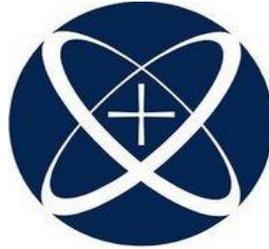


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría Integral en una empresa constructora de obra electromecánica,  
obra civil y servicios en el municipio de Zapopan<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Daniel Reséndiz Franco. Administración de Empresas y Emprendimiento

Fernanda Barragán Gil. Comercio y Negocios Globales

Alejandro Ortiz Gómez. Ingeniería Química

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2020

---

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

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
1.1. Historia de la empresa .....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	10
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	14
1.4. Análisis del entorno .....	15
<b>2. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>21</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	21
2.2. Proceso particular .....	22
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	24
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	37
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	37
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	38
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>45</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	45
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	46
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	47
3.4. Mapa estratégico .....	50

<b>4. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>51</b>
4.1. Nombre de la propuesta .....	51
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	51
4.3. Plan de acción .....	54
<b>5. IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>60</b>
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	60
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios) .....	74
5.3. Resultados obtenidos .....	75
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....	77
<b>6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....</b>	<b>86</b>
6.1. Corto plazo.....	86
6.2. Mediano plazo.....	86
6.3. Largo plazo .....	86
<b>II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES) ..</b>	<b>87</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>IV. FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>101</b>
1. Bibliográficas.....	101
2. Electrónicas .....	101
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## Resumen

El presente documento llamado “Consultoría Integral en una empresa constructora de obra electromecánica y obra civil en el municipio de Zapopan” fue elaborado por Daniel Reséndiz Franco, Fernanda Barragán Gil y Alejandro Ortiz Gómez con la conducción de la maestra Laura Tiburcio Silver.

El documento esta integrado por cinco capítulos: descripción del proyecto, reflexiones de cierre, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. La metodología utilizada par la elaboración del documento fue la de consultoría en MYPE. Las fuentes consultadas primarias fueron obtenidas directamente con el empresario y colaboradores, así mismo fuentes secundarias como bases de datos institucionales, periódicos, revistas, etc.

El contenido principal del documento comienza con generalidades y contexto de la empresa, seguido de un diagnostico interno, después el planteamiento estratégico, posteriormente las propuestas de mejora junto con su plan de acción, a continuación el apartado de implementación, terminando así con recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.

En conclusión, el equipo pudo poner en uso y desarrollar nuevas habilidades esenciales para un servicio de consultoría, además de ser capaz de la detección de problemáticas en una empresa real, diseñar las herramientas y documentos necesarios para que la empresa pueda mejorar sus prácticas y estar en un constante crecimiento. La empresa cuenta con estos nuevos recursos, los cuales serán gestionados y actualizados por ellos mismos en los siguientes periodos.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

## Metodología del proyecto

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

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

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

## **I. Descripción del proyecto**

### **1. Generalidades y contexto de la empresa**

#### **1.1. Historia de la empresa**

La empresa inició sus actividades en 2006 en Residencial Victoria, Zapopan, Jalisco. Empezó con el padre del dueño actual quien se retiró del negocio dejando como representante legal años después al empresario. La razón social de la empresa está integrada por el padre del empresario, la madre y los cinco hijos, incluido el empresario. Todos cuentan con el mismo porcentaje de distribución, sin embargo, sólo el empresario está involucrado en la toma de decisiones.

El padre del empresario tenía tres razones sociales incluyendo de la de servicios eléctricos, una de mantenimiento y otra de multi servicios. Estas dos últimas eran con las que más tiempo llevaba operando, por lo que no logró un crecimiento significativo en la tercera. El empresario tenía una pequeña presencia como auxiliar en las etapas tempranas de la compañía, pero sus estudios universitarios le impedían ser parte de este proyecto al 100%. Además, no contaban con el capital suficiente por la inestabilidad que presentaba la industria y la poca presencia en el mercado. Por lo que, en 2010 se ven obligados a suspender el negocio debido a materia fiscal.

Por otra parte, el empresario trabajó durante cuatro años en la CFE donde adquirió experiencia lo cual lo llevó a querer emprender, por lo que en el 2016 decidió retomar las actividades en la empresa junto con dos empresarios que actualmente ya no pertenecen a la compañía. En diciembre del mismo año se

incorporó el gerente de construcción, teniendo entre sus principales funciones la contratación del personal: albañiles, eléctricos y linieros.

A principios del 2017, por razones fiscales decidieron dejar de lado las otras dos razones sociales y así poder dedicar los recursos a solo una. En marzo del mismo año se integró el gerente administrativo.

Posteriormente en febrero y en marzo del 2018 se contrataron dos residentes. Después, en agosto se incorporaron dos técnicos para mantenimiento eléctrico de las obras. Esto para el crecimiento esperado y necesario para la reestructuración de una obra eléctrica en una universidad.

En ese mismo año, las ventas mostraron un incremento del 30%, siendo sus principales actividades la obra eléctrica con un 70% y 30% civil. Además de representar obras gubernamentales mayormente. Por lo que actualmente se encuentran en un periodo de recesión, pues su temporada fuerte se basa en el cambio de gobierno cuando se realizan diversas obras antes de la salida de las autoridades locales y federales. Es por lo que empezaron a expandir su mercado hacia otras zonas fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

El empresario durante el mes de junio del 2019 arrancó una asesoría por parte del ITESO, su empresa participó en el PAP de Consultoría para MYPE que finalizó en el mes de noviembre del mismo año, lográndose identificar áreas de oportunidad que fueron resueltas por el desempeño del equipo que se encontraba apoyando, desarrollándose nuevas herramientas para mejorar los resultados de la operación.

Al final del año 2019 e inicios del 2020 se incorporaron a la empresa dos nuevos elementos como residentes de obra, puestos que no contemplaba la estructura formalizada en la intervención anterior.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Con más de siete años de experiencia, se dedica a la construcción de obra eléctrica y civil, así como servicios de mantenimiento. Actualmente la organización tiene ocho colaboradores: seis técnicos de obra y dos de administración, sin embargo, cuando la empresa no cuenta con obras en proceso los técnicos se integran al área de administración. Anteriormente el empresario se encargaba de buscar al personal de obra, lo cual era una tarea que se les dificultaba, por lo que se contactaron con un tercero que les apoya para conseguir al personal necesario. Los empleados de planta están bajo un contrato en el cual se establecen ocho horas de trabajo y una hora de comida. El horario de lunes a viernes es de 8 a.m. a 6 p.m. y los sábados de 8 a.m. a 2 p.m.

La empresa durante el periodo del 2019 logró desarrollar la misión, visión y los valores, que le ayudaron a establecer mejor sus objetivos, para lograr a expandirse en el mercado como una empresa innovadora y diversa, que rompa paradigmas y se encuentre a la vanguardia de tecnología. Por otro lado, no dispone de políticas establecidas.

Se hace planeación operativa y reactiva, careciendo de indicadores. La dirección es unilateral, vertical y centrada en el director. Sus controles son informales, por lo que falta supervisión y seguimiento en campo e internamente.

Los servicios que ofrece son mantenimiento industrial/fallas, obra civil y eléctrica, los cuales muestra estacionalidad teniendo una temporada alta en el cambio de gobierno. Su cliente principal es el gobierno con un 70%. Actualmente la empresa dispone de algunas estrategias de marketing y una base de datos de clientes.

Se considera que su personal está de mediano a altamente calificado. Las incidencias de los colaboradores son controlables. Los métodos y/o procedimientos para el reclutamiento, la selección y contratación del personal son empíricos. Se evalúa de manera inconsciente las habilidades de los candidatos contra los requerimientos mínimos del puesto y ofrecen las prestaciones mínimas de Ley.

Se dispone de una herramienta de control financiero y contable desarrollada por el equipo de la intervención anterior, en ella se registran los ingresos, los gastos, a qué empresa se realizó el pago y viceversa, y la fecha de cada movimiento, entre otros datos. Dicha herramienta arroja reportes de avance financiero de obra, lo que permite efectuar su seguimiento y control, además de contar con información suficiente para la toma de decisiones.

Por otra parte, un contador externo les ayuda a mantener en orden los requerimientos con Hacienda. Esta información se utiliza para tener un control de las operaciones y las actividades de la empresa en cuanto a efectos fiscales. Para determinar el margen de utilidad por producto, hacen un cálculo por proyecto para poder generar un ahorro y soportar la operación cuando no tienen obra. Se dispone con un plazo de pago con clientes de 30 días y con proveedores el plazo es de contado.

El **proceso general de la empresa** se desarrolla de la siguiente manera: Como su cliente principal es el gobierno, lo que realizan para conseguir obras es aprovechar las relaciones que tienen con personas del sector y funcionarios. Es por lo que se mantienen comunicados acerca de los nuevos proyectos que se pretenden hacer, especialmente cuando se realizan cambios de gobierno.

Una vez que consiguen un cliente ya sea privado o público, realizan la inscripción del equipo a la licitación a través de un concurso en donde se compite normalmente con tres o más empresas.

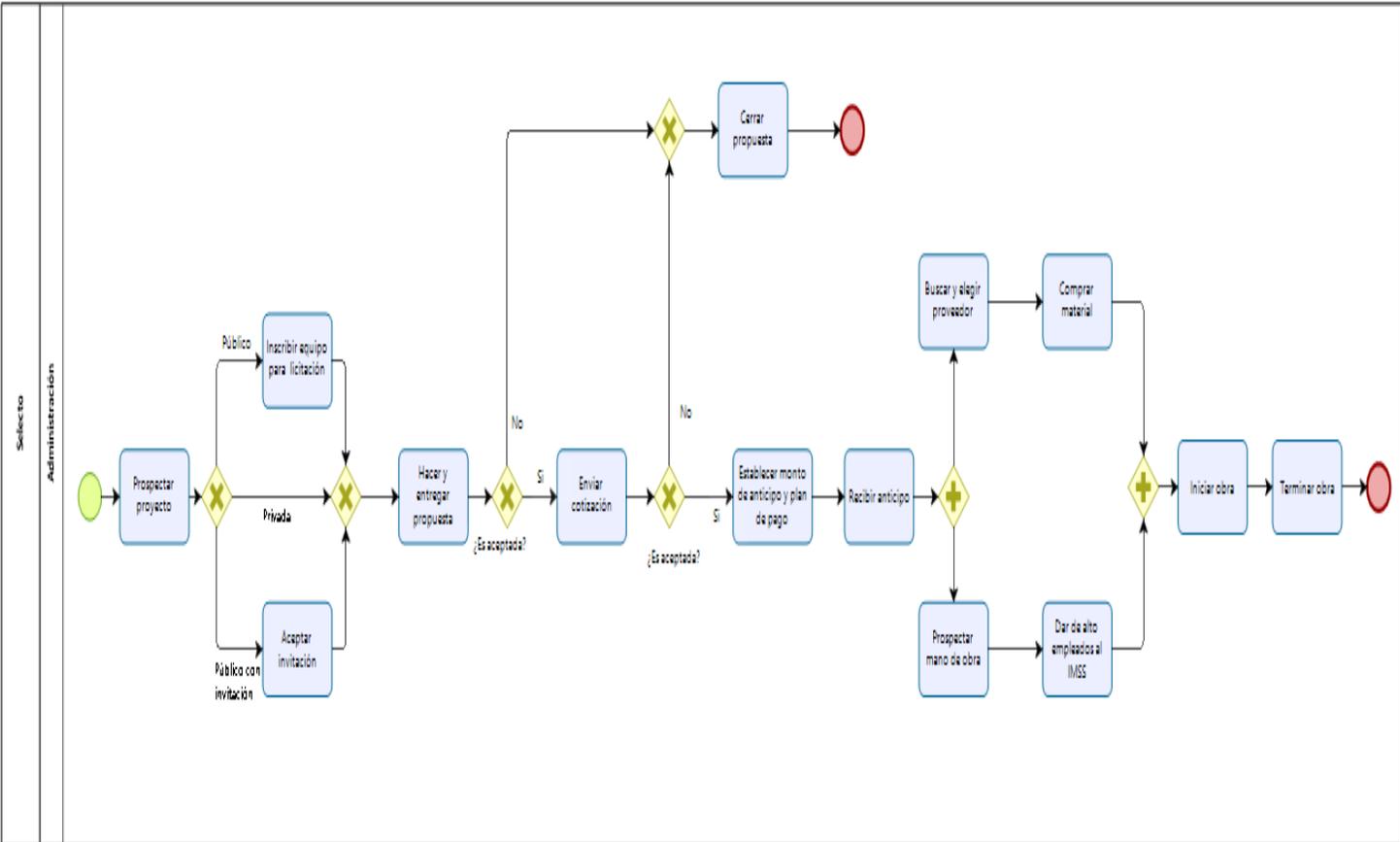
Para esto, elaboran y entregan la propuesta de obra. De ser aprobada, se elabora la cotización a través de una herramienta en Excel que utilizan normalmente, se envía dicha cotización a quién corresponda. Si es aceptada, se establece el plan de pago y monto de anticipo, el cual funciona como un primer pago puesto que este no se paga a la empresa hasta que no exista un avance de obra (en su mayoría es del 30% de avance). En el caso de ser rechazada ellos retiran su propuesta de su base de datos y termina el proceso.

Cuando el equipo de administración recibe la notificación de que la cotización ha sido aprobada, se establece con el contratista el monto inicial con lo que tendrán que comprar los insumos y el equipo necesario para iniciar la obra que generalmente es alrededor del 30% del costo total. En este paso es cuando surge una diferencia para trabajar en el sector privado. Si la empresa trabaja para el sector público, ellos saben que después del anticipo deberán esperar alrededor de tres meses para recibir su siguiente pago. A diferencia del sector privado, que generalmente junto con el primer anticipo se establece un plan de pagos mensual para la obra y lo que requerirá.

Una vez que el pago está establecido, se inicia el proceso de compra de material y contratación de personal simultáneamente. Para comprar el material, se busca por internet y cotizan con varios proveedores, aunque ya tiene uno de confianza hacen esta búsqueda para negociar el precio teniendo como referencia otros proveedores. Después hacen una lista de precios para compararlos, eligen los más baratos o los que se apeguen con las especificaciones que necesitan y lo compran o rentan. Lo que se renta, es principalmente maquinaria costosa que solo se utilizará para ese proyecto.

La contratación del personal se realiza de manera informal, no se cuenta con un proceso de contratación establecido, se busca a través de un tercero (maestro de obra) el cual tiene un directorio de trabajadores y dependiendo de la demanda del proyecto y el tipo de trabajo a realizar, se establece el número de trabajadores necesarios para la obra. Una vez que los contactan, se dan de alta al IMSS para que puedan empezar a trabajar. Con esto se inicia la obra, se elabora y se entrega a quien corresponda.

### Diagrama del macro proceso de la empresa



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

#### Propuesta de valor

La empresa representa soluciones en instalaciones de proyectos mecánico-eléctricos, pero con la versatilidad de desarrollar también proyectos en el ámbito de obra civil y urbanismo, entre otros. Con un creciente abanico de experiencias técnicas y siempre un trabajo ético están capacitados para poder acabar y entregar en tiempo y forma al cliente su proyecto. Las soluciones técnicas, éticas, versátiles y de calidad se determinan como la propuesta de valor.

### **Ventaja competitiva de la empresa**

Actualmente la empresa muestra dos distintivos claros ante la competencia. La versatilidad e innovación en procesos. La empresa tiene como ventaja competitiva sus experiencias técnicas que les permiten ser una opción para múltiples nichos de mercado y la innovación representa su manera distinta y efectiva de desarrollar proyectos. La competencia es tan grande y burocrática que es muy complicado atender nuevos mercados para ellos. Es todavía más complicado y caro cambiar procesos que ya están establecidos.

### **Estrategia genérica**

La estrategia que actualmente está implementando la empresa es la diferenciación en la calidad de servicio. El trato que tienen los colaboradores con los directores de obra es prioridad ante la empresa, ya que están enfocados en una utilidad técnica y no monetaria. Esta misma, sirve como ventaja para que clientes satisfechos los recomienden o contraten de nuevo una vez que están familiarizados con su manera de operar. Otro aspecto que refuerza esta estrategia es que siempre utilizan todo el equipo necesario con logos y nombre para entrar y laborar en una obra. Además, cuentan con reglamentos y mecanismos de control operacional.

## **1.4. Análisis del entorno**

### **Introducción**

En la siguiente tabla se tomaron en cuenta diversos factores, con la finalidad de obtener datos duros y confiables para realizar un análisis del entorno que tenga un impacto significativo para la empresa. En esta investigación se consideraron los siguientes: Económicos, social culturales, demográficos, político-legales, tecnológicos, y competencia.

De esta manera, se logró conseguir un panorama general sobre cómo se encuentra la empresa posicionada tanto en el sector como en el entorno que lo rodea. Identificando cuales son las posibles oportunidades y amenazas en cada uno.

### Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Unidades económicas</b>	En 2019 existían 11 competidores especializados en el mercado en Colima y Jalisco, actualmente se encuentran registrados 10 competidores.	Empresas extranjeras abarcan la mayor parte de los proyectos.
<b>Precios de los insumos</b>	Cobre: Su variación entre el precio máximo y el precio mínimo ha ido disminuyendo, con un 7.8% de diferencia en el año actual. Aluminio: El aumento en sus precios es mínimo y no ha variado extremadamente.	Aluminio: La diferencia entre el precio mínimo y el máximo es del 39%, significa que si bien, se puede comprar a un precio más económico, también está la posibilidad de conseguirlo con una diferencia amplia.
<b>Tipo de cambio</b>	En el último año se mantuvo cierta estabilidad en el tipo de cambio del dólar.	A pesar de la estabilidad, siguen existiendo variaciones en el tipo de cambio diario, afectando en la cotización de insumos y maquinaria que se requieren.
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Clientes potenciales</b>	Jalisco registra 1138 clientes potenciales en 2019, y 1246 en 2020. Nayarit 249 en 2019 y 326 en 2020. Colima 252 en 2019 y 287 en 2020. Michoacán 357	

	2019, 358 en 2020. San Luis Potosí 412 en 2019 y 392 en 2020.	
<b>Energías renovables</b>	En México la participación de energías renovables aún no tiene un gran porcentaje de intervención, lo que favorece entrar a este nuevo mercado por la tendencia y crecimiento que se está dando en el mundo.	
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Licitaciones de Obra Pública</b>	Se ha dado un aumento en los concursos por invitaciones, teniendo en 2019 un total de 16 concursos y en 2020 26 concursos.	Debido al descenso en las licitaciones registradas en Jalisco 2019, y en lo que va de 2020 tampoco ha habido licitaciones, haciendo que las posibilidades de acceder se reducen.
<b>Presupuesto 2020</b>	EL presupuesto del 2020 para la Comisión Federal de Electricidad presentó un aumento del 4.99% para este año.	El gasto en infraestructura ha disminuido en los últimos años para diferentes sectores, la Secretaría de Comunicaciones y Transporte presentó un recorte del 18.3% en 2020.
<b>Regulaciones de CFE</b>		Como principal proveedor de energía y línea, controla y decide sobre los permisos y proyectos.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Inversión en la innovación</b>	Aumento en la generación e implementación de tecnologías limpias.	Se estima que para 2024 habrá mayor diversidad y que desde hoy hasta 2050 solo irá incrementando dicho sector.
<b>Disponibilidad de maquinaria y equipo</b>	Suficientes proveedores para la adquisición o renta.	

