de Mercadotecnia

Cremería El Tianguis

RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS:

**SOBREVIVENCIA**

**BÁSICA**

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA	4.0	15.0	2.7	SOBREVIVENCIA
M5. POLÍTICA DE PRECIOS	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA
M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1.0	3.0	3.3	BÁSICA
M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
M8. EVALUACIÓN DE VENEDORES	2.0	12.0	1.7	SOBREVIVENCIA
M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	6.0	9.0	6.7	CONFIABLE
M10. SERVICIO POST VENTA	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	5.0	15.0	3.3	BÁSICA
M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	6.0	12.0	5.0	CONFIABLE
M13. CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	4.0	18.0	2.2	SOBREVIVENCIA
TOTAL DEL ÁREA	37.0	120.0	3.1	SOBREVIVENCIA

Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 5$  y  $< 5$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	6.0	21.0	2.9	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	17.0	63.0	2.7	SOBREVIVENCIA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	29.0	81.0	3.6	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	3.0	6.0	5.0	CONFIABLE
TOTAL DEL ÁREA	55.0	171.0	3.2	BÁSICA

Tabla 2.6 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Mercadotecnia.

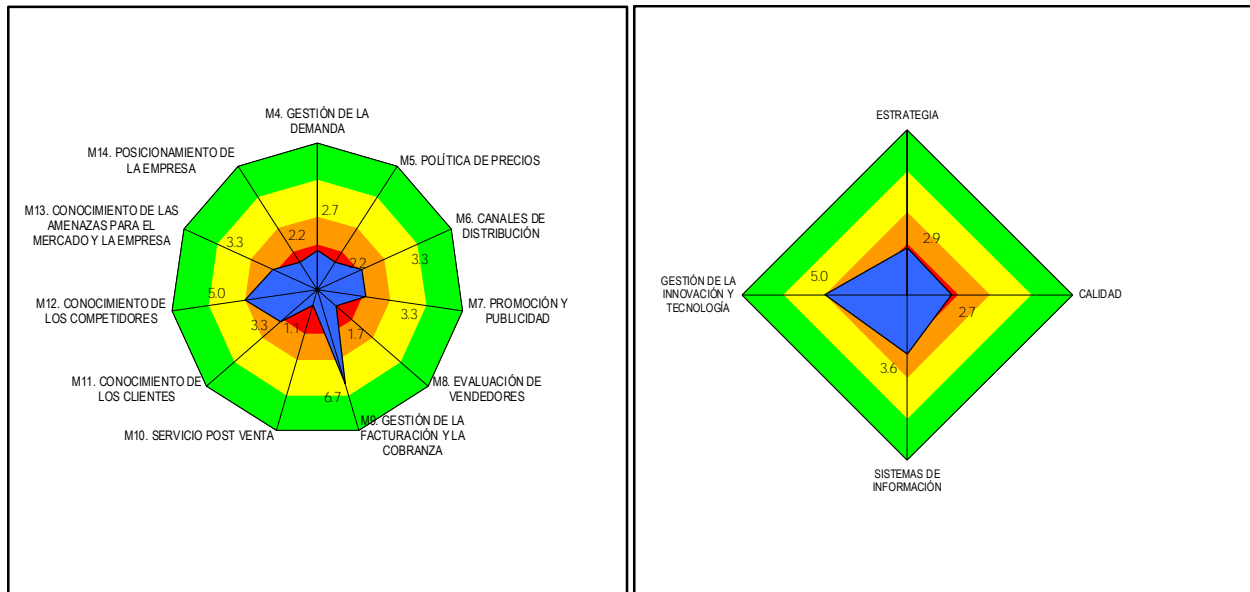


Gráfico 2.7 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Mercadotecnia.

**Conclusión:** cómo se puede apreciar con mayor facilidad en las gráficas, el área de Mercadotecnia tiene como resultado un nivel de “sobrevivencia” de desarrollo, siendo su área más fuerte “M9. Gestión de la Facturación y la Cobranza” con una calificación de 6.7. Sin embargo, se identifica que las áreas con una mayor oportunidad de mejora son “M10. Servicio Post Venta” con una puntuación de 1.1, “M8. Evaluación de Vendedores” con una puntuación den 1.7, “M5. Política de Precios” con una puntuación de 2.2 y “M14. Posicionamiento de la Empresa” con una puntuación de 2.2. Estos resultados indican que, el servicio post venta es casi nulo, al igual que la evaluación a vendedores o personal que promueve la venta de productos la empresa. A su vez, se cuenta con un sistema estandarizado de precios, dándole un margen de ganancia unitario por igual a todos los productos.

### c) Resultados del área de Operaciones

#### Cremería El Tianguis



#### RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES **CONFIABLE**

#### **BÁSICA**

##### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA VENTA	4.0	9.0	4.4	BÁSICA
P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	12.0	30.0	4.0	BÁSICA
P7. NIVEL DE VENTAS	9.0	18.0	5.0	CONFIABLE
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	11.0	15.0	7.3	CONFIABLE
P6. GESTIÓN DEL STOCK	18.0	30.0	6.0	CONFIABLE
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
P9. LOGÍSTICA	4.0	9.0	4.4	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>65.0</b>	<b>126.0</b>	<b>5.2</b>	<b>CONFIABLE</b>

##### Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
CAL. CALIDAD	49.0	123.0	4.0	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	40.0	105.0	3.8	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>105.0</b>	<b>258.0</b>	<b>4.1</b>	<b>BÁSICA</b>

Tabla 2.8 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Operaciones.

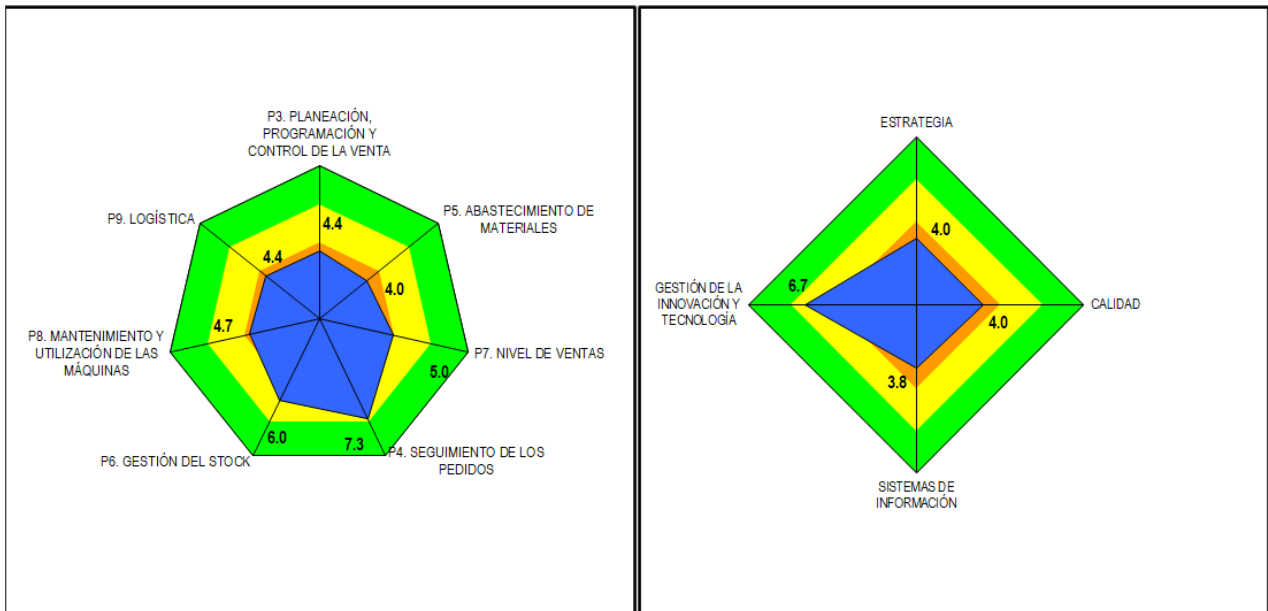


Gráfico 2.9 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Operaciones.

**Conclusión:** cómo se puede apreciar con mayor facilidad en las gráficas, el área de Operaciones tiene como resultado un nivel “confiable” de desarrollo, siendo su área más fuerte “P4. Seguimiento de los Pedidos” con una calificación de 7.3, quedando muy cerca del área más alta

(competente). Sin embargo, aquellas áreas con una mayor oportunidad de mejora son “P3. Planeación, Programación y control de la Venta” con una puntuación de 4.4, “P5. Abastecimiento de Materiales” con una puntuación den 4.0. y “P5. Logística” con una puntuación de 4.4. Estos resultados indican que, por ejemplo, la decisión de comprar mercancía se basa en una inspección visual, resultando en un proceso poco estandarizado, variable y propenso a fallar. Por otro lado, el equipo consultor encontró que los procesos no están documentados, haciéndolos difíciles de medir y de controlar.

#### d) Resultados del área de Recursos Humanos

##### Cremería El Tianguis

RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANOS: **BÁSICA**

**SOBREVIVENCIA**

##### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	26.0	36.0	7.2	CONFIABLE
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	14.0	27.0	5.2	CONFIABLE
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	4.0	21.0	1.9	SOBREVIVENCIA
H6. REMUNERACIÓN	6.0	26.0	2.3	SOBREVIVENCIA
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	8.0	15.0	5.3	CONFIABLE
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	4.0	10.0	4.0	BÁSICA
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	8.0	21.0	3.8	BÁSICA
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1.0	21.0	0.5	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>71.0</b>	<b>177.0</b>	<b>4.0</b>	<b>BÁSICA</b>

##### Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	17.0	63.0	2.7	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	66.0	204.0	3.2	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	14.0	57.0	2.5	SOBREVIVENCIA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>100.0</b>	<b>333.0</b>	<b>3.0</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>

Tabla 2.10 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Recursos Humanos.

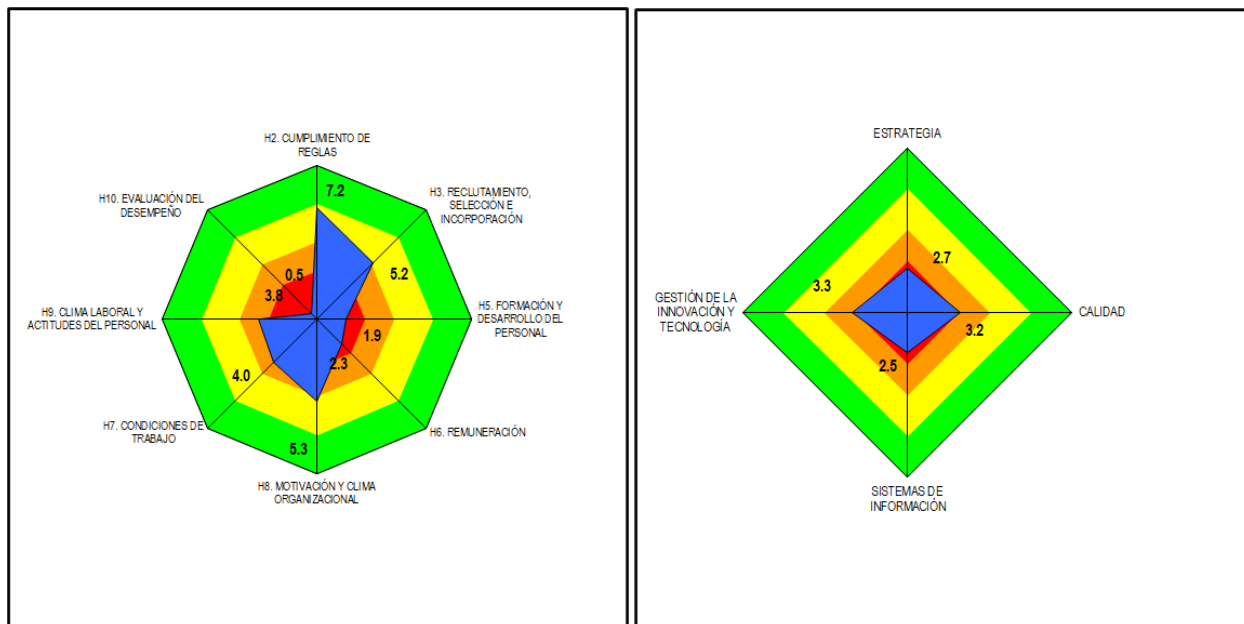


Gráfico 2.11 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Recursos Humanos.

**Conclusiones:** la herramienta permite identificar que la empresa se encuentra en categoría “básica”, su área más fuerte es “H2. Cumplimiento de reglas por parte de colaboradores” con una calificación de 7.2, quedando muy cerca del área competente. Las áreas que se identifican con menor resultado son “H10. Evaluación del desempeño” con puntuación de 0.5, “H5 Formación y desarrollo del personal” con puntuación de 1.9 y “H6. Remuneración” con puntuación de 2.3. Los resultados reflejan que se piden altos resultados por parte de colaboradores, pero la retribución es poco basta.

## e) Resultados del área de Finanzas

### Cremería El Tianguis

RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS:

**BÁSICA**

**BÁSICA**

#### Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	24.0	52.0	4.6	BÁSICA
F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	12.0	21.0	5.7	CONFIABLE
F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
F7. UTILIDADES	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
F8. FINANCIAMIENTO	19.0	38.0	5.0	CONFIABLE
F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>71.0</b>	<b>156.0</b>	<b>4.6</b>	<b>BÁSICA</b>

#### Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	3.0	26.0	1.2	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	39.0	100.0	3.9	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	25.0	61.0	4.1	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>67.0</b>	<b>187.0</b>	<b>3.6</b>	<b>BÁSICA</b>

Tabla 2.12 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Finanzas.

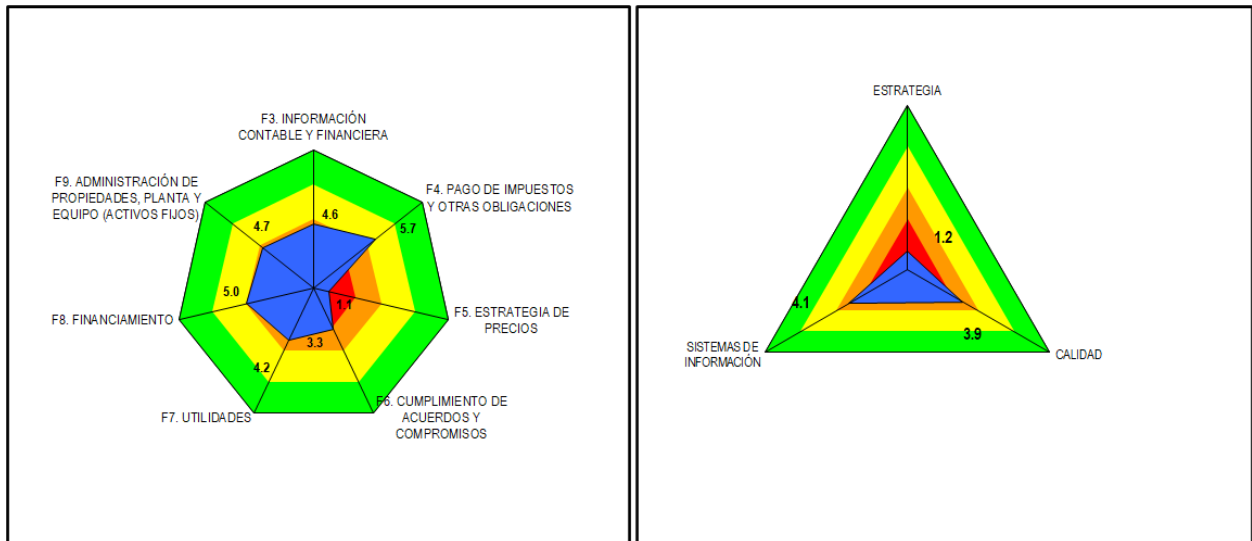


Gráfico 2.11 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Finanzas.

**Conclusiones:** la herramienta de diagnóstico nos arroja una gran área de oportunidad en el apartado de estrategias siendo el más bajo, estando nivel se supervivencia, la estrategia nos indica hacia donde está dirigida la empresa en un futuro cercano y como podremos hacer ese futuro real, la estrategia puede ser la diferencia entre soñar y hacerlo real. Los demás apartados se encuentran cercanos a confiable por lo que están en los niveles adecuados para una MYPE.

#### **1.3.4 Visitas a la empresa**

El reciente contexto de salud por el que está pasando el mundo no le es ajeno a nadie, sin embargo, con las recientes estrategias por parte del gobierno en el tema de vacunación este tema fue aminorando día con día. En el transcurso del tiempo que el equipo consultor participo en este proyecto se realizaron 3 visitas presenciales a la empresa ubicada en una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, tocando temas clave para el progreso del proyecto. La primera visita realizada a la empresa consto de la aplicación de 2 herramientas mencionadas en el diagnostico que son el Mystery Shopper (1.3.1) comentado anteriormente y el Modelo CANVAS (1.3.5) que se mencionara a continuación.

La segunda visita de la empresa requirió que el equipo consultor se dividiera en 2 partes, la primera realizando entrevistas (1.3.2) a los colaboradores en ambos turnos siendo estos la mañana y la tarde para conocer sus respectivas actividades dependiendo del puesto que ejercieran, además, se pudo realizar una encuesta en la cual el equipo consultor pudo diagnosticar el clima laboral (1.3.8) por otra parte, el resto del equipo consultor planteo una dinámica llamada Lego Serious Play que consiste en el uso de productos de la compañía Lego® (*Anexo VI fotografía 6.1 y 6.2*) con el fin de que la empresaria pudiera construir y compartir de una manera grafica la visión de la empresa en un corto y mediano plazo además de, compartir con el equipo consultor lo que la empresa significa como parte de la planeación estratégica.

La tercera visita consistió centralmente en la continuación de la planeación estratégica utilizando la herramienta de cuadro de mando integral (Balance Scorecard) que consiste en mostrar las estrategias en el área de la empresa de manera simple y de fácil entendimiento alineadas a la visión de la empresa, además el equipo consultor valido la propuesta del nuevo organigrama de la empresa.

#### **1.3.5 Business Model Canvas**

El CANVAS es una herramienta que nos permite conocer el modelo de negocio de una empresa de manera sencilla, entender sus procesos y sus actividades principales, así como su propuesta de valor ofrecida a su segmento de mercado. Este modelo es una manera grafica de conocer cómo se crea la propuesta de valor y como llega al mercado que la necesita como se muestra en la siguiente imagen:

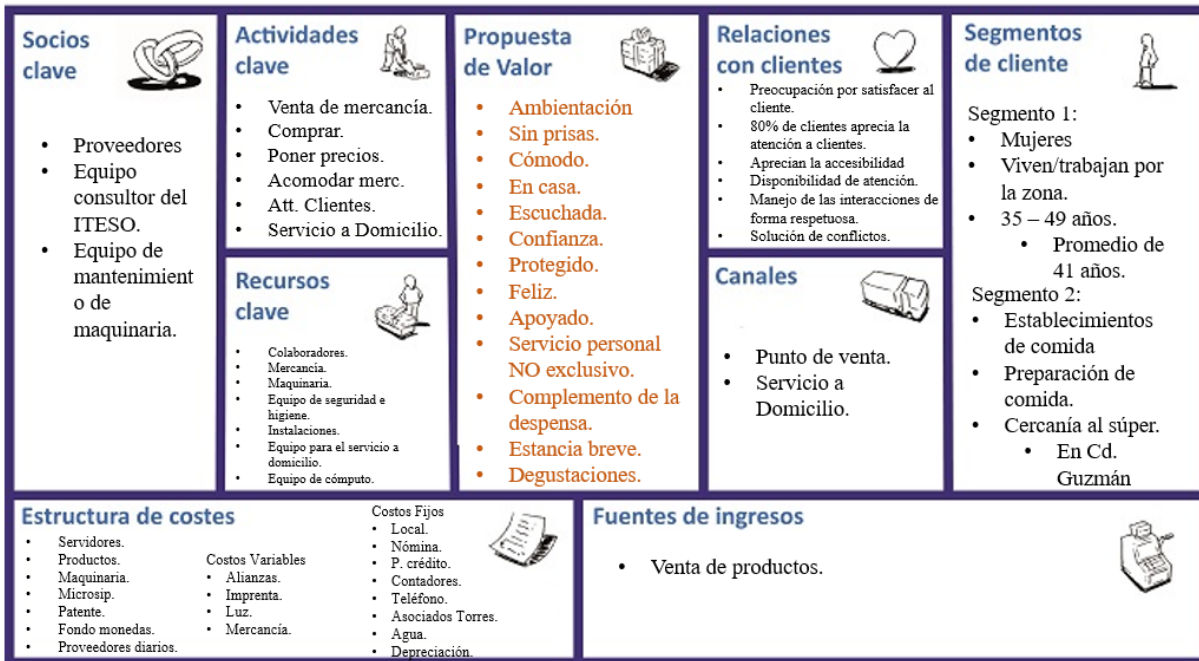


Tabla 2.13 Business Model Canvas.

Los hallazgos encontrados relevantes en comparación de un modelo CANVAS de un minisúper habitual son 2, los socios clave donde podemos encontrar un numero de proveedores bajos para el tamaño de productos que la empresa tiene en su catálogo y la propuesta de valor que propone una atención personalizada no exclusiva.

### 1.3.6 FODA

El Análisis FODA es una herramienta que nos permite evaluar el desempeño de una organización o empresa en este caso en el mercado con el fin de desarrollar estrategias, esta herramienta delimita

los factores externos e internos que interactúan con la empresa para hacer un enfoque en los factores que podemos cambiar efectivamente como parte de una estrategia, en el caso de la empresa el equipo consultor decidido enfocarse en resaltar las fortalezas que posee la empresa tales como la limpieza en sucursal (diferenciador visto en el Mytery Shopper) y su estrategia de posicionamiento de precios bajos.

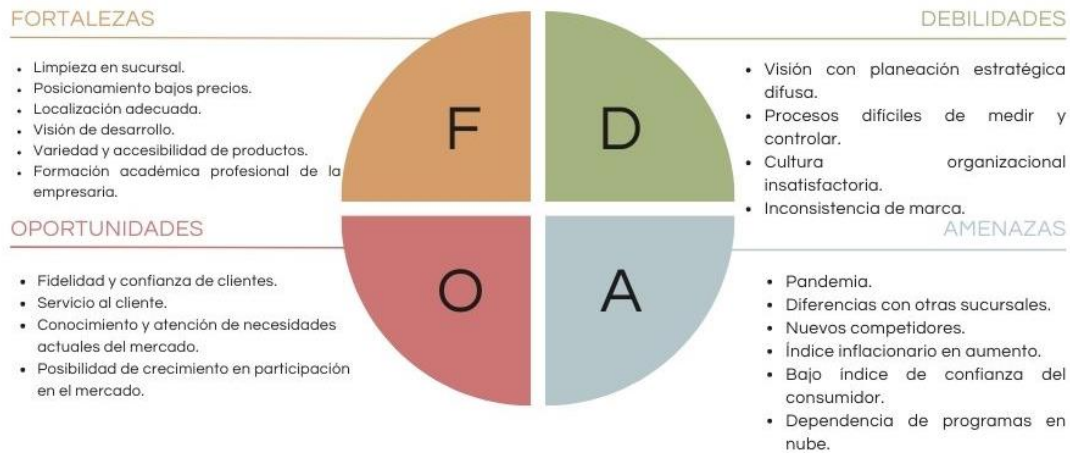


Imagen 2.14 FODA.

### 1.3.7 5 Fortalezas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada, en otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado. En el caso de la empresa se encontraron 2 resultados de interés, el alto poder de negociación por parte de los proveedores ya que, cualquier modificación en los días de entrega, precios o términos y condiciones de la entrega son fácilmente aceptados por la empresa al ser un solo proveedor el que surte la mayoría de los productos de esta. Por otra parte, existen bajas barreras de entrada para la creación de empresas de este giro en las que se encuentra el alto capital requerido.



