

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 comercializadora de productos de
belleza en el municipio de Guadalajara.¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Laura Daniela Aguilar Esparza. Administración Financiera.

Antonio Ruiz Ordoñez. Mercadotecnia.

Juan Manuel Pacheco Moreno. Ingeniería en Empresas de Servicios.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	13
1.4. Análisis del entorno	13
2. DIAGNÓSTICO.....	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular.....	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	30
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	30
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	32
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	35
3.1. Misión, visión y valores	35
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	36
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	37
3.4. Mapa estratégico	40
4. PROPUESTA DE MEJORA	41

4.1. Nombre de la propuesta	41
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	41
4.3. Plan de acción	43
5. IMPLEMENTACIÓN	44
5.1. Actividades realizadas y su justificación	44
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	55
5.3. Resultados obtenidos.....	56
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores.....	58
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	63
6.1. Corto plazo.....	63
6.2. Mediano plazo.....	63
6.3. Largo plazo	63
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	64
III. CONCLUSIONES	71
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	73
1. Bibliográficas	73
2. Electrónicas.....	74
V. ANEXOS.....	76

Resumen

El presente documento titulado Consultoría integral en una empresa comercializadora de productos de belleza en municipio de Guadalajara, fue elaborado por Laura Daniela Aguilar Esparza de administración financiera, Antonio Ruiz Ordoñez de mercadotecnia y Juan Manuel Pacheco Moreno de ingeniería en empresas de servicios, asesorados por la maestra Laura Tiburcio Silver.

El documento contiene una introducción, metodología, descripción del proyecto, recomendaciones finales estratégicas, reflexiones y conclusiones de los estudiantes. La metodología empleada corresponde al proceso de consultoría en MYPE del Centro Universitario Empresa.

Se utilizaron fuentes de investigación primarias, como las entrevistas con los colaboradores, empresarios, encuestas y trabajo de campo. De igual manera, se hizo uso de fuentes secundarias, como documentos académicos, documentos e investigaciones oficiales de instituciones públicas, libros electrónicos y bases de datos oficiales.

El proyecto contiene las generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones estratégicas finales divididas en corto, mediano y largo plazo.

Se considera que la MYPE es el motor de la economía mexicana, un porcentaje mayoritario de los empleos son generados por estas empresas. La cultura mexicana se ve reflejada en las acciones y actitudes que destacan en la gestión de dichas empresas, es vital hacerse conscientes de la problemática para poder presentar propuestas que brinden soluciones específicas.

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 en relación a su proceso formativo durante el proyecto, y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

El actual Director General de la comercializadora trabajaba en una empresa publicitaria recién egresado de la carrera de mercadotecnia, cuando decidió trabajar en una empresa comercializadora de productos de belleza tomando el puesto de gerente regional de ventas. En ese tiempo esta empresa adquirió una marca sobre la cual vio un gran potencial desperdiciado por la poca promoción que se le daba.

Comenzó a trabajar con su hermano, actualmente es Director Administrativo de la empresa, que en ese momento estaba estudiando finanzas, y con un amigo quien en la actualidad es Director Comercial de la empresa, que en su momento continuaba sus estudios de Comercio Internacional. De esta forma fue como nació la empresa constituida por los tres socios, y se comenzó con la comercialización de los distintos productos.

Los socios fundadores accedieron a ser distribuidores y comenzaron así a vender ese producto en estéticas de Aguascalientes y Zacatecas respectivamente. Es importante mencionar que el actual Director General aún trabajaba en la empresa anterior, por lo que él no era vendedor aún de su nueva empresa. En 2009 el empresario decide renunciar a dicha empresa, se unió a sus socios en la parte de ventas y como primera estrategia negoció ventas clave en Guadalajara con la empresa en la que anteriormente colaboraba, y también se expandieron a Colima.

Después de un año realizando ventas en estos puntos estratégicos y con una cartera de clientes cómoda y estable, el empresario líder decide empezar un

posgrado en Dirección de Mercadotecnia en la Universidad de Guadalajara. En 2010 la distribuidora de su único producto concluye la relación directa con el proveedor en EUA y sacan un producto similar que le pudiera competir, pero no era de la misma calidad, no tenía buena imagen, ni estrategia de precios por lo que a sus clientes no les gustó el producto. Por ello los socios se dieron a la tarea de buscar al distribuidor directamente en EUA. Saber quién era el encargado de esa marca y lograr comunicarse les llevó aproximadamente seis meses.

Cuando por fin pudieron contactarlo les mandaron toda la información correspondiente. En ese entonces una franquicia estadounidense era el distribuidor autorizado del proveedor y tenía la distribución de su producto principal. Después de una visita a Guadalajara, esta gran empresa estadounidense le ofreció la distribución directa y exclusiva a nivel nacional del producto y firmaron un contrato por cinco años, siempre tomando en cuenta las condiciones puestas por la empresa en Estados Unidos.

En ese momento, rentaron unas oficinas y comenzaron a contar con más personal, sobre todo en la Ciudad de México y Monterrey. Todos estos cambios trajeron como consecuencia que los tres socios se organizaran de manera diferente, quedando como Gerente Administrativo y de Finanzas, y Gerente de Ventas. Al principio los vendedores solo cobraban por comisión.

Hace aproximadamente cinco años su proveedor les da la opción de recibir trato ya no directamente con ellos, sino por medio de una distribuidora muy grande en México, que actualmente es su mayor competencia. Lo que decepcionó a los empresarios y a la vez les hizo darse cuenta del riesgo tan alto que corrían al depender de un solo proveedor.

Eso los llevó en 2015 en pensar en un nombre para su empresa y comenzar un proceso de formalización creando una sociedad anónima. Hace un año y medio

adquieren una franquicia estadounidense y eso les dio acceso a una gama de productos más amplia con mayor variedad para no depender de un solo proveedor y de una sola marca. Aunque en este momento aproximadamente el 80% de sus ventas son de su marca estrella, misma que ha sido su principal producto en todos sus años de operación.

1.2. Entendimiento del negocio

La empresa se dedica a comercializar y distribuir productos profesionales de belleza, desde hace aproximadamente 10 años, satisfaciendo las necesidades de los distintos salones y barberías dentro de la república mexicana.

La empresa actualmente cuenta con misión, visión y valores bien establecidos, se implementan en las actividades diarias y se comunican a los colaboradores. Mantiene una cultura empresarial enfocada en las personas; tanto en el trato y comunicación con sus colaboradores como en la relación directa que mantienen con los gerentes y dueños de los distintos salones, misma que utilizan como oferta de valor agregado para diferenciarse de su competencia.

Cuentan con más de 16 marcas nacionales e internacionales para su comercialización y han obtenido la distribución nacional y regional de las mismas. Tienen también una marca propia de productos para caballero que son maquilados por una empresa dentro de la región. Sus principales marcas son ocho, aunque su producto estrella representa aproximadamente el 80% de sus ventas.

La comercialización de sus productos se divide principalmente en las ventas en mayoreo a salones de belleza a través de sus colaboradores, así como las ventas al cliente final a través de una tienda física, y actualmente están desarrollando una

tienda en línea para el consumidor final. La empresa le da mucho peso a la relación que tienen con sus clientes, y es parte de su estrategia de mercado; crear vínculos duraderos con los gerentes y dueños de salones ha sido parte de su éxito y crecimiento dentro de esta industria.

La variedad de productos con los que cuentan permite ofrecer diversas opciones dependiendo del cliente al que quieren atraer, lo cual ha contribuido a posicionar su marca en los diversos segmentos de mercado, teniendo así presencia en salones de clase alta, media y baja. Tienen una gran variedad de clientes, los principales son seis y adquirieron su importancia en base a volúmenes de compra.

Los vendedores son considerados como desarrolladores de negocios. La relación gerencia-personal es de confianza y apoyo. Se busca que los colaboradores tengan un buen desarrollo personal para que contribuyan de la mejor manera al negocio. Hay capacitaciones, apoyos e incentivos. Se está comenzando a implementar un programa que promueve la satisfacción y proyección a largo plazo de los colaboradores. Se trabaja bajo la idea de ganar-ganar favoreciendo el buen ambiente laboral dentro de la empresa.

Los procesos que se deben realizar para la correcta operación del negocio se encuentran bien establecidos más no documentados. La empresa fue objeto de una consultoría recientemente y esto ha ayudado a un mejor manejo del área administrativa a través de un manual de organización general y perfiles de puesto.

El **proceso general de la empresa** se desarrolla de la siguiente manera: Se realiza una prospección de ventas mensuales para poder saber cuánto se debe comprar. Una vez identificadas las necesidades de los clientes, se realiza el pedido al proveedor. Posteriormente se recibe la mercancía en el almacén, la cual es descargada y es validada para confirmar que se está recibiendo lo que se pidió

y que lo mismo venga en la factura. Validada la información anterior, la mercancía es ingresada al sistema empresarial y acomodada en su lugar en almacén.