<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>		Fuerte rivalidad, las grandes constructoras civiles pueden entrar fácilmente a las licitaciones de obra electromecánica y después subcontratar a empresas de este ramo, dejándoles un margen de utilidad menor.
<b>Barreras de entrada</b>	Inversión alta para la adquisición de herramienta y maquinaria. Además, los anticipos con el sector privado representan un problema, en el cual las constructoras deben tener capacidad de financiamiento a 60 días.	
<b>Productos sustitutos</b>	En México los productos sustitutos aún no tienen un gran porcentaje de participación. Además, los precios son altos y no todos pueden adquirirlos.	
<b>Poder de negociación con los clientes</b>		Poder bajo, pueden elegir fácilmente a otras constructoras para cotizar y ejecutar una obra.
<b>Poder de negociación con los proveedores</b>	Respetan los precios de cotización y suelen bajarlos cuando se logra llegar a un acuerdo.	El proveedor principal cuenta con los precios más bajos en el mercado, por lo que se ven obligados a comprarles a pesar de los malos tiempos de entrega.

## Diamante de Porter



## Conclusiones

Debido a que este giro es considerado como secundario o de acabados finales de obra, la rivalidad entre competidores es muy alta y se considera una amenaza, pues el gobierno no divide las licitaciones de obra civil y de obra electromecánica, y por ende las grandes constructoras de obra civil que ganan estas licitaciones acaban subcontratando a empresas de electromecánica, con un margen de utilidad mucho menor.

Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores es de nivel medio, debido a que una barrera de entrada en este sector es contar con una inversión alta para la adquisición de herramienta y maquinaria, con la cual muchas empresas pequeñas no cuentan. Otra barrera, si una constructora quiere tener trabajo debe de tener la capacidad de financiar los primeros 60 días de obra. También está el recelo de los competidores más antiguos al ver una empresa nueva surgir en el mercado.

La amenaza de productos sustitutos puede considerarse media porque tiene un crecimiento en México relativamente lento, pero con el potencial de crecer en el mercado, sin embargo, los precios aún son altos y no todos los niveles socioeconómicos pueden adquirirlos.

El poder de negociación con los clientes es bajo, por el hecho de que el cliente tiene la opción de buscar varias constructoras para cotizar un trabajo y elegir aquella que satisfaga sus necesidades de mejor manera. También existe la amenaza de que el sector privado ha cambiado con los años y recientemente se dejaron de dar los porcentajes de anticipo que se daban en el pasado.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, se considera una amenaza el hecho de que es un oligopolio el proveedor actual y es el que cuenta con los precios más bajos en el mercado, por lo que se ven obligados a comprarle a pesar de los malos tiempos de entrega con los que cuenta. Por otra parte, es una oportunidad que el proveedor respeta los precios de cotizaciones anteriores y suele bajar sus precios cuando se logra llegar a un acuerdo con él.

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Metodología del diagnóstico**

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Proceso particular**

En la primera semana se realizó una visita a la empresa para identificar cómo es que se encuentra conformada, las distintas áreas que la componen, pero sobre todo conocer al equipo de trabajo. Este día el empresario platicó cómo habían trabajado con el equipo anterior, las mejoras que se obtuvieron y lo que esperaba del nuevo equipo consultor, básicamente se estableció una relación con el equipo de trabajo de la empresa y el equipo consultor.

Durante la segunda semana se revisaron los documentos que se habían elaborado anteriormente, se examinó el análisis del entorno con la finalidad de conocer el sector y tener información más clara y concreta sobre el giro de la empresa, posteriormente se comenzó con la actualización del mismo, identificando qué tanto se modificó en un plazo de medio año. Con esto se investigó información del presente año sobre las distintas variables que fueran relevantes, tales como económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas, etc. Se obtuvieron datos de fuentes como INEGI, artículos, etc.

En esta misma semana, es importante mencionar que el interés por parte del equipo consultor para conocer el sector aumentó, por lo tanto se hizo una visita una de las obras que se están ejecutando, se analizó cómo es que se dividen las actividades, las problemáticas que se habían presentado y los avances obtenidos.

En la tercera semana se revisó la tabla de objetivos operativos y estratégicos para adicionar y reconstruir el planteamiento estratégico por parte del empresario. Se

verificaron los objetivos operativos y estratégicos planteados desde 2019 a 2022 y se actualizaron hasta 2023.

Durante la cuarta semana se examinó junto con el empresario la descripción de la situación de la empresa correspondiente al diagnóstico de la intervención anterior para su actualización. Se inició el desarrollo de algunas acciones identificadas para su intervención en esta etapa como el diseño de la página web, así como la recepción y revisión de la lista de procesos de operación y los formatos de control utilizados. Se verificó y complementó el análisis del entorno y se corrigió la tabla resumen de análisis del entorno.

En la semana cinco se llevó a cabo una presentación de las propuestas de mejora para su prevalidación con el empresario y los gerentes. Se acordaron actividades y tareas tanto para su inicio inmediato como posterior a la validación. Se comenzó con la identificación de los contenidos de la página web con el empresario, trabajando con él para adaptarla a sus necesidades. Se detallaron los pasos de los procesos operativos y se fueron detectando los formatos y herramientas que se usan, mismos que se recabaron y verificaron. Se trabajó con el documento de validación actualizando la tabla de fortalezas y debilidades, así como el árbol de problemas y el mapa estratégico.

Durante la sexta semana se prepararon los documentos requeridos para la presentación del diagnóstico y las propuestas de mejora, el reporte de validación, plan de acción, tablero de indicadores y la presentación con los resultados. Dicho evento quedó suspendido por causa de la contingencia sanitaria.

## **2.3. Descripción de la situación de la empresa**

### **Gestión**

Existe un organigrama, y descripciones y perfiles de puestos, los cuales están contenidos en un manual de organización elaborados en la consultoría anterior, por lo que al terminar la consultoría del 2019 se tuvo una descripción clara de las actividades y responsabilidades de cada puesto, considerándose los puestos que ya existían anteriormente a la consultoría así como los de nueva creación como el auxiliar administrativo y el gerente de ventas. Sin embargo, al retornar se informó al nuevo equipo que se agregaron dos personas al equipo de trabajo, ambas como residentes de obra pero cada una teniendo actividades diferentes, por lo que no se ha establecido de manera concreta el puesto de estas dos personas. No obstante, esto no afecta en cómo los colaboradores perciben a la empresa, ya que la ven con una cultura organizacional sólida.

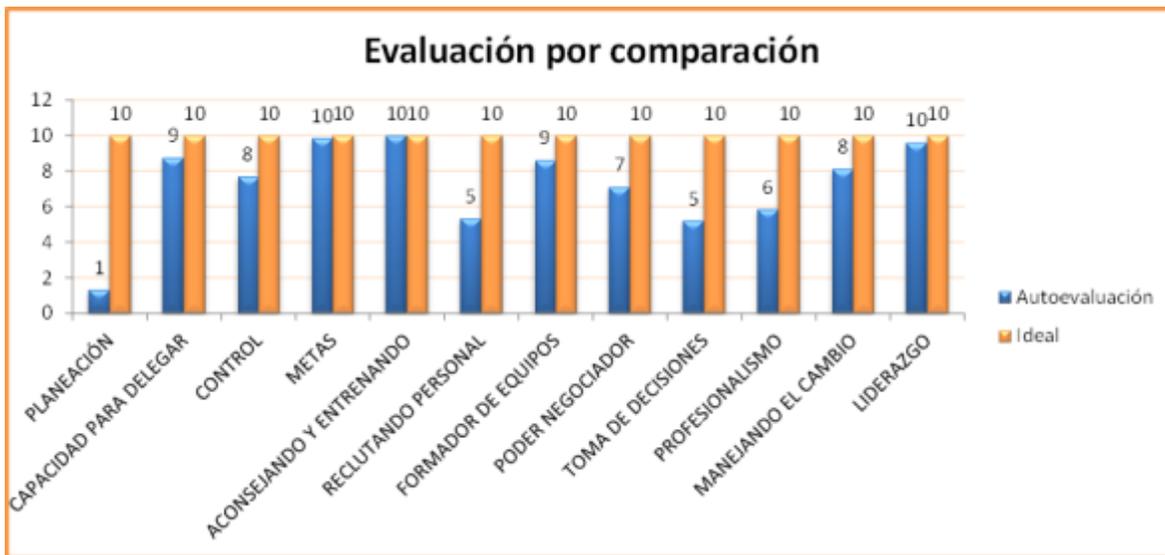
Tomando en cuenta la apreciación de los colaboradores, se reconoció que sigue existiendo poca integración y comunicación entre las áreas administrativa y la de operaciones. Se identificó que no todos los colaboradores están familiarizados con los objetivos de la empresa, por lo que sólo algunos contribuyen a su logro. Por esto mismo, al integrar equipos con colaboradores con diferentes capacidades resulta hasta cierto grado un poco difícil la coordinación. Esto no ha ocasionado problemas de autoridad.

En cuanto a la toma de decisiones se encontró que todas las personas que toman decisiones en su mayoría están capacitadas para esto. No sólo por su preparación académica y experiencia laboral, sino porque tienen el tiempo adecuado y los recursos para tomar dichas decisiones. También cabe mencionar que cada decisión es acorde a cada problemática sin un proceso establecido. Las áreas donde se involucra más la toma de decisiones son en operaciones y finanzas,

recientemente se ha integrado en la toma de decisiones también la parte comercial y mercadológica.

En cuestión de liderazgo, se percibió que existen responsables de tomar decisiones para alcanzar los objetivos y fechas establecidas en el caso de que estén acordadas. Sin embargo, aunque exista un responsable por área, todas las obras son supervisadas y revisadas por todos los colaboradores. Todo esto es reforzado por la parte administrativa de la empresa, ya que se marcan con claridad las prioridades y se promueve una cultura de cumplimiento a los compromisos en todas sus formas: calidad, tiempo y precio.

A continuación se muestran los resultados de una herramienta aplicada al empresario para evaluar sus habilidades gerenciales en julio del 2019.



La planeación en la empresa quedó establecida con la construcción del planteamiento estratégico, en donde los objetivos están determinados a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos determinados son operativos y estratégicos. Por otra parte, se observa respecto al control que la empresa no

tiene indicadores de éxito o de cumplimiento de objetivos en las áreas. Otro punto clave a recalcar es la falta de percepción y control en cuestiones de resultados. No se da una evaluación del progreso y cumplimiento de los proyectos por medio de estándares, solo se basan en cuestiones de rentabilidad para la empresa.

Acercas de las relaciones externas en la empresa, se observó que la empresa se vincula en la mayoría de las veces de manera ética y responsable con su entorno, ya que están en contacto frecuente con las cámaras de ingenieros electromecánicos a nivel estatal y nacional.

En el apartado de calidad, se observa ausencia de procedimientos o políticas oficiales para las diferentes áreas. Las carencias que presenta son en sistemas de calidad, documentación y cuantificación de valores. Tampoco están documentados los procesos para poder incrementar el valor ante los clientes o agentes externos. El valor sólo es acrecentado por mejoras aisladas y no por estrategias.

Se tiene establecido de manera variable a un responsable para toda la información en la empresa. Esto de modo que no haga falta información para las operaciones del día a día y que la información pueda ser transmitida de manera clara a los participantes de dichas actividades. Además, la información que es medular para las actividades es transmitida de manera inconsistente, ya que los recursos para esto son apenas suficientes. A pesar de esto, el empresario y los colaboradores reconocen que las tecnologías de información son algo que contribuye al perfeccionamiento de los diferentes procesos de la empresa.

## **Mercado**

La empresa cuenta con identidad comercial que les ayuda a reflejar la empresa a través de la personalidad para la identificación con sus consumidores, con ello lograron colocarse en mayor escala. Así mismo, se elaboró un plan de marketing

detallado que le permite conocer dónde se encuentran posicionados actualmente, quien es su competencia directa y como ha crecido este sector en la actualidad.

Por otro lado, la empresa tiene claro quiénes son sus clientes potenciales, y conocen su ventaja competitiva para potencializar los resultados, para esto utilizan una base de datos histórico de clientes desarrollada en la intervención anterior que les permite mantener un registro de todos los proyectos, para posteriormente darle seguimiento a los mismos o abordarlos en una segunda ocasión.

La empresa no cuenta con políticas y estrategias formales de precios debido a que el conocimiento que tiene sobre los sistemas de precio del mercado es muy informal, y basan sus precios en lo que personas que trabajan en el sector les digan que se valúa una obra. Existe mucha competencia en el sector y como la gran mayoría de trabajos que tienen son subcontratos, su poder de negociación con el cliente respecto a precios es muy bajo.

La compañía no tiene control sobre sus canales de distribución, trabajan con los disponibles y no tienen información, debido a que ellos solamente construyen y entregan las obras o servicios finalizados.

En cuanto a la promoción y publicidad, la empresa no lleva a cabo ninguna actividad relacionada con la promoción o publicidad de su servicio, en cuanto a redes sociales solamente hacen uso de Facebook, y se encuentran dados de alta en un sistema público, pero no tienen página web oficial para poder contactarlos directamente. No tienen presupuestos dirigidos al área de ventas, sin embargo, se encuentran en el desarrollo de planes para iniciar la promoción de los servicios de la empresa.

En la actualidad existe un puesto de gerente de ventas en el organigrama, además de su descripción y perfil del puesto, pero aún se encuentra vacante. Se carece de

procesos estandarizados de ventas, políticas y evaluaciones de productividad. Todas las ventas las siguen realizando el director de la empresa y el gerente operativo, debido a que la mayoría de sus trabajos han sido por medio de relaciones estratégicas con personas dentro del sector de la construcción o del gobierno.

La gestión de facturación y cobranza se encuentra establecida, cuentan con un registro de todas las facturas de venta, están organizadas de manera que se le facilite a cualquier colaborador acceder y entender la información, están categorizadas por cliente y fecha.

No disponen de un servicio post venta actualmente en la empresa, por lo que no existen registros de problemas en el servicio, quejas, información del servicio, etc. Debido a que hasta el momento no se han recibido reportes o quejas de las obras una vez entregadas, no consideran que sea necesario.

Respecto al conocimiento de los clientes, no se ha realizado como tal un acercamiento para conocer sus opiniones sobre los servicios de la empresa ni de su percepción sobre las fortalezas y debilidades del servicio frente a otros competidores. Los clientes principales de la empresa son el gobierno o constructoras más grandes que los subcontratan, por lo que no llevan a cabo una medición del índice de satisfacción de éstos. En el último año no se han desarrollado iniciativas para incrementar el conocimiento de los clientes y de los competidores.

El conocimiento de los competidores mejoró con el plan de marketing, puesto que la empresa tiene ahora identificados a sus competidores directos o indirectos, por lo tanto, dispone de información de ellos y del mercado al que atienden. También se tienen visualizados a los potenciales o nuevos, y se recaba información eventualmente de productos sustitutos que puedan llegar al mercado nacional.

Hoy en día reconocen cuáles son sus amenazas y saben cómo pueden lidiar con ellas en caso de que algo se salga de control, gracias al plan de marketing pueden identificarlas, esto ayudará a generar estrategias previas para evitar problemas o al menos disminuirlos. Conocen el posicionamiento de la empresa y su participación dentro del mercado, actualmente la compañía busca entrar a nuevos mercados y adquirir nuevos clientes, si bien es de manera intencionada, no es formal.

En cuanto a los sistemas de información, se ha recabado información para tomar decisiones de mercado y poder mantener una relación adecuada con el cliente. Por otra parte, ahora se cuenta con una base de datos para administrar las ventas en donde se registran datos específicos, tiempos de entrega, etc. Relacionado con los clientes, existe un sistema básico de estadísticas que analiza datos de ventas por cliente, servicios ofrecidos, periodos de trabajo con ese cliente, obras realizadas, etc. Esto lleva a la conclusión de que la gestión de información y recursos de información son convenientes para las ventas o mercadotecnia de la empresa.

### **Operaciones**

Desde lo general a lo particular se percibió que hay poca inversión humana en la planeación, programación y control, debido a que los esfuerzos son dedicados a otras áreas. En su mayoría la planeación es escasa, sin embargo, si hay un responsable formal, el cual verifica que los planes de progreso en las obras se lleven a cabo. Esto con la intención de que se puedan controlar los costos y que estén acorde a la calidad y rapidez que la empresa busca.

Este mismo responsable ejecuta lo que es el seguimiento de una obra, ya que con la información generada por el control de costos permite poder estimar los tiempos de entrega en cada obra. Cabe mencionar, que todas las estimaciones de costos

se mandan a hacer con un servicio externo, que de igual forma se verifican para que estén correctos, por otro lado no siempre es posible el cumplimiento de compromisos ante el cliente en forma y tiempo, independientemente si la causa es ajena o no a la empresa. Existe un registro formal de la demanda y de pedidos particulares de clientes.

En la cadena de valor o el abastecimiento de materiales, la empresa en su mayoría no tiene problemas con sus proveedores. Por un lado, es poco común que los proveedores no cumplan con la calidad esperada. Aunque suelen tener problemas con las entregas a tiempo, la comunicación no parece ser obstáculo ya que es fluida y sin trabas. Por último, también se encontró que los registros de compra están guardados y actualizados electrónicamente.