*Imagen 2.15 5 Fortalezas de Porter*

### **1.3.8 Clima laboral**

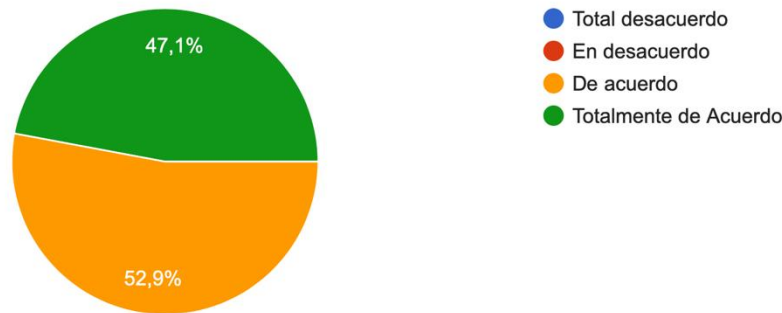
Gracias a los resultados obtenidos mediante las herramientas de diagnóstico, se identificó una amplia oportunidad de mejora en el área de Recursos Humanos; por lo que se optó por parte del equipo consultor, aplicar un instrumento de evaluación del clima laboral de manera anónima en la empresa. El objetivo de este ejercicio consistió en obtener respuestas sobre el nivel de satisfacción que tienen los empleados en relación con sus compañeros, jefes y áreas de trabajo e identificar las principales áreas de oportunidad y aspectos que son los mayormente valorados por los colaboradores.

Una vez aplicado, se obtuvo el resultado de 17 respuestas en conjunto, donde se le identificó que la mayor parte de colaboradores (alrededor del 75% de los encuestados) se encuentran con alto grado de satisfacción, respecto a la mayoría de las preguntas planteadas en el instrumento.

Algunas de las preguntas que no obtuvieron resultados negativos fueron: ¿conozco cuáles son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?, ¿me siento parte de la empresa?, ¿me siento con libertad para expresar mis opiniones e ideas? Es decir que, todos los colaboradores están de acuerdo en que se sienten parte de la empresa y cuentan con claridad respecto a sus actividades a realizar, con apertura a la libre expresión.

¿me siento parte de la empresa?

17 respuestas

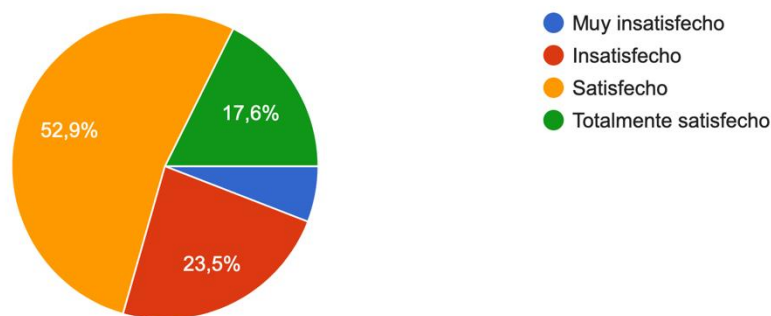


Véase Anexo 3 Gráfico 3.18

A su vez, algunas de las respuestas que cuentan con mayores respuestas en desacuerdo son: por la forma en que los gerentes y jefes de mi localidad conviven con los trabajadores, ¿me siento?; por el grado de convivencia y compañerismo que existe en mi departamento, ¿me siento?; y, por el apoyo que recibo de compañeros de otros departamentos para hacer mejor mi trabajo, ¿me siento? Teniendo un resultado de 5 respuestas negativas cada una, de un total de 17 encuestados.

¿Por la forma en que los gerentes y jefes de mi localidad conviven con los trabajadores, me siento?

17 respuestas



Véase Anexo 3 Gráfico 3.12

De igual manera, se percibe con base en los resultados que los colaboradores cuentan con las condiciones mínimas indispensables para sentirse con comodidad en el área de trabajo. Sin embargo, es importante destacar que el criterio con el que se contestó la encuesta puede tener sesgo por las condiciones de vida personal en las que se encuentre el colaborador.

*De ser necesario, consultar “Anexo I” en la sección “1.8 Anexos” para consultar los gráficos de resultados, de la encuesta aplicada de Clima laboral.*

### 1.3.9 Mapa de la problemática

La herramienta del mapa de la problemática es una representación gráfica de las causas de los problemas y el problema principal que encausa a la mayoría de los demás, como se pudo identificar la ruta crítica (Línea resaltada en rojo en la Imagen 2.9) en el mapa de la problemática, el problema principal es una planeación estratégica difusa (Imagen 2.9) que converge una ruta crítica de 7 problemas concluyendo en poco impacto de diferenciación para la empresa, se concluyó que resolviendo este problema principal la mayoría de los problemas planteados de la empresa serian resueltos.

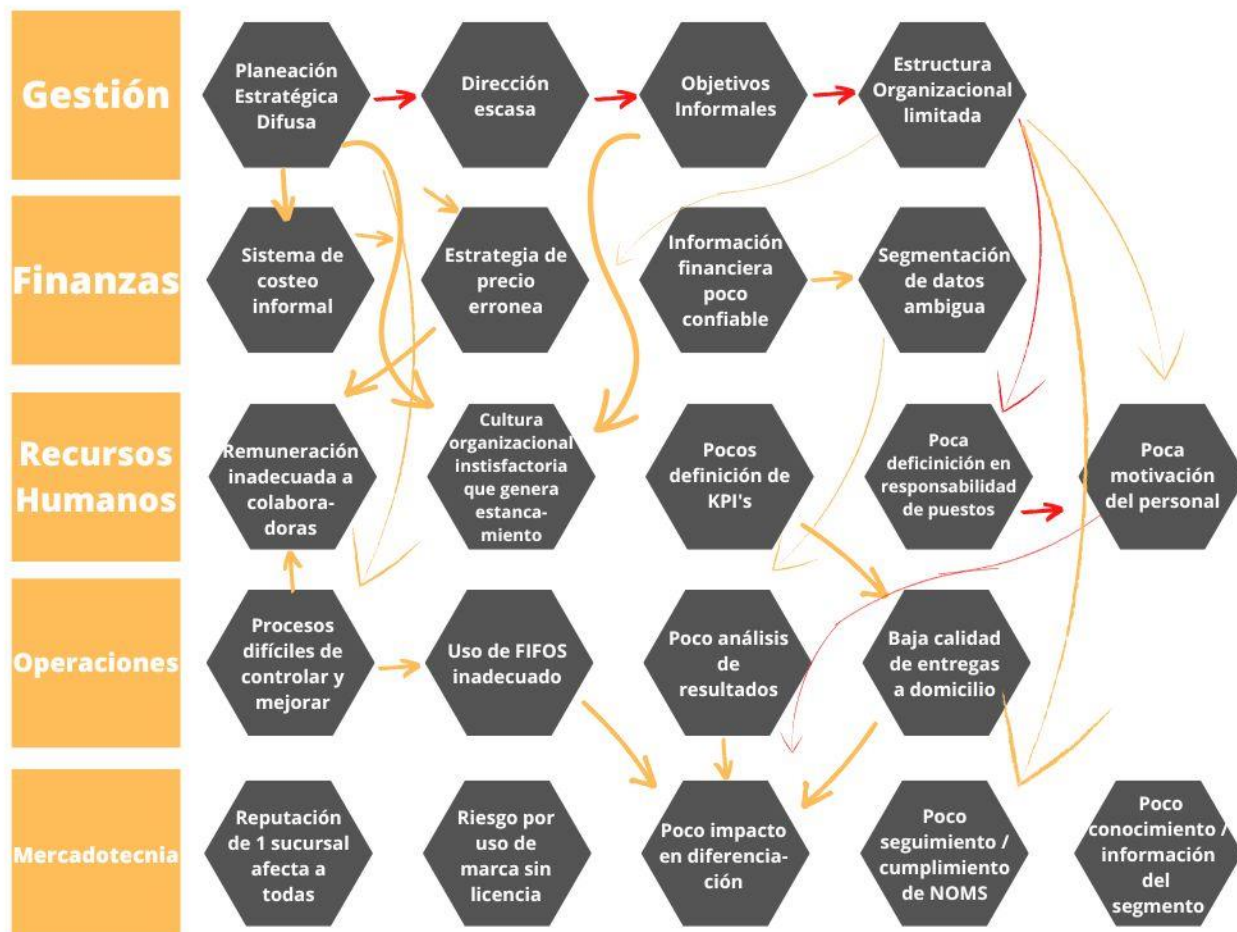


Imagen 2.16 Mapa de la problemática

### 1.3.10 Nombre del problema principal: “Estrategia Ofensiva”

En base a los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico y haciendo referencia al popular deporte Fútbol Americano, el equipo consultor decidió nombrar a la problemática principal “Estrategia Ofensiva”. Siguiendo la línea narrativa de este deporte, el equipo de la empresa, cuyo mariscal de campo es la empresaria, tiene su enfoque en una estrategia reactiva. Esta estrategia se adapta a la situación presente y su planeación tiene una visión a corto plazo. Este tipo de enfoque ha ayudado al equipo a sobrevivir durante los últimos años.

Pero, para lograr el crecimiento y desarrollo del equipo, para dar el siguiente paso, el mariscal de campo y su equipo deberán adoptar una estrategia mucho más estructurada, con una planeación a

largo plazo con metas y objetivos medibles y alcanzables. En otras palabras, cambiar a una Estrategia Defensiva, la cual prevé imprevistos antes de que sucedan y ayuda al equipo a sobrellevar adversidades con mayor facilidad; esto con la justificación de que, al final del día, la defensa es la que gana partidos.

### **1.3.11 Conclusión**

Las distintas herramientas utilizadas, permiten tener un amplio entendimiento del negocio, permitiendo que el equipo consultor cuente con un contexto basto para poder realizar adecuadamente el proceso de consultoría.

Es importante mencionar que gracias a que se analizaron factores tanto internos como externos, se identifican los principales hallazgos que permiten tener un panorama claro de la situación actual de la empresa. El poder implementar las distintas herramientas de análisis por parte del equipo consultor, ayuda a su vez a promover la observación puntual que se ha ido desarrollando a lo largo de las diferentes licenciaturas cursadas por cada uno de los miembros del equipo consultor.

De los principales aspectos que se destacan, es que la empresa cuenta con los recursos para poder generar un amplio posicionamiento en el mercado de la ciudad y sus alrededores, brindando una experiencia sumamente agradable a sus clientes a través del servicio ofertado. Esto se puede lograr mediante metodologías que promuevan una operación diaria donde las actividades sean poco rudimentarias y promuevan el crecimiento de esta, a través procesos estandarizados y medibles. También, promoviendo una cultura organizacional óptima donde se puedan implementar dichas mejoras operativas.

## 1.4 Planeación de alternativas

### 1.4.1 Nombre de la propuesta: “Formalizando el Tianguis”.

Una vez identificado de problema principal, por parte del equipo consultor se definió que la empresa opera con ciertos procesos informales y, por ende, se requirió una reestructuración y estandarización de estos. Por ello, se definió como nombre de la propuesta “Formalizando el Tianguis”, haciendo alusión a la empresa, que tuvo orígenes en el tianguis de Ciudad Guzmán y, debido al crecimiento y desarrollo que ha tenido en los últimos años, requiere formalización en ciertas áreas en específico para que la empresa pueda seguir operando óptima y adecuadamente. Así, cumplir con la demanda actual de manera eficiente, brindando alta calidad en el servicio.

### 1.4.2 Matriz de Impacto para qué es y cómo funciona.

Se utilizó la herramienta de Matriz de Impacto, donde se plantearon las propuestas de mejora por parte del equipo consultor. Esta herramienta permite identificar el impacto que tiene cada propuesta, así como el costo y tiempo que se requiere para que se lleve a cabo. Sin embargo, debido al número de propuestas planteadas, el equipo consultor segmentó las propuestas para que unas de ellas se llevaran a cabo durante el periodo de primavera 2022 y las restantes en el periodo de verano 2022.

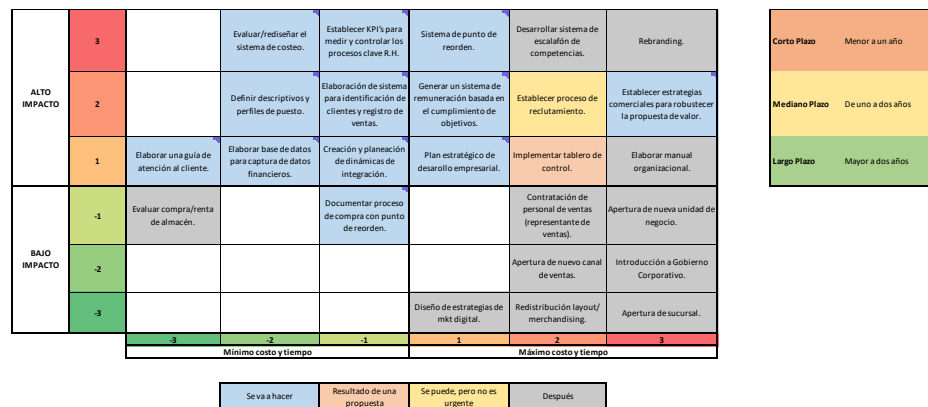


Imagen 5.1 Matriz de Impacto de propuestas iniciales

A su vez, esta herramienta permite identificar las propuestas que se encuentran ligadas a otras nuevas, las cuales pueden ser implementadas en otros periodos a futuro. Es decir, la Matriz de impacto permite identificar la ruta a seguir con respecto a las propuestas a desarrollar.

Las propuestas definidas para implementación en el periodo de primavera 2022 fueron:

- Evaluar/rediseñar el sistema de costeo.
- Establecer KPI's para medir y controlar los procesos clave R.H.
- Sistema de punto de reorden.
- Definir descriptivos y perfiles de puesto.
- Elaboración de sistema para identificación de clientes y registro de ventas.
- Generar un sistema de remuneración basada en el cumplimiento de objetivos.
- Establecer estrategias comerciales para robustecer la propuesta de valor.
- Elaborar una guía de atención al cliente.
- Elaborar base de datos para captura de datos financieros.
- Creación y planeación de dinámicas de integración.
- Plan estratégico de desarrollo empresarial.
- Documentar proceso de compra con punto de reorden.

*De ser necesario, consultar “Anexo V” en la sección “1.8 Anexos” para consultar Herramienta para la selección de propuestas iniciales: Imagen 5.1 Matriz de Impacto de propuestas iniciales.*

### **1.4.3 Problema, propuesta, área y objetivo.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Los colaboradores mantienen su sueldo base durante todo el tiempo que trabajan en la empresa sin tomar en cuenta las responsabilidades,</b>	<b>Generar un sistema de bonificaciones basado en el cumplimiento de objetivos.</b>	Gestión y administración.	Incremento en la percepción de satisfacción de los colaboradores.

<b>experiencia ni las habilidades desarrolladas.</b>			
<b>Sistema de reabastecimiento informal, el cual causa desorden (falta o exceso del mismo).</b>	<b>Sistema de punto de reorden.</b>	Procesos y Operación.	Órdenes de compra que generen niveles de inventario adecuados.
<b>Procesos difíciles de controlar (reabastecimiento).</b>	<b>Documentación de procesos clave (reabastecimiento).</b>	Procesos y Operación.	Desempeño estándar del proceso clave (reabastecimiento) para el mejor aprovechamiento de recursos.
<b>El nivel de atención a clientes es poco confiable, depende del nivel de motivación del personal en el momento de la interacción.</b>	<b>Elaborar un protocolo de atención a clientes.</b>	Gestión y administración.	La buena atención a clientes se hace algo recurrente en la empresa y se comporta como un diferenciador para la misma.
<b>Cultura organizacional insatisfactoria, que genera estancamiento.</b>	<b>Creación e implementación de dinámicas de integración.</b>	Recursos Humanos.	Colaboradoras con mayor integración, confianza, respeto y apertura al diálogo; de manera que su comportamiento promueve una amena cultura organizacional.

<b>Cultura organizacional insatisfactoria, que genera estancamiento.</b>	<b>Establecer proceso de reclutamiento.</b>	Recursos Humanos.	El proceso de reclutamiento de personal permite contratar a personas adecuadas para la vacante, así como se cuenta con un proceso de reclutamiento eficiente.
<b>Poco conocimiento e información del segmento de mercado.</b>	<b>Revisar y complementar el sistema para identificación de clientes y registro de ventas.</b>	Clientes y Mercados.	Conocimiento de clientes frecuentes, perfil de clientes, comportamiento de compra y productos más/menos vendidos.
<b>Poco impacto en diferenciación.</b>	<b>Establecer estrategias comerciales para robustecer la propuesta de valor.</b>	Clientes y Mercados.	La empresa cuenta con acciones específicas para incrementar su participación en el mercado e ingresos por ventas.
<b>Planeación estratégica difusa.</b>	<b>Diseñar plan estratégico de desarrollo empresarial.</b>	Gestión y administración.	La Gerente General utiliza este plan para la toma de decisiones empresariales.
<b>Información poco confiable.</b>	<b>Elaborar base de datos para captura de datos financieros.</b>	Finanzas.	La Gerente General obtendrá información financiera útil para la

			creación de planes estratégicos.
<b>Sistema de costeo informal.</b>	<b>Establecer/rediseñar el sistema de costeo.</b>	Finanzas.	La Gerente podrá consultar y obtener un precio para sus productos, adecuado a sus estrategias.
<b>Poca definición en responsabilidad de puestos.</b>	<b>Definir descriptivos y perfiles de puesto.</b>	Recursos Humanos.	La encargada de RH podrá acceder al documento identificando oportunamente las responsabilidades de puesto.
<b>Poca definición de KPI's.</b>	<b>Establecer KPI's para medir y controlar los procesos clave en R.H.</b>	Recursos Humanos.	La encargada de RH podrá medir el desempeño y controlar procesos clave en dicha dimensión.

## 1.5 Desarrollo de las propuestas de mejora

Es una realidad que el equipo consultor tuvo que vivir este proyecto aún en pandemia; pero, también es verdad que, gracias a la aplicación de vacunas y un positivo avance de la contingencia sanitaria, esta situación no representó un obstáculo importante para el desarrollo del proceso de consultoría. Sin embargo, el equipo consultor tuvo que enfrentarse a un reto diferente; la distancia.

Aunque sea verdad que una ciudad al sur de Zapotlán el Grande no está tan lejos de Tlaquepaque (aproximadamente a una hora y media de distancia), la distancia obligó al equipo consultor y a la empresaria a vivir casi todo el proceso de forma virtual. El equipo consultor realizó un total de 3 visitas a una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, lo cual enriqueció en gran manera el desarrollo del trabajo; además, estas visitas ayudaron a desarrollar y a fortalecer la relación de confianza y trabajo entre el equipo consultor y la empresaria. Las visitas por parte del equipo consultor se dieron en tres escenarios: en la sucursal del padre de la empresaria (solo una vez para el Mystery Shopper), en alguna de las dos sucursales pertenecientes a la empresaria y en un café en donde las reuniones se hicieron en una sala de juntas.

Por otro lado, la empresaria realizó un total de 3 visitas al campus universitario para apoyar al equipo consultor en el desarrollo de las propuestas de mejora. Es cierto que gran parte del tiempo de las sesiones presenciales con la empresaria fue dedicado en el desarrollo de la planeación estratégica, situación clave para el correcto desarrollo y avance del proyecto. Es importante mencionar que la empresaria se presentó a las sesiones en el campus con una acompañante, la cual fungió un papel bastante importante para el aterrizaje de ideas y conceptos clave de la planeación estratégica.

Dejando de lado las sesiones presenciales, el trabajo con la empresaria se tuvo que realizar en sesiones virtuales de Zoom. Estas sesiones fueron clave para el avance de las propuestas de mejora, ya que sirvieron, principalmente, para la validación de las propuestas de mejora, corrección y/o adaptación de estas y para monitorear la implementación de aquellas propuestas que la empresaria iba validando.

Sin embargo, el poder contar con los recursos brindados mediante el apoyo Institucional, así como la disposición del equipo consultor para llevar a cabo el proceso de consultoría permitió que el proceso obtuviera resultados satisfactorios de acuerdo con el logro de objetivos.

Como se menciona anteriormente, el equipo consultor contó con el apoyo Institucional, otorgándose el préstamo de vehículo como medio de transporte para una ciudad al sur de Zapotlán el Grande. Esto facilitó que el equipo consultor pudiera visitar satisfactoriamente la empresa.

Otro factor sumamente importante es el que la empresaria colaboró abiertamente con el equipo, ya que se conectaba en línea y accedía a reuniones presenciales cada que se solicitaba; también, el que se platicara de un tema en específico cada reunión, fomentaba a que creativamente la empresaria complementara el trabajo que se iba realizando, haciendo que este fuera más vasto y completo con información relevante de la empresa. De manera que esto permitió que el proceso de consultoría fluyera de manera eficiente. Cabe resaltar que la empresaria contaba con un taller impartido semanalmente por la institución en el que tocaban temas de interés para el equipo consultor, dicho taller otorgaba contexto de lo que el equipo consultor quería lograr o a lo cual estaba enfocado haciendo que las sesiones con la empresaria fueran más fluidas al contar con un contexto de lo que se quería lograr en dichas sesiones.

No obstante, se toma en cuenta el compromiso y el constante trabajo realizado por el equipo consultor durante el proceso, ya que el que se tuvieron sesiones virtuales, sesiones presenciales en ITESO y sesiones presenciales en una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, permitió que se creara un contrato psicológico muy sólido, que permitió que se lograra el objetivo mediante el trabajo en equipo y la mutua colaboración entre consultores junior, consultor senior y empresaria.

Por último, las propuestas de mejora se realizaron en una modalidad mixta; como se mencionó anteriormente, hubo ocasiones en las que el equipo consultor trabajaba en línea, en el ITESO con y sin la empresaria e incluso en la empresa. A continuación, se presenta el proceso que el equipo consultor siguió para el desarrollo de cada propuesta, así como una imagen de cada entregable. Antes de comenzar, es importante mencionar que el equipo consultor desarrollo un proceso de soporte de Planeación estratégica con la empresaria a lo largo de la duración del PAP. Con este

proceso de Planeación Estratégica, el equipo consultor buscó delimitar, junto con la empresaria, objetivos de corto, mediano y largo plazo; para lograr estos objetivos el equipo consultor, en conjunto ayudó a la empresaria a definir el quehacer día a día y lo documentó en un formato llamado “Road Map”. Es importante mencionar que la empresaria ya contaba con un “Road Map”, por lo que este se actualizó como resultado de la Planeación Estratégica. En este proceso, el equipo consultor utilizó diferentes herramientas que ayudaron al desarrollo y planteamiento de este proceso de Planeación Estratégica junto con la empresaria.

Algunas de estas herramientas fueron: Lego Serious Play que dio como resultado el rediseño de visión, misión y valores, Road Map, estructuración de un tablero de indicadores, simulación de “un día convencional en el súper”, Emphaty Map (la empresaria continuó esta dinámica con su propio diseño y arquetipo), Buyer Persona, segmentación de mercado y mapeo de la propuesta de valor. Gracias a este proceso, el equipo consultor logró:

- Tener un mejor entendimiento del negocio,
- Mejor entendimiento de la empresaria y sus objetivos y metas,
- Rediseñar el Road Map acompañado de un tablero de indicadores para su control y monitoreo.
- Poder rediseñar la propuesta de valor,
  - Como complemento, se mapeó aquellos elementos necesarios para el cumplimiento de esta propuesta de valor en cuatro áreas: financiera, clientes, procesos y crecimiento.
- Segmentar el mercado de la empresa, así como diseñar tres perfiles principales,
- Entender cómo sería una experiencia “ideal” del cliente en la empresa.
  - Este beneficio causó el desarrollo y planteamiento de la propuesta de valor “Protocolo de Atención al Cliente – GESTIÓN” y
- Mapeo de procesos clave.
  - Insumo a la propuesta Documentar Proceso de Compra con Punto de Reorden – OPERACIONES.