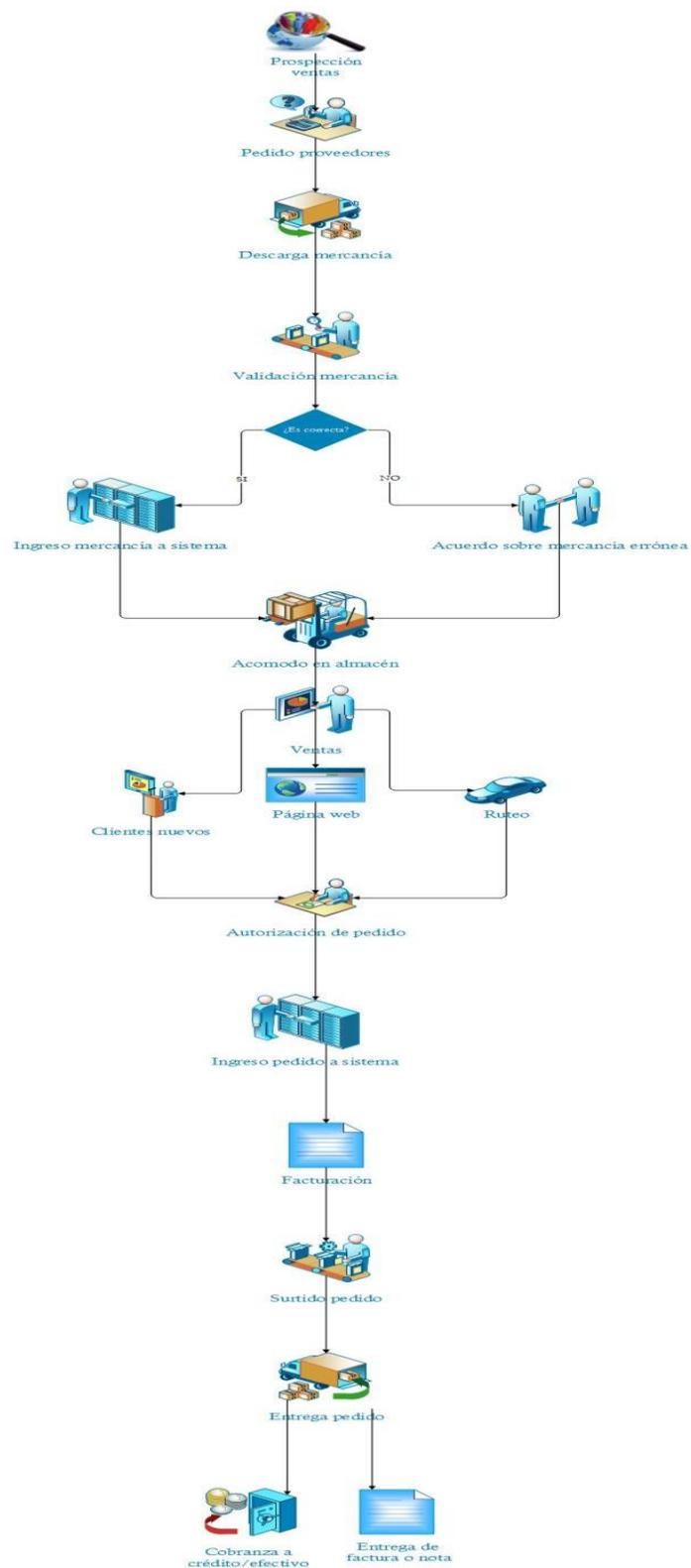
Posteriormente los desarrolladores de negocios realizan su ruteo diario planificado previamente para atender a los clientes ya registrados y captar la atención de posibles nuevos clientes. En caso de contactar clientes nuevos y cerrar una venta, se tendrá que dar de alta al cliente en sistema. Por otro lado, los consumidores pueden también pedir los productos por medio de su página web.

Si un desarrollador de negocios cierra una venta, la ingresa desde su computadora al sistema empresarial y la responsable de crédito y cobranza revisa dicho pedido, por otro lado, si el pedido ingresa por medio de la página web, éste llega a la responsable de crédito y cobranza la cual tendrá que ingresar dicho pedido al sistema y revisarlo.

Una vez validado el pedido en cuestión de crédito y tiempos, la responsable de crédito y cobranza factura el pedido y pasárselo al área de almacén y logística. Ya facturado el pedido, almacén se encarga de surtirlo y posteriormente el repartidor recoge dicho pedido en almacén y lo entrega a los clientes.

Aunado a lo anterior y dependiendo del tipo de cliente, el repartidor recolecta el cobro de dicho pedido para clientes nuevos o en su defecto le entrega la factura correspondiente a dicho pedido para que el desarrollador de negocios se encargue de dicha cuenta por cobrar en su debido momento. A continuación se muestra de manera gráfica.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La variedad de soluciones en productos de primera calidad, sin importar el segmento de mercado, que satisfacen las necesidades de sus clientes, desde productos para el cuidado del cabello, hasta maquillajes de calidad es la propuesta de valor de la empresa.

Ventaja competitiva de la empresa

Su ventaja competitiva es la relación que cada uno de sus desarrolladores de negocio tiene con sus clientes, ya que se basa en la confianza y la amistad. Lo anterior, genera una relación fuerte entre sus clientes y la empresa. Todo lo anterior buscando siempre el crecimiento de sus establecimientos y su desarrollo como profesionales de la belleza.

Estrategia genérica

Su estrategia es la diferenciación en cuestión de trato a sus clientes, ya que buscan desarrollar sus negocios, no simplemente venderles producto. Todo lo anterior se logra con los cursos que ofrece la empresa con especialistas de cada tema. Por otro lado, cuentan con bonos de acuerdo a las compras realizadas en el año con su viaje anual a la playa.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

A través del proceso de análisis del entorno una empresa es capaz de identificar los factores estratégicos para lograr el conocimiento de las oportunidades y amenazas del mismo. Por ello, se investigaron diversas variables que se

consideraron relevantes, tanto de la parte económica, como de la social, cultural, política, tecnológica y de mercado.

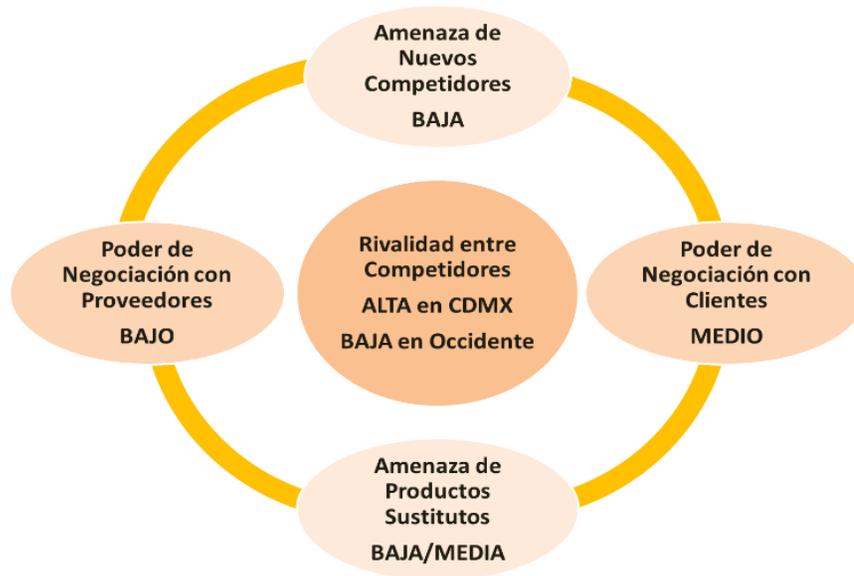
Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas de competencia		Según el SCIAN existen 30 empresas registradas dentro de la misma actividad económica en la región.
Oportunidad de mercado	Según el DENUE existen 182,618 salones, peluquerías o clínicas de belleza a nivel nacional.	
Ingresos de las personas	El ingreso corriente monetario promedio trimestral por hogar en 2016 fue de \$46,521, lo cual representa un 14.62% de aumento en comparación con los ingresos del 2014.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Gasto corriente monetario	Del gasto corriente monetario total trimestral del año 2016, el 7.4% fue destinado a productos y servicios relacionados con el cuidado personal, lo que representa un aumento del 0.2% con respecto al 2014.	

Tendencias del mercado	Se estima que la industria de belleza y cuidado personal en México crezca en un 11% en 2019, lo que representaría un valor del mercado superior a \$154,000 millones de pesos.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Firma de acuerdo comercial entre Europa y México	Se abre un mercado importante para el comercio. Se busca eliminar impuestos para todos bienes	
TLC		Incertidumbre sobre las negociaciones.
Aspectos tecnológicos:		
Acceso a internet y comercio en línea		El CESOP destaca que el comercio electrónico ha crecido en los últimos años gracias al incremento en el acceso a internet de la población.
Alternativas para combatir la pérdida de cabello		Un medicamento desarrollado originalmente para tratar la osteoporosis podría ayudar a revertir la calvicie.
Desarrollo de conocimiento	Una empresa fuerte invirtió en el año 2013 hasta 875 millones de euros en Investigación más Desarrollo y registró un total de 624 patentes. La industria de la belleza está caracterizada por su constante innovación con nuevas tecnologías para satisfacer nuevas necesidades del mercado.	

Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	Marcas bien posicionadas a nivel occidente, excelente relación con sus clientes lo que genera fidelidad.	Poder adquisitivo de los competidores que buscan monopolizar su distribución con las distintas marcas.
Barreras de entrada	Canal de distribución desarrollado, contacto con marcas importantes y distribución exclusiva, buena reputación ante proveedores y clientes.	
Productos sustitutos	Al llegar un producto nuevo "profesional" genera una nueva posibilidad de agregar a su portafolio de soluciones para clientes.	
Poder de negociación de los clientes	Distribución exclusiva de distintas marcas bien posicionadas, fidelidad de sus clientes por relación con desarrolladores de negocio.	Existen otras marcas que ofrecen beneficios similares.
Poder de negociación de los proveedores	Cuentan con contratos de exclusividad con marcas importantes.	Tienen que cumplir con compras mínimas anuales, un solo proveedor representa alrededor del 70% de sus ventas totales.

Diamante de Porter



Conclusiones

Durante los últimos años la industria del cuidado personal ha ido creciendo. Este crecimiento se ve reflejado en el número de unidades económicas que se dedican a brindar servicios de peluquería o belleza, las unidades económicas que distribuyen productos de perfumería y cosméticos, así como el gasto total de las personas en productos y servicios relacionados con el cuidado personal.

De la misma manera, existen amenazas considerables para la empresa desde el aspecto tecnológico; como las compras en línea por parte de los consumidores finales y el aumento en la tecnología y desarrollo de nuevos productos sustitutos que disminuyan la demanda de ciertas marcas y productos que la empresa actualmente comercializa.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Se llevó a cabo una reunión con los empresarios en la que se dio a conocer la historia de la empresa, el organigrama y las expectativas sobre la consultoría. Se realizó también una entrevista de diagnóstico y se conocieron las instalaciones de la empresa.

Los empresarios explicaron el funcionamiento del CRM utilizado actualmente y dieron a conocer las actividades y procesos realizados en cada puesto de la empresa. Se visitó la tienda para conocer las diferentes marcas y productos, así como aplicar encuestas de clima laboral a los colaboradores de la misma.

Se respondieron cuestionarios para tener más claros la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así mismo se tuvo una conversación con los empresarios sobre los diversos procesos dentro de la empresa y se revisaron los formatos bajo los cuales se lleva el control de las finanzas.

Se aplicó una encuesta de nivel gerencial a los empresarios, se presentaron los resultados de las encuestas de clima laboral y valores y del diagnóstico, con la finalidad de plantear las propuestas de mejora de cuatro áreas a intervenir.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

GESTIÓN

En cuestión de la organización existe un conocimiento informal de las funciones de cada una de las unidades organizativas y las facultades de los jefes debido a que se cuenta con una definición confusa de los puestos de trabajo. Lo anterior, genera una cultura organizacional bien implantada solamente a nivel de los mandos y no en toda la empresa.

Por otro lado, únicamente algunos colaboradores conocen los objetivos de la organización y contribuyen a su logro lo que lleva a tener algunas dificultades al integrar equipos de trabajo de acuerdo a las actividades y necesidades de la organización. Cabe resaltar, que en la mayoría de los casos las líneas de decisión y autoridad son respetadas entre las áreas, así como que existe una comunicación vertical descendente eficiente.