Una vez que las compras están hechas y el material ha sido abastecido, la elaboración de un control de inventario por parte de la empresa entra en acción. Las clasificaciones, categorizaciones y actualizaciones son hechas en su mayoría de las veces. Aunque se tenga la información y una herramienta disponible en Excel para el chequeo del inventario ésta no es utilizada por parte de la empresa, dificultando el control real del inventario y siendo más de manera empírica con lo que se cuenta en inventario, siendo esto a su vez complicado para establecer un ciclo de rotación de inventario o para darle seguimiento a los insumos con antigüedad.

Como ha sido mencionado, dicha herramienta en Excel que se generó en el periodo de la consultoría pasada, específicamente para satisfacer las necesidades de control y seguimiento de inventarios de almacén, no ha sido implementada por el personal asignado a ella. Se habían inventariado todos los materiales y herramientas con los que se contaba hasta septiembre del 2019, mas no se ha actualizado desde entonces. Se necesitará realizar una actualización de inventario a la brevedad para poder implementarla.

Se pudo detectar que la falta de utilización de la citada herramienta los llevó a optar por herramientas anteriores como lo es un libro de registro de entradas y salidas de materiales en la empresa. Al tener un registro en físico en donde se especifica la fecha, el producto, el responsable y si entra o sale, no les permite tener un control real sobre esto, puesto que se han dado ocasiones en las que no vuelven a entrar herramientas y equipamiento a la bodega y se pierden en las obras. Al tener tanta dependencia del libro, si el mismo libro se llega a perder todos los registros se perderán con él y el poco control que se tiene.

La productividad presenta deficiencias al ser uno de los apartados con menos medición y procesamiento de datos. Tanto en operaciones dentro de la obra y en las oficinas administrativas no existe una evaluación de productividad, por lo que no se sabe la naturaleza o el origen de desviaciones o si hubo un paro en las operaciones de obra. Sin embargo, el empresario tiene interés en poder mejorar el nivel de productividad de la empresa.

Por el lado, en ocasiones se tiene un plan para darle mantenimiento a algunas máquinas, pero no a todas y no se hace un registro de este mantenimiento. Esto es consecuencia de que rara vez se tienen problemas de incumplimiento de obras debido a equipo no funcional. No obstante, su capacidad de respuesta en caso de una máquina falle es en buena medida, pero no óptima.

La logística no es el problema de mayor importancia debido a la naturaleza del gremio en el que opera la empresa. No los afecta en gran manera las distancias que hay que recorrer para poder entregar o trabajar una obra.

La parte de calidad es uno de los aspectos prioritarios para la empresa. Es el apartado en el cual se dedica un porcentaje significativo de horas y esfuerzo humano para verificar que esté a los niveles que exige y que espera el cliente.

Esto se verifica en todas las etapas de obra y al final. Sin embargo, no hay procedimientos o registros para cuando se verifique dicha calidad. Esto es reforzado por el hecho que los clientes no exigen y acuerdan en su mayoría de veces un nivel de calidad explícitamente.

Respecto a las tecnologías de innovación y de información, actualmente la empresa está consciente de la mayoría de los avances tecnológicos para el gremio y posee lo requerido para ejecutar sus operaciones efectivamente. De modo que han podido innovar en diferentes nichos de mercado con procesos y tecnologías. Por otro lado, se tiene una deficiencia en los sistemas de información debido a que no existe una gestión de información en la empresa. Esto se ve reflejado en que las compras y las operaciones no suelen ser ejecutadas a base a la información generada.

### **Recursos humanos**

Se observó que cuentan con ciertos criterios normativos implícitos para el personal, suelen tomarse medidas disciplinarias ante el incumplimiento de ciertas reglas internas, por lo que los empleados las conocen y respetan. Además, de manera parcial muestran conformidad con las normas y leyes que aplica para sus operaciones, ubicación y condiciones de la empresa.

No obstante, se aplica un control de ausentismo del personal donde se lleva a cabo un registro de asistencia en una hoja con la fecha, identificación del empleado, hora de entrada, salida y firma, el cual se aplica en poca medida. En la mayoría de los casos se toman medidas disciplinarias para erradicar el problema, lo que ayuda a mantener un nivel controlado sin tener un impacto negativo en la productividad de la empresa.

Se tiene dificultades para conseguir al personal en el momento en el que lo requieren con el nivel de formación, habilidades y actitudes necesarias. Se realiza

una entrevista a los candidatos como parte del proceso de selección. No cuentan con un contrato formal de trabajo para los nuevos colaboradores, sin embargo, de manera inconsistente se les imparte una inducción. Se identifican las habilidades, competencias y se buscan formas para aprovecharlas al máximo. El apoyo que utilizan para la búsqueda de personal a contratar es a través de recomendaciones.

Únicamente en ciertas áreas se realiza una formación del personal como una práctica común. No se tiene un plan de capacitación, aunque se busca que los empleados adquieran competencias y habilidades múltiples. Con aspectos de mejora, se cuenta con mecanismos para la organización y difusión del conocimiento interno. Normalmente se reconoce de manera adecuada a los empleados que alcanzan niveles altos de formación, desarrolla nuevas competencias y habilidades, se interesa por su propio crecimiento y capacitación. Por lo que se procura retener al personal calificado.

De manera anual se actualiza información acerca de los salarios y sistemas de compensación del sector. En algunos niveles se practica la remuneración basada en el desempeño, en la cual se toma en cuenta las habilidades, competencias y certificaciones, así como la antigüedad en la empresa, actitudes y liderazgo e iniciativa. En cambio, no existen criterios establecidos para evaluar las promociones y los aumentos de sueldo al personal.

Por otro lado, se conoce y se cumple parcialmente con la legislación acerca de las condiciones de trabajo. El empresario muestra preocupación por inspirar un clima de confianza, transparencia y motivación, por lo que el personal participa en la construcción de propuestas para mejorar los resultados de la empresa. A partir de las evaluaciones de clima laboral, hechas durante la consultoría anterior, se observó que cuentan con buen clima laboral, sin embargo, la mayor parte del personal muestra confianza, compromiso, interés en mejorar continuamente y actitud cooperativa y de servicio, lo cual favorece la productividad.

Enseguida se presentan los resultados del clima laboral aplicado por el equipo de intervención durante la etapa de diagnóstico en verano de 2019.

DIMENSIÓN	PRODUCTIVIDAD			CULTURA Y COMPORTAMIENTO							Promedio
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud / Seguridad	Compensación	Bienestar	Género	Rel. Laboral	
Individual	83.33	95.83	62.50	75.00	75.00	66.67	58.33	100.00	58.33	87.50	76.25
Grupal	87.50	54.17	75.00	54.17	66.67	75.00	75.00	75.00	91.67	66.67	72.08
Institución	70.83	79.17	70.83	66.67	66.67	83.33	50.00	16.67	100.00	79.17	68.33
<b>TOTAL</b>	<b>80.56</b>	<b>76.39</b>	<b>69.44</b>	<b>65.28</b>	<b>69.44</b>	<b>75.00</b>	<b>61.11</b>	<b>63.89</b>	<b>83.33</b>	<b>77.78</b>	<b>72.22</b>

71.39
70.83

Seguido, se cuenta con la misma tabla de indicadores del clima laboral pero actualizada durante la etapa de implementación por el mismo equipo de intervención en otoño 2019.

DIMENSIÓN	PRODUCTIVIDAD			CULTURA Y COMPORTAMIENTO							Promedio
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud / Seguridad	Compensación	Bienestar	Género	Rel. Laboral	
Individual	100.00	92.86	75.00	75.00	82.14	78.57	71.43	89.29	60.71	78.57	80.36
Grupal	82.14	60.71	78.57	78.57	82.14	89.29	64.29	89.29	67.86	71.43	76.43
Institución	71.43	85.71	78.57	89.29	78.57	96.43	67.86	67.86	82.14	71.43	78.93
<b>TOTAL</b>	<b>84.52</b>	<b>79.76</b>	<b>77.38</b>	<b>80.95</b>	<b>80.95</b>	<b>88.10</b>	<b>67.86</b>	<b>82.14</b>	<b>70.24</b>	<b>73.81</b>	<b>78.57</b>

77.98
77.72

Aunque no es formalizado, se cuenta con un procedimiento de gestión de desempeño, el cual suele evidenciar objetividad y favorecer el aprendizaje y la corrección oportuna. Además, los empleados participan en la evaluación de los jefes.

Se carece de una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia global y de negocios de la organización, en la mayoría de las áreas el personal en general tiene un enfoque de calidad en el desempeño de su trabajo. Sin embargo,

no se cuenta con políticas documentadas de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

De manera eventual, en el último año se han hecho innovaciones de tipo organizacional con impactos positivos. Se motiva y se prepara al personal para que participe en la innovación de los procesos, productos y servicios, lo cual muestra una capacidad buena para participar en el proceso de innovación. Se carece de un soporte básico de sistemas de información para la gestión del personal, ni se lleva un registro de las competencias y habilidades del personal y de su plan de desarrollo.

### **Finanzas**

Durante el periodo de asesoría anterior se desarrolló una herramienta financiera con el fin de llevar un control de todas las entradas y salidas de dinero. Aunque para su estructura se toma en cuenta los materiales que necesitan, mano de obra directa y otros como la ubicación de la obra. Se elaboran presupuestos de ingresos y egresos, los cuales brindan información consistente y confiable. Los cierres contables se realizan mensualmente y la información se actualiza al cierre del mes anterior.

Los reportes que emiten a partir de la contabilidad son el balance general y el estado de resultados. Se cuenta con sistemas de información para dar soporte a actividades operacionales básicas, tales como facturación, inventarios y proveedores. Los cuales están vinculados con el sistema contable.

La empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes según corresponde a su constitución. Tiene un registro adecuado al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Además, cuenta con los permisos y licencias que requiere según la normatividad vigente y aplicable a su giro.

Está al corriente con sus obligaciones fiscales, en cambio no cuenta con convenios fiscales y no aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de impuestos.

Se sigue una estrategia para la fijación de sus precios, la cual se basa en el costo del producto más margen deseado. La empresa recolecta, procesa y analiza información necesaria para establecer de manera adecuada sus precios según la estrategia seguida. Sin embargo, no se conocen con precisión los márgenes de utilidad que obtienen por cada uno de los clientes o segmentos de mercado que manejan. En la mayoría de los casos se respetan los precios y acuerdos que se pactan con el cliente, asumiéndolos activamente como compromisos. Aunque en pocas ocasiones han hecho ajustes negociados en los precios cuando no se logra llegar a los márgenes proyectados.

No se tiene un plan de las utilidades deseadas, por lo que de manera irregular se verifica y da seguimiento a la información correspondiente, la cual no siempre es accesible, completa y a tiempo. Las utilidades se retiran dependiendo los gastos que requiera la empresa, así como la inversión en obras nuevas.

No se obtiene el punto de equilibrio. No es común que la empresa acceda a diversas fuentes de financiamiento y elegir la más conveniente por su combinación, lo cual se utiliza para pago de sueldos y compra de maquinaria y herramienta. Tampoco se evalúa la capacidad de pago cuando se solicitan los préstamos, no se hace un uso adecuado al crédito comercial y no se utiliza el flujo de efectivo como un mecanismo de gestión financiera. No obstante, los antecedentes de crédito del empresario no representan un obstáculo para la obtención de nuevos financiamientos y actualmente se tiene un nivel saludable de endeudamiento.

No se cuenta con un inventario actualizado de los activos fijos que se poseen tampoco se lleva una contabilidad de la depreciación de estos. Se han realizado inversiones importantes en el pasado, especialmente en maquinaria y de acuerdo a las necesidades y planes de la empresa, ésta requiere efectuar inversiones importantes en el futuro, para lo cual se efectúa una planeación. No se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la empresa.

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Herramienta DIE**

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

#### **Análisis FODA**

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea un negocio, útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Córdoba. (2017). El Proceso de Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Agropecuarias Sitio web: <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>

## Árbol de problemas

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.”<sup>3</sup>

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

#### Herramienta DIE

Los siguientes resultados que se presentan corresponden a la consultoría realizada en el periodo verano otoño 2019.

#### RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**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
AF1.	GESTIÓN	56.0	132.0	4.2	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	30.0	120.0	2.5	SOBREVIVENCIA
AF3.	OPERACIONES	59.0	141.0	4.2	BÁSICA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	78.0	174.0	4.5	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	79.0	155.0	5.1	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>302.0</u>	722.0	4.1	BÁSICA

<sup>3</sup> Unesco. (2019). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Sitio web: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

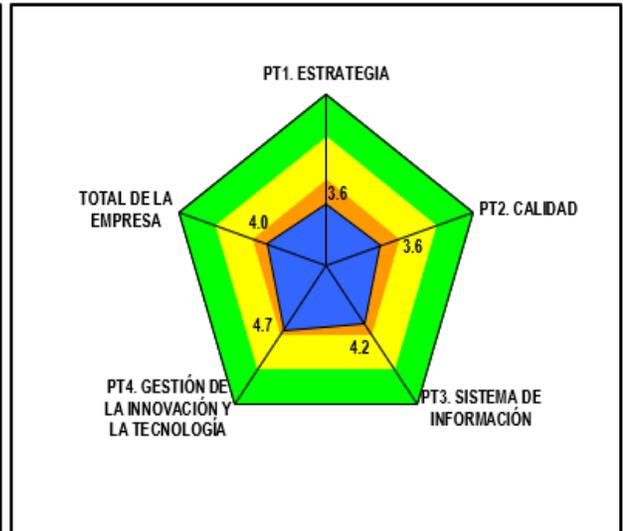
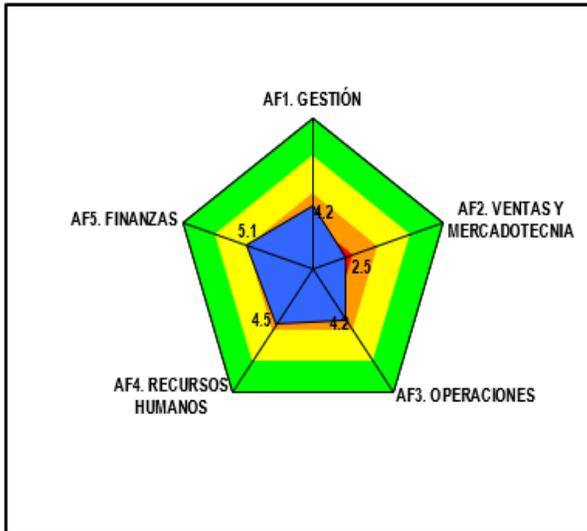
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

Áreas transversales

Escalas de calificación:	<span style="color: green;">■</span> $\geq 7.5$ y $\leq 10$ <span style="color: yellow;">■</span> $\geq 5$ y $< 7.5$ <span style="color: orange;">■</span> $\geq 3.1$ y $< 5$ <span style="color: red;">■</span> $\geq 0$ y $< 3.1$
--------------------------	---

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	72.0	201.0	<u>3.6</u>	<u>BÁSICA</u>
PT2.	CALIDAD	256.0	703.0	<u>3.6</u>	<u>BÁSICA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	144.0	345.0	<u>4.2</u>	<u>BÁSICA</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	28.0	60.0	<u>4.7</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		500.0	1309.0	4.0	BÁSICA



A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante la consultoría de primavera verano 2020

**RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:**

**CONFIABLE**

**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
AF1.	GESTIÓN	87.0	135.0	<a href="#">6.4</a>	<a href="#">CONFIABLE</a>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	47.0	120.0	<a href="#">3.9</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
AF3.	OPERACIONES	73.0	141.0	<a href="#">5.2</a>	<a href="#">CONFIABLE</a>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	81.0	177.0	<a href="#">4.6</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
AF5.	FINANZAS	95.0	155.0	<a href="#">6.1</a>	<a href="#">CONFIABLE</a>
TOTAL DE LA EMPRESA		<a href="#">383.0</a>	728.0	5.2	<a href="#">CONFIABLE</a>

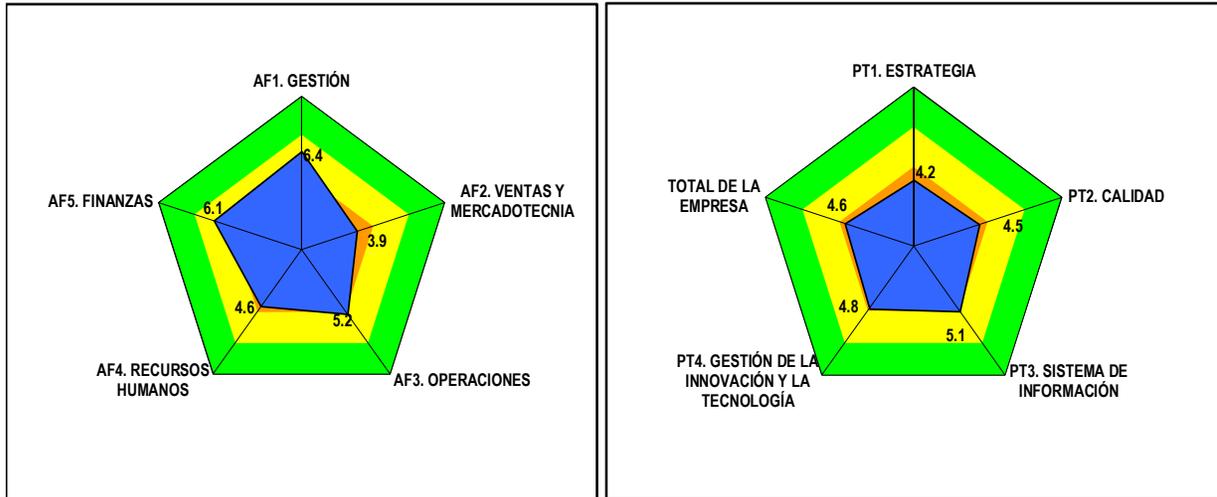
**RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:**

**BÁSICA**

**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
PT1.	ESTRATEGIA	86.0	207.0	<a href="#">4.2</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
PT2.	CALIDAD	316.0	709.0	<a href="#">4.5</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	175.0	345.0	<a href="#">5.1</a>	<a href="#">CONFIABLE</a>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	29.0	60.0	<a href="#">4.8</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
TOTAL DE LA EMPRESA		606.0	1321.0	4.6	<a href="#">BÁSICA</a>