De ser necesario, consultar el Anexo VI Planeación Estratégica para consultar las pruebas del trabajo realizado en este proceso, así como sus productos.

## Establecer/Rediseñar el Sistema de Costeo – FINANZAS

La propuesta del sistema de costeo represento un reto tanto para mis habilidades en Excel, así como poder trabajar con el formato de la información disponible de la empresa, al final se decantó por utilizar una misma base de datos siendo el sistema de costeo un apartado más en el tablero de control del sistema de captura de datos financieros.

El sistema este compuesto por 2 archivos, el primero siendo una base de datos planos en la cual la persona encargada descargara los reportes del ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) que tiene la empresa con el fin de alimentar la base de datos con los mismos, posteriormente los datos son extraídos por el segundo archivo por medio de la herramienta de extracción de datos Power Pivot.

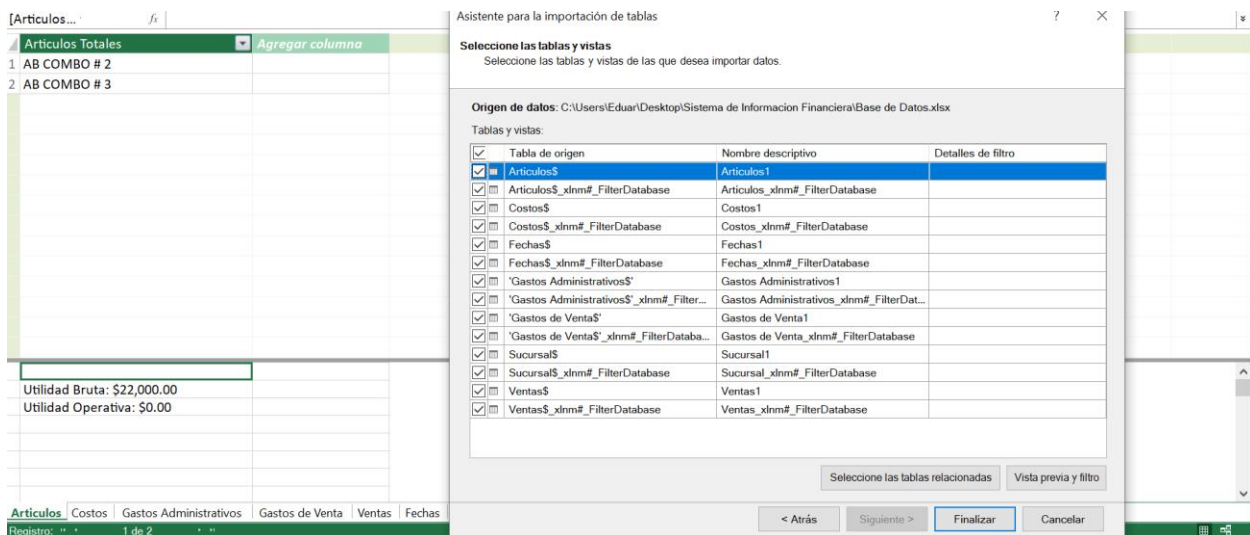
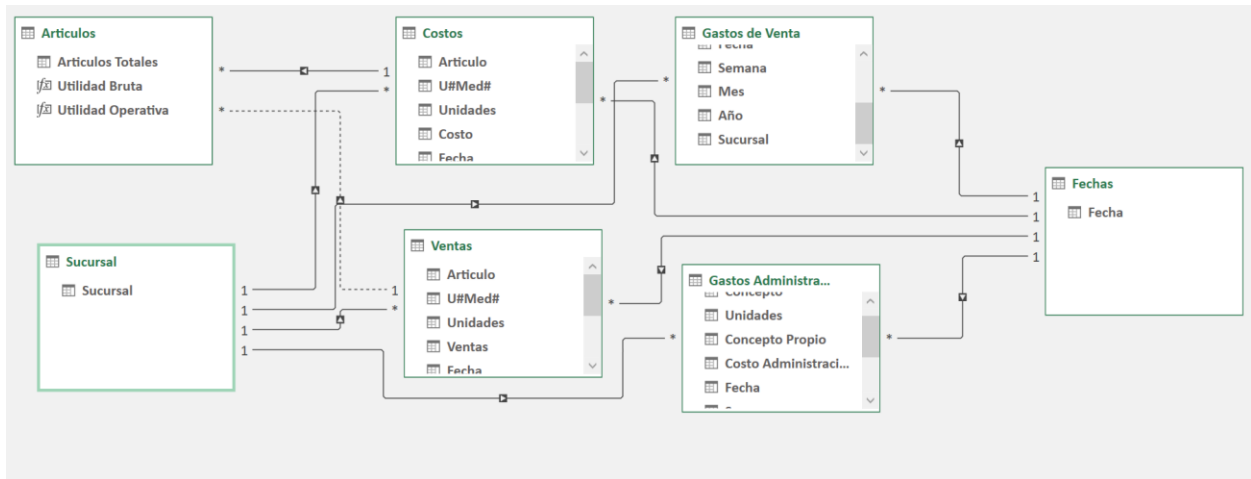


Imagen 9.6 Campos base de datos

Para el sistema de costeo se decantó por costeo por margen, tomando en cuenta los procesos de la empresa para la correcta propuesta de precio de los productos reemplazando el actual sistema de costeo que no tomaba en cuenta los Gastos de administración y de ventas.

Como reto principal del diseño de esta propuesta fue la idea principal que se tenía de relacionar el ERP construido en el lenguaje de programación SQL, el cual se descartó por la posibilidad de que el sistema fuera dañado, adicional a esto otro reto a resaltar fueron las conexiones necesarias para que cada apartado de la base de datos se relacionara por tiempo y artículo.



Véase Imagen 9.7 conexiones Base de datos

## Elaborar Base de Datos para Captura de Datos Financieros – FINANZAS

Como se mencionó anteriormente la base de datos para captura de datos financieros comparte base de datos con el sistema de costeo siendo este mismo un apartado en el tablero de control del propio sistema de captura de datos financieros, adicional a los retos mostrados en el sistema de costeo el reto principal de esta propuesta estuvo en la conversión de datos proporcionado por la base de datos en información útil y deseable por la empresa entre la cual la información que podría proporcionar el sistema paso de ser un ideal a uno realista, entre sus apartados se encuentra un estado de resultado.

Valores	
Ventas	\$30,000.00
Costo de Ventas	\$8,000.00
Utilidad Bruta	\$22,000.00
Costo de Administracion	\$12,000.00
Gastos Ventas	\$10,000.00
Utilidad Operativa	\$0.00

**Fecha**

Todos los períodos MESES ▾

2022

MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEP

◀ [ ] ▶

---

**Sucursal**

☰ ☒

Colon

Infonavit

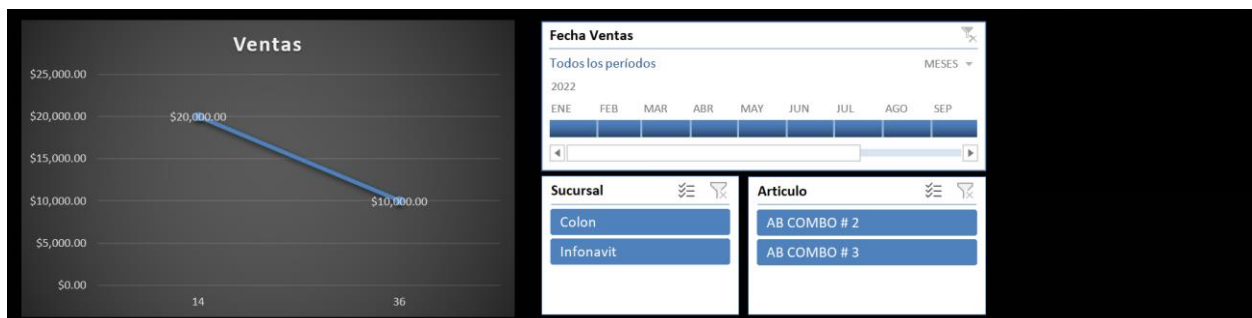


Véase Imagen 9.8 Estado de resultado Base de datos

Además, otro aparatado del comportamiento de los conceptos tocados en el estado de resultados tales como:

- Ventas
- Costo de Ventas
- Utilidad Bruta
- Gastos Administrativos
- Gastos de Venta
- Utilidad Operativa

**Cada uno con filtro de tiempo y sucursal**



Véase Imagen 9.9 Concepto de resultado Filtros

## **Definir Descriptivos y Perfiles de Puesto – RH**

Para llevar a cabo esta propuesta, inicialmente se buscó identificar los diferentes puestos por área en la empresa. Por ello, se solicitó a la empresaria el organigrama actual de la empresa. *Véase Anexo 1 Gráfico 1.2.1*

Esto favoreció que el equipo consultor identificara a cada colaborador que forma parte de la empresa. Posterior a ello, en una de las visitas presenciales realizadas en una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, se aplicaron entrevistas a las y los colaboradores de la empresa. Estas entrevistas permitieron conocer los horarios laborales; las actividades llevadas a cabo diariamente, las actividades realizadas regularmente y las realizadas ocasionalmente. Esto se registró en un documento de Excel. *Véase Anexo 7 Resultados de entrevista a colaboradores*

Durante el espacio que tuvo cada colaborador para las entrevistas realizadas, se dio un espacio para que cada quien respondiera de manera anónima la encuesta de clima laboral.

Una vez recopilada la información en las entrevistas, se procedió a elaborar una propuesta de reestructuración del organigrama por parte del equipo consultor, promoviendo un reacomodo de los puestos con los que actualmente opera la empresa. Posterior a ello se presentó la propuesta a la empresaria y explicó el nuevo funcionamiento y estructuración de los puestos. Se tomó en cuenta que la empresaria buscaba que se tomara en cuenta a ambas sucursales en el modelado de este y se presentó para su validación. *Véase Anexo 8 Organigrama propuesto.*

Una vez validado, el equipo consultor elaboró la plantilla de Descriptivos de Puestos, sobre el que se trabajó cada uno de ellos. Una vez validada la plantilla con el consultor senior, se procedió al llenado de estos. Se elaboraron los siguientes descriptivos:

- Auxiliar de Comercial.
- Auxiliar Atención a Clientes.
- Auxiliar de Caja.
- Auxiliar de Logística.

- Auxiliar de Piso.
- Jefe(a) de Compras.
- Auxiliar de Precios.
- Jefe(a) de Contabilidad Administrativa.
- Jefe(a) de Operaciones.
- Asistente.
- Dirección General.

*De ser necesario, consultar “Tabla 2.0 Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo completo de cada descriptivo de puesto.*

### **Establecer KPI’s para Medir y Controlar los Procesos Clave en R.H. – RH**

Para esta propuesta se tomó en cuenta la información recopilada de las entrevistas aplicadas a colaboradores, de manera que se identificaron las actividades que se pueden medir como indicador. De esta manera, el equipo consultor definió cada indicador dentro de la estructura de los descriptivos de puesto.

Cabe destacar que el equipo consultor optó por terminar la propuesta durante el periodo de verano 2022, ya que se busca realizar ajustes a los KPI’s ya desarrollados en los descriptivos de puesto, así como tomar en cuenta que se cumpla con las actividades definidas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. A su vez, se busca que se alineen a lo planteado en la planeación estratégica que se estuvo abordando con el equipo consultor y la empresaria.

### **Creación y Planeación de Dinámicas de Integración – RH**

Para diseñar esta propuesta se investigaron dinámicas que favorecen la satisfacción en el clima laboral. Para ello, el equipo consultor elaboró un orden del día, con la intención de generar una visita a una ciudad al sur de Zapotlán el Grande. Esta visita tiene el objetivo de que en un espacio de alrededor de 4hrs fuera del espacio laboral, se lleven a cabo distintas dinámicas con el objetivo

de generar un impacto positivo en cada uno de los colaboradores a través de la reflexión, autoconocimiento, conocimiento del otro y el trabajo en equipo.

Se acordó con la empresaria que, por temas de disponibilidad y conveniencia de la empresa, la implementación se lleve a cabo en el periodo de verano de 2022.

### **DINÁMICAS DE INTEGRACIÓN**

1. Romper el hielo. Presentarse con actividad favorita, promover sentirse iguales.
2. Autopercepción y autoconocimiento. Identificación de características mías y del otro (ej. ventana Johari). Lo que yo desconozco, los demás sí. Lo que yo conozco de mí y los demás no.
3. Sensibilizar con simulación de atención a clientes. Identificar procesos involucrados, áreas de oportunidad, resolución de conflictos.
4. Revisar Guía de Atención a Clientes.
5. Break (20 min.). Dinámica de porras.
6. Juego de trabajo en equipo. Reelevos, actividad en equipo, globos, etc.
7. Dinámica de liberación de emociones y tensión. Romper piñata.
8. Diálogo de cierre. Reflexión.

*Imagen 9.10 Orden del día de dinámicas de integración.*

*De ser necesario, consultar “Tabla 2.0.1: Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo de Word.*

## **Revisar y Completar el Sistema para Identificación de Clientes y Registro de Ventas – MERCADOTECNIA**

Esta propuesta se elaboró con el objetivo de registrar a los clientes que visitan la empresa, con el objetivo de identificar los siguientes aspectos:

- Nombre completo.
- Género.
- Edad.
- Fecha de cumpleaños.
- Ocupación.
- Estado civil.
- Número de teléfono.
- Colonia.
- ¿Nos visitas de fuera de una ciudad al sur de Zapotlán el Grande?
- Si respondiste que sí, ¿de dónde?
- Domicilio (en caso de requerir el servicio).
- Correo electrónico.
- ¿Te gustaría recibir mensajes informativos? (Ej. cuando contemos con productos en promoción.)

Lo indicado anteriormente, son los campos que se busca que los clientes respondan en un formulario digital que permite que la información se vaya recuperando en una hoja de Excel, lo cual permite tener un registro de los clientes, con los datos de cada uno de ellos.

Se busca que el proceso de compra, la Auxiliar de Caja pregunte a los clientes si se encuentran registrados, de lo contrario, indicar pasar para su proceso de registro, con la colaboradora correspondiente según el descriptivo de puestos.

**Registro de cliente**

¡Bienvenido(a)!  
 En Creemeta el Triángulo deseamos que te encuentres muy bien. :) A continuación, se te solicitan algunos datos para tu registro como parte de nuestros  
 Muchas gracias y nos seguiremos viendo pronto.

aa71553@gmail.com (no compartido) [Cambiar de cuenta](#)

**\*Obligatorio**

**Nombre completo \***

Tu respuesta

**Género \***

Femenino  
 Masculino  
 Prefero no especificar

**Edad \***

Menos de 20 años  
 De 20-25 años  
 De 26-30 años  
 De 31-35 años  
 De 36-40 años  
 De 41-45 años  
 De 46-50 años  
 De 51-55 años  
 De 56-60 años  
 Más de 60 años

*Imagen 9.11 Fragmento de registro de cliente.*

*De ser necesario, consultar “Tabla 2.0.1: Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo completo del registro de cliente.*

## **Establecer Estrategias Comerciales para Robustecer la Propuesta de Valor – MERCADOTECNIA**

Gracias al proceso de planeación estratégica que se ha ido realizando con la empresaria, se redefinió la propuesta de valor y a partir de ello se plantea darle continuidad para que dentro del mismo proceso se definan las estrategias comerciales con base en lo ya elaborado hasta la fecha de dicha herramienta. Se acordó continuar con esta propuesta en el periodo de verano de 2022.

## **Sistema de Punto de Reorden – OPERACIONES**

Para la construcción de esta propuesta, el primer paso que el equipo consultor tomó fue solicitarle a la empresaria históricos de ventas de los últimos seis meses. Así mismo, se le solicitó un reporte del estado actual del inventario de mercancía en el sistema; en otras palabras, la empresaria hizo un corte de inventario (el momento en el que lo hizo es irrelevante para el desarrollo de la propuesta) y tal como su sistema ERP le dio el reporte, así se lo mandó al equipo consultor. Esta última característica del reporte era esencial para armar la plantilla del punto de reorden, ya que la

idea era crear un archivo de Excel automatizado. Es decir, la idea inicial era que la empresaria solo actualizara el inventario y el histórico de ventas de forma semanal para que la plantilla calculara de manera autónoma las cantidades de cada producto a comprar.

Gracias a la ayuda de un asesor externo (una maestra del ITESO) se realizó una clasificación ABC de los productos (por su nivel de rotación). Con esta clasificación y con los requerimientos de tiempos de compra estipulados por la empresaria, se integró un calendario de compras. Cada clasificación hecha en este calendario tiene un tiempo de reabastecimiento diferente; la definición de este tiempo dependió de características propias de los productos dentro de cada clasificación. Por ejemplo: los productos perecederos tienen un tiempo de reabastecimiento necesario menor que los productos de limpieza del hogar.

En el transcurso del proceso de esta propuesta de mejora, surgieron varios imprevistos que modificaron el punto de reorden. Los dos más importantes fueron: el primero, el inventario en el sistema no era confiable ya que las entradas y salidas de mercancía no se registraban en tiempo ni en forma; el segundo imprevisto fue que una gran cantidad de productos tenían varios códigos de registro en el sistema. Esto provocó que los mínimos, máximos y puntos de reorden cálculos de muchos productos no fueran reales.

Sin embargo, como se necesitaba que el punto de reorden se llevara acabo de la mejor manera posible, el equipo consultor le dio a conocer estos problemas a la empresaria y se acordaron dos cambios importantes. El primero, crear un sistema de conteo de inventario físico de nueve meses (construido por el equipo consultor). El segundo, el cuadro de códigos en el sistema ERP (realizado por la empresaria).

Finalmente, el enfoque de esta propuesta de mejora cambió completamente cuando la empresaria confesó que su ERP ya tenía integrada la opción del cálculo del punto de reorden. Entonces, el archivo de Excel construido por el equipo consultor pasó de ser la herramienta principal de cálculo, a ser una herramienta de consulta y monitoreo del ERP de la empresaria.

ABC	Producto	Mínimo	Punto de reorden	Nivel Máximo	Inventario	Decisión	Compra	7 días mínimo
A	HI KIRKLAND 425 H	499	499	849	1147.6	NO COMPRAR	0	
A	HU KILO DE HUEVO	435	435	740	0	COMPRAR	740	
A	GA SOANERI 450 GR V/SABORES	264	264	449	121	COMPRAR	328	
A	SP LA MODERNA 200 GR V/FIGURAS	204	204	347	383.09	NO COMPRAR	0	
A	AZ ESTANDAR 1 KG A GRANEL	196	196	334	299	NO COMPRAR	0	
A	RF COCA COLA 250 ML	184	184	313	65	COMPRAR	248	
A	SI MARUCHAN 64 GR V/SABORES	125	125	213	75	COMPRAR	138	
A	RF COCA COLA 355 ML	106	106	181	39	COMPRAR	142	
A	EM LONGANIZA	96	96	164	0	COMPRAR	164	
A	CG PIZZA MINI	85	85	145	33	COMPRAR	112	

Tabla 9.1 Fragmento de uno de los calendarios de compra de mercancía.

De ser necesario, consultar “Tabla 2.0.1: Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo completo del sistema de punto de reorden.

## Documentar Proceso de Compra con Punto de Reorden – OPERACIONES



Imagen 9.2 Fragmento del documento del proceso de compras.

En base al nuevo sistema de punto de reorden para el reabastecimiento de mercancía, se modificó, diagramó en el programa Bizagi y se documentó el nuevo proceso de compras. Para establecer este nuevo proceso, el equipo consultor hizo uso de las actividades y responsabilidades descritas en los nuevos descriptivos de puesto. Cuando el equipo consultor terminó de diagramar el nuevo proceso de compras, este se le enseñó a la empresaria para

su validación. La empresaria hizo algunos cambios pertinentes al proceso de compras y procedió a diagramarlo ella misma.

Con el diagrama del proceso ya validado por la empresaria, el equipo consultor pasó a documentarlo. Esta documentación se hizo en base a lo establecido en la ISO 9001. Esto último se hizo con la intención de estandarizar el proceso de compras y para facilitar una futura certificación en esta norma. Es importante mencionar que se le asignó un código al documento; dicho código sigue la misma lógica que los códigos de los descriptivos de puesto.

De ser necesario, consultar “Tabla 2.0 Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo completo del proceso de compras.

## Protocolo de Atención al Cliente – GESTIÓN



El producto final de esta propuesta fue el resultado de una de las sesiones de planeación estratégica. En esta sesión, el equipo consultor, la empresaria y su acompañante formaron parte en un simulacro de “un día convencional en el súper”. En este simulacro, todos los participantes tenían roles diferentes, estos roles fueron: cliente, supervisor(a), caja, cremería y persona de piso. El simulacro fue recreado varias veces, cambiando los roles de los participantes, con el objetivo de delimitar y definir el trato ideal que la empresa le quiere ofrecer a sus clientes.

En base a la experiencia vivida en esta sesión presencial (la cual se realizó en el campus del ITESO), el equipo consultor diseñó un protocolo de atención al cliente dirigido a las colaboradoras de la empresa. Este protocolo se hizo en la forma de poster para que sea fácil de colocar y de visualizar dentro de la empresa.

Imagen 9.3 Protocolo de atención al cliente.

De ser necesario, consultar “Tabla 2.0 Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo en PDF.

## Generar un Sistema de Bonificaciones Basada en el Cumplimiento de Objetivos – GESTIÓN

Esta propuesta se realizó bajo la realidad de que, ahora, los puestos de trabajo tienen KPI's medibles y alcanzables, los cuales pueden ser premiados para incentivar y motivar a las colaboradoras. Esta es una de las últimas propuestas de mejora que el equipo consultor trabajó; el motivo de esto es que se necesitaba la validación de los nuevos descriptivos de puesto para poder diseñar un sistema que bonificara a la colaboradora en base al cumplimiento de objetivos.

Como primer paso, se investigó al perfil general de las colaboradoras. Esto último se logró gracias a las distintas encuestas y entrevistas en las cuales participaron tanto las colaboradoras de la empresa, como la empresaria. Después de tener un perfil definido, el equipo consultor ideó diferentes bonificaciones que les podría gustar a las colaboradoras. Es importante mencionar que las bonificaciones no son monetarias, ya que el equipo consultor partió del supuesto de que un incentivo de esta índole tiene un efecto limitado y temporal en la motivación de un(a) colaborador(a).

Después de tener algunas ideas de bonificaciones, el equipo consultor pasó a idear el esquema general de obtención de estas recompensas. Se acordó que las colaboradoras podrán ganar las diferentes bonificaciones por medio de obtención de puntos. Por último, el equipo consultor diseñó un poster pensado en lograr el mejor entendimiento posible de las colaboradoras.



*Imagen 9.4 Poster del sistema de bonificaciones en base a objetivos.*

*De ser necesario, consultar “Tabla 2.0.1: Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo en PDF.*

- Sistema de Bonificación en Base a Objetivos**
1. Metas retadoras, más no imposibles.
  2. Periodo de la meta: mensual. Sin embargo, el bono se paga la quincena siguiente al cierre del periodo.
  3. Cálculo del bono económico = beneficio del KPI / 8 a 10 veces ese beneficio (valor representativo).
    - a. El beneficio obtenido por el cumplimiento del KPI debe de ser mayor al bono económico.
  4. Tres tipos de incentivos (premios):
    - a. Desarrollo profesional.
      - i. Coursera. 2000 puntos.
      - ii. Grupo Carso. 2000 puntos.
    - b. Desarrollo personal.
      - i. Cursos pagados para hacer lunch saludable y rápido. 2500 puntos.
      - ii. Despensas. 1000 puntos.
        1. Aquellos productos en peligro de merma.
      - iii. Material escolar para sus hijos. 1500 puntos.
    - c. Tiempo libre.
      - i. Día libre. 3000 puntos.
      - ii. Una cena en algún restaurante bueno y conocido. 4500 puntos
      - iii. Una ida al cine/parque de diversiones/zoológico con sus hijos. 4000 puntos.