En cuanto a la toma de decisiones, en la mayoría de los casos las decisiones importantes son tomadas por personas capacitadas para hacerlo, sin embargo, pocas veces los tomadores de decisiones disponen de la información adecuada al tipo de decisión, así como tampoco cuentan con el tiempo necesario para evaluar las diferentes alternativas y consultar con los demás involucrados. Todo lo anterior lleva a tener una toma de decisiones variable.

Respecto al liderazgo es importante resaltar que es Directivo, ya que además del empresario en pocas áreas existen responsables designados. Estos responsables designados cuentan con algunos aspectos de mejora en cuestión de su nivel de autoridad y el poder que tienen de acuerdo con sus responsabilidades y funciones. Sin embargo, algo importante es que en la mayoría de las ocasiones la dirección marca claramente prioridades, es consistente y da soporte para seguir el camino deseado.

Por otro lado, solamente se fijan objetivos claros y realistas financieramente hablando, dejando las demás áreas irregulares en cuanto a objetivos. Cabe resaltar, que para los objetivos se toma en cuenta la demanda, competencia, entorno, tecnologías y otros recursos, logrando proyecciones a futuro.

Las estrategias son irregulares al definir productos y mercados en los que competirá la organización, así como en las de inversión y el desarrollo organizacional, por lo que en muy pocas áreas se cuenta con estrategias funcionales alineadas con los objetivos del negocio.

En cuestión del control, solo algunos objetivos tienen indicadores, metas y plazos. Los objetivos son conocidos hasta los jefes de área por lo que en pocas ocasiones las estrategias se desdoblán en iniciativas y proyectos concretos. Aunado a lo anterior, a veces se asignan presupuestos, se hacen los ajustes requeridos para implantación de la estrategia en procesos y eventualmente se hace una evaluación del cumplimiento de los objetivos en cada periodo.

La empresa interactúa con el entorno en la mayoría de los casos de manera ética, pero participa poco en la interacción del medio empresarial, se busca una articulación formal con las organizaciones del sistema de valor, así como una vinculación productiva con los sectores académico-científico-tecnológico únicamente cuando es conveniente para el negocio. Además, solo se establece vinculación con entidades financieras y de gobierno para acceder a apoyos.

Respecto a la calidad, solamente se encuentra como objetivo a cumplir en ventas y mercadotecnia. Lo anterior, debido a que no existen política de calidad, sistema documentado de calidad, objetivos de calidad claros, indicadores para calidad, o documentos de procedimientos operativos o de procesos en la empresa. Sin embargo, se está implementando que los procesos se administren para satisfacer

e incrementar el valor agregado para los involucrados, así como un programa de mejora continua de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Es variable la persona responsable de la gestión de la información y ocasionalmente la información relacionada con los objetivos, valores, políticas, acuerdos, planes y resultados se transmite de manera clara al resto de la organización. Por otro lado, en la mayoría de los casos se cuenta con la información necesaria para el trabajo diario. Sin embargo, la información pocas veces se procesa y se analiza de manera efectiva, así como que a veces se almacena y se comparte la información importante para la organización. Todo lo anterior da como resultado que los recursos destinados para coleccionar, procesar, analizar, almacenar y distribuir la información son apenas suficientes.

Es necesario mencionar que las tecnologías de información, así como la innovación son usadas en pocas ocasiones y no se tiene un dominio palpable de dichas tecnologías.

MERCADO

En la mayoría de los casos la empresa estudia los mercados y productos actuales, así como los potenciales y establece objetivos de venta clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente. La información para los pronósticos es confiable en gran medida y se revisa que la organización tenga capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega.

Se conocen los sistemas de precio del mercado y son capaces de reaccionar oportunamente a los cambios, lo que genera un poder fuerte de negociación con los clientes, pero en pocos casos se tienen políticas y estrategias formales de precios.

Cabe resaltar que se conocen los resultados de cada canal de distribución y se favorecen a los rentables. A veces se realizan actividades relacionadas con promoción o publicidad de sus productos, así como que en ocasiones el presupuesto de promoción y publicidad está estructurado de acuerdo a la importancia del producto. Es importante mencionar que en la mayoría de los casos se tienen planes para desarrollar o mejorar promoción de los productos y servicios de la empresa.

Respecto a la los vendedores, tienen aspectos de mejora en cuanto a sus capacidades, pero se evalúa de manera formal su productividad. A veces es satisfactorio el desempeño de los vendedores y parcialmente se cuenta con políticas y reglas de venta claras.

En la mayoría de los casos se registran las facturas de venta, es necesario cierto trabajo para poder consultarlas por cliente, producto o periodo y se vigila que las cuentas por cobrar de los clientes no excedan los plazos pactados.

En el servicio post venta se tienen aspectos de mejora respecto a que sea adecuado a las necesidades de la empresa, existe un procedimiento parcialmente efectivo para la atención del cliente, pero nunca se registran ni se cuantifican las desviaciones y otros problemas del servicio y la relación con el cliente.

La empresa cuenta con información confiable y actualizada sobre las características de los clientes, eventualmente se recaban las opiniones de los clientes sobre los productos de la empresa, así como de la percepción de las fortalezas y debilidades de dichos productos frente a los competidores que tienen los clientes. Es importante recalcar que nunca se mide el índice de satisfacción del cliente pero se han desarrollado iniciativas formales para incrementar el conocimiento de los clientes y los competidores.

Se recaba información ocasionalmente sobre sus competidores directos, el mercado y sus sistemas de comercialización, así como que se cuenta con información pobre sobre los competidores potenciales, nuevos entrantes o productos sustitutos directos o indirectos.

Eventualmente se obtiene información de las amenazas o riesgos del mercado para los siguientes dos años, en la mayoría de los casos se conoce las implicaciones que dichas amenazas representan para la empresa y a veces se desarrollan planes de reacción para enfrentar dichas amenazas.

Se cuenta con una proyección confiable del tamaño de mercado de la empresa y de la participación que la misma tiene en dicho mercado. Se conoce con cierta confiabilidad el nivel de atractividad del sector en el que compete y se está al tanto de los factores críticos de éxito del mercado. Por otro lado, a veces se documentan las acciones para alcanzar determinado posicionamiento en el mercado y en buena medida se busca de manera sistemática nuevos clientes y/o mercados.

Gracias al posicionamiento de cada producto, su participación de mercado y el atractivo del sector, se puede evaluar que se tiene una posición competitiva media en su conjunto, así como que a futuro se puede garantizar al menos el cumplimiento de sus ventas.

Actualmente no se cuenta con un plan comercial acorde con los objetivos y estrategias de la organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos las ventas proyectadas están bien distribuidas, minimizando el riesgo de concentración en solo un producto. Aunado a lo anterior, las cuotas de ventas están fundamentadas mayormente en un análisis de mercado.

Se tiene información actualizada para mantener adecuadamente la relación con el cliente, así como el sistema de administración de las ventas cuenta con datos precisos de órdenes, tiempos de entrega y especificaciones. Por otro lado, el sistema de estadísticas de venta por cliente, producto o periodos es poco confiable. Lo anterior, demuestra que la gestión de información y de los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia, así como la información del mercado y las ventas para la innovación de productos o servicios son insuficientes.

OPERACIÓN

En el ámbito de operaciones, la empresa cuenta con un control y medición de cumplimiento de planes informal, lo que genera que sólo en algunos casos se percaten de los resultados por la planeación, programación y control de las operaciones para la reducción de costos sin efectos en la calidad.

La empresa cuenta con un registro manual de pedidos y pronósticos de demanda que se actualiza constantemente, así como un control de pedidos con seguimiento hasta la entrega al cliente. La información disponible respecto a materiales y existencias permite que en su mayoría se puedan realizar compromisos con los clientes con respecto a fechas y cantidades, lo cual se ve reflejado en la lealtad de los clientes.

Se cuenta con información poco precisa sobre la disponibilidad de inventario, las compras de producto se hacen en función de las proyecciones de venta y se dispone de diversas alternativas para proveerse de los mismos. Pocas veces se aplican criterios previamente definidos para la selección de los proveedores y las condiciones de compra son establecidas por los proveedores. Los registros de las compras se llevan de manera manual y se actualizan constantemente. Son pocas las ocasiones en las que se tienen problemas de calidad por incumplimiento de proveedores, así como dificultades para cumplir con programas de venta. Esto se

evita debido a que en la mayoría de los casos la comunicación con los proveedores es fluida y favorable. El manejo de abastecimiento con el que se cuenta, permite que en ocasiones se reduzcan los costos sin alterar la calidad.

Los almacenes se encuentran clasificados, organizados y señalizados, lo cual permite un registro actualizado del inventario que en la mayoría de los casos se utiliza en el área de finanzas y costos. Se tiene un nivel mínimo y máximo de producto en función de su venta. A veces se registran los movimientos de producto y se da seguimiento a la rotación de inventario, así como a la antigüedad de los mismos. En ocasiones se realiza la revisión de inventarios en físico que permite detectar las diferencias con los registros así como la identificación de productos dañados, en su mayoría cuadra el inventario físico con el teórico.

La productividad se evalúa de manera poco sistemática y existen variaciones importantes sobre el control a nivel productivo. En ocasiones se analizan las desviaciones en el nivel de productividad y se tiene preocupación de los empresarios por mejorarlo.

Existe un buen mantenimiento de máquinas y equipos que permite cumplir con los compromisos de venta y evita problemas de calidad a pesar de que no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo. Los recursos se utilizan de manera eficiente para cumplir con la entrega de los productos, los cuales en su mayoría cuentan con la seguridad y cuidado necesario para evitar problemas de calidad.

Los productos son verificados al momento de ser recibidos a pesar de la inexistencia de procedimientos de control para ello. En su mayoría, se tiene un acuerdo tanto con los proveedores como con los clientes sobre la calidad esperada de los productos.

La empresa cuenta con la tecnología mínima necesaria que le permite asegurar niveles de oportunidad, calidad y precio similares o superiores a los del sector en el que se encuentra. En el último año han sido insuficientes los logros en relación a mejoras de productos y productividad en los costos mediante innovaciones en procesos consiguiendo la innovación mínima necesaria de productos con repercusiones en los costos, aumentos de ventas o adquisiciones de nuevos clientes o mercados.

Son pocas las veces que las decisiones en relación a compras y operaciones se basan en la información disponible en el sistema, ya que se cuenta con procesos parcialmente adecuados para la gestión de la información en el área de logística y operaciones.

RECURSOS HUMANOS

Actualmente no existe un reglamento formal en el que se establezcan los principios rectores que aseguren buenos hábitos en las prácticas empresariales y una convivencia adecuada, de la misma manera se carece de un reglamento acerca de la seguridad en el trabajo.