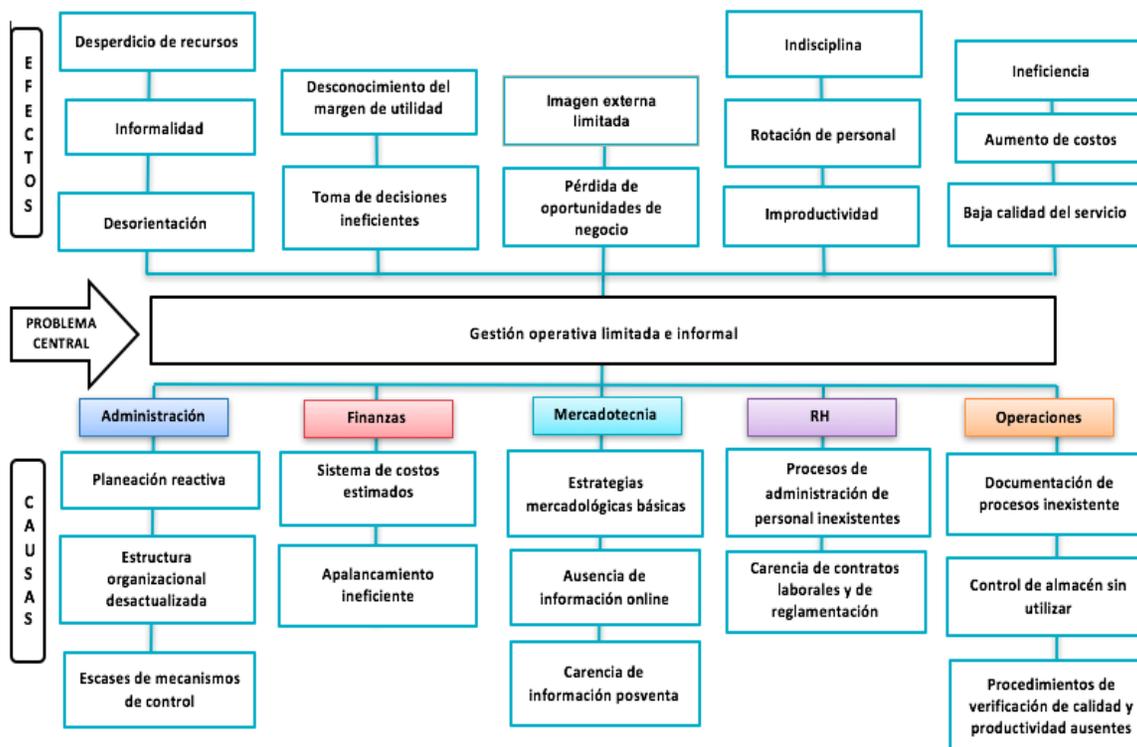


### Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión/Administración</b>	
Dirección empresarial colaborativa.	Planeación estratégica limitada.
Vinculación empresarial fuerte.	Estructura organizacional desactualizada.
Personal capacitado para tomar decisiones.	Mecanismos de control escasos.
Identidad institucional formalizada.	
<b>Mercado</b>	
Relaciones estratégicas para la obtención de proyectos.	Estrategias comerciales y mercadológicas básicas.
Imagen corporativa presente.	Ausencia de información online para promoción y publicidad.
Registros de ventas y clientes.	Carencia de información post venta.

<b>Operación</b>	
Conocimiento de sus procesos operativos.	Documentación de procesos inexistente.
Información tecnológica del sector actualizada.	Control de almacén sin utilizar.
Disponibilidad y buen funcionamiento de maquinaria.	Procedimientos de verificación de calidad y productividad ausentes.
Instalaciones de almacenes reorganizadas.	
<b>Recursos humanos</b>	
Personal comprometido.	Procesos de administración de personal informales.
Habilidades y competencias del personal identificadas.	Carencia de contratos laborales y de reglamentación.
Descripciones y perfiles de puestos.	
<b>Finanzas</b>	
Información financiera suficiente.	Sistema de costos estimados.
Estrategia básica para la fijación de sus precios.	Apalancamiento ineficiente.
Solvencia.	

## Árbol de problemas



En el mapa anterior se puede observar que el problema central de la empresa está relacionado con la gestión operativa, el cual repercute en las diferentes áreas: Administración, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y operaciones.

En la administración repercute en que existe una planeación reactiva lo cual puede provocar desorientación en la empresa. Además de tener una estructura organizacional desactualizada debido a la creación de un nuevo puesto, mismo que se encuentra sin documentar. También se encontró escasez de mecanismos de control, lo cual resulta en desperdicios de recursos e informalidad.

En las finanzas el nivel de apalancamiento es ineficiente y el sistema de costos solo es estimado, sin embargo, no se utiliza para llevar un control de margen de utilidad.

En el área de mercado existe una carencia de registro post venta que resulta en un servicio al cliente ineficiente. Además, se tiene ausencia de información online, lo que impide que tengan acceso a su servicio e información de manera eficiente, asimismo cuentan con estrategias mercadológicas básicas lo que conlleva a tener una pérdida de oportunidades de negocio.

En recursos humanos los procesos de administración del personal son inexistentes, lo que genera rotación de personal, indisciplina e improductividad de igual forma tienen carencia de contratos laborales y reglamentación.

Finalmente, en operaciones no existe documentación de procesos, los procedimientos de verificación de calidad y productividad son ausentes. Cuentan con una herramienta para llevar a cabo el control del almacén pero no está siendo utilizada lo que trae por consecuencias, aumento de costos e ineficiencia.

### **3. Planteamiento estratégico**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión**

Proveemos soluciones dinámicas de obra civil y de construcción electromecánica. Con criterios asertivos y métodos innovadores, desafiando lo convencional y garantizando los resultados.

##### **Visión**

Posicionarse en el Occidente de México como la mejor solución a los proyectos de construcción de obra civil y de obra electromecánica con personal experto y métodos de trabajo eficientes y eficaces.

##### **Valores**

- Compromiso
- Lealtad
- Entusiasmo
- Responsabilidad
- Valentía

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer su sistema de información financiera para la toma de decisiones y tener mayor competitividad.</li> <li>Diseñar estrategias de marketing digital para favorecer las oportunidades de negocio.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un sistema de costeo para determinar con certeza el margen de utilidad.</li> <li>Asegurar la utilización de las herramientas de control para la profesionalización de la empresa.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar el diseño de imagen corporativa para mejorar la percepción del cliente.</li> <li>Optimizar la información histórica de clientes para la mejora de procesos de comercialización.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar la estructura organizacional y de puestos a fin de que corresponda con el funcionamiento.</li> <li>Formalizar los procesos de administración de personal y la reglamentación que garantice contar con colaboradores adecuados.</li> </ul>

#### Objetivos estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos (Metas) estratégicos para el 2023</b>
Económica / Financiera	- Incrementar ingresos a 30 mdp por monto de obra anual 2023.
Cliente / Mercado	- Realizar obra de alta tensión en líneas de transmisión de CFE. - Expandir el mercado a otros estados del país.
Procesos internos	- Contar con procesos sistematizados.
Recursos humanos	- Crear grupos autónomos de trabajo.
Gestión / Dirección	- Establecer representaciones regionales.

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo Operativo 2022	Objetivo Estratégico 2023
<b>Económica / Financiera</b>	-Tener ingresos de 9 mdp por monto de obra 2020.	- Aumentar los ingresos a 15 mdp por monto de obra anual 2021.	-Aumentar los ingresos a 21 mdp por monto de obra anual 2022. -Comprar un terreno aproximadamente de un 1 millón. -Invertir en construcción de 800,000 + 700,000.	-Incrementar los ingresos a 30 mdp por monto de obra anual 2023.
<b>Cliente / Mercado</b>	-Expandir su segmento de mercado a gobierno del estado, CFE y obra privada. -Afianzar los medios de promoción y difusión: redes sociales, página web, currículum.	-Realizar obra de media tensión en edificios verticales. -Tener lineamientos de venta establecidos. -Contratar un gerente de ventas.	-Realizar obra de potencia media tensión en centros comerciales.	-Realizar obra de alta tensión en líneas de transmisión de CFE. -Expandir el mercado a otros estados del país.
<b>Procesos internos</b>	-Documentar procesos de trabajo. -Implementar la herramienta de control de inventarios. -Invertir en instalaciones y maquinaria.	-Comprar un terreno para oficina y bodega. -Trasladar las oficinas al terreno atrás de ITESO.	-Tener una grúa con pluma para minimizar los desperdicios.	-Contar con procesos sistematizados.

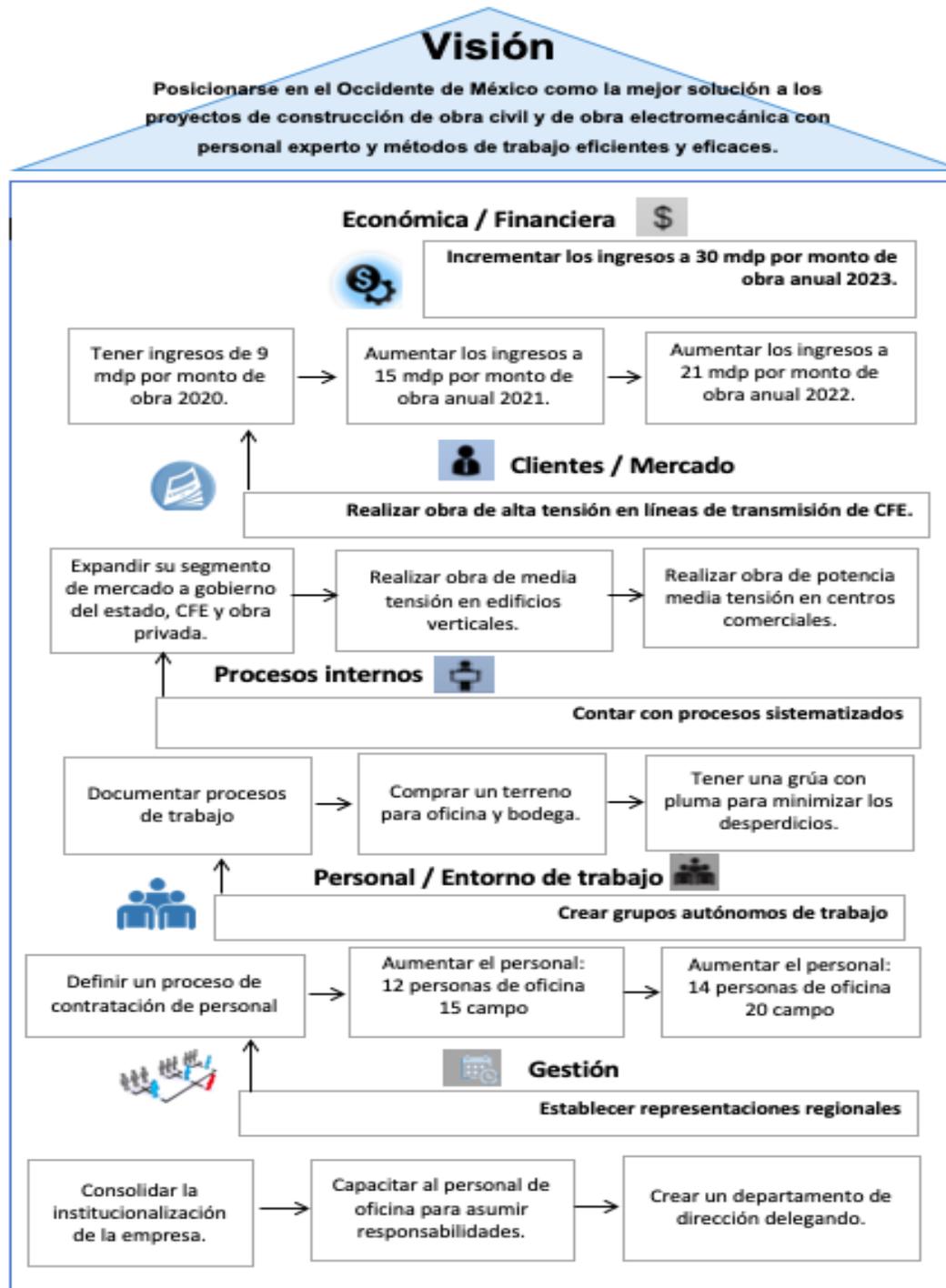
<b>Recursos humanos</b>	-Definir un proceso de contratación de personal. -Aumentar el personal: 10 personas de oficina 12 campo -Verificar funcionamiento de personal por subcontratación.	-Aumentar el personal: 12 personas de oficina 15 campo -Evaluar el rendimiento de subcontratación.	-Incrementar al personal: 14 personas de oficina: Abrir nuevas áreas de mantenimiento pruebas. 20 personas en campo: Auxiliares, linieros, choferes, contratados por obra y proyecto.	-Crear grupos autónomos de trabajo.
<b>Gestión / Dirección</b>	- Consolidar la institucionalización de la empresa. -Retomar coaching	-Capacitar al personal de oficina para asumir responsabilidades.	-Crear un departamento de dirección delegando. -Consolidar el equipo.	-Establecer representaciones regionales

**En el 2019 se cumplió con los siguientes objetivos:**

- Económica/Financiera:
  - Tener ingresos de 5 mdp por monto de obra 2019.
    - Podas CFE, Jalisco, Colima y SLP.
    - Electrificación en El Vergel.
    - Electrificaciones en Autlán de Navarro, Jalisco.
    - Facturación S.I.A.P.A. en Tonalá, Jalisco
- Cliente/Mercado:
  - Posicionar al gobierno del estado como cliente potencial; Obtención de los siguientes proyectos:
    - 2 proyectos estatales.
    - 3 proyectos de CFE distribución.
    - 4 proyectos municipales.
  - Aumento de cartera de 3 clientes nuevos
    - S.I.A.P.A.

- Atlán de Navarro, Jalisco.
  - Zapopan, Jalisco.
- Procesos internos
  - No se cumplieron objetivos
- Recursos Humanos
  - Mantener a este personal en el año actual:
    - 9 personas de oficina
    - 5 campo
    - 1 externos (Maestro de obra) realiza subcontratación
- Gestión/Dirección
  - Terminar las consultorías con especialistas y tomar sus propuestas.

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Formalización de la gestión con visión estratégica.*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3				Planeación estratégica		
	2			Documentación de procesos operativos	Expansión del mercado	Sistema de costos	Invertir en terreno y cambio de instalaciones
	1		Administración del personal	Estrategias de Marketing	Mecanismos de control	Delegación de responsabilidades	Adquisición de maquinaria
Bajo impacto	-1		Estructura organizacional	Proceso de servicio posventa	Control de inventario	Lineamientos de venta y contratación de Gerente	
	-2		Contratos laborales y reglamentación				
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

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

#### Justificación de las propuestas iniciales antes de la contingencia sanitaria

##### Procesos de administración de personal formalizados

Actualmente la empresa cuenta con descripciones de puestos actualizadas (con excepción del puesto incorporado recientemente). La problemática es la falta de

formalización a la hora de la contratación del personal. Esta propuesta procurará erradicar esta informalidad mediante el desarrollo de un manual para la incorporación de personal, con el fin de tener una base para una contratación óptima por medio de entrevistas y diferentes filtros al momento de checar los perfiles de la vacante, así como procurar una permanencia en la empresa. Esto facilitará el proceso del control del personal, así como tener una contratación favorable que se adecue al puesto deseado y que se cumplan los requisitos de cada persona para las actividades a realizar.

### **Estrategias de marketing**

En el área de mercado se observó la problemática que los clientes no pueden llegar directamente al contacto de la empresa, por lo cual se elaborará una página web un tanto informativa mostrando todas las infraestructuras y trabajos realizados por la empresa, dando a conocer sus servicios y clientes potenciales con el fin de obtener estadísticas y datos sobre la interacción con el público ofreciendo como resultado el fortalecer la imagen y el posicionamiento de la empresa de manera profesional. Por otra parte, al momento de terminar cada obra se carece de un registro postventa, por lo cual se propuso elaborar una herramienta para anotar los datos al respecto, con el propósito de disponer de una base de información de prospectos y de satisfacción del cliente que permita enfocar los objetivos estratégicos de comercialización y tomar decisiones certeras.

### **Implementación del control de almacén**

En el área operativa se detectó que hay una falta de orden y organización considerable en cuanto al inventario con lo que se cuenta en el almacén, así como para el registro de entradas y salidas de material y herramientas de este. El año pasado se generó una herramienta de Excel para digitalizar y llevar un control del almacén la cual no se ha utilizado. La razón pudiera ser que la herramienta es complicada o no se le dio la capacitación suficiente a quienes usarían dicha herramienta. Debido a esto, se analizará la herramienta para detectar cuales

podieran ser los cambios necesarios para implementarla al cien por ciento en la empresa. Además, agregar a dicha herramienta una sección para solicitud y registro de material y herramientas, con la finalidad de tener conocimiento en todo momento de las cantidades exactas de material, así como la ubicación en tiempo real de las herramientas que se encuentran en sitio o en el almacén.

### **Documentación de procesos de operación**

Actualmente existe una documentación de los procesos internos muy pobre, esta se da por medio de boca en boca, no se tiene un manual que detalle cada procedimiento así como las personas involucradas y las actividades que se realizan en cada parte del proceso. Desarrollar esta documentación mediante un manual de operaciones permitirá una comprensión óptima del cada proceso dentro de la empresa para que cada persona tenga claro cómo es que funciona, quiénes están involucrados, tiempos de las actividades y todos aquellos aspectos que sean aplicados para el proceso operativo. Esto permitirá que no solo los responsables de las diversas actividades sepan que es lo que hace, sino también que las demás partes del equipo puedan comprender el todo de la empresa y se puedan formular nuevas propuestas a implementar.