*Listado 9.5 Esquema general del sistema de bonificaciones en base a objetivos.*

*De ser necesario, consultar “Tabla 2.0.1 Tabla maestra de productos” en la sección “2.0 Productos” para consultar el archivo de Word.*

## **1.6 Valoración de productos, resultados e impactos**

### **Establecer/Rediseñar el Sistema de Costeo – FINANZAS**

El sistema de costeo ha concluido en la etapa de **resultado** ya que, debido a la problemática identificada en el diagnóstico se concluyó que se deberían de enfocar los esfuerzos iniciales a la implementación de otras propuestas continuando con la misma la etapa de verano de este proyecto ya que, todo el equipo consulto concluyo continuar en el periodo de verano 2022.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Sistema de costeo	La gerente General obtendrá el precio para el producto que desee consultar.	La Gerente podrá consultar y obtener un precio para sus productos adecuados a sus estrategias.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 sistema de costeo.	# de consultas realizadas por producto.	% de precios asignados en base al sistema.

**Recomendaciones:** solicitar la creación de un reporte personalizado a él ERP con el que cuenta la empresa para facilitar el llenado de la base de datos y evitar los errores en la misma o eliminar datos por equivocación.

### **Elaborar Base de Datos para Captura de Datos Financieros – FINANZAS**

La base de datos para captura de datos financieros se realizó hasta la etapa de resultados, en la etapa de resultados de la propuesta de punto de reorden se identificaron inconsistencias en el registro de datos del ERP haciendo que las conexiones entre archivos arrojaran inconsistencias por lo que, la base de datos se pospuso hasta solucionar el problema, dicho problema fue resuelto reanudando la elaboración de la misma propuesta, de igual manera la base de datos entrara en etapa de uso y beneficio en la siguiente etapa de verano de este proyecto.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Base de datos.	La Gerente General podrá consultar y alimentar la base de datos de manera semanal para obtener indicadores financieros.	La Gerente General obtendrá información financiera útil para la creación de planes estratégicos.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 base de datos.	# de actualizaciones mensuales.	# de planes estratégicos.

**Recomendaciones:** la creación de una conexión para que la base de datos sea alimentada directamente del ERP sin necesidad de hacerlo manualmente.

### **Definir Descriptivos y Perfiles de Puesto – RH**

Inicialmente, para poder llevar a cabo la propuesta, se realizó un análisis del organigrama inicial de la empresa, donde se identificó una oportunidad en la estructura organización y el acomodo de los puestos dentro de la empresa.

Una vez elaborada la nueva propuesta de organigrama, se validó con la empresaria, lo cual permitió al equipo consultor identificar la forma en la que los nuevos puestos propuestos estarían operando.

Dentro de la propuesta de elaboración de descriptivo de perfiles de puesto, inicialmente se había planeado por parte del equipo consultor la elaboración de 1 documento. Sin embargo, se vio la necesidad de elaborar 1 descriptivo por puesto. Como **resultado** de esta propuesta se elaboraron 11 descriptivos de puesto donde se especifica las características de cada uno de ellos con base en la nueva propuesta de organigrama. Se planea continuar con la implementación (uso y beneficio) de la propuesta para el periodo de verano 2022.

<b>RESULTADO</b>	<b>USO</b>	<b>BENEFICIO</b>
Descriptivo de perfiles de puesto.	La encargada de RH identificará las actividades que corresponden a cada colaborador(a).	La encargada de RH podrá acceder al documento identificando oportunamente las responsabilidades de puesto.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 documento descriptivo de perfiles de puesto.	Número de veces que se consulta el descriptivo.	Número de actividades o responsabilidades que se implementan por puesto en tiempo real.

**Recomendaciones:** el equipo consultor recomienda a la empresaria, identificar las principales características de cada uno de los puestos, que se indique a la persona de reclutamiento la utilización de estos durante la contratación y la capacitación, y se busque implementar la estructura organizacional propuesta. De igual manera, hacer modificaciones a los descriptivos conforme a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la empresa.

### **Establecer KPI's para Medir y Controlar los Procesos Clave en R.H. – RH**

Una vez elaborados los descriptivos de puesto por parte del equipo consultor, se identificaron las principales actividades dentro de cada uno de los puestos y se plasmó en el mismo descriptivo de puestos correspondiente, el indicador con el cuál se mediría el desempeño de cada colaborador. Cabe destacar que aunado a la planeación estratégica que continuará en el periodo de verano de 2022, se busca generar que estos mismos vayan de acuerdo con lo que se vaya trabajando durante este periodo.

<b>RESULTADO</b>	<b>USO</b>	<b>BENEFICIO</b>
Documentación de KPI's.	La encargada de RH identificará las métricas para medir desempeño del personal.	La encargada de RH podrá medir el desempeño y controlar procesos clave en dicha dimensión.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 documento con KPI's.	Número de veces que se consultan las métricas.	Porcentaje de incremento del desempeño de colaboradores.

**Recomendaciones:** se recomienda que se continúe con el proceso de planeación estratégica y se alineen a los nuevos objetivos empresariales. También, que la empresaria de uso a estos indicadores de desempeño como base para fomentar el cumplimiento de actividades.

## Creación y Planeación de Dinámicas de Integración – RH

Esta propuesta obtuvo como resultado 1 plan de actividades como “orden del día” para implementación de las dinámicas de integración. Por temas de tiempo y disponibilidad de colaboradores, se optó por implementar (uso y beneficio) las dinámicas a través de una visita a una ciudad al sur de Zapotlán el Grande, durante el periodo de verano de 2022.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Plan de propuesta de actividades y dinámicas de integración.	Las colaboradoras asisten, participan, colaboran, conviven, comparten, reflexionan, se expresan y realizan actividades de integración de manera activa.	Colaboradoras con mayor integración, confianza, respeto y apertura al diálogo; de manera que su comportamiento promueve una amena cultura organizacional.
Indicadores de Medición Finales		
1 plan de actividades y dinámicas de integración.	Número de colaboradoras asistentes a las dinámicas de integración.	Número de reflexiones de colaboradoras al final de cada dinámica.

**Recomendaciones:** se recomienda que la empresaria y colaboradores participen en las dinámicas de integración con apertura y disposición. También, que se realicen estas dinámicas de manera periódica promoviendo una cultura organizacional satisfactoria.

## Revisar y Completar el Sistema para Identificación de Clientes – MERCADOTECNIA

Se elaboró 1 sistema de identificación de clientes como resultado de esta propuesta, lo cual permite recopilar información valiosa de los clientes cada que visiten la empresa.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Sistema para identificación de clientes y registro de ventas.	Registro de los clientes y las ventas.	Conocimiento de clientes frecuentes, perfil de clientes, comportamiento de compra y productos más/menos vendidos.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 sistema para identificación de clientes y registro de ventas.	Porcentaje de ventas diarias registradas por cliente.	Porcentaje de clientes segmentados por compra.

**Recomendaciones:** el equipo consultor recomienda que se incentive a los clientes por parte de la empresa, para que se registren cada que visiten la empresa. De igual manera, que se registre oportunamente a cada uno de ellos, contando con un dispositivo que permita tener el formulario de manera accesible. Por otra parte, que se tenga impreso el formulario por si es requerido por una persona que prefiere llenarlo de manera manual (por ejemplo: personas mayores y personas que tienen pocos conocimientos tecnológicos). A su vez, se recomienda dar uso en el futuro a esa información de clientes, para toma de decisiones estratégicas.

## Sistema de Punto de Reorden – OPERACIONES

La gran disposición y compromiso de la empresaria fue de gran ayuda para que el equipo consultor pudiera llegar, no solo a construir el sistema de punto de reorden, sí que a llegar hasta la etapa de **beneficio**. Es verdad que el sistema construido no será usado como el sistema de cálculo, ya que el ERP de la empresaria ya cuenta con esa función, pero este producto será utilizado para el monitoreo y verificación del correcto uso y cálculo de este apartado del ERP.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Sistema de punto de reorden.	El encargado de compras revisa el inventario existente en tienda al final de cada semana. El encargado de compras alimenta el sistema con el historial de ventas.	Órdenes de compra que generen niveles de inventario adecuados.
Indicadores de Medición Finales		
1 sistema.	Se alimenta el sistema semanalmente.	Órdenes de compra generadas de acuerdo con los calendarios de compra.

**Recomendaciones:** el equipo consultor recomienda a la empresaria el uso constante de esta herramienta para corroborar que las compras se están haciendo de forma adecuada. Además, se recomienda que el conteo del inventario se siga al pie de la letra tal y como dice en los perfiles entregados; de esta forma, se tendrá todo el inventario contado en 9 meses. Se recomienda que esta práctica no se pierda. Por otro lado, se recomienda que la empresaria sea la única que pueda crear nuevos códigos de productos en el sistema. Por último, y se ser posible, se recomienda que la empresaria aproveche su actual herramienta (ERP) para hacer el cálculo de mínimos, máximos y puntos de reorden de forma automática.

### **Documentar Proceso de Compra con Punto de Reorden – OPERACIONES**

El trabajo de la empresaria y su disposición a numerosas validaciones hizo posible la correcta documentación del proceso de compra. Esta propuesta se quedó en la etapa de **resultado**, ya que se necesita implementar primero los nuevos descriptivos de puesto. La razón de esto es porque es vital que las colaboradoras estén al tanto de las nuevas responsabilidades y tareas que les corresponde (y capacidades), ya que varias de estas conforman al nuevo proceso de compras. Además, se necesitaba validar en correcto funcionamiento del punto de reorden antes de documentarlo.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Documentación de procesos clave (compras).	El encargado de compras participa, revisa y propone propuestas para la documentación del proceso.	Desempeño estándar del proceso clave (compras) para el mejor aprovechamiento de recursos.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 documento del proceso de compras validado por la empresaria.	Número de revisiones realizadas.	Porcentaje de reducción en el número de compras de emergencia. Gracias a esta propuesta, la empresaria tomó la iniciativa de documentar el resto de los procesos clave y solicitar la revisión continua de parte del equipo.

**Recomendaciones:** el equipo consultor le recomienda a la empresaria revisar constantemente el documento y actualizarlo conforme se vaya dando la necesidad. Por otro lado, se recomienda a la empresaria capacitar a los involucrados en este proceso basándose en este documento. De esta forma, el nuevo proceso será el que realmente se usa en la empresa.

### **Protocolo de Atención al Cliente – GESTIÓN**

Gracias a la participación del equipo consultor, la empresaria y de su acompañante en la dinámica de simulacro de “un día convencional en el súper” (dinámica originada en una sesión de planeación estratégica), se definió la atención a clientes ideal de la empresa. Esta propuesta de valor llegó hasta la etapa de **resultado**, ya que el equipo consultor vio más conveniente mostrar el poster a las colaboradoras al final de las dinámicas de integración (estas dinámicas fueron programas para el mes de junio).

RESULTADO	USO	BENEFICIO
-----------	-----	-----------

Protocolo de atención a clientes.	El gerente general usa este protocolo para capacitar a los colaboradores en cómo tratar a los clientes.	La buena atención a clientes se hace algo recurrente en la empresa y se comporta como un diferenciador para la misma.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		
1 protocolo de atención a clientes.	Porcentaje de colaboradores capacitados.	Número de respuestas positivas por parte de los clientes acerca del servicio.

**Recomendaciones:** el equipo consultor le recomienda a la empresaria a poner el poster en un lugar visible para todas las colaboradoras. De esta forma, el protocolo será fácil de consultar. Por otro lado, se recomienda que la empresaria capacite a todas las colaboradoras actuales y nuevas con el nuevo protocolo de atención a clientes.

**Generar un Sistema de Bonificación Basado en el Cumplimiento de Objetivos – GESTIÓN**

Gracias a las encuestas y entrevistas elaboradas e implementadas por el equipo consultor, se logró armar un esquema general y un poster del nuevo sistema de bonificaciones basado en el cumplimiento de objetivos. Esta propuesta de mejora llegó hasta la etapa de **resultado** ya que se necesitaban los KPI's de los nuevos descriptivos de puesto para poder armar un sistema más robusto. Por otro lado, se necesitaban los resultados de las encuestas y entrevistas de las colaboradoras para poder idear bonificaciones que verdaderamente les llamen la atención.

RESULTADO	USO	BENEFICIO
Generar un sistema de bonificaciones basado en el cumplimiento de objetivos.	El gerente general conoce, participa, revisa y usa este sistema para incentivar de forma justa y objetiva a los colaboradores.	Incremento en la percepción de satisfacción de los colaboradores.
<b>Indicadores de Medición Finales</b>		

1 sistema de bonificaciones basado en el cumplimiento de objetivos.	Número de revisiones del sistema.	Porcentaje de colaboradoras satisfechas con las bonificaciones.
---	-----------------------------------	---

**Recomendaciones:** el equipo consultor recomienda que la empresaria se asegure que las colaboradoras estén al tanto de todas las bonificaciones disponibles. Por otro lado, se recomienda que la empresaria esté abierta a modificar algún incentivo si así lo ve necesario. Además, se recomienda que la empresaria use este sistema de manera equitativa y justa con todas las colaboradoras.

## 1.7 Bibliografía

Bbva. (2019). *Importancia de las pymes en México*. Obtenido de bbva: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/porque-son-importantes-las-pymes-en-mexico.html>

Inegi. (02 de septiembre de 2019). *Inegi presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (enaproce) 2018I*. Obtenido de inegi: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/enaproce2018.pdf>

Inegi. (22 de marzo de 2021). *El inegi presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Obtenido de inegi: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/otrtemecon/edn2020.pdf>

Maldonado, M. (2021). AMLO: inflación, control de precios y votos. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/mario-maldonado/amlo-inflacion-control-de-precios-y-votos>

Barría, C. (2021). "Nunca había visto algo así": la gran escasez de productos que afecta al mundo (y por qué puede producirse un "efecto látigo". Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58080678>

Suárez, K. (2022). Las remesas en México alcanzan un récord histórico de 51.594 millones de dólares en 2021. Recuperado de: <https://elpais.com/mexico/2022-02-01/las-remesas-en-mexico-alcanzan-un-record-historico-de-51594-millones-de-dolares-en-2021.html>

Torero, M. (2022). El comercio de alimentos no puede parar. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/maximo-torero/el-comercio-de-alimentos-no-puede-parar>

IIEG. (2022). Indicador de Confianza del Consumidor Jalisciense. Recuperado de: [https://iieg.gob.mx/ns/?page\\_id=14933](https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=14933)

Saldívar, B. (2022). Cuarta ola de contagios pegó a la confianza de los consumidores en enero. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Consumidores-mexicanos-empezaron-el-2022-con-menor-confianza-20220203-0035.html>

Morales, Y. (2022). Alimentos y energía seguirán presionando a la inflación; emergentes, los más expuestos: FMI. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Alimentos-y-energia-seguiran-presionando-a-la-inflacion-emergentes-los-mas-expuestos-FMI-20220203-0011.html>

Hernández, G. (2022). Los CEOs opinan: ¿Cuáles son hoy los principales riesgos para la gestión de talento? Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Los-CEOs-opinan-Cuales-son-hoy-los-principales-riesgos-para-la-gestion-de-talento-20220202-0077.html>

Sharma, A. (2022). Innovaciones tecnológicas para acelerar el crecimiento de pagos digitales. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/ankit-sharma/innovaciones-tecnologicas-para-acelerar-el-crecimiento-de-pagos-digitales>

Céspedes, X. (2021). El riesgo del activismo digital en contra de la proteína animal. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/ximena-cespedes/el-riesgo-del-activismo-digital-en-contra-de-la-proteina-animal>

ONU. (2022). 2022: En modo emergencia por el medio ambiente. Recuperado de: <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/2022-en-modo-emergencia-por-el-medio-ambiente>

INEG. (2022). Índice Nacional de Precios al Consumidor Diciembre de 2021. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/inpc\\_2q/inpc\\_2q2022\\_01.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/inpc_2q/inpc_2q2022_01.pdf)

Argente, A. (2022). Iniciamos 2022 con Recesión Económica. Recuperado de: <https://www.milenio.com/opinion/arturo-argente/causa-legal/iniciamos-2022-con-recesion-economica>

Téllez, C. (2022). Economía de México: Entre el Estancamiento y un Panorama Complicado. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/01/07/indicadores-ciclicos-revelan-debilitamiento-en-la-economia/>

BANXICO. (2022). SIE - Mercado de Valores (Tasas de Interés). Recuperado de: SIE - Mercado de valores ([banxico.org.mx](http://banxico.org.mx))

Feria de Productores. (2022). Más que un Mercado Local. Recuperado de: <https://www.feriadeproductores.mx/>

Gómez, E. (2022). La Inflación y la Pérdida de Bienestar. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/eugenio-gomez/2022/02/01/la-inflacion-y-la-perdida-de-bienestar/>

Ciudad Guzman. (2009). Zapotlán el Grande Desarrollo Económico con Visión. Recuperado de: [http://www.ciudadguzman.gob.mx/Documentos/Paginas/AGENDA\\_ECO\\_Zapotlan%20el%20Grande\\_.pdf](http://www.ciudadguzman.gob.mx/Documentos/Paginas/AGENDA_ECO_Zapotlan%20el%20Grande_.pdf)

datamexico. (2022). Evolución trimestral del ingreso de remesas. Recuperado de: <https://datamexico.org/es/profile/geo/zapotlan-el-grande?redirect=true#remittances>

Gobierno de Ciudad Guzmán. (2020). Reformas y adiciones al Reglamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable del municipio de Zapotlán el Grande, Jalisco. Recuperado de: [http://www.ciudadguzman.gob.mx/Documentos/Ordenamientos/20200302rgl\\_ref\\_05\\_c3645477-eef9-4b6f-9a14-1b3bd9754666.pdf](http://www.ciudadguzman.gob.mx/Documentos/Ordenamientos/20200302rgl_ref_05_c3645477-eef9-4b6f-9a14-1b3bd9754666.pdf)

Secretaría de Economía. (2010). Fondo PyME. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/fondo-pyme-int>

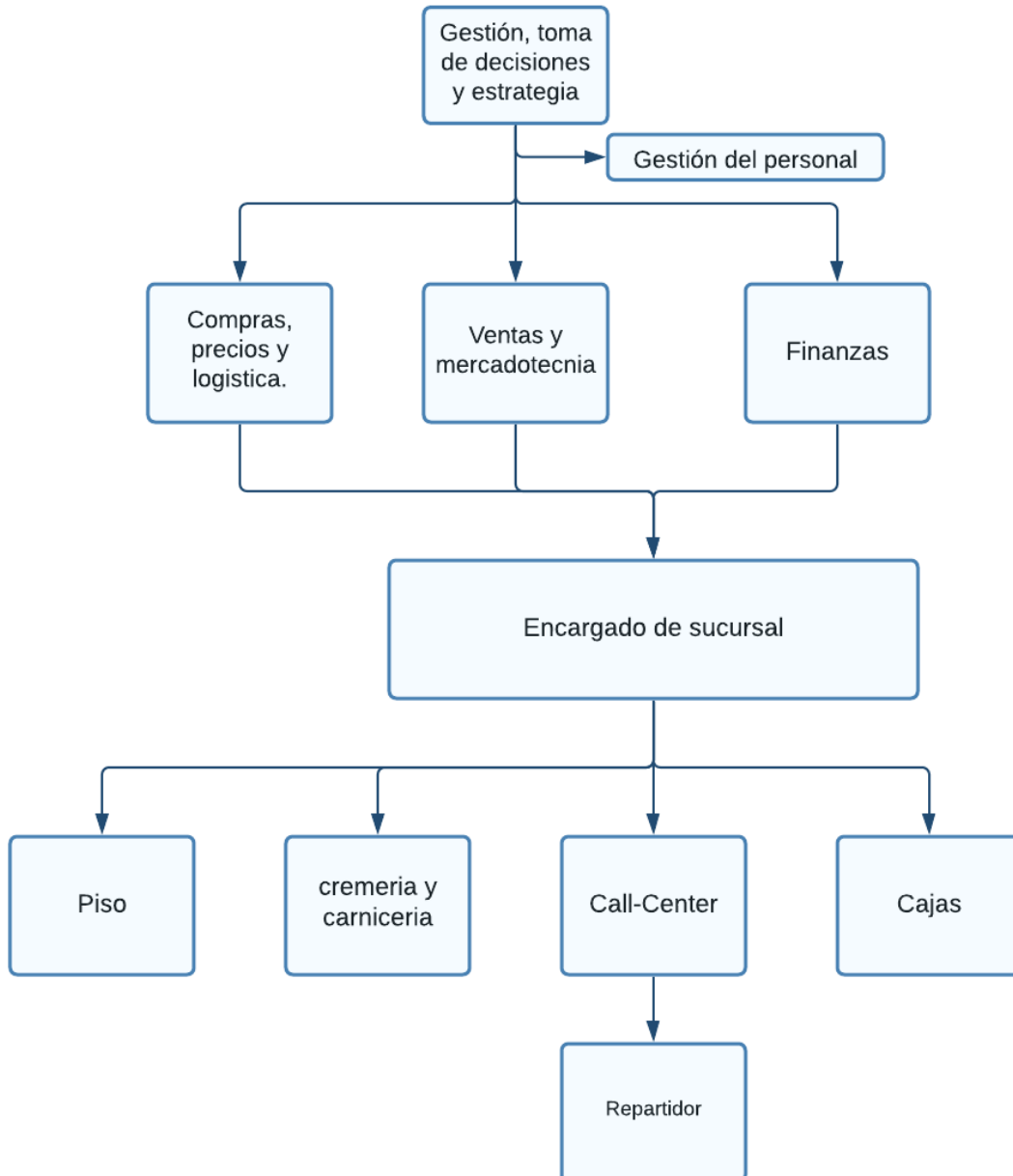
Great Place to Work. (2022). Certifica la experiencia de tu equipo de trabajo. Recuperado de: <https://greatplacetowork.com.mx/gptw-mexico/certificacion/>

## 1.8 Anexos

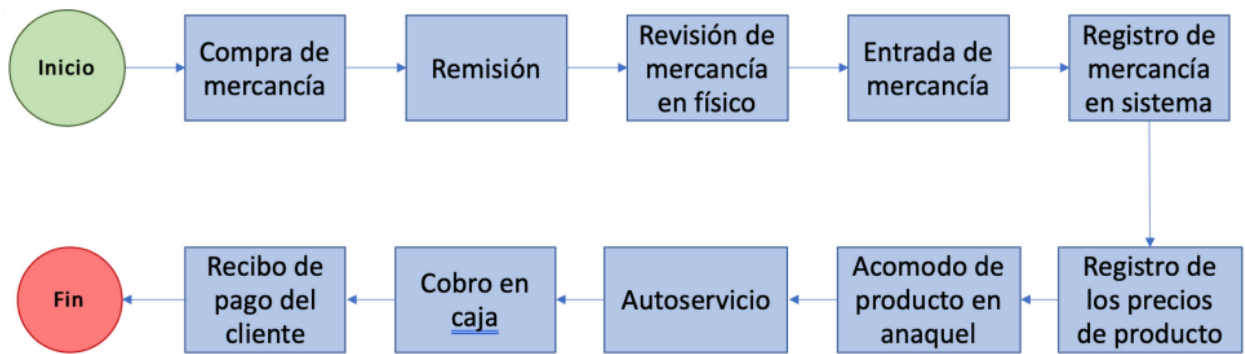
### ANEXO I

#### Material Complementario Estructura Organizacional

*Imagen 1.1* Organigrama inicial de la empresa.