La empresa no dispone de un control específico de ausentismo del personal, aplicándose de manera inconsistente medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo. El actual nivel de ausentismo no tiene un impacto negativo en la productividad de la empresa. Los empleados conocen las reglas internas y las suelen respetar, sin embargo, no existe evidencia ni registros sobre el tema.

En ocasiones se tienen problemas para contratar oportunamente al personal que la empresa requiere, se realizan entrevistas a los candidatos como parte del proceso de selección. En la actualidad no tienen convenio alguno con instituciones para el reclutamiento del personal, se utilizan referencias y linkedin para la búsqueda de nuevos talentos.

Al contratar a nuevos colaboradores, se realizan contratos formales de trabajo y se archiva el papeleo. Se imparte una inducción a la empresa y a las actividades por parte del jefe directo de los nuevos trabajadores de la empresa. Se evalúa de manera inconsistente la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión, y los deseos y habilidades del empleado. En medida de lo posible, se identifican las habilidades y competencias de los nuevos empleados y se buscan formas para aprovecharlas.

La formación del personal es una práctica cotidiana dentro de la empresa y se busca el desarrollo personal y profesional del colaborador. El plan de capacitación para el personal sólo cubre aspectos operativos inmediatos ya que las descripciones y perfiles de puesto están poco establecidos con actividades específicas claras. La empresa se suele preocupar por la retención de personal calificado, pero no tiene acciones concretas para lograr el objetivo.

Solo en el área comercial, se incentiva a los desarrolladores de forma económica y en ocasiones con viajes en base a su desempeño y objetivos de venta logrados por periodos.

Existe preocupación de parte de los empresarios acerca de dar confianza y motivación de sus empleados. En ocasiones se reconoce públicamente el esfuerzo de los trabajadores y se motiva individualmente a cada uno de los colaboradores de la empresa. En cierta medida, los empleados muestran confianza y compromiso hacia la empresa y tienen interés en mejorar su desempeño. Los empleados de manera general, muestran una actitud cooperativa y de servicio. Existe interés por parte de la empresa por mantener la satisfacción de los empleados y se han implementado programas de desarrollo humano y prevención de adicciones.

Se carece de planes estratégicos para la administración del personal y el sistema de información presenta deficiencias importantes.

FINANZAS

La empresa no efectúa una contabilidad en costos, tiene registros de egresos y gastos, pero son generales y no están bien estructurados. La empresa no elabora presupuestos y la frecuencia o periodicidad de cierres contables es mensual.

La contabilidad se encuentra actualizada al mes anterior y es manejada por un contador externo a la empresa. La información contable tiene que ser ajustada para que sea consistente en cuestión analítica. La información relativa a los ingresos y egresos es confiable.

La empresa realiza reportes como balanza general, informes de control y estados de resultados. Carece de estados de flujo de efectivo, así como análisis de información y estudios especiales para soportar planeación y toma de decisiones. Se cuenta con aplicaciones informáticas para las actividades operacionales básicas; tales como facturación, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, sin embargo, no están vinculadas con el sistema contable.

La empresa se encuentra inscrita en el padrón de contribuyentes y seguro social, cuenta con los permisos oficiales correspondientes de acuerdo a la industria y se encuentra al corriente con sus obligaciones fiscales. No tienen algún convenio fiscal ni seguros.

Se sigue una estrategia de precios específica, se fija el precio por costo del producto más margen deseado. No se conocen los márgenes de utilidad por cliente de manera confiable y oportuna. Se respetan los precios y acuerdos comerciales pactados con los clientes, por aumento en el precio del dólar, se regulan los precios negociados para lograr llegar a los márgenes proyectados.

Se le da de manera regular seguimiento al logro de las utilidades esperadas, la información para dar seguimiento a las utilidades es medianamente accesible. No se obtiene un punto de equilibrio dentro del trimestre.

Los antecedentes de crédito de los empresarios no representan un obstáculo para la obtención de nuevos financiamientos. La empresa tiene un nivel saludable de endeudamiento y hace un uso adecuado del crédito comercial. De la misma manera, en ocasiones utiliza el flujo de efectivo como un mecanismo de gestión financiera.

Actualmente no se utiliza un financiamiento para capital de trabajo ni adquisición de activos fijos. Se han realizado inversiones importantes en el pasado y se tiene previsto realizar una inversión importante en los próximos meses.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA²

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras 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 amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.”

Árbol de problemas³

“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. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica. La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.”

Mapa o diagrama de causa efecto⁴

“Los diagramas de causa efecto se construyen para ilustrar con claridad cuáles son las posibles causas que producen el problema. Un eje central se dirige al efecto. Sobre el eje se disponen las posibles causas. El análisis causa-efecto, es

² Thompson and Strickland (1985). Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. [ebook] McGraw-Hill., p.6. Obtenido el 14/09/2018 en:

<http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>

³ UNESCO. (2017). Árbol de problemas. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. Obtenido el 14/09/2018 de: www.unesco.org

⁴ Arnoletto, E.J. (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva, Edición electrónica gratuita. Obtenido el 14/09/2018 de: www.eumed.net/libros/2007b/299/

el proceso mediante el que se parte de una definición precisa del efecto que se desea estudiar. Posteriormente, se disponen todas las causas que pueden provocar el efecto. A las causas conviene agruparlas por tipos.”

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

Áreas funcionales

Áreas transversales

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

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	66.0	135.0	4.9	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	63.0	120.0	5.3	CONFIABLE
AF3. OPERACIONES	70.0	141.0	5.0	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	75.0	177.0	4.2	BÁSICA
AF5. FINANZAS	81.0	155.0	5.2	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	355.0	728.0	4.9	BÁSICA

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	75.0	204.0	3.7	BÁSICA
PT2. CALIDAD	307.0	721.0	4.3	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	152.0	354.0	4.3	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	26.0	60.0	4.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	560.0	1339.0	4.1	BÁSICA

% de respuestas

98% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos

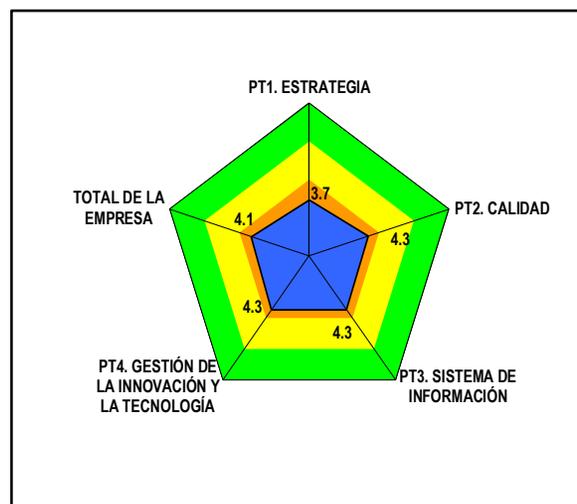
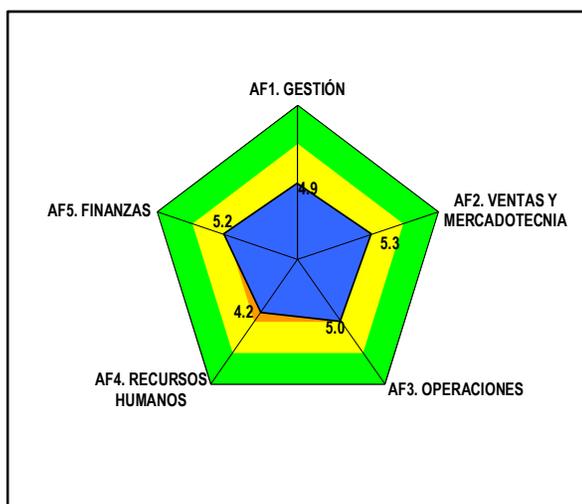
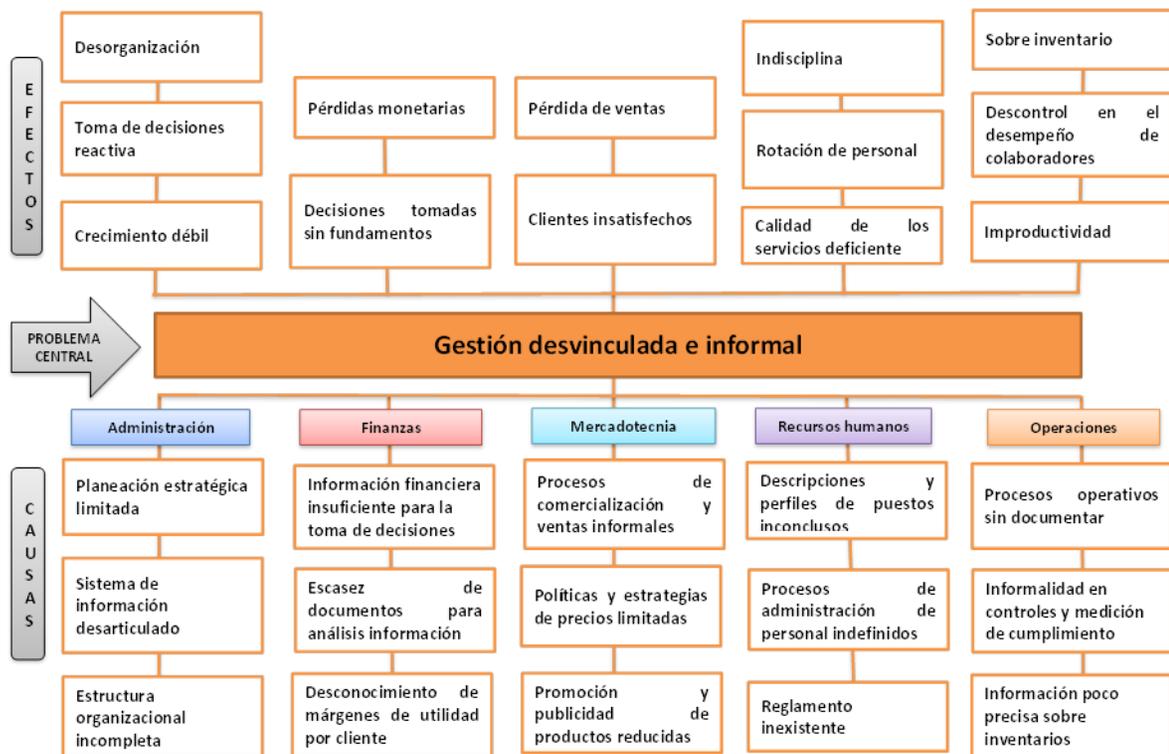


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Experiencia de los empresarios.	Planeación estratégica limitada.
Identidad corporativa formal.	Estructura organizacional incompleta.
Cultura organizacional satisfactoria.	Sistema de información desarticulado.
	Poca disponibilidad de tiempo para evaluar alternativas.
Mercado	
Información confiable de clientes y ventas.	Procesos de comercialización y ventas informales.
Cuotas de ventas fundamentadas.	Políticas y estrategias de precios limitadas.
	Promoción y publicidad de productos reducidas.
Operación	
Conocimiento de las actividades por parte del personal.	Procesos operativos sin documentar.
Control eficiente de pedidos y pronósticos de demanda.	Informalidad en controles y medición de cumplimiento.
	Información poco precisa sobre inventarios.
Recursos humanos	
Buen clima laboral.	Descripciones y perfiles de puestos inconclusos.
Alta motivación y satisfacción del personal.	Procesos de administración de personal indefinidos.
	Información escasa sobre el personal.