### 4.3. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción formulado para las propuestas iniciales antes de la contingencia sanitaria.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR	M-ABR	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUN-JUL	JULIO	JULIO	
			sem 1 23 al 27	sem 2 30 al 3	Sem Sta 6 al 10	sem 3 13 al 17	sem 4 20 al 24	sem 5 27 al 30	sem 6 4 al 8	sem 7 11 al 15	Sem p-v 18 al 22	sem 8 25 al 29	sem 9 1 al 5	sem 10 8 al 12	sem 11 15 al 19	sem 12 22 al 26	sem 13 29 al 3	sem 14 6 al 10	sem 15 13 al 16	
<b>1. PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL FORMALIZADOS</b>																				
1 Actualización de la estructura organizacional y de puestos	Daniel Resendiz	Manual de Integración de Personal. Reporte del Clima Laboral.	■																	
2 Recopilación y análisis de formatos y documentación existente			■	■																
3 Determinación de requerimientos para la operación de los procesos					■	■														
4 Descripción de cada uno de los procedimientos						■	■													
5 Diseño o rediseño de formatos y de sus instructivos							■	■												
6 Revisión con el empresario y el responsable para su aprobación								■	■											
7 Integración del borrador del Manual de Integración de personal									■	■										
8 Aplicación de los procedimientos y formatos en la ejecución de los mismos										■	■									
9 Verificación y ajustes en los procedimientos y formatos											■	■								
10 Integración del Manual de Integración de personal definitivo												■	■							
11 Aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados													■	■						
12 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales															■	■				
<b>2. ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>																				
1 Definición y recopilación de información	Fernanda Barragán	Página Web. Diseño o rediseño de Perfiles en Redes Sociales. Documento de Estrategias.	■																	
2 Desarrollo de las estrategias de marketing				■																
3 Elaboración de instrumentos y herramientas de control						■	■													
4 Integración de Documento de Estrategias de Marketing							■	■												
5 Verificación con el empresario para aprobación								■	■											
6 Capacitación del personal en el uso de las estrategias e instrumentos de control									■	■										
7 Ejecución y verificación de las estrategias e instrumentos de control										■	■									
8 Ajustes e integración en el Documento de las estrategias definitivas											■	■								
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales													■	■						
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL DE ALMACÉN</b>																				
1 Revisión y análisis de la herramienta elaborada	Alejandro Ortiz	Herramienta de Control de Almacén. Manual de Operación la herramienta.	■																	
2 Recopilación de documentos relacionados para definir su integración				■																
3 Realización de ajustes en la herramienta					■	■														
4 Actualización del manual de operación de la herramienta						■	■													
5 Capacitación del personal en el uso de la herramienta							■	■												
6 Verificación de la organización física del almacén								■	■											
7 Captura de información en la herramienta									■	■										
8 Revisión del registro de información y realización de corridas										■	■									
9 Comprobación de la funcionalidad de la herramienta											■	■								
10 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														■	■					
<b>4. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE OPERACIÓN</b>																				
1 Recopilación de información con responsables y empresario	Daniel Resendiz	Manual de Procesos de Operación	■																	
2 Análisis de actividades y formatos de control existentes				■																
3 Realización de la documentación de los procesos					■	■														
4 Diseño o rediseño de formatos e instrumentos de control						■	■													
5 Validación con empresario y responsables							■	■												
6 Integración del borrador del Manual de Procesos								■	■											
7 Capacitación del personal en el uso del Manual									■	■										
8 Integración del Manual definitivo										■	■									
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales													■	■						
<b>5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN</b>																				
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación																■	■	
Reportes y exposición final																			■	■

#### 4.4. Reorganización de las propuestas de mejora

##### Plan de trabajo

Con el fin de resolver y encauzar una operación que mantuviera y solventara las actividades además de las condiciones generadas a partir de la contingencia sanitaria, se replantearon las propuestas de mejora encaminadas a apoyar en la solución de aspectos que debían de atenderse prioritariamente.

Al efecto, se formularon y aprobaron por parte de la dirección de la empresa, las siguientes propuestas que se exponen enseguida.

##### PROPUESTA: DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE OPERACIÓN

La importancia de integrar en un manual todos aquellos procesos, políticas y reglas de la empresa en un solo lugar (digital y físico) para la comprensión de la operación y la adaptabilidad de nuevos colaboradores, definió la continuidad de esta propuesta.

##### PRODUCTOS

- Manual de procesos de operación
- Normas de seguridad e higiene
- Reporte del clima laboral

##### CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación: Formato para manual de procedimientos
20 a 24 abril	Verificación de información sobre los procesos, los formatos y reportes utilizados Examen de la Herramienta de seguimiento y control de operaciones Inicio de la integración del borrador del manual de procesos de operación
27 a 1 mayo	Preparación de la documentación de los procesos en el manual Elaboración y/o actualización de formatos, reportes e instructivos utilizados

	Integración de la Herramienta de seguimiento y control en el manual Envío por parte del Gerente de Operaciones al equipo, de las Normas de seguridad e higiene que están elaborando para integrarlas en el manual Envío del borrador del manual al empresario y Gerente de Operaciones para su revisión
4 a 8 mayo	Revisión de los procesos documentados, formatos, reportes e instructivos, así como de la integración de la Herramienta y de las Normas en el manual por parte del empresario y Gerente de Operaciones
11 a 15 mayo	Realización de modificaciones en la documentación de los procesos, formatos, reportes e instructivos utilizados, incluyendo la Herramienta y las Normas Envío al empresario y personal involucrado para su revisión
18 a 22 mayo <sup>4</sup>	Revisión de los procesos documentados, formatos, reportes e instructivos, así como de la Herramienta y las Normas en el manual por parte del empresario, personal responsable y otros involucrados
25 a 29 mayo	Realización de entrevistas con los ocupantes del puesto de Residente de Obra para elaborar su descripción y perfil del puesto Verificación con el empresario para su aprobación y la actualización del manual de organización
1 a 5 junio	Integración del borrador del manual de procesos de operación Envío al empresario del borrador del manual para su visto bueno Preparación de la socialización del manual de procesos con el personal Aplicación de la encuesta de clima laboral
8 a 12 junio	Socialización del manual de procesos de operación con el personal Precisión final de la documentación de procesos, formatos, reportes e instructivos, Herramienta y Normas Procesamiento de la encuesta de clima laboral
15 a 19 junio	Integración del manual de procesos de operación definitivo Elaboración del Reporte de clima laboral
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

## PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE MARKETING

El establecimiento de acciones que faciliten la promoción y publicidad mediante canales de comunicación eficientes, determinó el que esta propuesta continuara.

## PRODUCTOS

- Diseño de página web y redes sociales
- Currículum empresarial actualizado y programa de envíos
- Herramienta de seguimiento post venta y su instructivo

<sup>4</sup> Semana que se “suspenden” actividades entre primavera y verano

## CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación
20 a 24 abril	Presentación del contenido de la página web al empresario para la definición de su publicación Creación de los perfiles de la empresa en redes sociales tanto en Facebook como en Instagram para iniciar la generación de interacción con el público
27 a 1 mayo	Verificación de detalles del contenido de la página web para terminarla y publicarla Instrumentación del control de visitas en la página web y en redes sociales (descargado o diseño interno) Actualización del currículum empresarial incorporando las imágenes y datos relevantes sobre obras terminadas a la fecha
4 a 8 mayo	Publicación de la página web Verificación del control de visitas en la página web y en redes sociales Desarrollo del borrador de la herramienta para el seguimiento post venta
11 a 15 mayo	Envío para su revisión al empresario y Gerente Administrativo: Currículum empresarial actualizado y su programa de envíos Herramienta para el seguimiento post venta y su instructivo Control de visitas en la página web y en redes sociales
18 a 22 mayo	Revisión por parte del empresario y del gerente de los documentos enviados
25 a 29 mayo	Realización de modificación y ajustes en los documentos conforme a las observaciones del empresario y gerente Preparación de la socialización de los documentos con el personal
1 a 5 junio	Socialización de los documentos generados con el personal involucrado Precisión final del currículum empresarial y su programa de envíos, la herramienta para el seguimiento post venta y su instructivo, y el control de visitas de la página web y redes sociales
8 a 12 junio	Comprobación de la funcionalidad de la herramienta de seguimiento post venta y su instructivo, y del control de visitas de la página web y redes sociales
15 a 19 junio	Elaboración final del currículum empresarial actualizado a la fecha y su programa de envíos
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

### PROPUESTA: CONTROL DE ALMACÉN

La simplificación de las operaciones de control de almacén, agilizando los elementos de la herramienta existente produjo la continuación de la propuesta.

## PRODUCTOS

- Herramienta de control de almacén
- Manual de la herramienta

## CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación
20 a 24 abril	Recopilación de documentos relacionados para definir su integración Evaluación de la herramienta de control de almacén y su manual de operación existentes Diseño de una herramienta de control de personal en obra
27 a 1 mayo	Realización de ajustes en la herramienta Verificación de la organización física del almacén
4 a 8 mayo	Realización de ajustes en la herramienta Actualización del manual de operación de la herramienta
11 a 15 mayo	Envío al empresario y los gerentes de la herramienta de control de almacén rediseñada y su manual de operación actualizado para su revisión
18 a 22 mayo	Revisión de la herramienta de control de almacén rediseñada y de su manual de operación actualizado por parte del empresario y los gerentes
25 a 29 mayo	Realización de modificación y ajustes en la herramienta y el manual conforme a las observaciones del empresario y los gerentes Preparación de la socialización de la herramienta y el manual con el personal
1 a 5 junio	Socialización de la herramienta y el manual con el personal involucrado Captura de información en la herramienta mediante el manual
8 a 12 junio	Revisión del registro de información y realización de corridas Comprobación de la funcionalidad de la herramienta
15 a 19 junio	Formulación final de la herramienta de control de almacén y de su manual de operación
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

## PROPUESTA: PROCESO DE PROVEEDURÍA

La empresa cuenta con un solo proveedor de materiales que les surte prácticamente todos los materiales necesarios para las obras, lo cual deja a la empresa con una dependencia grande ante él. A su vez, este proveedor ha representado un desafío grande ya que los presupuestos se elaboran al tipo de cambio del dólar, los tiempos de entrega terminan retrasados y algunos materiales

resultan de menor calidad de lo esperado. Al respecto, se desarrollará una herramienta para la evaluación de proveedores, cuyo principal objetivo es poder contar con un catálogo de proveedores que faciliten la elaboración de presupuestos, los tiempos de entrega y que estos materiales cumplan con las demandas de la empresa y sus clientes, comparando así diferentes opciones para cada tipo de necesidad que se presente antes y durante la obra.

#### PRODUCTOS.

- Herramienta de evaluación de proveedores
- Manual de la herramienta

#### CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación
20 a 24 abril	Recolección de información existente sobre los proveedores Lista de características requeridas de los proveedores
27 a 1 mayo	Diseño de la estructura de datos para el análisis de proveedores Desarrollo de borrador de la herramienta de evaluación de proveedores
4 a 8 mayo	Desarrollo de borrador de la herramienta de evaluación de proveedores Elaboración del borrador del manual de operación de la herramienta
11 a 15 mayo	Envío al empresario y Gerente Administrativo de la herramienta de evaluación de proveedores y su manual de operación para su revisión
18 a 22 mayo	Revisión de la herramienta de evaluación de proveedores y de su manual de operación por parte del empresario y gerente
25 a 29 mayo	Realización de modificación y ajustes en la herramienta y el manual conforme a las observaciones del empresario y gerente Preparación de la socialización de la herramienta y el manual con el personal
1 a 5 junio	Socialización de la herramienta y el manual con el personal involucrado Captura de información en la herramienta mediante el manual
8 a 12 junio	Revisión del registro de información y emisión de reportes Comprobación de la funcionalidad de la herramienta
15 a 19 junio	Formulación final de la herramienta de evaluación de proveedores y de su manual de operación
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

En lo que correspondería a la primera semana de la implementación, debido a la situación extraordinaria generada por la contingencia sanitaria se tuvieron que revisar las prioridades a atender, llevando a cabo el replanteamiento de las propuestas de mejora y la consecuente reorganización del programa de trabajo, lo cual se observa en el plan de actividades reestructurado.

Durante la **primera semana** efectiva de la Implementación se realizó una reunión en línea con la empresa, se abordaron las propuestas con los responsables correspondientes, tanto de la empresa como del equipo de consultores.

Se estableció la forma de trabajo para la propuesta de **documentación de procesos de operación**, lo que se entiende como “el resumen de los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. [...] es mucho más importante el cómo de la implementación que el cuánto del impacto del proceso.”<sup>5</sup> En este caso se trabajará en la elaboración e implementación de un **manual de operaciones**, mismo que se define como “la guía autorizada de cómo se hacen las cosas en su negocio.”<sup>6</sup> Se convino en que se realizará de manera virtual por medio de una plataforma en línea que cuenta con acceso abierto para los integrantes de la empresa, facilitando así el poder establecer, aclarar y redactar este manual con la finalidad de poder tener todos aquellos procesos, políticas y reglas de la empresa en un solo lugar (digital y físico) para la comprensión de la empresa y la adaptabilidad de nuevos colaboradores con esta herramienta. Lo que prosigue

---

<sup>5</sup> ISO Tools Excellence. (2017) ¿Qué es y cómo se utiliza la documentación de procesos? Sitio Web: <https://www.isotools.com.co/se-utiliza-la-documentacion-procesos/>

<sup>6</sup> helpiCoaching. (S.F.) Su manual de operaciones. Sitio Web: <https://helpicoaching.com/su-manual-de-operaciones/>

será el establecer aquellos puntos importantes, el orden y la información que es esencial para este manual.

En relación con la propuesta de **estrategia de marketing** la cual se conoce como “el conjunto de acciones que tienen el objetivo de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible. En ellas se incluyen actividades básicas, de corto y largo plazo, que tienen que ver con el análisis de la situación inicial de una compañía, así como con la evaluación y selección de sus estrategias orientadas al mercado.”<sup>7</sup>

Acerca del diseño de la página web y de las redes sociales Facebook e Instagram, se comentó con el empresario y el equipo de trabajo que se encuentran en una gran oportunidad de darla a conocer lo antes posible, debido a la situación actual la mayoría de la población permanece en sus teléfonos celulares, por lo tanto, se podría atacar cierto mercado para que los identifiquen, con el fin de incrementar sus clientes, optimizar tiempo en solicitudes de trabajo o proyectar obras realizadas, por ahora cada una de las imágenes de las obras ya terminadas están siendo editadas, agregándoles un pie de imagen con información relevante y diseño de acuerdo a la empresa. Asimismo, se acordó la adaptación de un videoclip en la página principal para que conozcan el proceso de elaboración de cada obra, para hacerles llegar la página terminada lo antes posible.

De la misma manera se trabajará en el desarrollo de una base de datos de servicio postventa, el **servicio postventa** consiste en “la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre

---

<sup>7</sup> Galeano, Susana. (2017). Todo lo que necesitas saber sobre las estrategias de marketing: definición y claves. Marketing 4 Commerce. Sitio web: <https://marketing4ecommerce.mx/estrategias-de-marketing-definicion/>

correspondiendo a sus expectativas y necesidades.”<sup>8</sup> Esto para mantener el contacto con sus clientes, de esta manera se busca crear alianzas para seguir trabajando en proyectos conjuntos.

Sobre la propuesta de **control de almacén**, lo que se define como “todos aquellos cambios que se producen en relación a las existencias o stocks que alberga en tu interior: entradas y salidas de mercancías, reservas, reagrupamientos, etcétera.”<sup>9</sup> Se trabajará en la herramienta de almacén formulada en la intervención anterior, con el objetivo de hacerla más amigable y sencilla (ya que actualmente no se le está dando uso), se acordó con el gerente administrativo de la empresa efectuar una reunión en línea con el objetivo de hablar sobre el estado actual de la herramienta y qué es lo que piensa que podría ser complicado de entender para el personal, con la finalidad de cambiar dichas secciones de la herramienta. De la misma manera, se observó la necesidad de añadir a esta herramienta una nueva sección para tomar asistencia diaria del personal en las distintas obras, el **registro de asistencia de personal** consiste en “un mecanismo para marcar el horario efectivo realizado por los funcionarios.”<sup>10</sup> Por lo que se le solicitó a la empresa el que proporcionaran una imagen del libro de asistencia físico con el que ellos cuentan al momento.

En cuanto a la propuesta del **proceso de proveeduría**, esto se entiende como “todas las actividades asociadas a la identificación y definición de necesidades de compras de materiales, equipos y/o contratación de servicios, así como la tramitación de los pedidos/contratos a los proveedores, finalizando con la recepción de los mismos en la organización y la selección y evaluación de

---

<sup>8</sup> Salesforce Latinoamerica. (2018). Postventa: qué es y cómo hacer. Salesforce blog. Sitio Web: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html>

<sup>9</sup> Actualidad Empresa. (2014) Gestión de proveedores: relaciones, proceso, análisis, selección y evaluación. Sitio Web: <http://actualidadempresa.com/gestion-de-proveedores-relaciones-proceso-analisis-seleccion-y-evaluaciones-4444/>

<sup>10</sup> Runa. (2019) Consejo para hacer un control de asistencia de personal. Sitio Web: <https://runahr.com/recursos/comienza-tu-empresa/consejos-para-hacer-un-control-de-asistencia-de-personal/>

aquellos proveedores de productos y servicios que incidan en la calidad de los servicios prestados por la organización.”<sup>11</sup> Se acordó que serviría realizar un convenio con alguno(s) proveedor(es) con la finalidad de mejorar los precios y que se pudieran proporcionar créditos. Se agendó una reunión con el empresario durante la próxima semana para pulir detalles sobre esta propuesta, así como para que él facilitara los contactos de los proveedores con los que ya se ha tenido contacto.

En la **segunda semana**, respecto a la propuesta de documentación de procesos de operación, se trabajó en la integración del manual de operaciones, esto se realizó con un formato establecido para su formalización, y a su vez se obtuvieron herramientas para la gestión de las operaciones, las cuales fueron descritas dentro del manual para la comprensión y utilización para los nuevos colaboradores o cualquier persona con acceso al manual. Se entregarán avances durante la siguiente semana para corroborar la información, que el empresario pueda hacer los cambios que desee y que el manual no contenga errores en los procesos.

En cuanto a la propuesta de estrategia de marketing, se comenzó por crear los perfiles de la empresa en redes sociales tanto en Facebook como en Instagram, donde se inició a generar interacción con el público, teniendo un aumento en las visitas de ambas páginas. Así mismo, la página web de la empresa se encuentra prácticamente completa para ser publicada, solo quedaron por confirmar algunos detalles con el empresario. Además, se está trabajando en la organización de las imágenes y datos relevantes sobre obras terminadas después de la intervención anterior, con el fin de incorporarlas al currículum de la empresa para su actualización.