**Imagen 1.2 Macroproceso.**



## ANEXO II

### Identificación de las Problemáticas

**Tabla 2.1** Clasificación con color, categoría y valor de cada tipo de resultado posible.

**Datos de configuración para la presentación de resultados:**

COLOR DEL SEMÁFORO	NOMBRE DE LA CATEGORÍA	VALOR MÁXIMO	VALOR MÍNIMO
	COMPETENTE	10.0	7.5
	CONFIABLE	7.4	5.0
	BÁSICA	4.9	3.1
	SOBREVIVENCIA	3.0	0.0

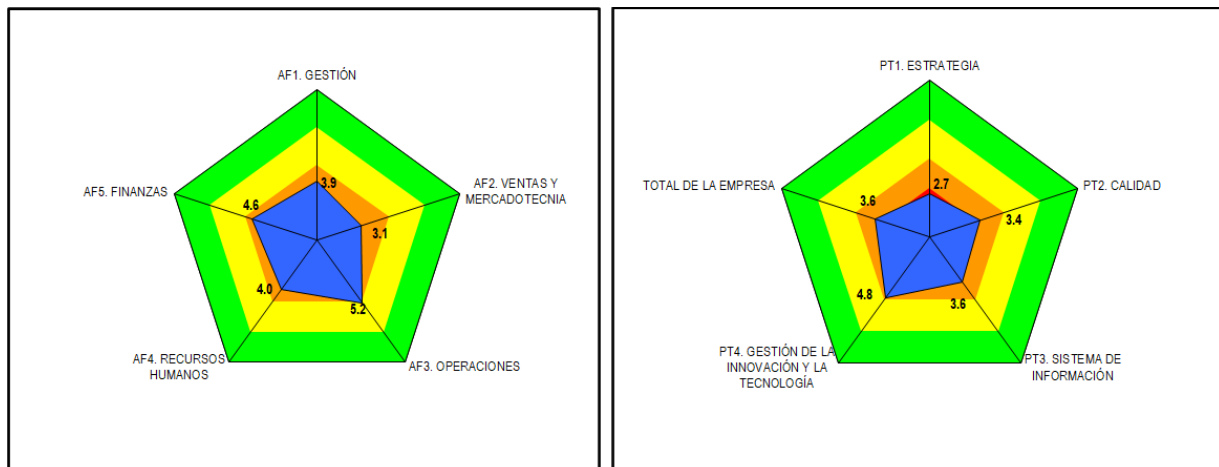
**Tabla 2.2** Promedios acumulados de características dentro las cinco áreas funcionales de la empresa.

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	53.0	135.0	3.9	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	37.0	120.0	3.1	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	65.0	126.0	5.2	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	71.0	177.0	4.0	BÁSICA
AF5. FINANZAS	71.0	156.0	4.6	BÁSICA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>297.0</b>	<b>714.0</b>	<b>4.1</b>	<b>BÁSICA</b>

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	54.0	198.0	2.7	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	243.0	706.0	3.4	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	127.0	355.0	3.6	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	29.0	60.0	4.8	BÁSICA
<b>TOTAL DE LA EMPRESA</b>	<b>453.0</b>	<b>1319.0</b>	<b>3.6</b>	<b>BÁSICA</b>

**Gráfica 2.3** Representación visual de los promedios acumulados las cinco áreas funcionales de la empresa.



**Tabla 2.4 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Gestión.**

**Cremería El Tianguis**



RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN:

**BÁSICA**

**BÁSICA**

**Áreas funcionales**

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

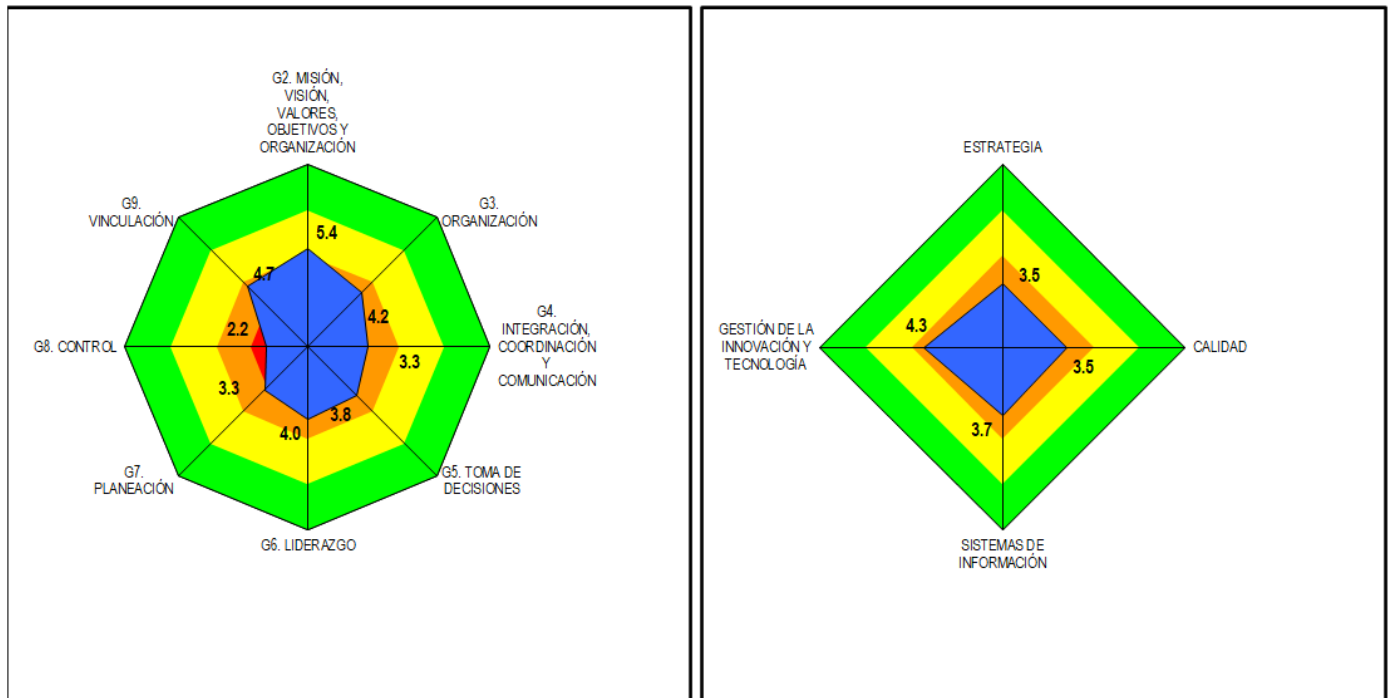
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	13.0	24.0	5.4	CONFIABLE
G3. ORGANIZACIÓN	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN	4.0	12.0	3.3	BÁSICA
G5. TOMA DE DECISIONES	8.0	21.0	3.8	BÁSICA
G6. LIDERAZGO	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
G7. PLANEACIÓN	6.0	18.0	3.3	BÁSICA
G8. CONTROL	4.0	18.0	2.2	SOBREVIVENCIA
G9. VINCULACIÓN	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>53.0</b>	<b>135.0</b>	<b>3.9</b>	<b>BÁSICA</b>

**Áreas transversales**

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	22.0	63.0	3.5	BÁSICA
CAL. CALIDAD	72.0	206.0	3.5	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	19.0	51.0	3.7	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	13.0	30.0	4.3	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>126.0</b>	<b>350.0</b>	<b>3.6</b>	<b>BÁSICA</b>

**Gráfico 2.5 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Gestión.**



**Tabla 2.6 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Mercadotecnia.**

Cremería El Tianguis

RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS:

**SOBREVIVENCIA**

**BÁSICA**

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ >= 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

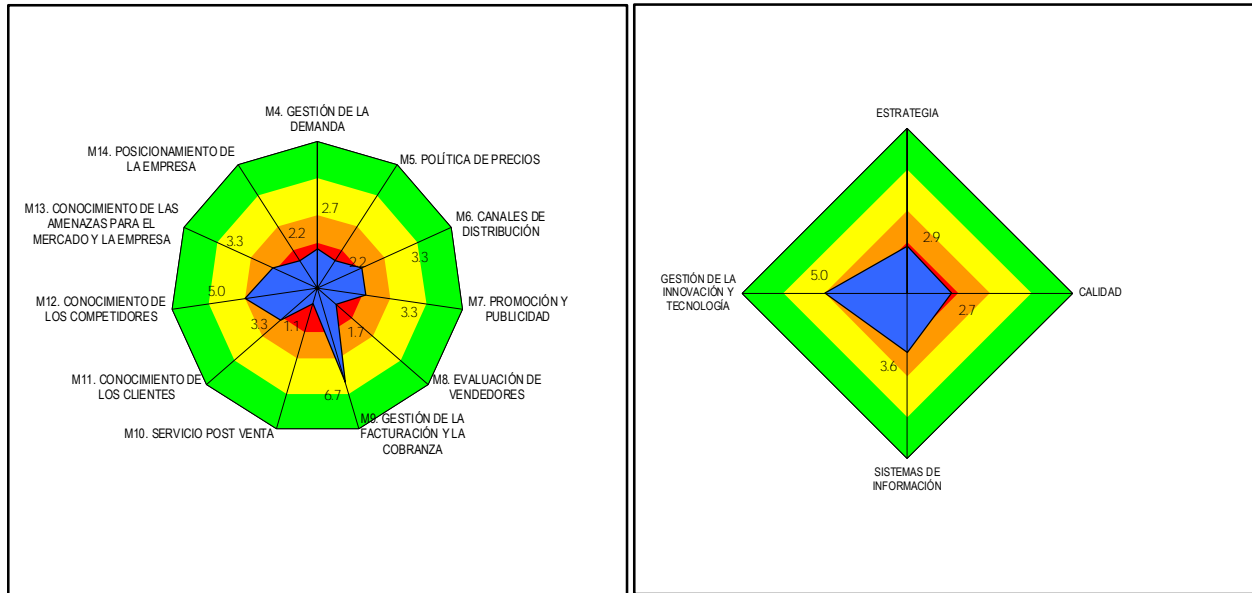
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA	4.0	15.0	2.7	SOBREVIVENCIA
M5. POLÍTICA DE PRECIOS	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA
M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1.0	3.0	3.3	BÁSICA
M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
M8. EVALUACIÓN DE VENDEDORES	2.0	12.0	1.7	SOBREVIVENCIA
M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	6.0	9.0	6.7	CONFIABLE
M10. SERVICIO POST VENTA	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	5.0	15.0	3.3	BÁSICA
M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	6.0	12.0	5.0	CONFIABLE
M13. CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	4.0	18.0	2.2	SOBREVIVENCIA
TOTAL DEL ÁREA	37.0	120.0	3.1	SOBREVIVENCIA

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
EST. ESTRATEGIA	6.0	21.0	2.9	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	17.0	63.0	2.7	SOBREVIVENCIA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	29.0	81.0	3.6	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	3.0	6.0	5.0	CONFIABLE
TOTAL DEL ÁREA	55.0	171.0	3.2	BÁSICA

**Gráfico 2.7 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Mercadotecnia.**



**Tabla 2.8 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Operaciones.**

**Cremería El Tianguis**



RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES **CONFIABLE**

**BÁSICA**

**Áreas funcionales**

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

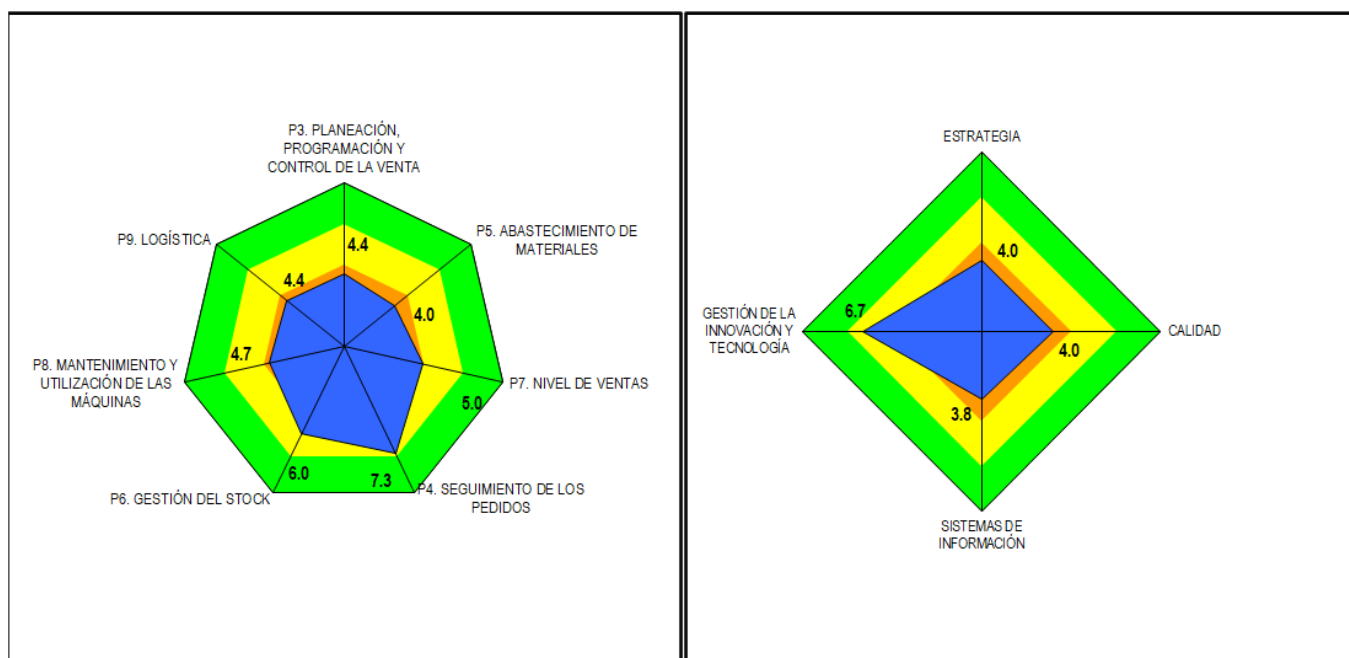
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA VENTA	4.0	9.0	4.4	BÁSICA
P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	12.0	30.0	4.0	BÁSICA
P7. NIVEL DE VENTAS	9.0	18.0	5.0	CONFIABLE
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	11.0	15.0	7.3	CONFIABLE
P6. GESTIÓN DEL STOCK	18.0	30.0	6.0	CONFIABLE
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
P9. LOGÍSTICA	4.0	9.0	4.4	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>65.0</b>	<b>126.0</b>	<b>5.2</b>	<b>CONFIABLE</b>

**Áreas transversales**

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
CAL. CALIDAD	49.0	123.0	4.0	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	40.0	105.0	3.8	BÁSICA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>105.0</b>	<b>258.0</b>	<b>4.1</b>	<b>BÁSICA</b>

**Gráfico 2.9 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Operaciones.**



**Tabla 2.10 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Recursos Humanos.**

**Cremería El Tianguis**

RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANOS: **BÁSICA** **SOBREVIVENCIA**

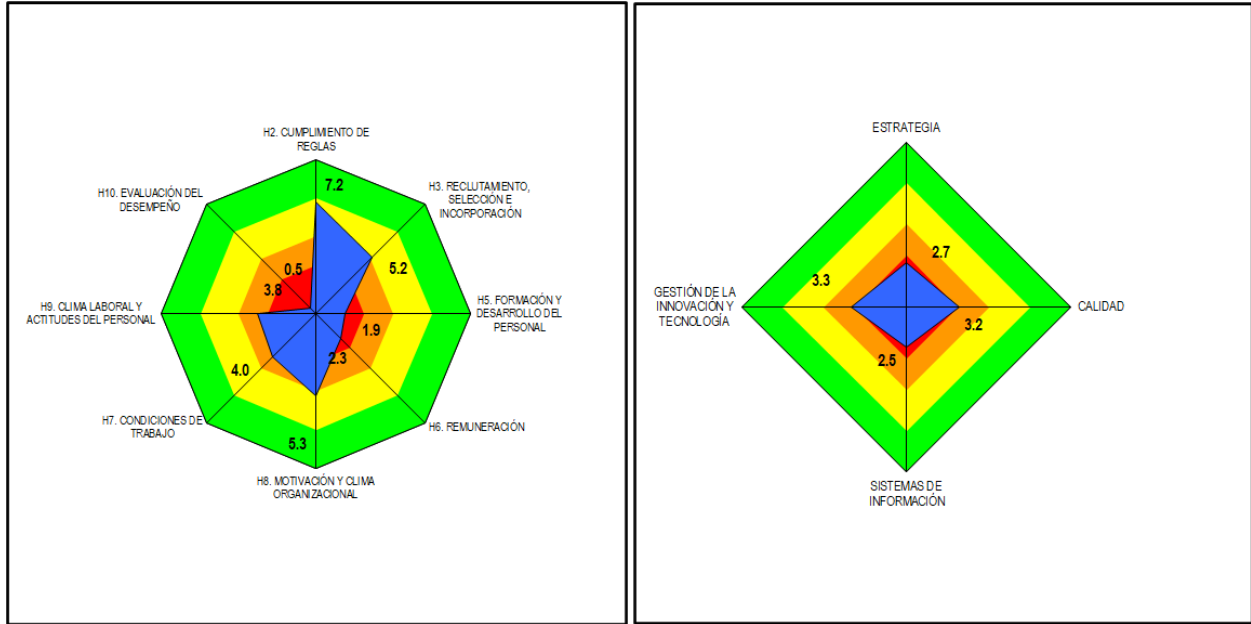
**Áreas funcionales** **Áreas transversales**

Escalas de calificación: Escalas de calificación:

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	26.0	36.0	7.2	CONFIABLE
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	14.0	27.0	5.2	CONFIABLE
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	4.0	21.0	1.9	SOBREVIVENCIA
H6. REMUNERACIÓN	6.0	26.0	2.3	SOBREVIVENCIA
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	8.0	15.0	5.3	CONFIABLE
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	4.0	10.0	4.0	BÁSICA
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	8.0	21.0	3.8	BÁSICA
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1.0	21.0	0.5	SOBREVIVENCIA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>71.0</b>	<b>177.0</b>	<b>4.0</b>	<b>BÁSICA</b>

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	17.0	63.0	2.7	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	66.0	204.0	3.2	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	14.0	57.0	2.5	SOBREVIVENCIA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>100.0</b>	<b>333.0</b>	<b>3.0</b>	<b>SOBREVIVENCIA</b>

**Gráfico 2.11 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Recursos Humanos.**



**Tabla 2.12 Promedios acumulados de características dentro del área funcional y transversal de Finanzas.**

**Cremería El Tianguis**

RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS: **BÁSICA**

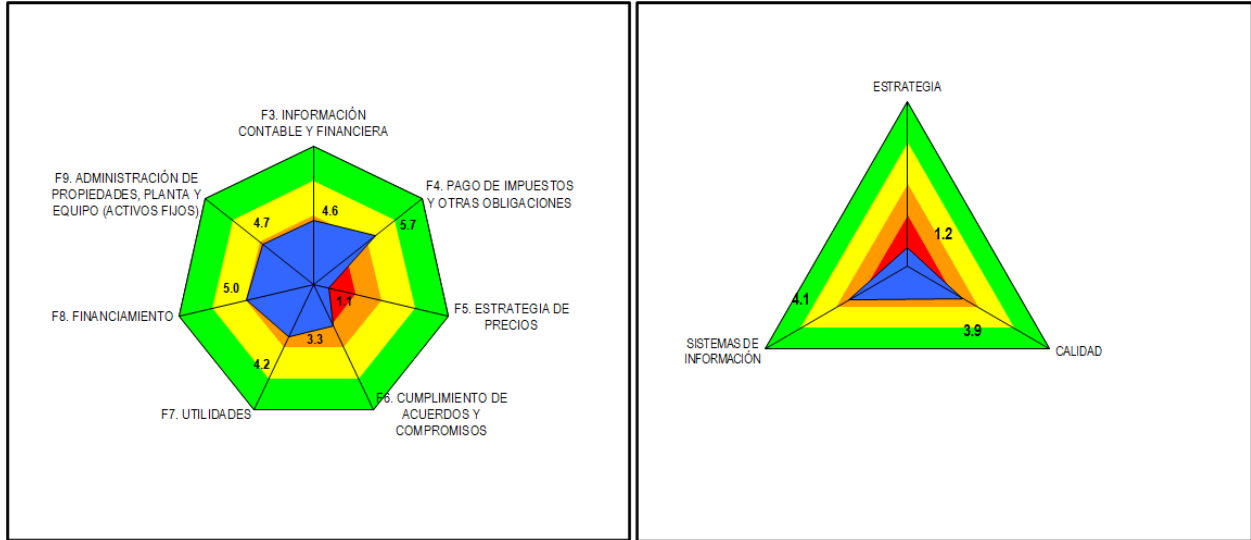
Áreas funcionales

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	24.0	52.0	4.6	BÁSICA
F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	12.0	21.0	5.7	CONFIABLE
F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
F7. UTILIDADES	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
F8. FINANCIAMIENTO	19.0	38.0	5.0	CONFIABLE
F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>71.0</b>	<b>156.0</b>	<b>4.6</b>	<b>BÁSICA</b>

Áreas transversales

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	3.0	26.0	1.2	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	39.0	100.0	3.9	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	25.0	61.0	4.1	BÁSICA
<b>TOTAL DEL ÁREA</b>	<b>67.0</b>	<b>187.0</b>	<b>3.6</b>	<b>BÁSICA</b>

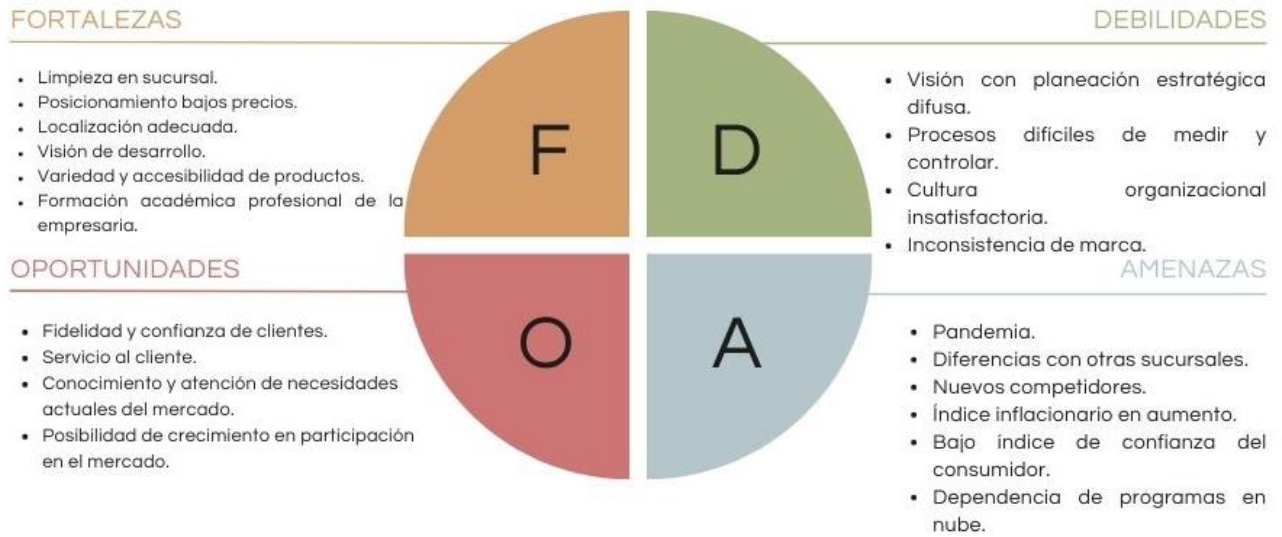
**Gráfico 2.13 Representación visual de los promedios acumulados dentro del área de Finanzas.**