	Reglamentación inexistente.
Finanzas	
Registros de ingresos y gastos oportunos.	Información financiera insuficiente para la toma de decisiones
Punto de equilibrio actualizado de manera constante.	Escasez de documentos para análisis de información.
Nivel de endeudamiento saludable.	Desconocimiento de márgenes de utilidad por cliente.

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Ser el socio de los sueños de los clientes y la familia de la empresa.

Visión

Ser el 51% de las soluciones del negocio de los clientes de la empresa.

Valores

- Colaboración
- Compromiso social
- Alegría
- Capital humano
- Pasión
- Honestidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias para abrir un mercado a una mayor cantidad de clientes • Incluir en el catálogo productos europeos que permitan la diversificación • Fortalecer el posicionamiento de una mayor variedad de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar una estructura organizacional y de puestos que satisfaga la demanda • Generar información financiera que apoye la toma de decisiones • Estandarizar los procesos de venta para reforzar el crecimiento
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la fidelidad de los clientes con atención personalizada y soluciones a la medida • Abrir el mercado al cliente final a través del comercio electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar y fortalecer los procesos internos de la empresa • Definir y controlar el manejo de inventarios para disminuir pérdidas de producto o retrasos en entregas

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Tener herramientas consolidadas y controles financieros auditables. Crear o desarrollar un departamento financiero.
Cliente / Mercado	Crece la compañía por medio de nuevas marcas.

	<p>Abrir otros canales: Dermatológico.</p> <p>Lograr ser un distribuidor reconocido a nivel nacional que compita.</p> <p>Retail masivo, con productos baratos e innovadores.</p>
Procesos Internos	<p>Desarrollar sistemas vivos, que sean ajustables.</p> <p>Tener un ERP con mayor potencia que cubra todos los procesos de la empresa.</p>
Personal – Entorno de trabajo	<p>Asentar una cultura organizacional clara.</p> <p>Desarrollar unidades independientes que trabajen en colaboración con otras áreas.</p>
Gestión	<p>Institucionalización.</p> <p>Socios más separados de la operación.</p> <p>Facilitar las decisiones por medio de los procesos.</p>

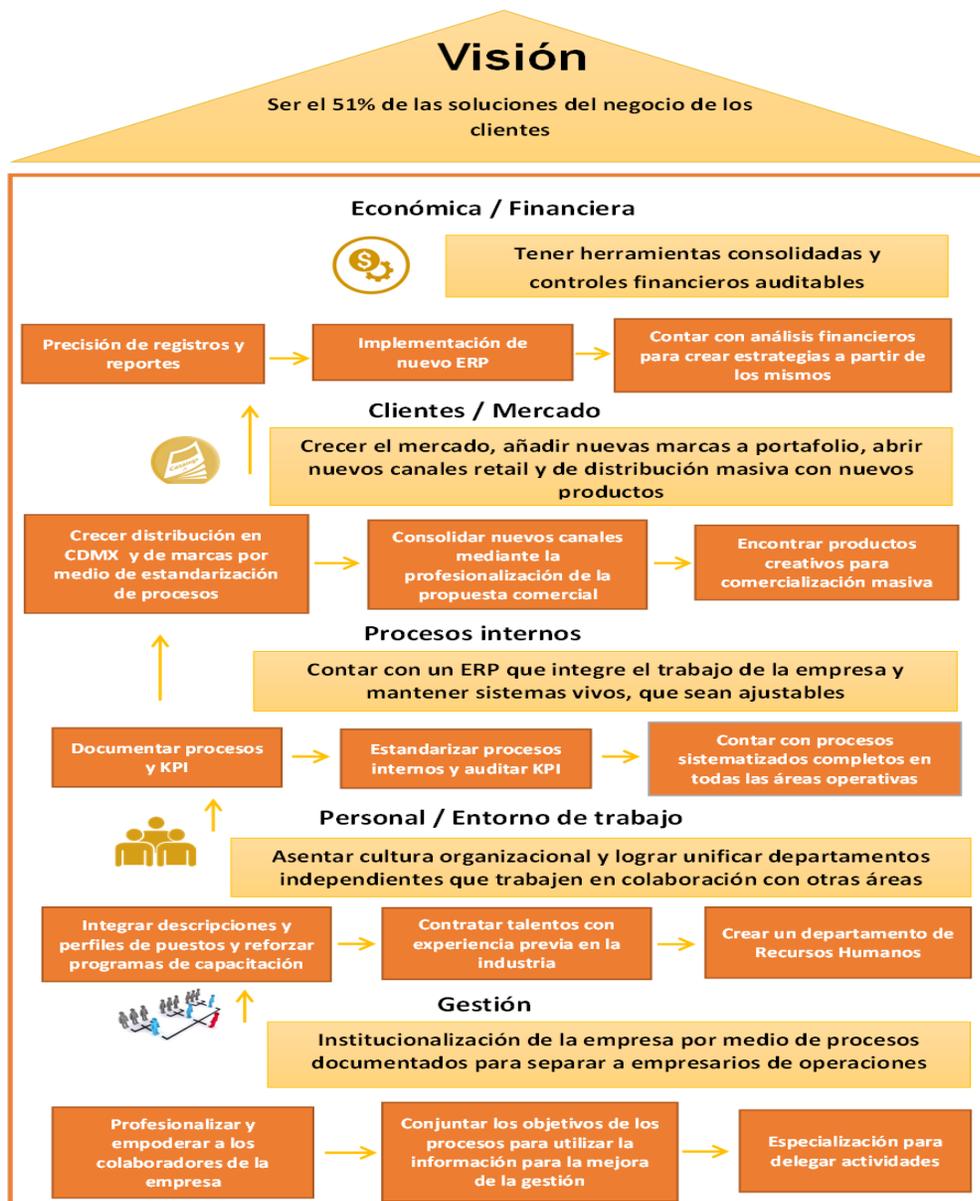
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo (meta) Estratégico 2021
Económica / Financiera	<p>Trabajar con precisión en registros y reportes.</p> <p>Capacitar por parte del administrador financiero.</p>	Implementar un ERP más completo.	<p>Contar con análisis financieros y crear estrategias a partir de los mismos.</p> <p>Definir y medir la rentabilidad para lograr implementar objetivos.</p>	<p>Tener herramientas consolidadas y controles financieros auditables.</p> <p>Crear o desarrollar un departamento financiero.</p>
Cliente / Mercado	<p>Abrir canales e_commerce y retail.</p> <p>Incrementar la</p>	Consolidar los nuevos canales mejorando la propuesta de valor en el canal	Encontrar productos creativos para comercializar de manera masiva.	<p>Crear la compañía por medio de nuevas marcas.</p> <p>Abrir otros canales:</p>

	<p>distribución de otras marcas dentro de canales ya establecidos.</p> <p>Fortalecer y crecer la distribución por medio de la estandarización de procesos de venta.</p>	<p>profesional.</p> <p>Desarrollar un departamento de marketing.</p> <p>Profesionalizar la propuesta comercial.</p>	<p>Seguir creciendo en el aspecto profesional.</p>	<p>Dermatológico.</p> <p>Lograr ser un distribuidor reconocido a nivel nacional que compita.</p> <p>Retail masivo, con productos baratos e innovadores.</p>
Procesos internos	<p>Documentar procesos.</p> <p>Proyectar inventarios y control detallado en almacén.</p> <p>Establecer KPI bien definidos.</p>	<p>Estandarizar los procesos internos ya documentados operativos.</p> <p>Auditar KPI.</p>	<p>Contar con procesos sistematizados completos en todas las áreas operativas.</p> <p>Tener indicadores para poder tomar decisiones.</p>	<p>Desarrollar sistemas vivos, que sean ajustables.</p> <p>Tener un ERP con mayor potencia que cubra todos los procesos de la empresa.</p>
Recursos humanos	<p>Integrar descripciones y perfiles de puestos.</p> <p>Reforzar programas de capacitación.</p>	<p>Contratar talentos con experiencia previa en la industria.</p>	<p>Crear el departamento de R.H.</p>	<p>Asentar una cultura organizacional clara.</p> <p>Desarrollar unidades independientes que trabajen en colaboración con otras áreas.</p>
Gestión / Dirección	<p>Seguir creciendo en conocimiento y habilidades administrativas.</p>	<p>Conjuntar los objetivos de los procesos para utilizar la información para</p>	<p>Especialización para poder delegar actividades.</p>	<p>Institucionalización.</p> <p>Socios más separados de la operación.</p>

	Profesionalizar y empoderar a los colaboradores de la empresa.	la mejora de la gestión. Presentar resultados mensuales con áreas superiores.		Facilitar las decisiones por medio de los procesos.
--	--	--	--	---

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Consolidación y formalización de la gestión

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Desarrollo de herramientas de control financiero				
	2	Estandarización de procesos de venta	Documentación de procesos operativos	Desarrollo de planeación estratégica.	Documentación de procesos de administración de	Sistema de Información consolidado	
	1	Implementación de indicadores de desempeño	Estructura organizacional integrada	Desarrollo de sistema de información financiero	Sistema de control de inventario	Desarrollo de una estrategia de mercadotecnia	
Bajo impacto	-1	Base de datos de personal	Desarrollo de reglamento institucional.	Definición de políticas y estrategias de precios.	Método de costeo.		
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

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

Justificación

Estructura organizacional integrada

Con la finalidad de poder darle un orden a la estructura organizacional, se realizará un manual de organización que contenga las descripciones y perfiles de puestos partiendo del ya existente. Lo anterior ayudará a tener roles y

responsabilidades bien definidas para poder tener más claridad en las actividades diarias del personal, así como para poder crecer de manera organizada en capital humano.

Sistema de control financiero

Se propone establecer una herramienta financiera para el registro en tiempo y forma de todas las actividades de la empresa, para que se cuente con la información necesaria para desarrollar un balance general que permita conocer con claridad la situación actual de la empresa. La herramienta será fundamental a la hora de tomar decisiones, dado que permitirá conocer el estado financiero de la empresa en el momento y en base al mismo se podrán proyectar nuevas inversiones, expansiones y compras.