---

<sup>11</sup> School, Formal Talent Business. (S.F.) ¿Qué es la gestión y control de almacenes? Formal Talent Business School. Sitio Web: <https://formatalent.com/que-es-la-gestion-y-control-de-almacenes/>

Acerca de la propuesta de control de almacén, se trabajó en la evaluación de la herramienta de control de almacén generada en la intervención pasada, así como el diseño de una nueva herramienta de control de personal en obra. Se definió una reunión para la siguiente semana con el gerente administrativo para presentar ideas y propuestas con la finalidad de que se dé el visto bueno para comenzar a modificar la herramienta de control de almacén y su manual.

En relación con la propuesta del proceso de proveeduría, se sigue en espera de la información por parte de la empresa para identificar a los proveedores, así como para realizar una selección de los conceptos de evaluación sobre ofertas, beneficios y precios, entre otros.

Durante la **tercera semana**, para la propuesta de documentación de procesos de operación, se siguió trabajando en el manual de operaciones con la información que se había recabado con anterioridad, además de darles un mayor estudio a los nuevos formatos enviados la semana anterior para poder incluir la forma de utilizarlos de manera sencilla. Se solicitó apoyo al empresario y a su equipo para proporcionar más información relacionada con las normas de seguridad, las **normas de seguridad** “son un conjunto de conceptos de obligado cumplimiento que se establece, se divulga y se impone para determinar el comportamiento que se debe seguir o al que se debe ajustar las operaciones y la forma de actuación del funcionario con el fin de evitar o minimizar los peligros de accidentes.”<sup>12</sup> Así como acerca de los contratos de servicios para obra particular, un **contrato de servicios** es “el contrato mediante el cual una persona, normalmente un profesional en algún área, se obliga con respecto a otra a realizar una serie de servicios a cambio de una retribución. Es importante señalar que el pago del

---

<sup>12</sup> López, Martha. (2010). Estándares de seguridad generales y por oficio. Sitio Web: <https://www.ucn.edu.co/Biblioteca%20Institucional%20Cemav/Induccion-institucion/documentos/Normas-de-seguridad.pdf>

contrato es dirigido al cumplimiento de metas, horas, objetivos, proyectos, etc.”<sup>13</sup>  
Dicha información quedó pendiente para seguir trabajando y concluir el manual.

Respecto a la propuesta de estrategia de marketing, se evaluó el constante crecimiento y reconocimiento de marca en las redes sociales, donde se observó que se está realizando un acercamiento al mercado meta, el **mercado meta** “hace referencia al destinatario ideal de un servicio o producto. Por lo tanto, se trata del sector de población al que se dirige un bien y al que podrá dirigir una organización sus esfuerzos de mercadotecnia.”<sup>14</sup> De la misma forma la página web se encuentra ya finalizada, únicamente está pendiente la aprobación por parte del empresario para posteriormente ser publicada en los distintos perfiles e incrementar los acercamientos y visitas al perfil empresarial. Así mismo, se continúa trabajando en la herramienta de seguimiento postventa que permitirá ofrecer un mejor servicio a clientes que han solicitado proyectos por parte de la empresa.

Sobre la propuesta de control de almacén, se llevaron a cabo conversaciones mediante mensaje para definir que el control de asistencia para el personal de obra se implementaría en una herramienta aparte. Siguió quedando pendiente recibir retroalimentación por parte del gerente administrativo acerca de la utilización de la herramienta de control de almacén, específicamente de cómo podría hacerse más amigable para el usuario.

Para la propuesta del proceso de proveeduría, se solicitó de nuevo al empresario enviar la lista de los proveedores y los conceptos de evaluación, a fin de completar el desarrollo de la herramienta.

---

<sup>13</sup> TRACER. (2019). ¿Qué es un contrato de prestación de servicios? ¿cuáles son sus características?. Sitio Web: <https://www.tracer.mx/blog-legal/contratos/que-es-un-contrato-de-prestacion-de-servicios-y-cuales-son-sus-caracteristicas>

<sup>14</sup> García, Iván. ( 2018). ¿Qué es el mercado meta? Emprende pyme enero. Sitio Web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-mercado-meta.html>

En la **cuarta semana**, en relación con la propuesta de documentación de procesos de operación, se platicó con el empresario y colaboradores sobre lo que se ha avanzado en el manual de operaciones, sobre los apartados y las partes faltantes con el fin de poder redactar en conjunto las normas de seguridad y las políticas de la mejor manera posible, una **política** “es un conjunto de normas establecidas por la dirección de la misma, para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa.”<sup>15</sup> Al igual que tener los puntos primordiales de los contratos y revisar como poder describir la herramienta de avance de obra, con el fin de agilizar la comprensión de las herramientas y que esto esté disponible para cualquier colaborador o nuevo personal en esta área.

Acerca de la propuesta de estrategia de marketing, se actualizó en su mayoría el currículum con las obras realizadas por parte de la empresa desde enero del presente año. Así mismo, en cuanto a redes sociales se está desarrollando una herramienta que ayude a registrar el crecimiento de las cuentas como son Instagram y Facebook, con el fin de llevar un conteo de acercamientos con el mercado, la página web aún se encuentra en proceso de aprobación por parte del empresario.

Respecto a la propuesta de control de almacén, se decidió comenzar desde cero con el desarrollo de la herramienta con la finalidad de dejarla más sencilla y clara para su óptimo uso. Se inició con un archivo en blanco y se espera tenerla lista a lo largo de la siguiente semana.

Sobre la propuesta del proceso de proveeduría, se inició el diseño de una herramienta con la finalidad de generar una base de datos útil en la que se puedan registrar proveedores con sus características de interés para la empresa. Esta

---

<sup>15</sup> López, Ricardo. (2011). Políticas y Reglas. Sitio Web:  
<https://soyroiver.wordpress.com/2011/09/17/politicas-y-reglas/>

herramienta se someterá a revisión por parte del empresario para determinar si sobra o falta alguna de las características para adecuarse más a las necesidades de la empresa.

Durante la **quinta semana**, en cuanto a la propuesta de documentación de procesos de operación, se continuó avanzando en la elaboración del manual de operaciones respecto a la descripción de los procesos. Se trabajó en la adecuación de un contrato de servicios para la empresa, y continúa pendiente la redacción de las normas de seguridad y políticas de operación, se espera definir la mecánica para trabajar en conjunto con el personal.

Acerca de la propuesta de estrategia de marketing, se continuó trabajando en las redes sociales actualizando la información tanto en Instagram como en Facebook con datos relevantes, para que los clientes logren contactarse fácilmente con la empresa, de igual manera se aprobó la página web por el empresario quedando pendientes algunas modificaciones mínimas, con ello se publicó la página y se tiene como objetivo continuar publicando las actividades y fotografías que realiza el equipo de trabajo de la empresa, incluso dar a conocer las actividades ya terminadas.

En relación con la propuesta de control de almacén, sobre la herramienta para control de almacén se consiguió dejarla operable con todas las características que se tenían planeadas, se envió a la empresa y se está a la espera de que los colaboradores responsables de manejar la herramienta realicen comentarios y sugerencias. Se comenzó a trabajar con el manual para la herramienta, tomando como base el manual para la herramienta anterior.

Para la propuesta del proceso de proveeduría, se terminó el diseño de la herramienta de registro de proveedores, se mandó al empresario para recibir

retroalimentación en cuanto a las características que se colocaron como factores de ponderación para calificar a los proveedores.

En la **sexta semana**, sobre la propuesta de documentación de procesos de operación, se habló sobre la forma de poder estructurar el manual, haciendo divisiones por cada proceso, así como eliminando la información y apartados que estaban de más, se definió la mecánica para poder continuar con la elaboración del manual de operaciones de manera conjunta con el personal de la empresa, sobre las normas de seguridad así como la redacción de las políticas de operación. A su vez, se acordó tener una entrevista con los residentes de obra con el fin de elaborar su descripción y el perfil de este puesto.

Una **descripción de puesto** consiste en “los documentos que detallan las tareas y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar, el ámbito de ejecución y la relación entre los diferentes puestos existentes en una organización son algunos de los datos que forman parte de este tipo de documentación.”<sup>16</sup> Y el **perfil del puesto** se define como “descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.”<sup>17</sup>

En cuanto a la propuesta de estrategia de marketing, se acordó realizar algunas correcciones referentes a la página web, y crear un manual de operación para cada una de las aplicaciones donde se dé a conocer el proceso para futuras correcciones o actualizaciones. Se concretó la herramienta para el servicio postventa que permitirá calificar el trabajo de la empresa por parte de los clientes.

---

<sup>16</sup> Definiciones.de. (2020) Definición de descripción de puesto. Sitio Web: <https://definicion.de/descripcion-de-puestos/>

<sup>17</sup> Coindreau, Roberto. (2020) Perfiles de puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?. Sitio Web: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Acerca del currículum empresarial se consideró modificar la parte final haciéndolo más interactivo con el usuario por medio de imágenes.

Respecto a la propuesta de control de almacén, se le presentó al empresario una primera versión de la herramienta de control de almacén, se acordó realizar pequeños ajustes sobre la implementación de otra característica para poder evaluar si existe un conjunto de material para una obra específica en stock. Se continuó elaborando el manual de operación de la herramienta.

Referente a la propuesta del proceso de proveeduría, se presentó la herramienta de evaluación de proveedores. Se acordó cambiar la sección de "razón social" por el nombre de la persona con la que se haría contacto al hablar con cada proveedor. Se comenzó a trabajar en el manual de operación para la herramienta.

Durante la **séptima semana**, en relación con la propuesta de documentación de procesos de operación, se trabajaron diferentes aspectos del manual de operaciones. Se fueron describiendo las actividades y el responsable de su realización, así como especificar aquellos documentos que se requieren para cada proceso y si las políticas existentes dentro del conjunto de actividades; esto se efectuó en conjunto con el gerente de operaciones hasta el proceso técnico dentro del grupo de actividades de inicio de obra. Se concluyó la adecuación del contrato de servicios para la empresa,

Acerca de la propuesta de estrategia de marketing, se continuó con el avance de los manuales de operación de cada una de las redes sociales, con el fin de que en un futuro si un tercero se encarga de su manejo sea fácil y efectivo. Se realizaron precisiones en la herramienta para el seguimiento postventa y que el empresario logre obtener un puntaje de acuerdo al servicio que ofrece, además se definió la elaboración de una pestaña en la herramienta mencionada, para el registro de posibles prospectos para enviar el currículum empresarial, se conoce como

**prospecto** a “los clientes potenciales de una empresa. Se trata de una persona que ya mostró interés por tu marca, producto o servicio. Puede que se haya suscrito a un boletín o directamente se haya puesto en contacto contigo para recibir más información.”<sup>18</sup> También se continuará actualizando y completando el currículum para que sea más interactivo con el cliente.

Sobre las propuestas de control de almacén y del proceso de proveeduría, a las herramientas de control de almacén y de evaluación de proveedores se les pulieron detalles de su funcionamiento y se envió a la empresa una primera versión de ambas, así como de los manuales respectivos con la finalidad de que el empresario y los gerentes comiencen a familiarizarse con las herramientas y puedan comentar detalles para mejorarlas, así como recibir una evaluación por parte de ellos en cuanto a su efectividad y facilidad de uso.

En la **octava semana**, respecto a la propuesta de documentación de procesos de operación, se terminó de trabajar la parte de la descripción de los procesos en el manual de operaciones. A su vez se calificaron documentos y algunas políticas necesarias para cada grupo de actividades, así como la asignación de los responsables de cada una de las actividades. También se terminó en conjunto con el gerente de operaciones, la descripción del puesto del residente de obra, en la cual se abordaron los temas de capacitación, requisitos y habilidades esperadas para poder desempeñar dicho puesto y tener un documento guía para futuras contrataciones. Se presentaron avances del manual de operaciones y de la descripción y perfil del puesto, también se presentó el contrato para obras privadas actualizado con la información de la empresa, el cual se trabajará e incluirá en el manual de operaciones en el apartado de “Contratos”. Se enviaron estos tres documentos al empresario y a su equipo para su revisión y retroalimentación.

---

<sup>18</sup> Sales Up. (2019). Prospectos. Sales Up Sitio Web: <https://www.salesup.com/diccionario-ventas/definicion/prospectos.shtml>

En relación con la propuesta de estrategia de marketing, se modificó la herramienta para el seguimiento postventa, en la cual se agregaron distintos apartados con el fin de recabar información más detallada, se añadió una gráfica de barras para calificar las probabilidades de continuar trabajando con la misma empresa en el futuro, además se creó un formato de evaluación el cual será enviado al cliente una vez terminada la obra. Se actualizaron los manuales de operación para las redes sociales, desarrollando una serie de pasos para que cualquier persona que ingrese a la empresa sea capaz de manejar cualquier red social de manera clara y precisa, se enviaron los documentos al empresario para su revisión y posibles modificaciones.

En cuanto a las propuestas de control de almacén y del proceso de proveeduría, se conversó con el empresario y los gerentes quienes comentaron que les habían agradado ambas herramientas de control de almacén y de evaluación de proveedores, las seguirán utilizando para valorar su funcionamiento tanto ellos como algunos colaboradores a fin de proporcionar sugerencias para la mejora de éstas, al efecto, se hicieron sugerencias acerca de la herramienta de proveedores, las cuales se aplicaron posteriormente.

Durante la **novena semana**, sobre la propuesta de documentación de procesos de operación, se presentó el avance que se tiene del manual de operaciones para conocer las impresiones y áreas de mejora que el empresario quisiera tener. Por otro lado, el gerente de operaciones entregó los documentos/formatos necesarios para poder finalizar el manual con el apartado de formatos. Se trabajará en terminar y mostrar avances durante la siguiente semana y se preparará el documento para su presentación al personal dentro de dos semanas. A su vez, se expuso al empresario la descripción y perfil de residente de obra completado.

También se proporcionó la encuesta de clima laboral al empresario, el **clima laboral** se define como “una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo”<sup>19</sup> La encuesta se imprimirá y la entregará a los colaboradores para su llenado y vaciar datos durante la siguiente semana, con la finalidad de contrastar sus resultados con las anteriores aplicaciones, e identificar áreas de oportunidad a intervenir.

Acerca de la propuesta de estrategia de marketing, se revisaron junto con el empresario y sus colaboradores las herramientas de marketing, mostrando los manuales de operación de cada una de las redes sociales Facebook e Instagram y de la página web. De la misma forma se presentó la herramienta de seguimiento postventa para tener el control de la opinión sobre los clientes con los cuales ha trabajado la empresa, donde se aplicará una encuesta rápida y los datos serán registrados, esto ayudará a mantener un control de sus fortalezas y en caso de presentarse debilidades saber cómo manejarlas y mejorarlas. Dentro de esta herramienta se mostró una pestaña para el registro de prospectos para el envío del currículum, para llevar el control de los futuros clientes con los cuales podrían trabajar.

Con respecto a las propuestas de control de almacén y del proceso de proveeduría, las herramientas de almacén y evaluación de proveedores se modificaron para corregir las observaciones hechas por el empresario y sus colaboradores. También se tuvo una video conferencia donde se realizó una demostración del uso de las herramientas de control de almacén y de evaluación de proveedores, verificando cada una de las características con las que cuentan dichas herramientas.

---

<sup>19</sup> Patterson, M.G., et.al. (2005). 'Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation'. Journal of organizational behavior, 26, P. 379.

En la **décima semana**, en cuanto a la propuesta de documentación de procesos de operación, se trabajó con el gerente de operaciones en el apartado de formatos dentro del manual de operaciones. Se completó y se agregaron imágenes como guía para el llenado óptimo de cada formato. A su vez se revisaron algunas propuestas para la sección de las normas de seguridad las cuales quedarán de una manera general, el empresario revisará y adaptará dichas normas a la empresa. También se revisó la descripción del puesto de residente de obra, con el fin de tenerla adecuada a los requisitos y aspectos que la empresa busca. Se agendó una sesión virtual para la próxima semana para presentar el manual de operaciones a toda la empresa y esperar retroalimentación. Además, se procesaron las encuestas de clima laboral y se inició la elaboración del reporte correspondiente.

Sobre la propuesta de estrategia de marketing, se trabajaron las actualizaciones de los manuales de operación de las redes sociales y de la página web, así como de la herramienta de prospección y seguimiento postventa. Se tuvo una sesión con el empresario y su equipo de trabajo para revisar los documentos y recibir por parte de ellos una retroalimentación, esto con el fin de entregar cada una de las herramientas lo más claras y completas posibles. De tal manera se les pidió que trabajaran con ellas el manejarlas, para obtener un resultado sobre si son fáciles de trabajar o habría que hacer modificaciones.

Respecto a las propuestas de control de almacén y del proceso de proveeduría, se verificó que las herramientas de control de almacén y de evaluación de proveedores funcionaran conforme lo esperado, mediante las instrucciones contenidas en los manuales de operación. Se envió la versión actualizada de las herramientas y manuales a la empresa.

Durante la **décimo primera semana**, acerca de la propuesta de documentación de procesos de operación, se presentó el manual de operaciones finalizado al empresario y a sus colaboradores para tener una introducción formal al documento, así como para poder aclarar dudas y hacer los cambios que se crean convenientes. Posterior a la presentación se editaron las imágenes guía de los formatos del manual y se entregó. Se continuó la elaboración del reporte del clima laboral.

Referente a la propuesta de estrategia de marketing, se trabajó en la actualización de las herramientas de marketing, donde se le pidió al empresario y equipo de trabajo retroalimentación respecto a los manuales de operación, acerca de que fueran claros y precisos esto con el fin que puedan ser utilizados por el personal, de la misma forma se actualizó la herramienta de prospección y seguimiento postventa con las instrucciones para su manejo.

En cuanto a las propuestas de control de almacén y del proceso de proveeduría, las herramientas de control de almacén y de evaluación de proveedores están siendo utilizadas por el personal para el registro de la información.

Durante la **semana de cierre**, se llevó a cabo la reunión de cierre de los trabajos en la empresa con el empresario y los gerentes. Se efectuó un recuento de las evidencias y los resultados obtenidos en cada una de las propuestas de mejora.

## **5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)**

Las actividades de implementación se reprogramaron debido a la contingencia, se realizaron reajustes del plan de acción y de los documentos trabajados con anterioridad, así como consultas con el empresario para la detección de áreas de oportunidad esenciales para la situación.

Dentro de los ajustes que se realizaron al plan de acción, inicialmente se propuso la formalización de procesos para la contratación del personal, misma que se pospuso ya que se quiso hacer un mayor énfasis en la parte operativa tomando ventaja de la situación de contingencia en el mercado y en el país.