**Tabla 2.13 Business Model Canvas**

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Equipo consultor del ITESO.</li> <li>• Equipo de mantenimiento de maquinaria.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de mercancía.</li> <li>• Comprar.</li> <li>• Poner precios.</li> <li>• Acomodar merc.</li> <li>• Att. Clientes.</li> <li>• Servicio a Domicilio.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores.</li> <li>• Mercancía.</li> <li>• Maquinaria.</li> <li>• Equipo de seguridad e higiene.</li> <li>• Instalaciones.</li> <li>• Equipo para el servicio a domicilio.</li> <li>• Equipo de cómputo.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientación</li> <li>• Sin prisas.</li> <li>• Cómodo.</li> <li>• En casa.</li> <li>• Escuchada.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Protegido.</li> <li>• Feliz.</li> <li>• Apoyado.</li> <li>• Servicio personal NO exclusivo.</li> <li>• Complemento de la despensa.</li> <li>• Estancia breve.</li> <li>• Degustaciones.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por satisfacer al cliente.</li> <li>• 80% de clientes aprecia la atención a clientes.</li> <li>• Aprecian la accesibilidad</li> <li>• Disponibilidad de atención.</li> <li>• Manejo de las interacciones de forma respetuosa.</li> <li>• Solución de conflictos.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de venta.</li> <li>• Servicio a Domicilio.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b></p> <p>Segmento 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres</li> <li>• Viven/trabajan por la zona.</li> <li>• 35 – 49 años. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de 41 años.</li> </ul> </li> </ul> <p>Segmento 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos de comida</li> <li>• Preparación de comida.</li> <li>• Cercanía al súper. <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Cd. Guzmán</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores.</li> <li>• Productos.</li> <li>• Maquinaria.</li> <li>• Microsisp.</li> <li>• Patente.</li> <li>• Fondo monedas.</li> <li>• Proveedores diarios.</li> </ul> <p><b>Costos Variables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas.</li> <li>• Imprenta.</li> <li>• Luz.</li> <li>• Mercancía.</li> </ul> <p><b>Costos Fijos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local.</li> <li>• Nómina.</li> <li>• P. crédito.</li> <li>• Contadores.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Asociados Torres.</li> <li>• Agua.</li> <li>• Depreciación.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos.</li> </ul>		

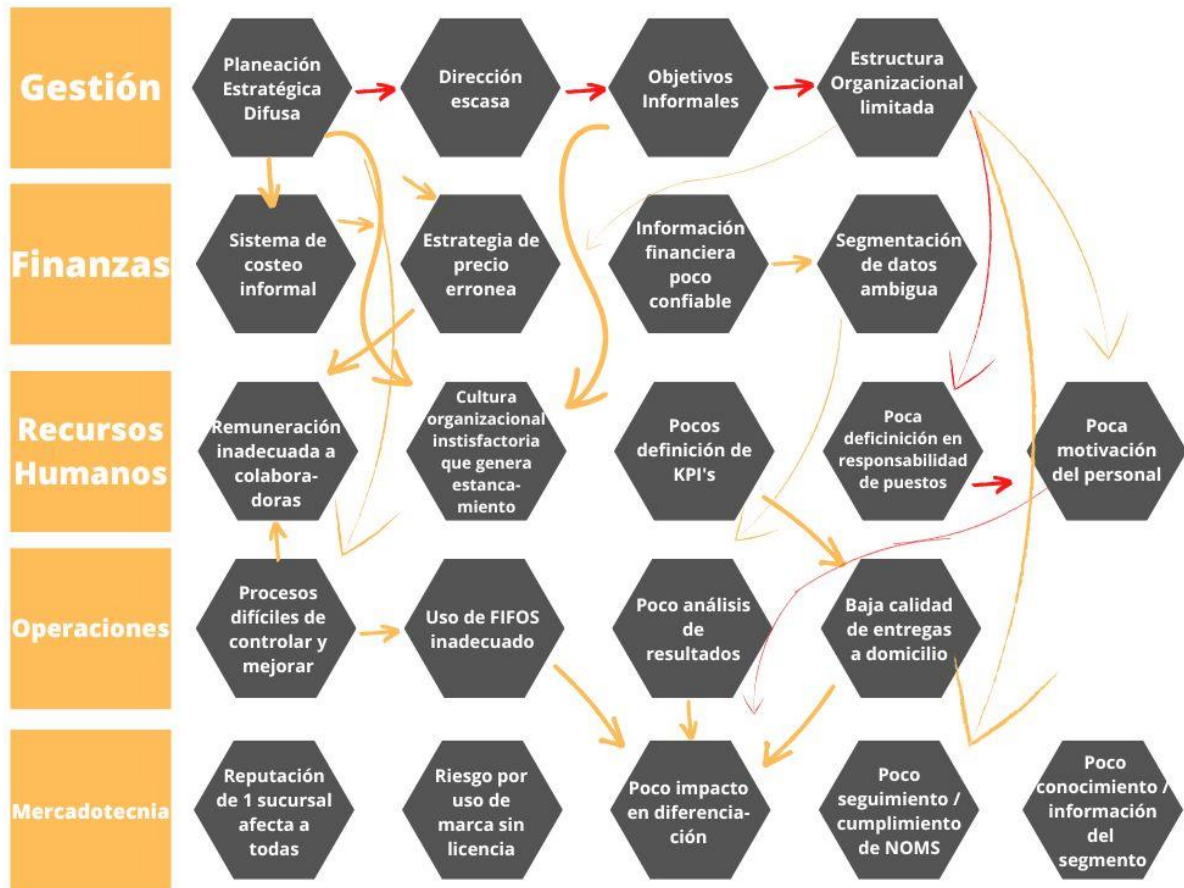
**Imagen 2.14 FODA**



**Imagen 2.15 5 Fortalezas de Porter**



**Imagen 2.16 Mapa de la problemática**

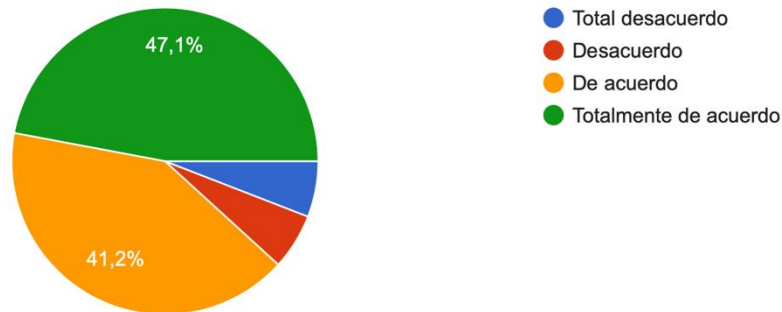


## ANEXO III

### Gráficos de la encuesta laboral

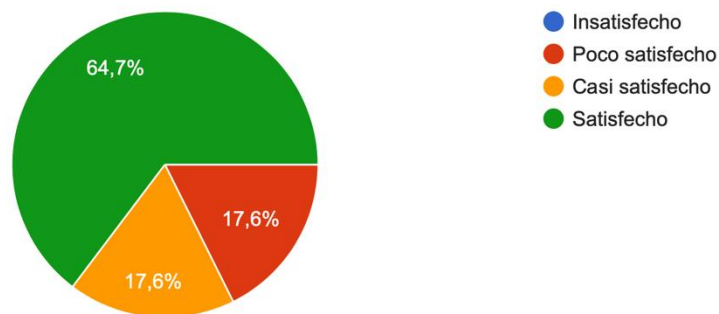
**Gráfico 3.1**

¿Su área de trabajo se encuentra en buenas condiciones?  
17 respuestas



**Gráfico 3.2**

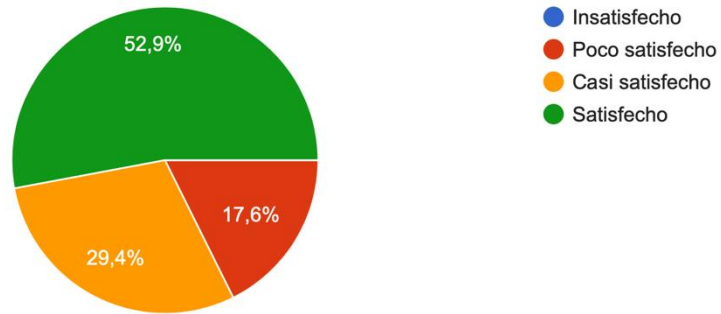
¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas en las que trabajo, (clima, espacio, seguridad)?  
17 respuestas



**Gráfico 3.3**

¿Respecto a la limpieza y el orden en mi área de trabajo, me siento?

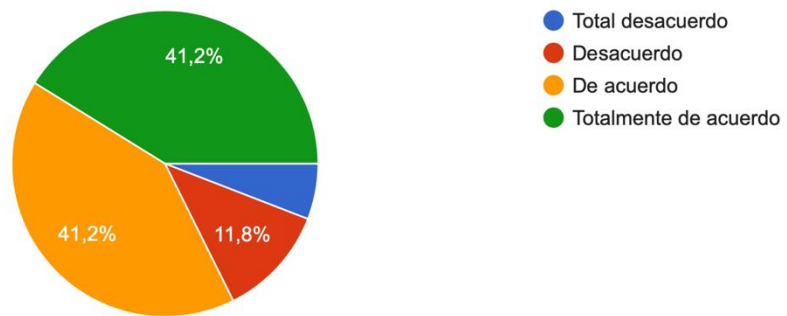
17 respuestas



**Gráfico 3.4**

¿La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo son los adecuados?

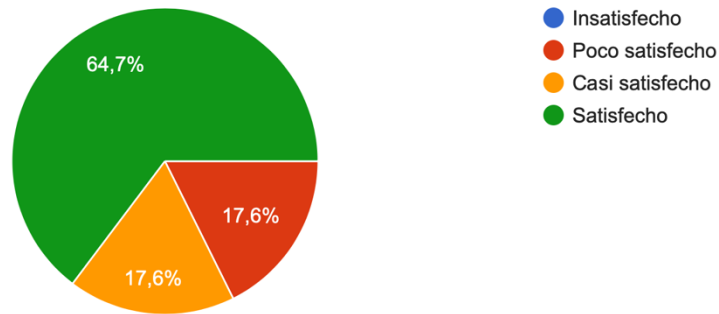
17 respuestas



**Gráfico 3.5**

¿Respecto a los materiales y/o herramientas que necesito y dispongo para desempeñar mi trabajo, me siento.?

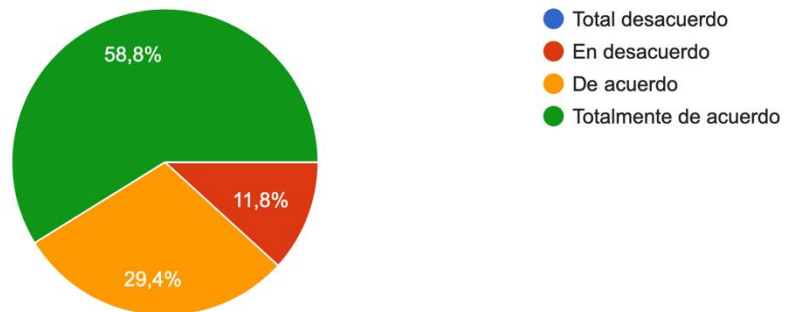
17 respuestas



**Gráfico 3.6**

¿Cuento con las herramientas y el equipo adecuado para hacer bien mi trabajo?

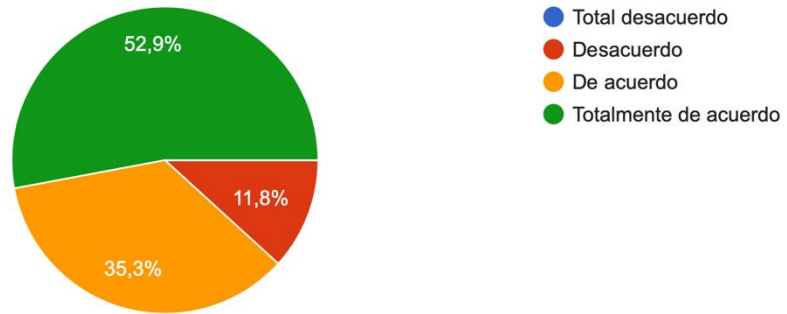
17 respuestas



**Gráfico 3.7**

¿Mi lugar de trabajo está bien acondicionado (mobiliario, equipo, instalaciones, etc.)?

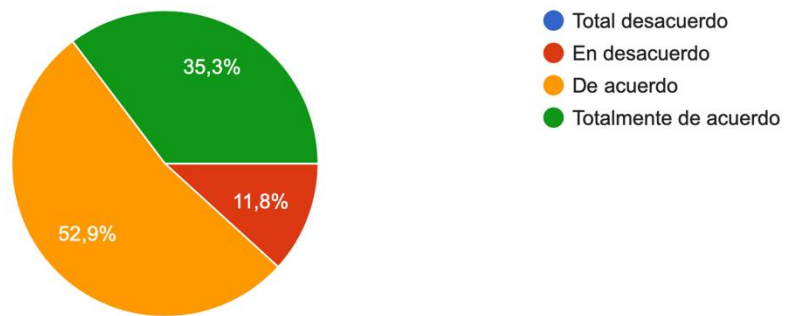
17 respuestas



**Gráfico 3.8**

¿Tengo suficiente capacitación para hacer bien mi trabajo?

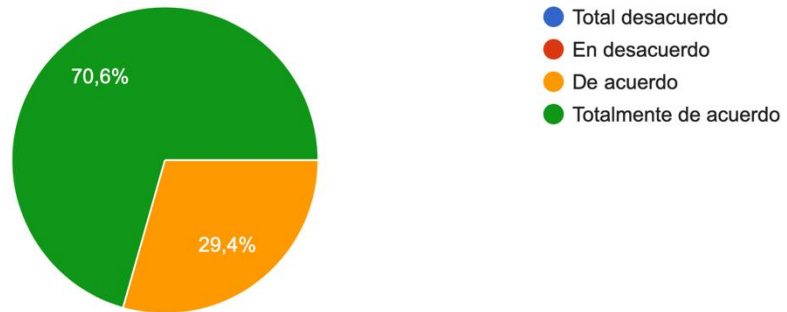
17 respuestas



**Gráfico 3.9**

¿Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?

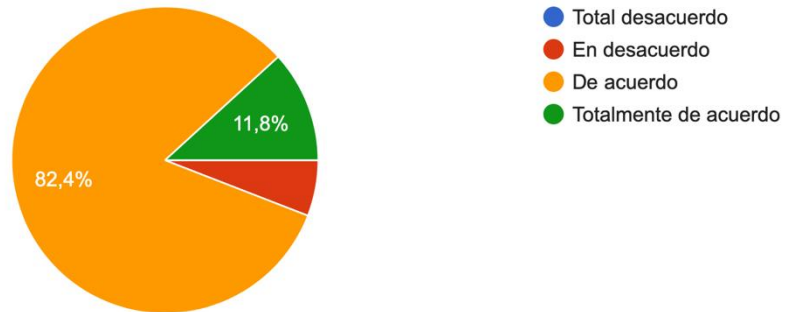
17 respuestas



**Gráfico 3.10**

¿Tengo siempre suficiente información para hacer bien mi trabajo?

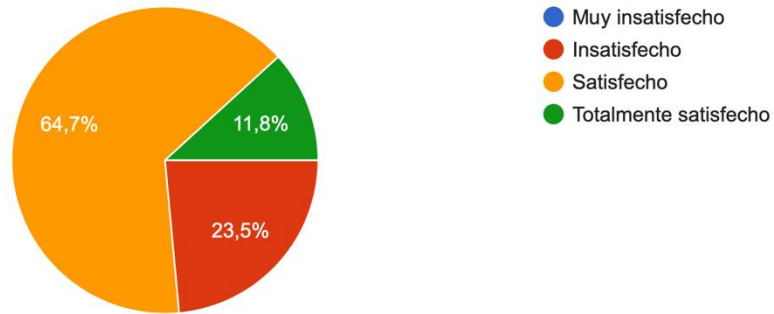
17 respuestas



**Gráfico 3.11**

¿Estoy satisfecho con los canales de comunicación internos?

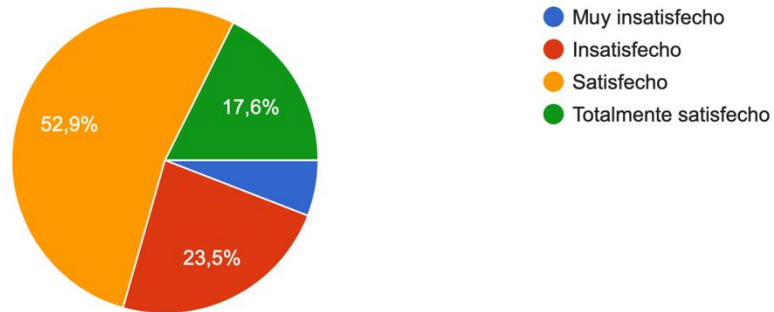
17 respuestas



**Gráfico 3.12**

¿Por la forma en que los gerentes y jefes de mi localidad conviven con los trabajadores, me siento?

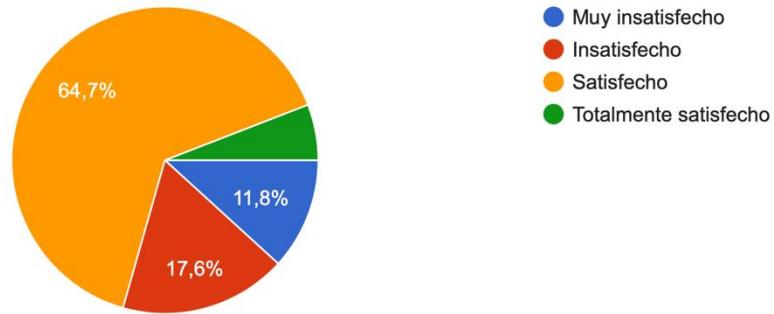
17 respuestas



**Gráfico 3.13**

¿Por el grado de convivencia y compañerismo que existe en mi departamento, me siento?

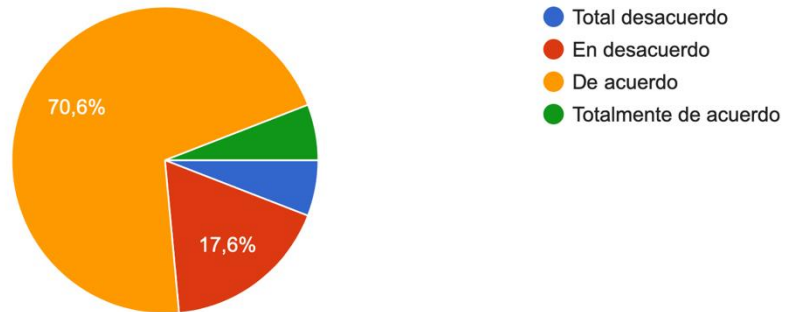
17 respuestas



**Gráfico 3.14**

¿La comunicación en mi equipo de trabajo es buena?

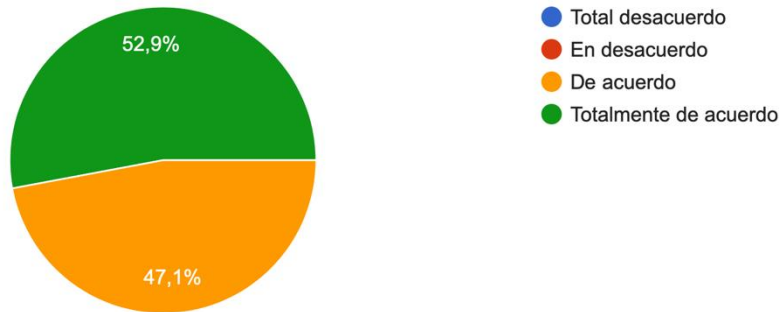
17 respuestas



**Gráfico 3.15**

¿Me siento seguro dentro de las instalaciones?

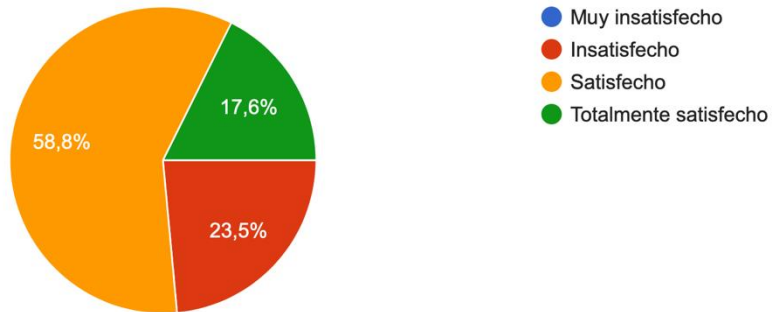
17 respuestas



**Gráfico 3.16**

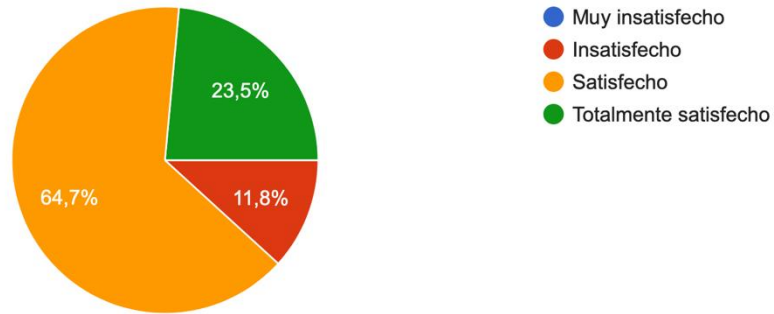
¿Respecto al entrenamiento que me dan para prevenir accidentes, me siento?

17 respuestas



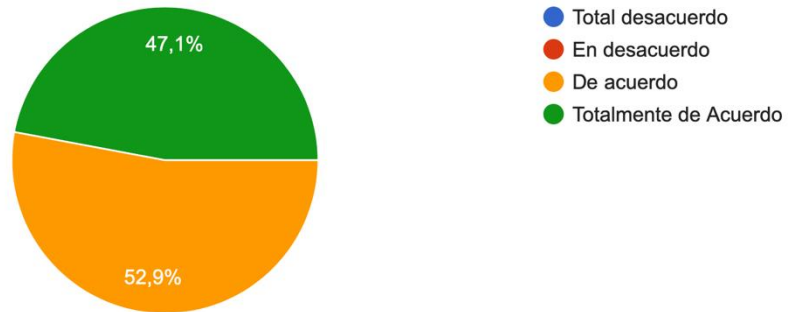
**Gráfico 3.17**

¿Por la forma en que mi jefe se preocupa para que no tenga accidentes, me siento?  
17 respuestas



**Gráfico 3.18**

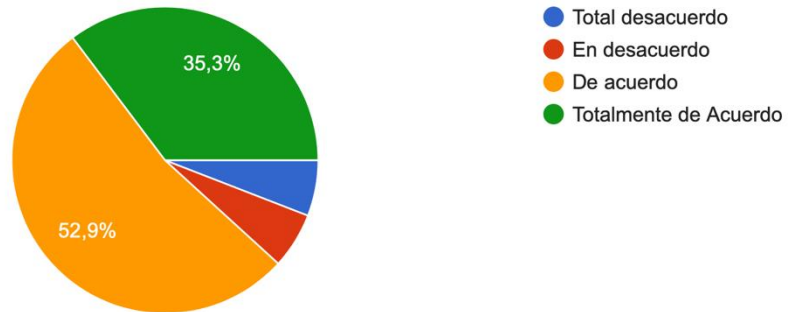
¿me siento parte de la empresa?  
17 respuestas



**Gráfico 3.19**

¿Las personas de mi equipo de trabajo nos apoyamos mutuamente?