Estandarización de procesos de ventas

Con el objetivo de documentar los procesos dentro del área de ventas se propone crear un manual de ventas, donde el colaborador tenga descritas puntualmente sus actividades para poder prospectar y generar un acercamiento comercial profesional con los distintos salones de belleza y tiendas retail con los que se busque trabajar. Se pretende que el manual sirva como pieza clave para delegar actividades a los desarrolladores de negocios y poder medir su desempeño en cuanto a aperturas de nuevas cuentas. Todo esto para mejorar el desempeño y facilitar el reclutamiento de nuevos vendedores en territorio foráneo.

Documentación de procesos operativos

Con la creación del manual de compras y almacén, así como el instrumento de control se busca tener el know how de los procesos más importantes de la empresa. Lo anterior debido a que son los dos procesos que le dan sustento a toda la parte comercial y de fidelización de los clientes, ya que sin buenos procesos de compra y almacén, no se puede entregar en tiempo y forma los pedidos a los clientes, generando inconformidad con los mismos.

Por otro lado, se busca el tener un proceso bien implantado y con fácil acceso a su información para que, en caso de que alguien falte, su posición y actividades puedan ser realizadas por el personal disponible, logrando mantener la operación necesaria. Por último, los instrumentos de control podrán ayudar a verificar que se realicen dichos procesos de buena manera y en caso de no ser así, ver en qué punto están fallando para poder hacer los ajustes necesarios.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	DIC		
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10		
			3 al 7	8 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 2	5 al 9	12 al 18	19 al 23	26 al 30	3 al 6		
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTEGRADA														
Recopilación de información, entrevistas con el personal	Equipo	Manual de Organización y Reporte del Clima Laboral												
Verificación del organigrama con empresarios para su definición														
Elaboración de descripciones y perfiles de puestos														
Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su aprobación														
Integración del borrador del Manual de Organización														
Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal														
Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos														
Integración del Manual de Organización definitivo														
Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados														
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														
2. SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO														
Definición de reportes prioritarios con el empresario	Laura Daniela Aguilar Esparza	Herramienta de Control Financiero e Instructivo de la herramienta												
Análisis de actividades y de la herramienta existente														
Actualización de la herramienta														
Captura de información en la herramienta														
Revisión del registro de información y realización de corridas														
Elaboración del instructivo para ejecutar la herramienta														
Capacitación de personal en el uso de la herramienta														
Comprobación de la funcionalidad de la herramienta														
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														
3. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE VENTAS														
Recopilación de información	Antonio Ruiz Ordoñez	Manual de Ventas e Instrumentos de Control												
Desarrollo de las políticas y procedimientos de ventas														
Realización v/o actualización de formatos de control														
Revisión con empresarios para aprobación														
Integración del borrador del Manual de Ventas														
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos con el personal														
Integración del Manual de Ventas definitivo														
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														
4. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE COMPRAS Y ALMACÉN														
Levantamiento de requerimientos			Juan Manuel Pacheco	Manual de Compras y Almacén e Instrumentos de Control										
Desarrollo de las políticas y procesos de compras y almacén														
Realización v/o actualización de formatos de control														
Revisión con empresarios para aprobación														
Integración del borrador del Manual de Compras y Almacén														
Verificación de las políticas, procedimientos y formatos con el personal														
Integración del Manual de Compras y Almacén definitivo														
Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades posteriores a la validación del diagnóstico comenzaron con una junta con los directivos de la empresa en la que se agendaron fechas para realizar diversas acciones relacionadas con cada una de las propuestas.

Para la propuesta de *estructura organizacional integrada*, entendiendo como **estructura organizacional** el “marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.”⁵ Se convino que cada uno de los integrantes del equipo se haría cargo de una parte de los puestos, efectuándose una distribución de los mismos conforme a sus áreas de especialización. La primera actividad en relación a dicha propuesta se basó en realizar entrevistas a empleados de diversas áreas dentro de la empresa con el fin de integrar las **descripciones de puestos**, las cuales se definen como “todos los puestos que existen en una organización recogidos de una forma completa y exhaustiva, identificándose para cada uno de ellos todos los factores que lo definen.”⁶ Las entrevistas estuvieron basadas en un formato estándar, lo cual facilitó el abarcar una mayor cantidad de actividades y procesos que componen cada uno de los puestos.

En cuestión de la propuesta del *sistema de control financiero*, definiendo **control financiero** como “el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo”⁷, se iniciaron las actividades con la revisión de las cuatro herramientas con las que ya se cuenta. La primera se utiliza para el registro de los ingresos y

⁵ Soto, C. R. F. (2009). Diseño de una estructura organizacional, para la empresa turbo mecánica Ltda. P. 8.

⁶ Martín Molina, A. (2013). La descripción de puestos de trabajo para la eficiencia de un plan de empleo. Capital Humano. 26 (277), 80-87. P.82.

⁷ Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Colombia. Ecoe Ediciones.

egresos de la empresa. Se entiende como **ingresos** a “las cantidades percibidas por la entidad como consecuencia de sus operaciones”⁸, y **egresos o gastos** como “las cantidades requeridas a consecución del objeto de sus actividades.”⁹

Los registros se utilizan dentro de la misma herramienta para generar un **estado de resultados** que es el que “muestra los efectos de las operaciones de la entidad y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida por periodo determinado”¹⁰, así como también para obtener un **flujo de efectivo** el cual “es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo al final de un periodo, mediante la discriminación del efectivo recibido o general y pagado o utilizado dentro de la administración financiera y operativa en las actividades específicas de operación, inversión y financiación.”¹¹

La segunda se utiliza para obtener el costo de venta de los productos comercializados. Entendiendo como **costo de venta** el “valor agregado que se genera en el proceso de ventas, hasta la entrega del producto desde la empresa hasta el cliente, así como todos los desembolsos relacionados con la venta.”¹²

La tercera es utilizada para el registro detallado de los **gastos de operación** los cuales “representan los gastos que una entidad económica debe realizar para poder llevar a cabo sus operaciones normales.”¹³ Dentro de estos gastos se incluyen los gastos de paquetería, viáticos, marketing, almacén y tienda, estos son **gastos fijos** “los que en su totalidad permanecen constantes dentro de un rango relevante de actividad o producción”¹⁴, los **gastos variables** “los que en su

⁸ Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Colombia. Ecoe Ediciones.

⁹ Moreno, FJ. (2014). Contabilidad básica. México. Grupo Editorial Patria. P. 16.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Estupiñán, GR. (2009). Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo. Colombia. Ecoe Ediciones. P. 6.

¹² Pastrana, PAJ. (2012). Contabilidad de costos. España. El Cid. P. 5.

¹³ Greciet, PP, Armando, FG, & Ortega, OD. (2011). Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras. España. Ministerio de Educación de España.

¹⁴ Pastrana, PAJ. (2012). Contabilidad de costos. España. El Cid. P. 6.

totalidad cambian o fluctúan en relación a una actividad o volumen de producción”¹⁵, como transporte, préstamos, impuestos y costos de los productos.

En la cuarta se lleva un control de las nóminas, en el cual se especifica el monto que realizaron en efectivo y por transferencia, así como la cantidad que les fue proporcionada como apoyo para transportarse, los bonos obtenidos por ventas y clientes nuevos.

Una vez evaluadas las herramientas con las que cuenta la empresa, se definieron los reportes prioritarios para el empresario, siendo estos: el balance general y los presupuestos. Entendiendo **balance general** como “documento contable en el que se presentan los elementos que componen el patrimonio de la empresa agrupados en dos grandes masas patrimoniales (activo y pasivo) que siempre van a estar en equilibrio”¹⁶, y **presupuesto** como “una estimación de los ingresos y gastos que pueden preverse para un determinado periodo de tiempo.”¹⁷ Todo con el objetivo de lograr obtener **razones financieras** las cuales “determinan el desempeño y posición de la empresa utilizando el estado de resultados y el balance general de los periodos por analizar.”¹⁸

En relación a la propuesta de *estandarización de procesos de venta*, **el proceso de venta** consiste en “la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo.”¹⁹ Se comenzó a realizar la recaudación de información para la elaboración del manual de ventas para gestionar la

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Greciet, PP, Armando, FG, & Ortega, OD. (2011). Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras. España. Ministerio de Educación de España.

¹⁷ Marcuse, RJ (2009). Diccionario de términos financieros y bancarios. Colombia. Ecoe Ediciones. P. 203.

¹⁸ Ocampo, FED. (2009). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras. Colombia. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. P. 87.

¹⁹ Torres, MV. (2014), Administración en ventas, Grupo Editorial Patria, México, D.F. P 24.

programación del vendedor, esto se define como “el uso del tiempo del vendedor debe ser considerado por el gerente de ventas como un problema de asignación de recursos que busca eliminar el tiempo desperdiciado, aumentar la eficiencia y maximizar la productividad.”²⁰ Se tuvo una junta con los empresarios para definir las actividades específicas de la primera parte de la implementación dentro de un calendario, con el objetivo de concretar citas con los colaboradores de la empresa, para la recolección de información por medio de entrevistas y acompañamiento.

Se realizó una entrevista con una colaboradora del puesto de desarrollador de negocio Master. Se hicieron preguntas acerca de las actividades diarias, semanales, mensuales y semestrales del puesto, habilidades necesarias para desarrollar de manera satisfactoria dichas actividades y detalles específicos sobre los procedimientos clave para cumplir adecuadamente las obligaciones del puesto de trabajo. Posteriormente, se acompañó a la colaboradora a realizar actividades de campo que incluían la **cobranza** “acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.”²¹ Esto se efectuó con uno de sus primeros clientes, además se promovió un demo del producto estrella de la empresa para la apertura de una nueva cuenta.

Para la propuesta de *documentación de procesos de compras y almacén*, se define como **documentación de procesos** “el registro de actividades secuenciadas de una manera predeterminada.”²² Se realizó una entrevista al Auxiliar de Logística, la **logística empresarial** “comprende la planificación, la

²⁰ Torres, Morales, Virgilio. Administración en ventas, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3227906>. P. 223.

²¹ Morales, Castro, José Antonio, y Castro. Arturo Morales. Crédito y cobranza, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3227535>. P. 144.

²² Pérez, Fernández, J. (2010) Gestión por procesos. ESIC Editorial. P 51.

organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados.²³ Lo anterior, en materia de sus actividades diarias en su puesto así como las posibles mejoras.

En la **segunda semana** de implementación, respecto a la propuesta de *estructura organizacional integrada*, se recopiló información importante para las descripciones de puestos en cada una de las entrevistas realizadas durante la semana, así como los documentos necesarios para cada puesto.