Además, dentro del plan de acción inicial no se contemplaba una herramienta de evaluación de proveedores, por lo que se agregó completamente al nuevo plan de acción. Adicionalmente, se definió que la capacitación sería de forma virtual para evitar exponerse.

### **5.3. Resultados obtenidos**

#### **Documentación de procesos de operación**

Se detectó que la empresa carecía de documentación en cuestiones de los procesos y todos aquellos formatos involucrados, haciendo que toda la responsabilidad cayera sobre una sola persona y que todos los procesos estuvieran ambiguos y sin orden. Por lo que se realizó un manual el cual describe todos los procesos administrativos y técnicos implicados, así como los documentos y formatos involucrados en cada actividad, y su responsable; así como un contrato para obra privada y como llenarlo. A su vez, se realizó la descripción del puesto del residente de obra.

#### **Estrategias de marketing**

El empresario estaba interesado con contar con diferentes redes sociales para poder llegar a un mayor rango de clientes potenciales, así como ser plataformas para poder exponer los trabajos realizados y servir como un primer contacto con el mercado y clientes. En cuestiones de plataformas y redes sociales se desarrollaron una página de internet con fotografías e información de la empresa,

a su vez se creó un perfil de Instagram y se mejoró el perfil de Facebook con el que se contaba con anterioridad. De elaboraron los manuales para cada una de las plataformas, para su utilización, actualización y recolección de información: visitas, likes, contactos, etc.

### **Control de almacén**

Se encontró que la empresa contaba con una herramienta desarrollada durante el periodo anterior. Esta herramienta tenía como objetivo principal el poder agilizar y mejorar el control de los materiales que se encontraban en almacén, con el fin de cotizar de mejor manera y optimizar el uso de los recursos. Se reestructuró la herramienta con la que se contaba para hacerla más sencilla y practica de utilizar, ya que dicha herramienta no era usada por la empresa por su complejidad. Se elaboró su manual de utilización correspondiente

### **Proceso de proveeduría**

Tras la detección de la necesidad de poder contar con un catalogo más extenso de proveedores, con sus principales características, ventajas y desventajas, se desarrolló una herramienta de Excel que permite el poder comparar diferentes proveedores y poder tomar la mejor decisión posible al momento de cotizar, dependiendo del material, cantidad y calidad que se busca. A su vez, se desarrolló un manual para la utilización de dicha herramienta.

## 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

### Documentación de procesos de operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Documentación de procesos inexistente.	Procesos y Operación	Contar con procesos sistematizados.	Documentar procesos de trabajo.	Documentación de procesos de operación.	RESULTADO	Manual de operaciones.	1 Manual de operaciones.
					USO	El manual de operaciones será leído por el personal operativo para la sistematización de los procesos.	Numero de veces que fue leído y retroalimentado el manual.
					BENEFICIO	Facilitar la sistematización del trabajo y la profesionalización del personal a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Tiempo de capacitación formal que asegure el desempeño esperado.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se elaboró además un Contrato de servicios para obra privada.
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	1	6	5	0	Actualmente solo se les da una plática informal el primer día.

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

### Estructura organizacional definida (Descripción y perfil del Residente de Obra)

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Estructura organizacional desactualizada.	Gestión y administración	Establecer representaciones regionales.	Consolidar la institucionalización de la empresa.	Estructura organizacional actualizada.	RESULTADO	Descripción del puesto: Residente de obra.	1 Descripción del puesto Residente de obra.
					USO	La descripción de puesto será utilizada por el Administrador para la contratación de residentes de obra requeridos por los proyectos.	Número de residentes de obra contratados.
					BENEFICIO	Disponer de colaboradores con conocimiento de sus funciones y responsabilidades para la adecuada ejecución del trabajo.	Cantidad de colaboradores que conocen sus actividades.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Además se actualizó el organigrama.
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	2	1	-1	0	Se prevé que se contraten 2 residentes en el corto plazo.
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	2	2	2	Solo se refiere al residente de obra.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance en la descripción del puesto y del organigrama. Implementación de la descripción en futuras contrataciones.	Disposición del empresario y colaboradores para la realización de la descripción del puesto.	La falta de disponibilidad del empresario y colaboradores propiciaría que la herramienta quedara incompleta o poco confiable.
Utilización de los requisitos dentro de la descripción.	Disposición del empresario y colaboradores para la utilización de la descripción favorece la planeación de una buena contratación.	La falta de utilización de la descripción sesga la contratación optima del nuevo personal.
Actualización de la descripción y perfil en caso de ser necesario.	La implementación de la descripción trae como resultado el conocimiento real de los requerimientos del puesto.	La falta de implementación de la descripción puede causar una contratación sin bases y la necesidad de rotar personal.

## Estrategias de marketing

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Estrategias comerciales y mercadológicas básicas.	Clientes y Mercados	Expandir el mercado a otros estados del país.	Afianzar los medios de promoción y difusión (redes sociales, pagina web, curriculum).	Estrategias de marketing.	RESULTADO	Instructivos de operación de estrategias de marketing.	3 Instructivos de operación de estrategias de marketing.
					USO	Los instructivos serán utilizados por el personal responsable conforme a lo estipulado en los mismos.	Número de veces que fueron utilizados los instructivos.
					BENEFICIO	Fortalecer la imagen y el posicionamiento de la empresa de manera profesional.	Número de visitas a la página web y redes sociales.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	3	3	3	
25-may	19-jun					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	1	
22-jun	03-jul					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	3	3	220	Instagram 50 y Facebook 170

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación de la estrategia de marketing. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas del empresario y colaboradores por potenciar y mejorar sus estrategias de marketing mediante su desarrollo para obtener mejores resultados comerciales.	Si el empresario y colaboradores no tienen el interés de realizar las estrategias de marketing, pueden quedar incorrectas o incompletas.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Instructivos de operación.	Disposición y ganas del empresario por fortalecer y utilizar las estrategias de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de las estrategias ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Mantenimiento de la página web y redes sociales.	Actualizar permanentemente la página web y las redes por parte del personal facilitará el conocimiento de la empresa por parte del cliente.	La inconstancia en la actualización de la página web y las redes puede producir poca obtención de clientes.

## Estrategia de prospección y seguimiento posventa

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Carencia de información de prospección y seguimiento posventa.	Clientes y Mercados	Expandir el mercado a otros estados del país.	Expandir su segmento de mercado a gobierno del estado, CFE y obra privada.	Estrategia de prospección y seguimiento posventa.	RESULTADO	Herramienta de prospección y seguimiento posventa.	1 Herramienta de prospección y seguimiento posventa.
					USO	La herramienta será utilizada por el personal responsable para el registro de prospectos y seguimiento posventa.	Número de registros.
					BENEFICIO	Disponer de una base de información de prospectos y de satisfacción del cliente que permita enfocar objetivos estratégicos de comercialización y tomar decisiones mas certeras.	Cantidad de decisiones estratégicas tomadas.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	3	3	3	
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	2	2	5	4 registros de prospectos y 1 de seguimiento.
22-ene	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación de la herramienta de prospección y seguimiento posventa. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas del empresario y colaboradores por desarrollar la herramienta para obtener mejores resultados comerciales.	Si el empresario y colaboradores no tienen el interés de realizar la herramienta puede quedar incorrecta o incompleta.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Herramienta.	Disposición y ganas del empresario por utilizar la herramienta de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de la herramienta ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición de la efectividad de los registros de clientes. Reportes generados.	Disponer de información de los clientes ayuda a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia las estrategias.	Si no se da seguimiento a la base de datos, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.

## Control de almacén

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Control de almacén sin utilizar.	Procesos y Operación	Contar con procesos sistematizados.	Implementar la herramienta de control de inventarios.	Actualización y optimización de herramienta de gestión de almacén.	RESULTADO	Herramienta de gestión del almacén.	1 Herramienta de gestión de almacén.
					USO	La herramienta y sus procesos serán utilizados por el personal responsable para actualizar los datos y optimizar el gasto.	Porcentaje de registros de entradas y salidas de almacén.
					BENEFICIO	Conocimiento del estado actual de los stocks. Operaciones ordenadas por las entradas, salidas y gestión del almacén.	Cantidad de reportes de existencias generados.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		13-abr	22-may									100%	100%	
25-may	19-jun					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	50%	Solo registro de entradas.
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta de control de inventario. Minutas de trabajo. Herramienta de control de inventario.	Disposición del empresario y colaboradores para la realización de la herramienta de control de inventario.	La falta de disponibilidad del empresario y colaboradores propiciaría que la herramienta quedara incompleta o poco confiable.
Verificación de registros por obra.	Disposición del empresario y colaboradores para la utilización de la herramienta favorece la planeación de las compras.	La falta de utilización de la herramienta puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos.
Reportes de comparación de inventario físico e inventario en sistema.	La implementación de la herramienta trae como resultado el conocimiento real de las existencias.	La falta de implementación de la herramienta puede causar sobre inventarios y descontrol.

## Proceso de proveeduría

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Mecanismos de control escasos.	Gestión y administración	Establecer representaciones regionales.	Consolidar la institucionalización de la empresa.	Proceso eficiente de proveeduría.	RESULTADO	Herramienta de evaluación de proveedores.	1 Herramienta de evaluación de proveedores.
					USO	El proceso será utilizado por el empresario y colaboradores responsables, para la ejecución de las actividades de proveeduría de los proyectos.	Cantidad de proveedores incorporados.
					BENEFICIO	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de abastecimiento con el fin de mejorar la eficiencia durante la operación.	Reducción de tiempo para la obtención de resultados.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		13-abr	22-may									100%	100%	
25-may	19-jun					100%	100%	0%	OK	0	1	1	21	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	10	5	-5	2	Tiempo en minutos de búsqueda por proveedor.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta de evaluación de proveedores. Minutas de trabajo.	Disposición del empresario y colaboradores para la realización de la herramienta de evaluación de proveedores.	La falta de disponibilidad del empresario y colaboradores propiciaría que la herramienta quedara incompleta o poco confiable.
Herramienta de evaluación de proveedores.	Disposición del empresario y colaboradores para la utilización de la herramienta favorece la planeación de las compras.	La falta de utilización de la herramienta puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos.
Reportes de seguimiento y control	La sistematización del proceso evita y/o disminuye demoras en la operación.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

## **6. Recomendaciones finales (estratégicas)**

### **6.1. Corto plazo**

- Utilizar la descripción de puesto para la contratación de residentes de obra en obras futuras.
- Publicar continuamente en cada una de las redes sociales.
- Registrar más de 15 clientes en las herramientas post venta y de prospectos.
- Ingresar todo el material actualmente en stock.
- Agregar nuevos proveedores y sus características.

### **6.2. Mediano plazo**

- Actualizar y sistematizar los procesos dentro el manual, así como la utilización para la capacitación de nuevos colaboradores dentro de la empresa.
- Aumentar el número de audiencia considerablemente.
- Registrar más de 50 clientes en la herramienta post venta y de prospectos.
- Incorporar todos los materiales y herramientas que se compren y registrar las salidas de estos.
- Tener una lista de por lo menos 50 proveedores.

### **6.3. Largo plazo**

- Fortalecer la cultura organizacional y la institucionalización.
- Capacitar o contratar personal para el área de comercialización y ventas.
- Registrar más de 100 clientes en la herramienta post venta y de prospectos.
- Desarrollar o adquirir un sistema de información integral.

## **II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)**

### **Daniel Reséndiz Franco:**

Tras haber finalizado con la última etapa de la consultoría a MYPE, pude percatarme de lo mucho que uno puede crecer de manera personal y profesional a pesar de los obstáculos (en este caso el covid). Este crecimiento se fue dando gracias a las herramientas proporcionadas y a la constante ayuda del consultor para no dejar que el proyecto perdiera su rumbo, y así poder finalizar todo con éxito y poder tener todo en tiempo y forma para las presentaciones finales al empresario.

Una de las cosas que me impresionó de este crecimiento fue el poder darme cuenta de cómo habilidades con las que ya contaba (organización, limpieza, manejo de programas básicos) pudieron ser utilizadas y mejoradas en un ámbito más profesional y real. Estas habilidades las fui obteniendo a lo largo de la carrera, pero al tocar temas fuera de mi zona de confort y de lo que he estado viendo a lo largo de tres años, me impulsó a aprender más, a estar dispuesto, a buscar la limpieza y a hacer los documentos más estéticos y llamativos, puesto que estos documentos llegan a ser esenciales para la empresa, llegan a formar parte de la organización para formalizarse (lo cual es vital para poder crecer de la forma en que aspiran).

Y no solo fue el uso de las habilidades y conocimientos con los que ya contaba, también fue el poder aprender más, el tener la oportunidad de adentrarme a problemáticas que muchas empresas pasan y pasarán, y que en su mayoría no cuentan con las herramientas, el tiempo ni las bases para poder llevar a la empresa a un punto deseado. Esta problemática es muy común en el país y es de las principales causas por las que muchas MYPE no superan los cinco años de vida.

La falta de formalización, la escasez de herramientas, la desorganización, el mal uso de los recursos, etc. todos estos factores son y serán problemáticas presentes.

El propósito del proyecto fue el poder detectar estas problemáticas que muchas veces pasan desapercibidas por los empresarios y los colaboradores. Al aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, como es el caso de: realizar análisis internos y externos, el poder detectar problemas, soluciones, y desarrollar herramientas; esto permite el poder llevar a cabo este trabajo con un mayor entendimiento y proporcionando información útil para la empresa.

Algo que he recalcado con el empresario en diversas ocasiones y documentos entregados es el no dejar pasar la oportunidad de mejorar y el buscar el constante desarrollo de la empresa, esto con el fin de que no olviden actualizar sus documentos, políticas, normas; hacer revisiones constantes de los manuales, organigrama, herramientas; y el que puedan estar dispuestos a aceptar más personal capacitado (siguiendo las descripciones desarrolladas) para así desempeñar mayores y mejores labores.

Todo lo mencionado anteriormente fueron documentos y entregables realizados durante este periodo de consultoría (yo teniendo un enfoque en el área operativa) lo cual fue entregado y se dejó a disposición del empresario para optar o no utilizarlo, puesto que él decide cómo se siente con los cambios sugeridos durante este periodo.

Considero que en general se tuvieron buenos resultados, pues el empresario y su equipo se han notado contentos con los resultados finales presentados. Esto se pudo dar gracias al compromiso de cada integrante del equipo, puesto que se tuvo una contingencia y perjudicó la forma en que trabajaba y las propuestas planteadas en un principio.

Cada uno tuvo que poner de su parte y trabajar de manera conjunta con la empresa para poder sobrellevar la situación y no perjudicarla. Los resultados y los entregables fueron alcanzados al 100% y se espera que sean de gran utilidad para la empresa, así como que sean utilizadas las herramientas de la mejor manera posible para facilitar sus procesos internos y que puedan formalizar completamente a la organización, alcanzando los nuevos objetivos para cada año.

### **Fernanda Barragán Gil**

Las competencias y los aprendizajes más relevantes que obtuve durante el PAP fueron muchos; dentro de mi crecimiento personal considero que me ayudó a afrontar la realidad de una forma diferente, debido a que desde muy pequeña me ha gustado emprender distintos negocios para generar ingresos, de esta manera el haber estado visitando la empresa constantemente y valorar el trabajo tanto del empresario y sus colaboradores, me hizo entender que lo más importante para que una empresa se encuentre funcionando de manera adecuada es el manejo de personal, ya que de ellos depende que todo marche en tiempo y forma, claro que para tener un buen manejo de personal como jefe o empresario debemos liderar con el ejemplo, aunque parezca cualquier cosa es muy complicado llevar el control de todo con responsabilidad, entender la manera en la que se trabaja me ayudará en mis proyectos futuros.

Hablando de mi crecimiento social, ayudar a la empresa fue importante porque puse mi granito de arena para que obtuvieran ciertas mejoras, al implementar las redes sociales comprendí que el mundo se está actualizando constantemente, muchas veces al tener una empresa o negocio nos cerramos a nuevas oportunidades para generar clientes o simplemente no las conocemos, para ello debemos estar siempre actualizándonos con el objetivo de lograr un buen desempeño con nuestro mercado, tanto en mi crecimiento profesional o

relacionado a mi carrera no me queda más que agradecer al PAP por darme las herramientas necesarias, porque al inicio todos entramos con miedo a esta experiencia, que sin duda alguna me ha hecho madurar mucho profesionalmente, aplicando cada uno de los aprendizajes obtenidos a lo largo de mis estudios en ITESO.

Para el buen desarrollo del PAP los conocimientos que aporté estuvieron relacionados con el marketing empresarial, ya que ellos carecían de redes sociales y como sabemos actualmente todo se basa en internet y en redes como Instagram, Facebook, porque los usuarios quieren observar el servicio que ofrecen, y en este caso como hablamos de construcción es de gran ayuda mostrarle a los usuarios obras que ya han realizado, por lo cual quise involucrarme en el desarrollo de los perfiles y creación de una página web. Los saberes que puse a prueba fueron sin duda el manejo de Excel, había tenido clases donde utilizábamos esta herramienta y fue que le entendí un poco, pero ya llevarlo al campo profesional es realmente distinto, porque eres tú solo contra la computadora y ahora sí que a volar la imaginación para hacerlo de la mejor manera, pero al final de todo después de estudiarlo y entenderlo se lograron la incorporación de dos herramientas más para la empresa de mi parte.

Los aprendizajes más importantes sobre el contexto y la problemática del campo profesional, fue el entender cómo se forma un gran equipo de trabajo, durante este periodo me concentré en observar la manera en que se desenvolvía el empresario, como eran sus instrucciones hacia los demás, quienes sí ponían atención brevemente o quiénes eran los que dejaban las tareas para después, los resultados que se obtenían eran dependiendo de la delegación de tareas por parte del empresario.

Esto me llevó a comprender que uno siempre debe saber cuáles son las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, así serán

eficientes en tiempo y forma. Y como buen líder se debe mantener la motivación empresarial, que aprendan a apoyarse esto llevara una empresa al éxito profesional.

Sobre mi proyecto de vida profesional el estar visitando la empresa me ayudó a corroborar mis metas y propósitos de ser emprendedora, sinceramente no soy de las personas que le gustan seguir órdenes, me gusta crear mis ideas y proyectos, no importa si fracaso una, diez o mil veces me gusta aprender de los errores, sé que estar a cargo de una empresa no es nada fácil, pero como ésta que siendo una empresa que inició con el papa del empresario y poco a poco creció hasta que su hijo tomó el cargo, eso me inspiró a mí en un futuro dejar un legado para las posteriores generaciones que desciendan de mí.