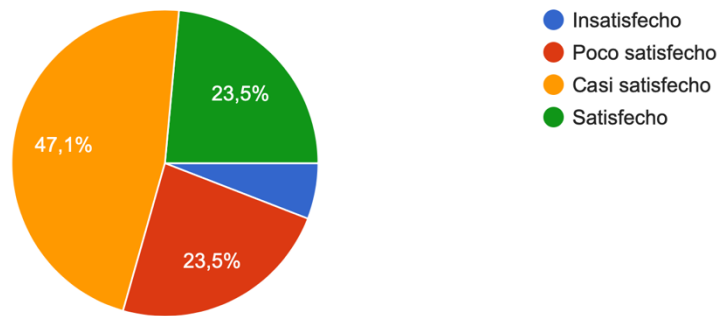
17 respuestas



**Gráfico 3.20**

¿Por el apoyo que recibo de compañeros de otros departamentos para hacer mejor mi trabajo, me siento?

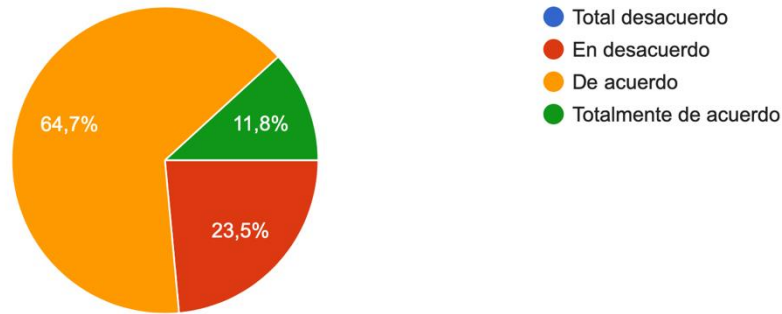
17 respuestas



**Gráfico 3.21**

¿Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo aquí?

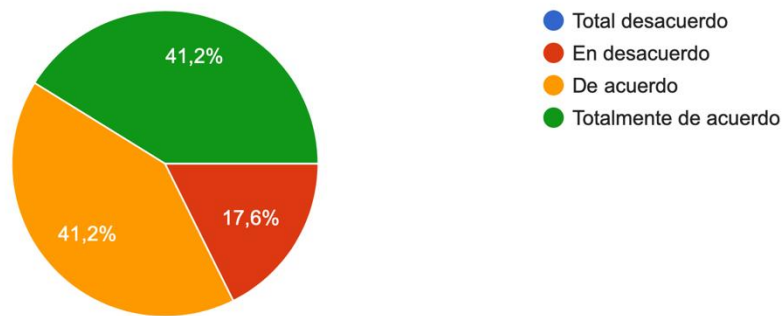
17 respuestas



**Gráfico 3.22**

¿Cuándo hago algo sobresaliente en el trabajo, mi jefe reconoce mi aportación?

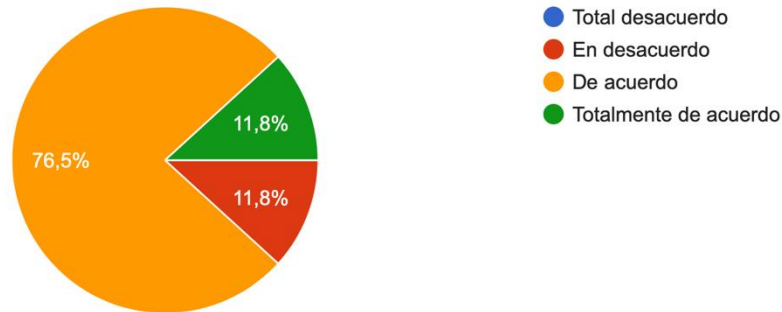
17 respuestas



**Gráfico 3.23**

¿Los objetivos de mi puesto son alcanzables?

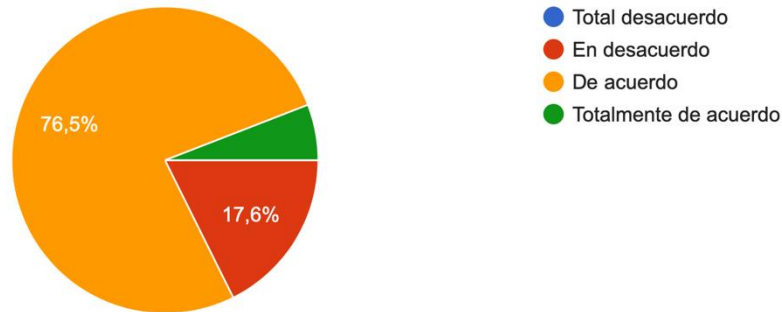
17 respuestas



**Gráfico 3.24**

¿Las personas de mi equipo de trabajo nos apoyamos mutuamente?

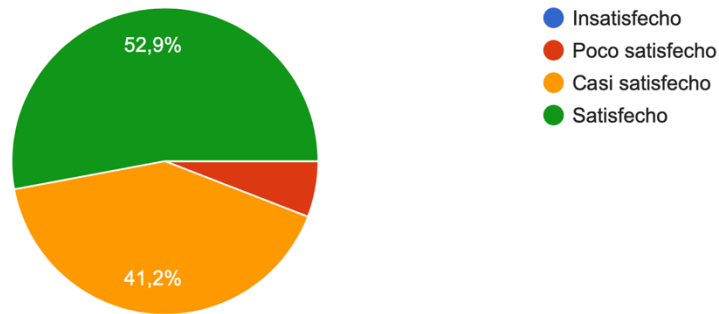
17 respuestas



**Gráfico 3.25**

¿Por la oportunidad que tengo de progresar en la empresa si los resultados de mi trabajo son buenos, me siento?

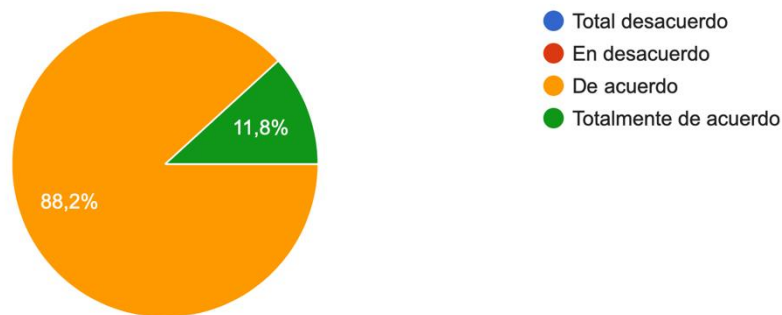
17 respuestas



**Gráfico 3.26**

¿Me siento con libertad para expresar mis opiniones e ideas?

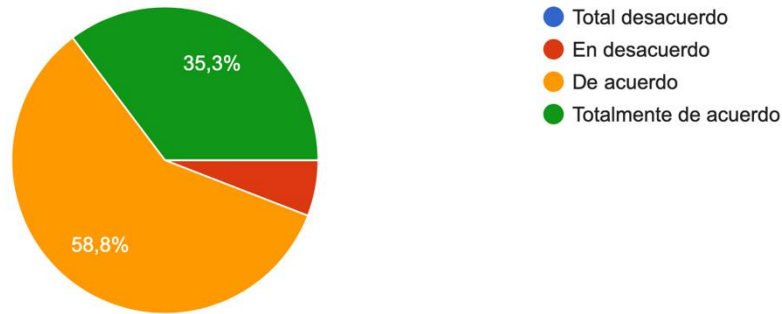
17 respuestas



**Gráfico 3.27**

¿Las actividades que realizo en mi trabajo son de mi agrado?

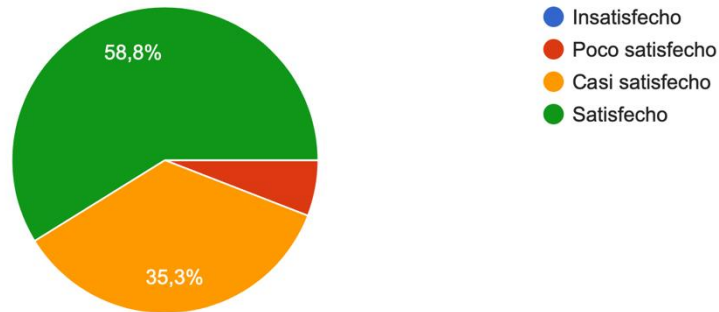
17 respuestas



**Gráfico 3.28**

¿Por la tranquilidad y seguridad que tiene mi familia en que yo trabaje en esta empresa, me siento?

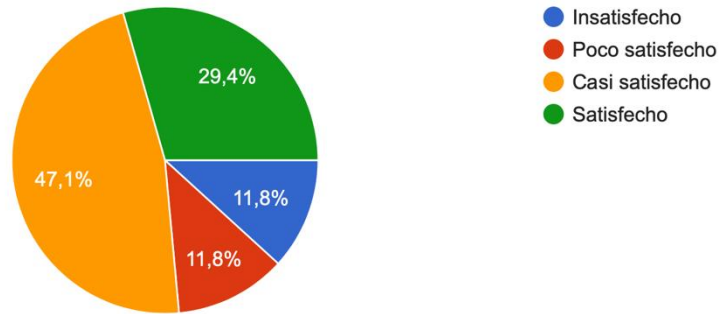
17 respuestas



**Gráfico 3.29**

¿Respecto a las instalaciones y equipamiento del comedor, me siento?

17 respuestas



**Gráfico 3.30**

¿El espacio que utilizo como comedor es adecuado?

17 respuestas

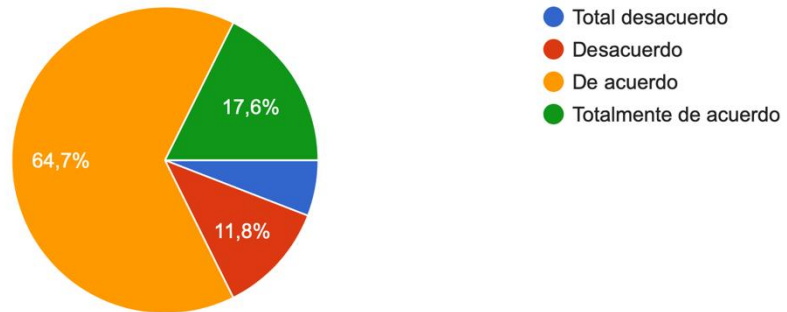
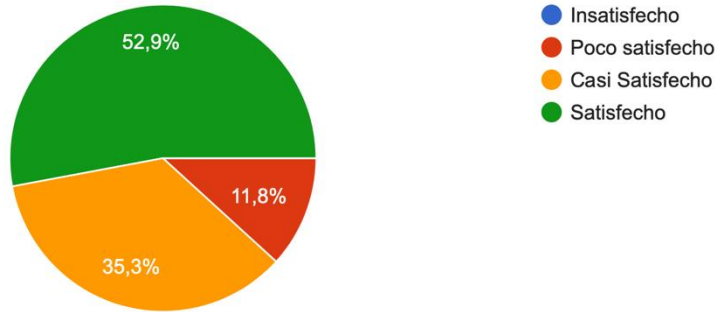


Gráfico 3.31

¿Respecto a las instalaciones de los baños y vestidores, me siento?  
17 respuestas



ANEXO V

Herramienta para la selección de propuestas iniciales

Imagen 5.1 Matriz de Impacto de propuestas iniciales

ALTO IMPACTO	3		Evaluar/rediseñar el sistema de costeo.	Establecer KPI's para medir y controlar los procesos clave R.H.	Sistema de punto de reorden.	Desarrollar sistema de escalafón de competencias.	Rebranding.
	2		Definir descriptivos y perfiles de puesto.	Elaboración de sistema para identificación de clientes y registro de ventas.	Generar un sistema de remuneración basada en el cumplimiento de objetivos.	Establecer proceso de reclutamiento.	Establecer estrategias comerciales para robustecer la propuesta de valor.
	1	Elaborar una guía de atención al cliente.	Elaborar base de datos para captura de datos financieros.	Creación y planeación de dinámicas de integración.	Plan estratégico de desarrollo empresarial.	Implementar tablero de control.	Elaborar manual organizacional.
BAJO IMPACTO	-1	Evaluar compra/renta de almacén.		Documentar proceso de compra con punto de reorden.		Contratación de personal de ventas (representante de ventas).	Apertura de nueva unidad de negocio.
	-2					Apertura de nuevo canal de ventas.	Introducción a Gobierno Corporativo.
	-3				Diseño de estrategias de mkt digital.	Redistribución layout/merchandising.	Apertura de sucursal.
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Corto Plazo	Menor a un año
Mediano Plazo	De uno a dos años
Largo Plazo	Mayor a dos años

Se va a hacer	Resultado de una propuesta	Se puede, pero no es urgente	Después
---------------	----------------------------	------------------------------	---------

**ANEXO VI**  
**Planeación Estratégica**

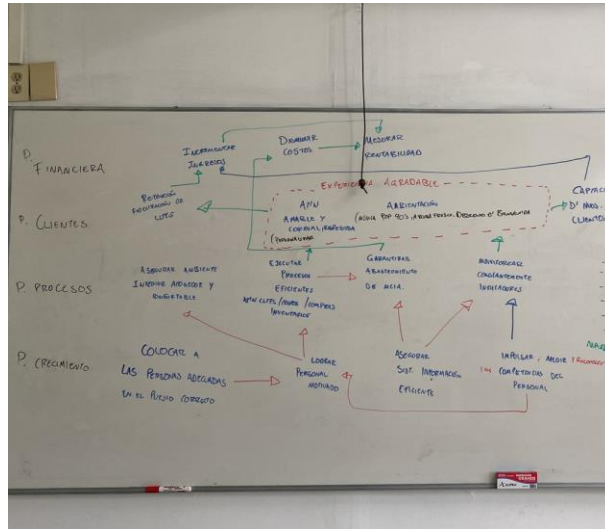
*Fotografía 6.1 Comienzo de Lego Serious Play.*



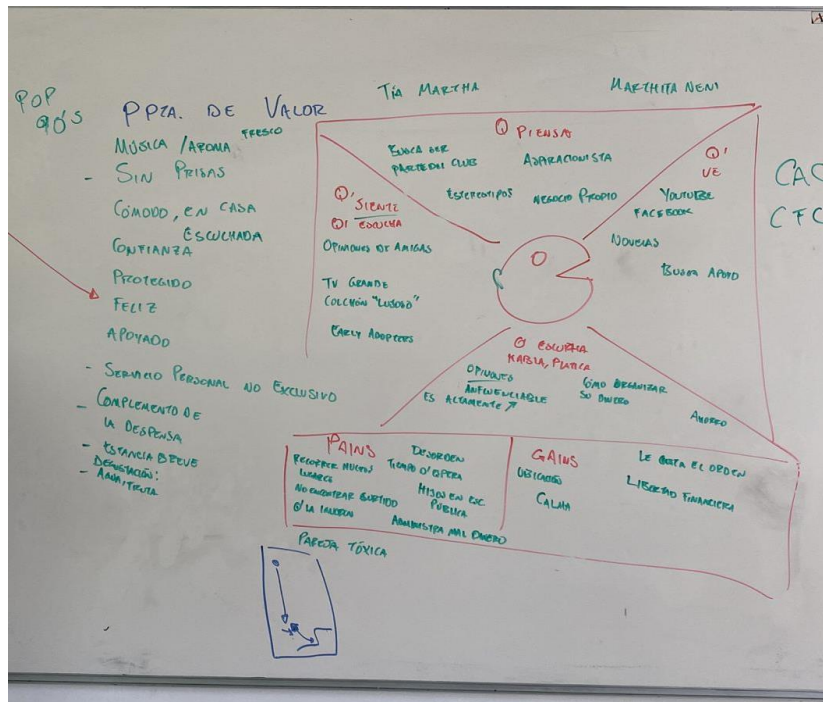
*Fotografía 6.2 Desarrollo de Lego Serious Play.*



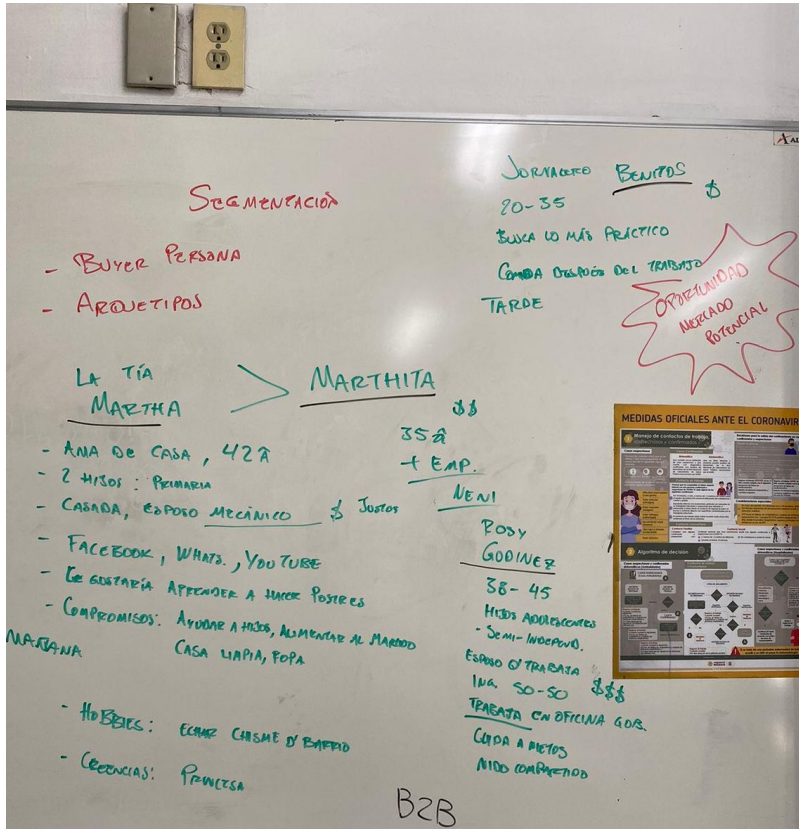
Fotografía 6.3 Mapeo de la propuesta de valor.



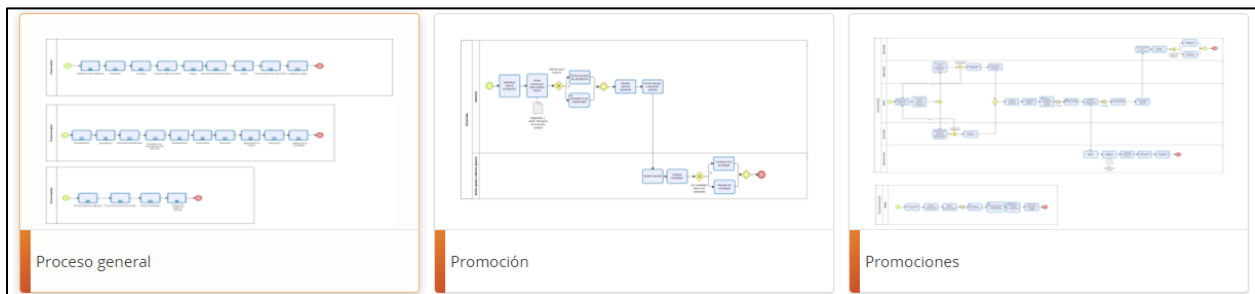
Fotografía 6.4 Empathy Map.



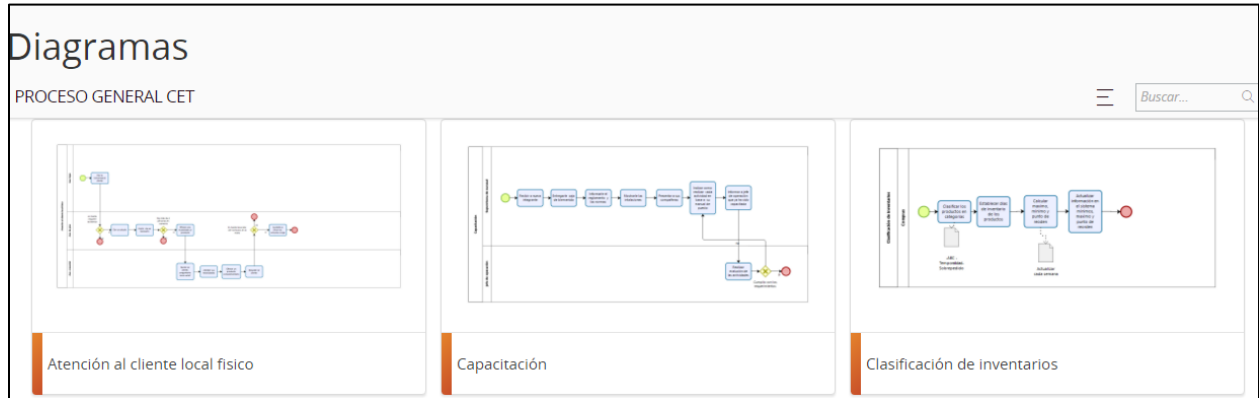
**Fotografía 6.5 Buyer Persona; nueva segmentación de mercado.**



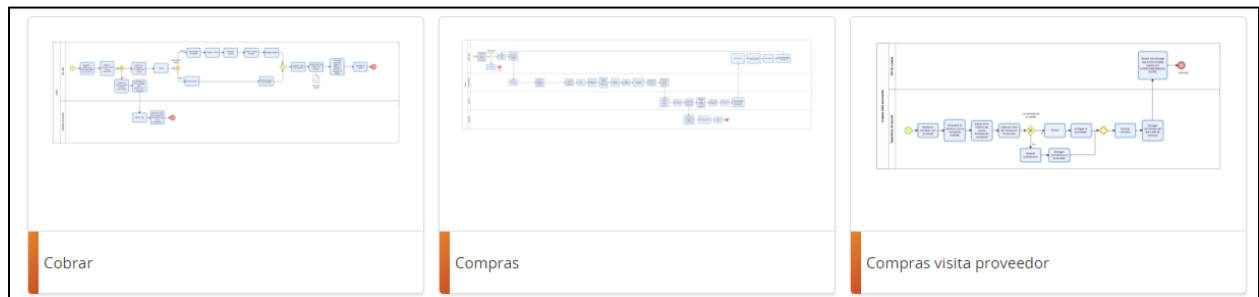
**Imagen 6.6 Proceso general, proceso de promoción y proceso de promociones.**



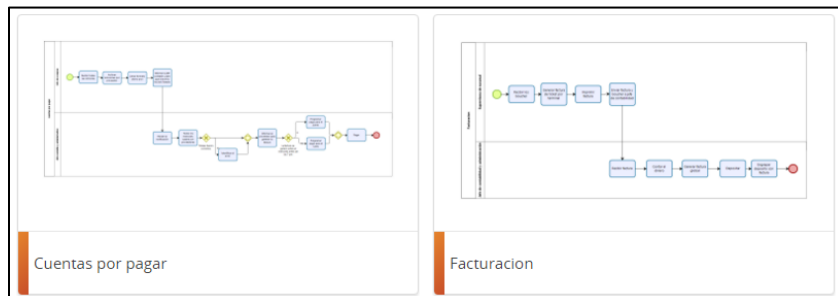
**Imagen 6.7** Proceso de atención al cliente local físico, proceso de capacitación y proceso de clasificación de inventarios.