Referente a la propuesta del *sistema de control financiero*, con ayuda del Gerente Administrativo se continuó con la recolección de información para realizar el balance general. Se identificaron las cuentas que formarían parte del mismo, siendo éstas:

“Activo circulante

- Caja: dinero en efectivo, propiedad de la empresa, representados por monedas y billetes de banco, así como cheques, pagarés de tarjetas de crédito
- Bancos: el valor de los depósitos hechos en instituciones bancarias a favor de la entidad
- Clientes: las entidades que deben a la empresa por haberles vendido mercancías a crédito
- Inventario: aquellos valores que hacen objeto de compra o venta
- Deudores: entidades que deben a la empresa por concepto distinto al de la venta de mercancías

Activo fijo

- Inversiones: acciones y otros valores negociables convertibles en efectivo

²³ Cuatrecasas, A. L. (2012). Logística: gestión de la cadena de suministros.

- Mobiliario: conjunto de muebles e utensilios, tales como escritorios, sillas, mesas, libreros, mostradores, vitrinas, básculas, entre otros, que son propiedad de la empresa
- Equipo de cómputo: conjunto integrado por unidades centrales de procesamiento, monitores, teclados, impresoras, scanner, plotters, etc.
- Equipo de transporte: vehículos de transporte aéreos, terrestres y marítimos que son propiedad de la empresa

Activo diferido

- Patente: forma especial de propiedad inmaterial que otorga a sus propietarios o beneficiarios el derecho exclusivo de controlar la producción y venta de un determinado producto

Pasivo corto plazo

- Papelería y útiles: papelería y objetos de escritorio que se emplean en las labores de la empresa
- Proveedores: entidades a quienes la empresa debe por haberles comprado mercancía a crédito

Pasivo largo plazo

- Acreedores: entidades a quienes la empresa debe por concepto distinto de la compra de mercancías

Capital

- Capital social: inversión que los socios o accionistas hacen a la empresa constituida bajo la forma de sociedad mercantil
- Capital ganado: utilidades y pérdidas integrales acumuladas, así como las reservas creadas por los propietarios de la entidad.²⁴

Una vez identificadas las cuentas, se procedió a contabilizar los elementos que formarían parte del activo fijo.

Sobre la propuesta de *estandarización de procesos de venta*, se acudió a la tienda retail para realizar entrevistas a los colaboradores responsables de la gestión y

²⁴ Lara Flores, E. & Lara Ramírez, L. (2012). Primer curso de contabilidad. México. Trillas. Pp. 25-30

atención de la tienda. Previamente se citó a uno de los Desarrolladores de Negocio Junior, para llevar a cabo una entrevista a fin de conocer los procesos específicos que realiza para cumplir con los objetivos y actividades designadas a dicho puesto y observar las diferencias entre los distintos niveles de desarrolladores de negocio de la empresa.

Al terminar la entrevista con el Desarrollador de Negocio Junior, se tuvo la entrevista con la responsable de la tienda para conocer el proceso de venta que se realiza a la hora de atender a un cliente; se tocaron temas relevantes como el acercamiento y bienvenida al cliente, proceso de cobranza, registros de clientes, objetivos y distintas **estrategias de venta para persuadir** al consumidor a realizar una compra “proceso mediante el cual se emplean mensajes a los cuales se dota de argumentos que los apoyen, con el propósito de cambiar la actitud de una persona, provocando que haga, crea u opine cosas que originalmente no haría, crearía u opinaría.”²⁵

En cuanto a la propuesta de *documentación de procesos de compras y almacén*, debido a que las entrevistas a los colaboradores de dichas áreas han sido bastante extensas y complejas de modelar respecto a sus procesos y actividades de sus puestos, se ha tenido que extender lo agendado en el calendario. Se realizó una entrevista al Gerente Administrativo respecto al proceso de compras y al Jefe de Logística respecto al área de almacén. Respecto al área de logística está siendo complicado realizar la identificación de actividades de este puesto debido a los hallazgos obtenidos sobre las actividades diarias, ya que en cuestión de procesos propios del área, no se puede distinguir porqué tiene un puesto gerencial, ya que realiza las mismas actividades que los asistentes logísticos.

²⁵ McGuire, W.J. (1969). An information-processing model of advertising effectiveness. In H.L.Davis & A.J. Silk (Eds.), Behavioral and Management Sciences in Marketing. New York: Ronald. P.36.

Durante la **tercera semana** de implementación, acerca de la propuesta de *estructura organizacional integrada*, cada integrante del equipo continuó recopilando información importante para las descripciones de puesto de cada una de las entrevistas realizadas durante la semana, así como los documentos necesarios para cada puesto. En el área comercial, para la elaboración de las descripciones de puesto, se entrevistó al Desarrollador de Negocio Sénior, además se realizó una entrevista vía telefónica al Gerente de Ventas situado en Ciudad de México.

En relación con la propuesta del *sistema de control financiero*, para la elaboración de la herramienta financiera, una vez registrados los elementos que conforman el activo fijo, se procedió con la **valuación** de los mismos, es decir, “acción y efecto de valuar y señalar precio a una cosa u estimación en dinero del valor de un bien”²⁶ a través de la búsqueda de **facturas**, “documento comercial o comprobante que permite individualizar correctamente una operación de venta de un bien o la prestación de un servicio, de uso habitual en las actividades del sujeto emisor del mismo y fuente de registración, sea por una compra o una venta.”²⁷

Es importante señalar que se suspendió la visita a la empresa debido a que se planificó una junta con el equipo consultor en el ITESO. En dicha junta se trataron temas pendientes del actual proceso de consultoría. Lo más importante es que se llegó a la conclusión de que se podrá entregar parcialmente la propuesta de mejora, suspendiéndose las correspondientes a la documentación de los procesos de ventas, compras y almacén. Lo anterior, debido a que la estructura organizacional de la empresa requiere de un tratamiento intensivo en cuanto a la definición de los puestos, sus actividades, responsabilidades, indicadores de desempeño y el perfil. Se observó por medio de las entrevistas realizadas, que varios puestos no se encuentran especificados eficientemente en paralelo con las

²⁶ Greco, O. (2007). Diccionario contable. Valletta Ediciones, Buenos Aires. P. 523.

²⁷ Ibid. P. 236.

actividades que los colaboradores realizan diariamente. Esto se ha visto reflejado en la reconstrucción del **organigrama** existente, definiendo organigrama como "sistema de organización en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro en que se encierra el nombre el puesto representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales."²⁸

Por ello se acordó hablar con los empresarios en la siguiente visita, para realinear las propuestas y enfocar la atención en rediseñar de manera correcta y completa la estructura organizacional y de puestos, ya que es necesario contar con esto para documentar, estandarizar e implantar procesos. Cabe resaltar que se hará un compromiso para entregar el proceso actual de almacén junto con sus respectivos indicadores de desempeño para finales de diciembre. Lo anterior, sin ser parte de los entregables del PAP, simplemente para cumplir con lo pactado inicialmente.

A lo largo de la **cuarta semana** de implementación, sobre la propuesta de *estructura organizacional integrada*, se concluyeron las entrevistas con el personal, tanto presenciales como telefónicas para completar la elaboración de las descripciones de puestos.

En cuanto a la propuesta del *sistema de control financiero*, se realizó el formato base sobre el cual se va a trabajar el balance general para continuar con su elaboración una vez que el Gerente Administrativo se encuentre de regreso en la ciudad, de un viaje de trabajo.

En la sesión en la empresa se expusieron a los directivos los hallazgos por los cuales se entregará una parte de las propuestas acordadas dentro del proceso del

²⁸ Mano, CMS. (2009). Organigramas, El Cid Editor | apuntes, Córdoba. P.4.

PAP. Por otro lado, también se platicó acerca del compromiso de entregar la documentación de procesos del almacén fuera del tiempo de PAP. Los empresarios estuvieron conformes con los cambios en las propuestas. Una vez dialogado esto, se procedió a reorganizar el organigrama para tener una idea más clara de la jerarquía con la que funciona la empresa, quedando de presentarlo en la próxima sesión para su aprobación.

En la **quinta semana** de implementación, para la propuesta de *estructura organizacional integrada*, se trabajó con el organigrama afinado en la sesión anterior por el equipo consultor directamente con los empresarios, se aclararon dudas y se hicieron correcciones al organigrama, quedando aprobado.

Por otro lado, se pactó el envío de las descripciones de puestos a los empresarios a fin de que los verifiquen y requisen la parte correspondiente al **perfil del puesto** “indicadores relevantes de los puntos fuertes y débiles en el ámbito profesional del individuo.”²⁹ Lo anterior para poder presentar las descripciones y perfiles de puestos a los empresarios la semana siguiente para revisión final, ya que la semana posterior se entregarán a los colaboradores para su socialización.

En relación con la propuesta del *sistema de control financiero*, se finalizó con el formato del balance general para la herramienta financiera y se concluyó con el registro de pasivos. Se tuvieron ciertas complicaciones con el registro de las cantidades en el capital puesto que las utilidades retenidas no están claras. Se quedó como pendiente asesorarse de manera externa sobre el tema y comenzar a poner a prueba la herramienta.

Los empresarios confirmaron al equipo que saldrán del país a un evento de negocios del 11 al 29 de noviembre, por lo que se continuará con el trabajo vía

²⁹ Gan, F, & Berbel, G (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, Editorial UOC, Barcelona. P. 41.

remota, así mismo, comunicaron que tendrán un evento de lanzamiento de marca la próxima semana, invitando al equipo a acudir.

Durante la **sexta semana** de la implementación, respecto a la propuesta de *estructura organizacional integrada*, se trabajó en los últimos detalles de la descripción del puesto del Supervisor de Ventas y en las diferencias de las descripciones de puesto de los desarrolladores de negocio, conforme a las observaciones del Director Comercial. Se presentaron todas las descripciones de puestos a los empresarios, se reiteró que el lunes de la siguiente semana se entregarán al personal previo a su junta de ELA, también se les aplicará la segunda encuesta de **clima laboral**, “conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional.”³⁰

Se inició la integración del **manual de organización** general “documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”³¹, que integrará todas las descripciones y perfiles de puestos.

Referente a la propuesta del *sistema de control financiero*, se finalizó con la elaboración de la herramienta financiera que tiene como resultado el balance general con el que posteriormente se obtendrán razones financieras. Una vez diversificadas las fuentes de las que se obtiene la información para el llenado automático del balance, se fue enviado al Director Administrativo para su revisión y el llenado de los últimos detalles.

³⁰ Gan, F, & Berbel, G (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, Editorial UOC, Barcelona. P. 172.

³¹Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México : Cengage Learning, P 19.

En la **séptima semana** de implementación, acerca de la propuesta de *estructura organizacional integrada*, se entregaron a los colaboradores las descripciones de puestos y se les aplicó la segunda encuesta del clima laboral con el objetivo de ver la percepción del personal posterior al proceso de consultoría.