Las necesidades o problemas que considero que requieren ser atendidas en el contexto actual de las MYPE es buscar apoyos por parte del gobierno, debido a la pandemia que se presentó el ritmo con el que se estaba trabajando disminuyó, por lo tanto sería de gran ayuda, de la misma forma la empresa deberá apoyarse de otros servicios que también ofrece para darlos a conocer, ampliando su mercado a nuevos usuarios. Durante este periodo deberán apoyarse de las redes sociales, para dar a conocer su trabajo, considero que con la implementación de las redes sociales, pagina web, y herramientas de servicio post venta atendí el problema de comunicación hacia nuevos usuarios, ya que no se estaba teniendo un contacto directo, “servicio personalizado” para atenderlos.

Los impactos que generé en la empresa atendida fueron básicamente que más personas los conozcan por medio de un perfil virtual de manera rápida, precisa y concisa, ya que únicamente contaban con su oficina y los clientes llegaban por medio de recomendaciones o conocidos que solicitaban su servicio, de esta manera más personas podrán enterarse de todo lo que ofrece la empresa.

Es importante mencionar que la creación de las herramientas para servicio post venta y el registro para el envío del currículum serán de gran ayuda, una porque se llevará una atención totalmente personalizada con el cliente enviándole un formulario de cinco preguntas, esto para calificar como trabaja la empresa, asimismo, al enviar el curriculum se estarán buscando posibles prospectos dándoles a conocer todo su trabajo.

La visión del mundo laboral y social que tengo ahora es muy amplia, ya que jamás había trabajado en una empresa, me gustó la forma en como el PAP nos hace vivir la experiencia, porque muchas veces al estar en un salón de clases donde los profesores solo te explican no es nada práctico y suele ser aburrido, yo recomiendo completamente este PAP por hacernos ver más allá que un proyecto, sino que estamos ayudando a una empresa real a lograr sus objetivos, y qué mejor ser parte de este proceso. Aunque nunca había trabajado en una empresa mis supuestos de realidad si estaban relacionados, me gustó aprender de otros y estar en este ambiente.

En lo personal durante mi estancia en la empresa no se presentaron problemas éticos con los cuales enfrentarnos, de hecho todo el tiempo se estuvo trabajando de manera adecuada, incluso al momento de visitar una de las obras la cual estaba siendo remodelada se vio el profesionalismo de todos, inclusive estando dentro de las instalaciones todos desarrollaron un muy buen papel de respeto hacia mí o mi equipo. Considero que para apoyar el manejo de una buena cultura empresarial es poner de nuestra parte todo el tiempo, muchas veces las situaciones se encuentran fuera de nuestro alcance, pero si depende de nosotros alguna situación debemos atacarla de forma responsable, este PAP me ayudó para conocerme más y mis competencias, qué puedo lograr lo que me proponga y ayudar a terceros, con lo adquirido en mi carrera profesional. Muchas veces nos encontramos en el exterior que no piensan como nosotros, son muy diferentes en carácter, gustos, habilidades, etc.

Es indispensable el saber trabajar en equipo, apoyarnos y no juzgar a las personas, porque siempre podemos aprender de alguien más, y no sabemos si en algún punto necesitaremos de ellos.

El valor que le doy a esta experiencia desde mi aporte y punto de vista, es muy bueno, en todo momento hice mi mejor esfuerzo por sacar adelante las actividades, incluso aunque muchas veces me sentía estresada por no saber cómo manejar algunas aplicaciones o herramientas, realicé mi mejor investigación y esfuerzo por cumplirla, es muy fácil en estos tiempos conseguir que alguien haga algo por ti, pero en lo personal no hay nada más satisfactorio que el saber que todo fue fruto de tus ganas y de tu esfuerzo. Me hubiera gustado el hecho de estar realizando las visitas como antes a la empresa, pero bueno la situación cambio repentinamente y debemos adaptarnos a ella, esto me hubiera permitido estar al tanto de nuevas necesidades que presentaran y poder atacarlas en este periodo.

En mi experiencia personal recomendaría completamente el PAP al inicio tenía muchas dudas, era muy grande mi curiosidad porque algunos compañeros decían que era todo muy complicado, pero una vez que conocí a mi coordinador de PAP y consultora fue algo totalmente diferente, debido a que nos motivaron y apoyaron en todo momento, estoy agradecida con ellos y su esfuerzo por sacar esto a pesar de la situación en la que nos encontrábamos, favorecieron mucho mi proceso formativo, incluso por parte del empresario me daba miedo el no poder lograr los objetivos establecidos, pero fue totalmente diferente él y su equipo de trabajo fueron personas muy entregadas a cada proyecto que presentábamos, y nos proporcionaron la información necesaria para realizar cada una de las herramientas.

### **Alejandro Ortiz Gómez**

El PAP de consultoría en MYPE es a mí parecer uno de los más completos e interesantes gracias a la amplia gama de aprendizajes, experiencias, problemas, satisfacciones y amistades que se pueden llegar a obtener al final. Dentro de los aprendizajes que mas me marcaron durante el PAP es el hecho de que al iniciar una MYPE o unirse a una estas firmando una carta que no te dicen, pero te das cuenta muy pronto, en la que te comprometes a salir de tu zona de confort, o tu área de especialización porque hay que sacar la chamba y hay que aprender mas cosas de las cuales no tenías idea que te iba a tocar. Convives con personas con todo tipo de personalidades, con las que tienes que aprender a convivir y definir que tipo de trato les gusta para llevar una relación laboral óptima. Como ingeniero se espera de mí que resuelva problemas de una manera eficiente y rápida, aun siendo químico, resolver problemas en Excel, de construcción, de administración, de almacén y la lista no pararía.

En el área que me tocó desarrollarme con la empresa fue mas que nada el Excel, me dio un sabor agrisado ya que no pude aplicar mis conocimientos de química, pero a la vez reforcé otro tipo de conocimientos de un área mas industrial que sé que me servirán en un futuro. También aprendí varios conceptos del área de construcción que es bueno conocer para mi vida personal. Aprendí que en el trabajo que sea que vaya a tomar, habrá cosas para las que no me enseñaron en la universidad, pero sí tengo las herramientas para poder desarrollar estos conocimientos.

A lo largo de mi experiencia trabajando con la empresa, creo que uno de los mayores problemas que tienen las MYPE es que son tan pequeñas que a veces no pueden llegar a competir en precios o en calidad con grandes corporaciones que además tienen mas personal y tiempo en las respectivas áreas de negocio.

Otra de las amenazas para este tipo de empresas y específicamente una de las áreas que decidimos reforzar en el PAP fue la falta de organización de la empresa, definición de puestos, documentación de sus procesos, etc. En lo personal me encargué de que la empresa pudiera tener una lista de los proveedores con las características de cada uno para agilizar los tiempos en solicitar cotizaciones. De la misma manera, generé una herramienta para administrar las entradas y salidas del almacén de herramientas, ya que no había ningún orden y las cosas se perdían. Dentro de esta herramienta, hay un apartado específico para saber donde se encuentra cada cosa, quien la tomó y cuando planea devolverla. Así, será muy difícil que se pierda cualquier cosa.

Tuve la suerte de estar en una empresa donde existe un ambiente de amistad entre el empresario y los colaboradores, me atrevo a decir que no deben existir muchas empresas con un ambiente laboral tan relajado y de apoyo como el que pude ver. Incluso, cuando había que descansar a alguien debido a baja demanda de trabajo, se podía sentir que a los colaboradores les pesaba la falta del compañero. Uno de ellos me dijo, “así son las cosas... cuando no hay chamba, no hay. Pero seguramente el empresario le llamará en el momento que salga la mínima de las chambas para que esté de regreso en el equipo”. Este tipo de trato entre compañeros de trabajo es idóneo para que todos puedan crecer.

Creo que mi desempeño dentro del proyecto fue bueno, aunque en algunos momentos se me pasaron algunas fechas, no tardaba en entregar evidencias y avances a la consultora y a la empresa. Las herramientas que desarrollé fueron empleadas al momento en que fueron entregadas y no requirieron prácticamente ninguna modificación después de la segunda versión entregada, lo que habla que desde un principio hice un muy buen trabajo definiendo la necesidad de la herramienta y adaptándola para su uso amigable y sencillo.

En un principio, por ser una empresa de seguimiento en el mismo PAP, había ya una herramienta de gestión de almacén, la cual nunca se usó. Me llegó la propuesta de modificar dicha herramienta para que fuera más fácil de usar y, por ende la usaran. Tomé la decisión de comenzar la herramienta desde cero, puliéndola y adaptándola a mi entendimiento a fin de que resulte más fácil para quien la fuera a operar. El resultado fue una herramienta mucho mas limpia que inmediatamente se pudo comenzar a usar por la empresa.

Como dije anteriormente, la pandemia fue un golpe fuerte para todo, en especial a las empresas, y de la mano el trabajo que nos tocó realizar como consultores. El no poder estar presencialmente con los colaboradores en la empresa dificultó el proceso de trabajar en conjunto, ya que fue difícil conectar con ellos y estando en una misma sala todos, solo se podía atender un tema a la vez. A pesar de las dificultades, siempre conté con el apoyo de mis compañeros y de la consultora sénior, y se pudieron realizar todas las actividades esperadas con la debida dedicación merecida para la empresa que nos abrió sus puertas para apoyarla.

Englobando toda la experiencia vivida a lo largo de estos seis meses, puedo decir que estoy satisfecho con los resultados que dejamos en la empresa. Además, sé que creé lazos con mis compañeros de trabajo y los mismos colaboradores que permanecerán mas allá del proyecto, y que nos veremos o incluso estaremos trabajando en conjunto algún día en el futuro.

### **Grupal**

Las aptitudes y actitudes desarrolladas como equipo fueron positivas, ya que desde el primer día nos acercamos a escucharnos y apoyarnos, descubrimos nuestras fortalezas para posteriormente ayudar a la empresa en el área que mejor comprendemos.

Algo que apoyó mucho el trabajo en equipo fue que cada uno se hacía responsable de ciertas tareas de manera semanal, ya sea recordar sobre las entregas, juntar los trabajos, realizar las entregas, entre otras. Cada quien tuvo la oportunidad de poder explotar sus fortalezas de la mejor forma posible y poder aplicar esto en las diferentes propuestas que se plantearon de manera colaborativa en las diversas juntas.

A su vez, cabe recalcar que a pesar de haber pasado por la contingencia y tener recursos, tiempos y herramientas limitados, cada uno supo cómo gestionar sus tiempos y los recursos con los que contaba para no tener retrasos en los trabajos; así como estar dispuestos a dar y recibir ayuda en cualquier momento del proyecto.

En general pudimos percatarnos que cada uno tomó un rol sin ser establecido como tal, esto facilitó la forma de trabajo y la comunicación interna para la entrega puntual de las actividades. También, la disposición del equipo a poder aportar a los trabajos de los demás y a los trabajos grupales enriqueció los productos finales y se generaron ideas mejores a las que se plantearon en un principio.

Aunque fuimos golpeados por un asunto global y ajeno a nosotros como lo fue la pandemia vivida a lo largo del año, se tomaron las medidas de seguridad pertinentes y se hizo una reevaluación de nuestro plan de acción con la intención de reducir el impacto de dicha pandemia en nuestro trabajo y en la misma empresa.

Los resultados en cuanto a los entregables presentados a la empresa fueron satisfactorios. Pudimos ir observando a medida que estos tomaban forma al trabajar en conjunto con el empresario y los colaboradores, que éstos comenzaban a tener un impacto positivo dentro de la empresa.

Una vez que los entregables estuvieron prácticamente al 100% funcionales, se comenzó a validar que el trabajo cumplía los objetivos establecidos por el equipo.

Dentro del desarrollo de la dimensión profesional en el proyecto nos sentimos contentos con los resultados, realizando un buen trabajo en cada una de las áreas que nos competen. Lo que pudo haber resultado un poco mejor fue la dimensión social, aunque tuvimos un muy buen trato a través de las plataformas digitales, estas no pueden reemplazar el trato personal y de confianza que se logra al reunirse y conversar con el empresario y colaboradores en persona.

### **III. Conclusiones**

Consideramos que el proyecto fue una gran ayuda para poder crecer como personas y como profesionales. Uno de los aprendizajes principales que tuvimos durante este periodo fue el aprender a escuchar y a trabajar en equipo, así como desarrollar habilidades diferentes como la gestión del tiempo, la creatividad, y la iniciativa, entre otras.

El poder involucrarnos en problemas reales que una empresa presenta hizo darnos cuenta sobre la importancia de estar preparado ante las situaciones que se pueden presentar, así como el estar dispuesto a crecer, aprender y a ser corregido, pues muchas veces pensamos que nuestras ideas y nuestros sueños son perfectos y que no hay nada que se le puedan cambiar, pero esto no es real, siempre existe algo que se pueda mejorar.

El servicio de consultoría nos proporcionó las herramientas y conocimientos para poder detectar aquellos lugares en donde existe una oportunidad de mejora, pero es importante el tomar una posición neutra para no sesgar la percepción de la empresa.

Consideramos que la empresa ha sabido aprovechar estas sesiones de consultoría (periodo anterior y periodo presente) para fortalecer aquellas áreas en las que presenta dominio, así como poder mejorar y aprender cosas nuevas que puede aplicar en las actividades diarias.

Gracias a la apertura que el equipo de trabajo de la empresa tuvo, el poder proporcionar ideas, buscar información y la convivencia en general fue muy sana y amigable, nunca se mostro resistencia al cambio, mostrando así un gran interés a estas nuevas propuestas y mejoras a implementar.

A pesar de haber cambiado la forma en que se trabajaba, de una manera presencial a virtual, esto no impidió que la implementación se llevara a cabo y que el empresario pudiera notar cambios y resultados como los que se establecieron en un inicio del servicio de consultoría.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., y Wallace, A.M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". Journal of organizational behavior, 26, 408 p.
- Vásquez Casas, J.P., Hernández Martínez, G., Peña Bonequi, P.S. (2019). Consultoría Integral en una empresa constructora de obra electromecánica y obra civil en el municipio de Zapopan. Reporte de Proyecto de Aplicación Profesional para obtener el grado de Licenciatura. ITESO, Tlaquepaque, Jalisco. 94 p.

### **2. Electrónicas**

- Actualidad Empresa. (2014). Gestión de proveedores: relaciones, proceso, análisis, selección y evaluación. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <http://actualidadempresa.com/gestion-de-proveedores-relaciones-proceso-analisis-seleccion-y-evaluaciones-4444/>
- Coindreau, Roberto. (2020) Perfiles de puesto: ¿qué son, cómo hacerlos? Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Definiciones.de. (2020). Definición de descripción de puesto. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://definicion.de/descripcion-de-puestos/>
- Galeano, Susana. (2017). Todo lo que necesitas saber sobre las estrategias de marketing: definición y claves. Marketing 4 Commerce. Obtenido el 11 de julio

- de 2020 de Sitio web: <https://marketing4ecommerce.mx/estrategias-de-marketing-definicion/>
- García, Iván. (2018). ¿Qué es el mercado meta? Enero, Emprende pyme. Obtenido el 11 de julio de 2020 de Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-mercado-meta.html>
  - helpiCoaching. (S.F.). Su manual de operaciones. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://helpicoaching.com/su-manual-de-operaciones/>
  - ISO Tools Excellence. (2017). ¿Qué es y cómo se utiliza la documentación de procesos? Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://www.isotools.com.co/se-utiliza-la-documentacion-procesos/>
  - López, Martha. (2010). Estándares de seguridad generales y por oficio. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://www.ucn.edu.co/Biblioteca%20Institucional%20Cemav/Induccion-institucion/documentos/Normas-de-seguridad.pdf>
  - López, Ricardo. (2011). Políticas y Reglas. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://soyroiver.wordpress.com/2011/09/17/politicas-y-reglas/>
  - Runa. (2019). Consejo para hacer un control de asistencia de personal. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://runahr.com/recursos/comienza-tu-empresa/consejos-para-hacer-un-control-de-asistencia-de-personal/>
  - Salesforce Latinoamerica. (2018). Postventa: qué es y cómo hacer. Salesforce blog. Obtenido el 11 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html>
  - Sales Up. (2019). Prospectos. Sales Up. Obtenido el 11 de julio de 2020 de Sitio web: <https://www.salesup.com/diccionario-ventas/definicion/prospectos.shtml>
  - School, Formal Talent Business. (S.F.). ¿Qué es la gestión y control de almacenes? Formal Talent Business School. Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://formatalent.com/que-es-la-gestion-y-control-de-almacenes/>

- TRACER. (2019). ¿Qué es un contrato de prestación de servicios? ¿cuáles son sus características? Obtenido el 10 de julio de 2020 de Sitio Web: <https://www.tracer.mx/blog-legal/contratos/que-es-un-contrato-de-prestacion-de-servicios-y-cuales-son-sus-caracteristicas>
- Unesco. (2019). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido el 5 de junio de 2019 de Sitio web: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>
- Universidad Autónoma de Córdoba. (2017). El Proceso de Dirección Estratégica. Obtenido el 5 de junio de 2019, de Facultad de Ciencias Agropecuarias Sitio web: <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>

## **V. Anexos**

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Documentación de proceso de operación

Anexo 2.1 Manual de Operaciones

Anexo 2.2 Contrato para obra privada

Anexo 2.3 Organigrama actualizado

Anexo 2.4 Descripción del puesto residente de obra

Anexo 2.5 Reporte del clima laboral

Anexo 3 Estrategias de marketing

Anexo 3.1 Diseño de página web

Anexo 3.2 Manual de operación de página web

Anexo 3.3 Manual de operación perfil de Facebook

Anexo 3.4 Manual de operación perfil de Instagram

Anexo 3.5 Encuesta de seguimiento posventa

Anexo 3.6 Herramienta de seguimiento posventa

Anexo 4 Control de almacén

Anexo 4.1 Herramienta de control de almacén

Anexo 4.2 Manual de la herramienta de control de almacén

Anexo 5 Proceso de proveeduría

Anexo 5.1 Herramienta de evaluación de proveedores

Anexo 5.2 Manual de la herramienta de evaluación de proveedores