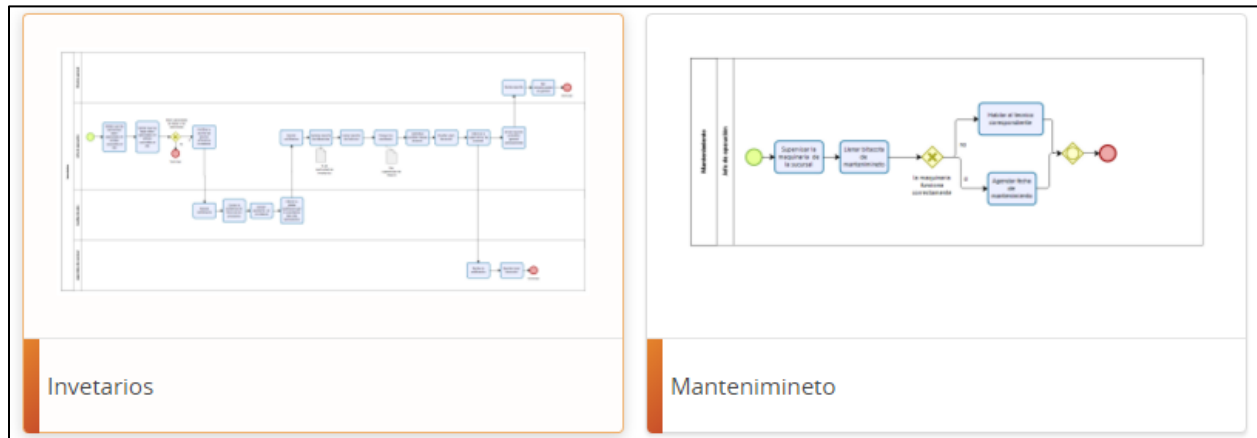
**Imagen 6.8** Proceso de cobrar, proceso de compras y proceso de compras visita proveedor.



**Imagen 6.9** Proceso de cuentas por pagar y proceso de facturación.



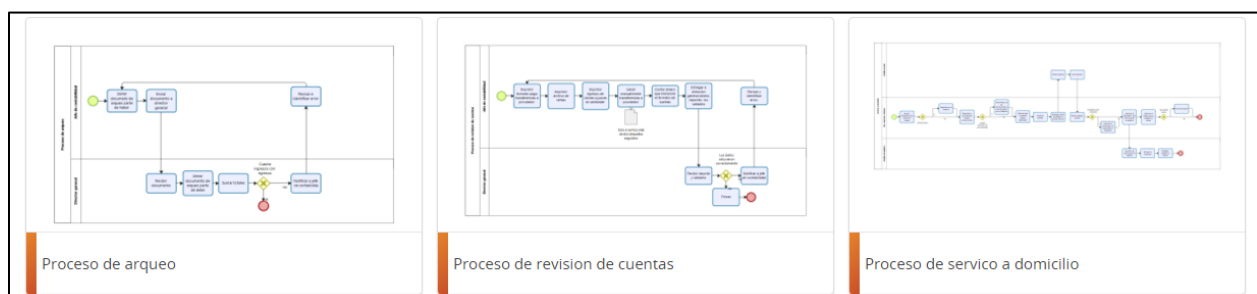
**Imagen 6.10 Proceso de inventarios y proceso de mantenimiento.**



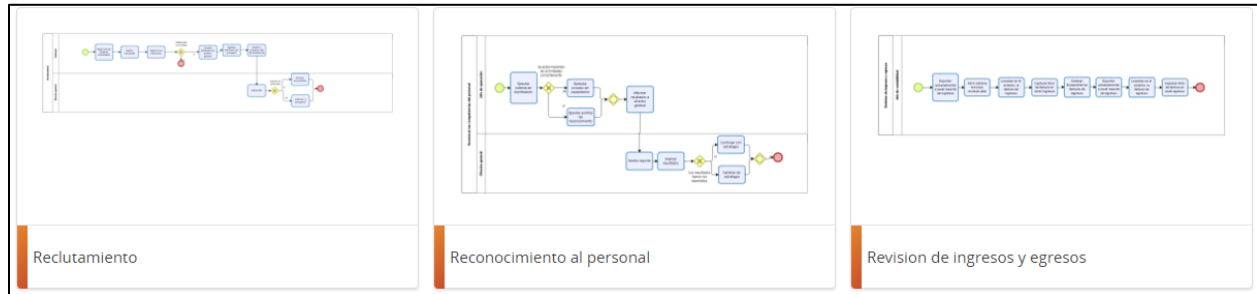
**Imagen 6.11 Proceso de motivación, proceso de pago nómina y proceso de precios.**



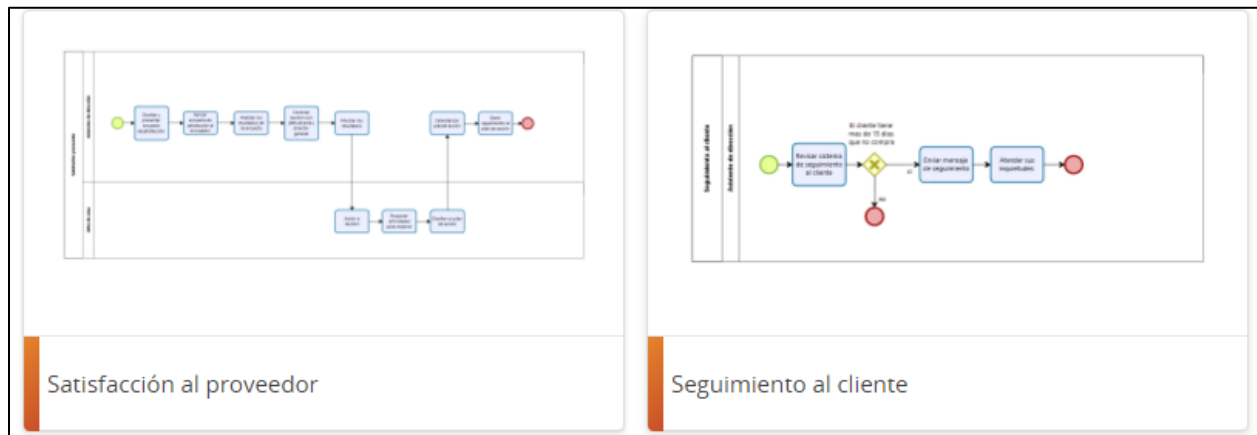
**Imagen 6.12 Proceso de arqueo, proceso de revisión de cuentas y proceso de servicio a domicilio.**



**Imagen 6.13** Proceso de reclutamiento, proceso de reconocimiento al personal y proceso de revisión de ingresos y egresos.



**Imagen 6.14** Proceso de satisfacción al proveedor y proceso de seguimiento al cliente.



De ser necesario, consultar la carpeta de Sharepoint [Productos](#) para poder visualizar los procesos diagramados por la empresaria en el programa Bizagi.

## ANEXO VII

### Resultados de entrevista a colaboradores

**Imagen 7.1**

A continuación, se presentan imágenes de las entrevistas realizadas en sucursal de la empresa. Por motivos de confidencialidad el equipo consultor optó por nublar la vista de la imagen.





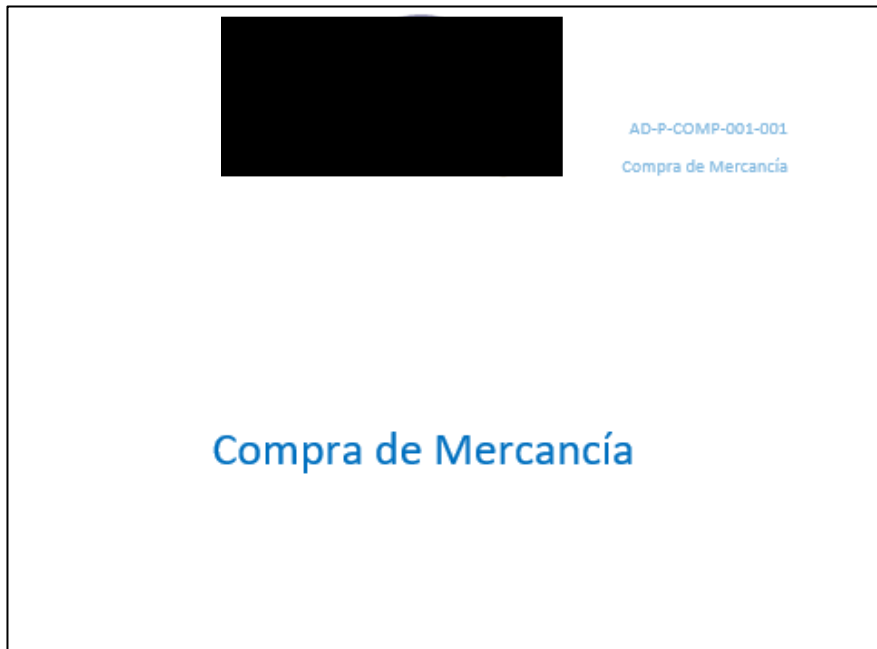
**ANEXO IX**  
**Productos**

**Tabla 9.1** Fragmento de uno de los calendarios de compra de mercancía.

ABC	Producto	Mínimo	Punto de reorden	Nivel Máximo	Inventario	Decisión	Compra	7 días mínimo
A	HI KIRKLAND 425 H	499	499	849	1147.6	NO COMPRAR	0	
A	HU KILO DE HUEVO	435	435	740	0	COMPRAR	740	
A	GA SOANERI 450 GR V/SABORES	264	264	449	121	COMPRAR	328	
A	SP LA MODERNA 200 GR V/FIGURAS	204	204	347	383.09	NO COMPRAR	0	
A	AZ ESTANDAR 1 KG A GRANEL	196	196	334	299	NO COMPRAR	0	
A	RF COCA COLA 250 ML	184	184	313	65	COMPRAR	248	
A	SI MARUCHAN 64 GR V/SABORES	125	125	213	75	COMPRAR	138	
A	RF COCA COLA 355 ML	106	106	181	39	COMPRAR	142	
A	EM LONGANIZA	96	96	164	0	COMPRAR	164	
A	CG PIZZA MINI	85	85	145	33	COMPRAR	112	

De ser necesario, consultar “Tabla 2.0: Tabla maestra de productos” para consultar el archivo en PDF.

**Imagen 9.2** Fragmento del documento del proceso de compras.



De ser necesario, consultar “Tabla 2.0 Tabla maestra de productos” para consultar el archivo en PDF.

Imagen 9.3 Protocolo de atención al cliente.



De ser necesario, consultar “Tabla 2.0 Tabla maestra de productos” para consultar el archivo en PDF.

Imagen 9.4 Poster del sistema de bonificaciones en base a objetivos.

TODO SOBRE EL

## Sistema de bonificación

Consisten en pagos que no constituyen salario y que se entregan de forma ocasional, basados en el desempeño del trabajador respecto a una meta o en comparación a otros empleados.

**FORMA DE PAGO**

El pago se realizará en la siguiente quincena del periodo evaluado



**FORMA DE EVALUACIÓN**

Tu desempeño se evaluará en base a metas informadas por tu supervisor llamadas KPI y tendrás que cumplir con un cierto porcentaje de KPI para recibir el bono



**Bonos múltiples**

Podrás acceder a diferentes bonos según el porcentaje de metas cumplidas en el mes



Bono	Porcentaje
Bono 5	100%
Bono 4	90%
Bono 3	80%
Bono 2	70%
Bono 1	60%

**Trabajo Duro = Beneficios**

Los KPI nos permiten conocer los esfuerzos que realizas en la empresa con base en el cumplimiento de metas y premiarte por ello



**Incentivos de desarrollo profesional**

- Cursos de tu interés.
- Cursos profesionales.



**INCENTIVOS DE DESARROLLO PERSONAL**

- Cursos sobre lunch saludable y rápidos
- Despensas
- Material escolar para tu hijo.



**Tiempo libre**

- Día libre.
- Cena en algún restaurante.
- Ida al cine, zoológico o parque con tus hijos.



*De ser necesario, consultar “Tabla 2.0 Tabla maestra de productos” para consultar el archivo en PDF.*

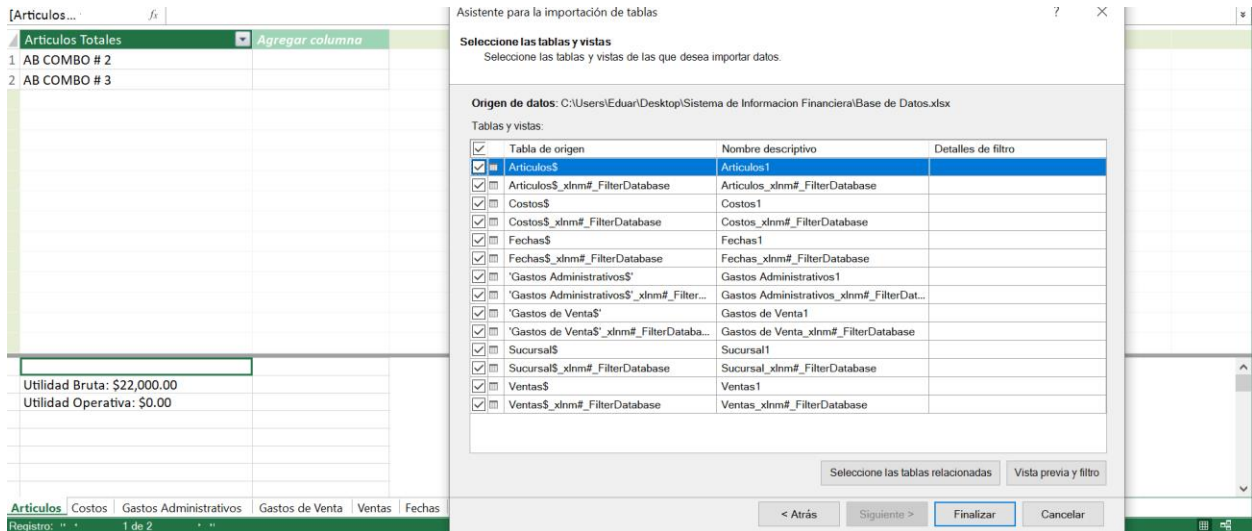
### **Listado 9.5 Esquema general del sistema de bonificaciones en base a objetivos.**

#### **Sistema de Bonificación en Base a Objetivos**

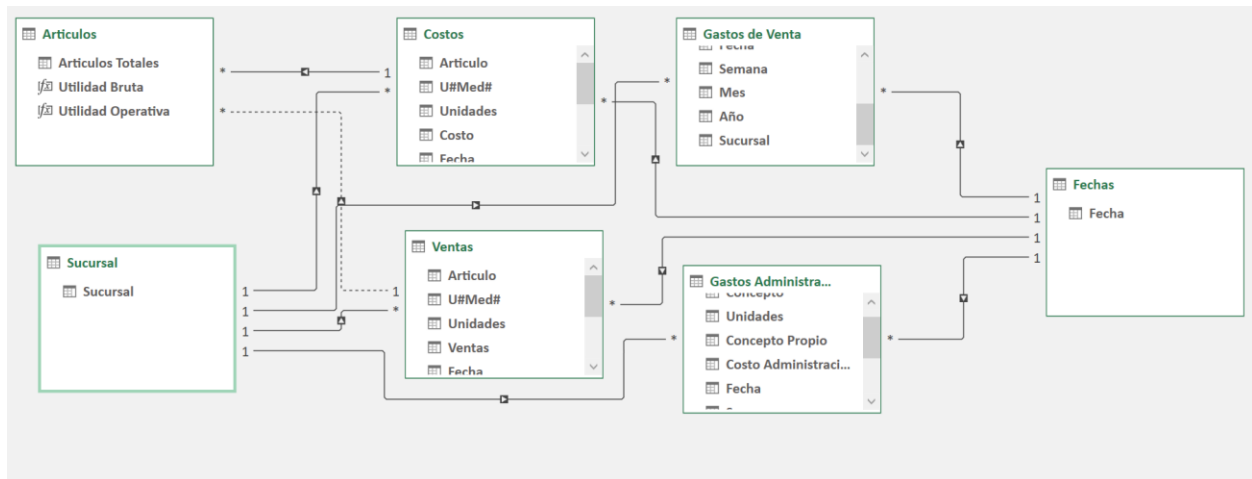
1. Metas retadoras, más no imposibles.
2. Periodo de la meta: mensual. Sin embargo, el bono se paga la quincena siguiente al cierre del periodo.
3. Cálculo del bono económico = beneficio del KPI / 8 a 10 veces ese beneficio (valor representativo).
  - a. El beneficio obtenido por el cumplimiento del KPI debe de ser mayor al bono económico.
4. Tres tipos de bonificaciones (premios):
  - a. Desarrollo profesional.
    - i. Coursera. 2000 puntos.
    - ii. Grupo Carso. 2000 puntos.
  - b. Desarrollo personal.
    - i. Cursos pagados para hacer lunch saludable y rápido. 2500 puntos.
    - ii. Despensas. 1000 puntos.
      1. Aquellos productos en peligro de merma.
    - iii. Material escolar para sus hijos. 1500 puntos.
  - c. Tiempo libre.
    - i. Día libre. 3000 puntos.
    - ii. Una cena en algún restaurante bueno y conocido. 4500 puntos
    - iii. Una ida al cine/parque de diversiones/zoológico con sus hijos. 4000 puntos.
5. Niveles: por % de cumplimiento de la meta
  - a. 100 puntos:
    - i. KPI.
  - b. 250 puntos:
    - i. KPI + 2% más de lo establecido por el KPI.

- c. 400 puntos:
  - i. Mayor a KPI + 2%

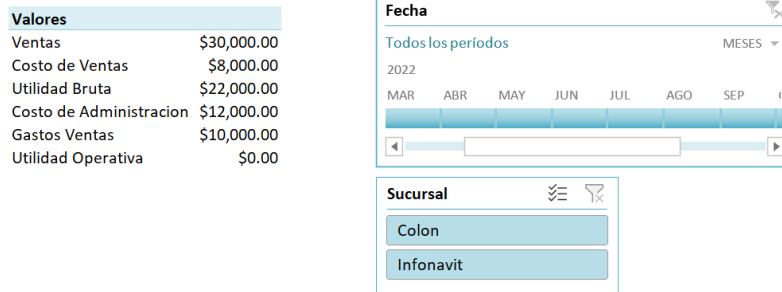
**Imagen 9.6 Campos base de datos.**



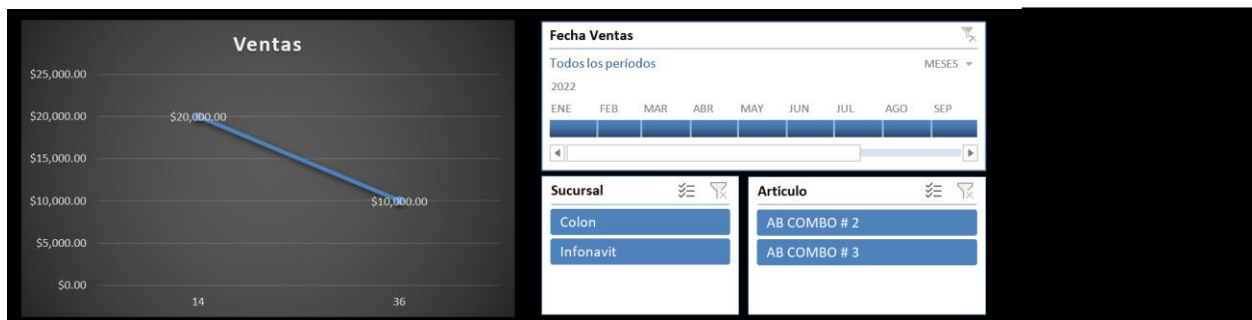
**Véase Imagen 9.7 conexiones Base de datos**



## Véase Imagen 9.8 Estado de resultado Base de datos



## Véase Imagen 9.9 Concepto de resultado Filtros



**Imagen 9.10 Orden del día de dinámicas de integración.**

### **DINÁMICAS DE INTEGRACIÓN**

1. Romper el hielo. Presentarse con actividad favorita, promover sentirse iguales.
2. Autopercepción y autoconocimiento. Identificación de características mías y del otro (ej. ventana Johari). Lo que yo desconozco, los demás sí. Lo que yo conozco de mí y los demás no.
3. Sensibilizar con simulación de atención a clientes. Identificar procesos involucrados, áreas de oportunidad, resolución de conflictos.
4. Revisar Guía de Atención a Clientes.
5. Break (20 min.). Dinámica de porras.
6. Juego de trabajo en equipo. Reelevos, actividad en equipo, globos, etc.
7. Dinámica de liberación de emociones y tensión. Romper piñata.
8. Diálogo de cierre. Reflexión.



Imagen 9.11 Fragmento de registro de cliente.

## Registro de cliente

¡Bienvenido(a)!

En Cremería el Tianguis deseamos que te encuentres muy bien. :) A continuación, se te solicitan algunos datos para tu registro como parte de nosotros.  
Muchas gracias y nos seguiremos viendo pronto.

---

 ae715636@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

**\*Obligatorio**

---

**Nombre completo \***

Tu respuesta

---

**Género \***

Femenino

Masculino

Prefiero no especificar

---

**Edad \***

Menos de 20 años

De 20-25 años

De 26-30 años

De 31-35 años

De 36-40 años

De 41-45 años

De 46-50 años

De 51-55 años

De 56-60 años

Más de 60 años

## 2.0 Tabla maestra de productos

<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA</b>	<b>TIPO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>BENEFICIO ESPERADO</b>
<b>Generar un sistema de bonificaciones basado en el cumplimiento de objetivos.</b>	Herramienta.	Gestión y administración.	Incremento en la percepción de satisfacción de los colaboradores.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Sistema de punto de reorden.</b>	Herramienta.	Procesos y Operación.	Órdenes de compra que generen niveles de inventario adecuados.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Documentación de procesos clave (reabastecimiento).</b>	Modelo.	Procesos y Operación.	Desempeño estándar del proceso clave (reabastecimiento) para el mejor aprovechamiento de recursos.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Elaborar un protocolo de atención a clientes.</b>	Metodología.	Gestión y administración.	La buena atención a clientes se hace algo recurrente en la empresa y se comporta como un diferenciador para la misma.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Creación e implementación de dinámicas de integración.</b>	Metodología.	Recursos Humanos.	Colaboradoras con mayor integración, confianza, respeto y apertura al diálogo; de manera que su comportamiento

			promueve una amena cultura organizacional.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Establecer proceso de reclutamiento.</b>	Modelo.	Recursos Humanos.	El proceso de reclutamiento de personal permite contratar a personas adecuadas para la vacante, así como se cuenta con un proceso de reclutamiento eficiente.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Revisar y complementar el sistema para identificación de clientes y registro de ventas.</b>	Herramienta.	Clientes y Mercados.	Conocimiento de clientes frecuentes, perfil de clientes, comportamiento de compra y productos más/menos vendidos.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Establecer estrategias comerciales para robustecer la propuesta de valor.</b>	Metodología.	Clientes y Mercados.	La empresa cuenta con acciones específicas para incrementar su participación en el mercado e ingresos por ventas.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Diseñar plan estratégico de desarrollo empresarial.</b>	Metodología.	Gestión y administración.	La Gerente General utiliza este plan para la toma de decisiones empresariales.
Véase: <a href="#">Productos</a>			

<b>Elaborar base de datos para captura de datos financieros.</b>	Herramienta.	Finanzas.	La Gerente General obtendrá información financiera útil para la creación de planes estratégicos.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Establecer/rediseñar el sistema de costeo.</b>	Herramienta.	Finanzas.	La Gerente podrá consultar y obtener un precio para sus productos, adecuado a sus estrategias.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Definir descriptivos y perfiles de puesto.</b>	Manual.	Recursos Humanos.	La encargada de RH podrá acceder al documento identificando oportunamente las responsabilidades de puesto.
Véase: <a href="#">Productos</a>			
<b>Establecer KPI's para medir y controlar los procesos clave en R.H.</b>	Herramienta.	Recursos Humanos.	La encargada de RH podrá medir el desempeño y controlar procesos clave en dicha dimensión.
Véase: <a href="#">Productos</a>			