Sobre la propuesta del *sistema de control financiero*, una vez revisado que la herramienta funcionara de manera adecuada, se comenzó con la elaboración del manual de la herramienta percatándose que cierta información debe ser vaciada de la base de datos con la que cuenta la empresa

Durante la **última semana** de implementación, respecto a la propuesta de *estructura organizacional integrada*, se contactó tanto personalmente como por vía telefónica al personal para obtener retroalimentación sobre las descripciones de puestos, se hicieron correcciones sobre las mismas. De igual manera, se continuó integrando el manual de organización general de la empresa. Se procesaron las encuestas de clima laboral y se elaboró el reporte de resultados comparativos.

Sobre la propuesta del *sistema de control financiero*, se continuó con la elaboración del manual para la herramienta financiera y se revisó el funcionamiento y contenido de la herramienta con los compañeros de equipo.

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

Debido a que la estructura organizacional encontrada en la empresa era débil, con indefinición en cadenas de mandos, funciones y actividades, se decidió posponer la propuesta de documentación de procesos del área de logística y almacén y compras. Se decidió lo anterior ya que era prioritario enfocarse totalmente en la propuesta de estructura organizacional. Con dicho enfoque se busca darle las bases necesarias a la empresa para establecer los roles, responsabilidades y

mandos a los colaboradores. Una vez establecidas dichas bases, se puede continuar con el proceso de documentación con la nueva estructura organizacional y establecer los indicadores necesarios para cada puesto.

De la misma manera, al no existir una estructura clara dentro de la jerarquía de desarrolladores de negocio, se decidió diferir la propuesta de estandarización de procesos de venta. Con la finalidad de priorizar la definición de actividades y distinción de cada uno de los diferentes desarrolladores de negocio, así como la elaboración de la descripción de puesto del Supervisor de Ventas. Todo esto para tener bases solidificadas para continuar trabajando con la estandarización de procesos.

5.3. Resultados obtenidos

Para la propuesta de una estructura organizacional integrada, se partió de la corrección del organigrama existente rediseñándose para ser más adecuado y funcional. Con base a entrevistas realizadas al personal, se elaboró un manual de organización que contiene descripciones y perfiles de diecisiete puestos. Se aplicaron también dos encuestas de clima laboral y se realizó un reporte con los resultados, haciendo un comparativo de los mismos. Todo esto favorece a que se tenga claridad en las actividades diarias del personal y ayudará al crecimiento organizado del capital humano.

En cuestión de la propuesta del sistema de control financiero, se realizó una herramienta financiera que favorece el registro en tiempo y forma de todos los movimientos de la empresa, ésta filtra y organiza la información necesaria para el desarrollo de un balance general y obtención de razones financieras, lo que permite conocer con claridad la situación actual de la empresa y proveerá información para la toma de decisiones. Para la elaboración de la misma se

contabilizaron todos los activos fijos de la empresa y se generó un control de los activos circulantes y pasivos, así como del capital. Acompañado de la herramienta, se realizó un manual de uso de la misma, el cual especifica el correcto registro de las actividades y facilita el uso de la herramienta.

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional integrada

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Estructura organizacional y de puestos incompleta.	Recursos Humanos	Asentar una cultura organizacional clara. Desarrollar unidades independientes que trabajen en colaboración con otras áreas.	Integrar descripciones y perfiles de puestos. Reforzar programas de capacitación.	Estructura organizacional integrada.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por los colaboradores para la verificación de sus actividades y responsabilidades, y validadas por el personal directivo para su autorización definitiva.	Cantidad de descripciones de puestos autorizadas de manera definitiva.	
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de las tareas.	
					Identificar áreas de oportunidad para propiciar mejores condiciones de trabajo.	Índice de clima laboral.		

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
03-oct	02-nov					100%	100%	0%	OK	0.3	1	0.7	1	
05-nov	16-nov					100%	100%	0%	OK	3	17	14	8	
19-nov	23-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	65%	
19-nov	23-nov					100%	100%	0%	OK	83%	90%	7%	78%	

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

Sistema de control financiero

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Información financiera insuficiente.	Finanzas	Tener herramientas consolidadas y controles financieros auditables. Crear o desarrollar un departamento financiero.	Trabajar con precisión en registros y reportes. Capacitar por parte del administrador financiero.	Sistema de control financiero.	RESULTADO	Herramienta de control financiero consolidada.	1 Herramienta.	A.-Producto
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el personal responsable, registrando los ingresos y egresos, así como los activos de clientes, proveedores e inventarios en el momento en el que se realice una transacción, para asegurar la fidelidad de la información contenida en ella y la emisión oportuna de reportes.	Cantidad de reportes emitidos	
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Número 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	
03-oct	19-oct					100%	100%	0%	OK	0.5	1	0.5	0.9	Está pendiente desarrollar la parte correspondiente a clientes
22-oct	09-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Balance de octubre
12-nov	23-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	Mantener actualizado el registro del activo fijo	

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

Estandarización de procesos de venta

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Procesos de comercialización y ventas informales.	Clientes y Mercados	Crear la compañía por medio de nuevas marcas.	Abrir canales e-commerce y retail.	Estandarización de procesos de venta.	RESULTADO	Manual de ventas.	1 Manual de ventas	A-Producto
		Abrir otros canales: Dermatológico.	Incrementar la distribución de otras marcas dentro de canales ya establecidos.		USO	El Manual de políticas y procedimientos será utilizado por el personal de ventas para la realización de actividades estandarizadas del proceso de venta antes de que se ejecute la visita al cliente.	Número de veces de utilización de las políticas y procedimientos de venta.	
		Lograr ser un distribuidor reconocido a nivel nacional que compita.	Fortalecer y crecer la distribución por medio de la estandarización de procesos de venta.		BENEFICIO	Generar operaciones de venta estandarizadas y eficientes.	Porcentaje de estandarización de procesos de venta.	
		Retail masivo, con productos baratos e innovadores.						

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

Documentación de procesos de compras y almacén

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Procesos operativos sin documentar	Procesos y Operación	Desarrollar sistemas vivos, que sean ajustables. Tener un ERP con mayor potencia que cubra todos los procesos de la empresa.	Documentar procesos. Proyectar inventarios y control detallado en almacén. Establecer KPI bien definidos.	Documentación de procesos de compras y almacén.	RESULTADO	Manual de procesos operativos.	1 Manual de procesos operativos.	A-Producto
					USO	El manual de procesos será utilizado por el personal operativo para la sistematización de los procesos, verificando el impacto de cada actividad ejecutada durante el proceso.	Porcentaje de cumplimiento de las políticas y procedimientos.	
					BENEFICIO	Facilitar la simplificación del trabajo a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Porcentaje de documentación de procesos operativos.	

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

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Implantar descripciones de puestos y definir indicadores de desempeño.
- Tomar decisiones basadas en la información de la herramienta financiera.
- Documentar procesos del departamento de almacén y logística.
- Documentar procesos de área comercial.

6.2. Mediano plazo

- Implantar indicadores de desempeño.
- Integrar y consolidar la información financiera.
- Documentar procesos de la empresa en general.
- Establecer reglamentación interna del personal.

6.3. Largo plazo

- Adquirir un sistema ERP.
- Implementar un plan estratégico de mercadotecnia.
- Desarrollar un método de costeo.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Laura Daniela Aguilar Esparza

La experiencia de la consultoría a la empresa me permitió aprender cosas sobre otras áreas con las que no estaba relacionada y a fortalecer los conocimientos sobre mi propia carrera. Me enfrenté al desafío de aplicar mis conocimientos más allá de lo académico y es algo que aún me hace falta desarrollar para incorporarme a la vida profesional.

A lo largo del desarrollo del PAP aporté conocimientos personales sobre mi carrera con el empresario con el que trabajé más de cerca, puse a prueba todo aquello que creía saber sobre mi carrera y me di cuenta que me hace falta prepararme aún más. Me di cuenta que las cosas no son como las enseñan en la escuela y que el campo profesional es más complicado que los ejercicios de clase. Aprendí que para mi vida profesional no puedo basarme sólo en mi área, sino que tengo que relacionarme y estar en constante comunicación con las demás áreas de la empresa.

Con base a mi experiencia, considero que las principales problemáticas dentro de las MYPE se relacionan con la desvinculación de las áreas y la falta de comunicación entre las mismas. Con mi participación en el proyecto forme parte del apoyo para solucionar la problemática de la gestión informal y desvinculada, lo cual favorecerá el buen funcionamiento de la empresa y la correcta delegación de labores, lo que les permitirá ser más eficientes, todo esto se logró gracias a las entrevistas realizadas a los colaboradores y empresarios para poder elaborar las descripciones y perfiles de puestos, si los colaboradores no hubieran estado interesados en participar y proporcionar la información requerida no hubiera sido posible lograr el objetivo.

Gracias al proyecto me di cuenta que en el mundo laboral las cosas son más complejas de lo que pensaba, los empresarios tienen muchas cosas en la cabeza y no siempre se percatan de lo que está sucediendo dentro de la empresa y no alcanzan a identificar la raíz de los problemas.

Para intervenir una MYPE se debe buscar la manera de decirle al empresario que lo que está haciendo no necesariamente está bien, y buscar una sutil pero eficiente manera de comunicarle una visión más amplia de las cosas. A partir de mi experiencia tengo las bases para apoyar el mejoramiento de una cultura empresarial que se base en la comunicación y vinculación de las áreas, así como un mejoramiento del clima laboral. El PAP me ayudó a conocer mi capacidad de enfrentar retos personales con una tenacidad que no sabía que tenía, me ayudó a convivir y trabajar en equipo con diversas áreas y comunicarme efectivamente con ellas para el logro de un objetivo común.

El PAP fue una experiencia que tuvo un efecto positivo tanto en mi persona como en la empresa, logré cumplir con lo que me comprometí tanto con el equipo como con la empresa y esto tuvo como efecto un buen desarrollo del proyecto. Trabajé de manera asertiva buscando asesoría tanto en mis compañeros como en mis profesores, pero cometí el error de hacer una mala administración de mi tiempo y esperar al último momento para realizar las actividades.

A lo largo del proyecto tomé la decisión de participar activamente en las propuestas y dedicarle tiempo externo al horario designado a PAP para lograr buenos resultados, lo que favoreció a una fuerte satisfacción personal y una favorable aportación al trabajo en equipo. Esto me lleva a darme cuenta que si le pongo más empeño del que me piden puedo lograr mejores resultados.

Las principales dificultades a las que me enfrenté, fue la necesidad de persistir constantemente al empresario para que me apoyara con información que

necesitaba para trabajar, me enfrenté con la necesidad de estar presente para lograr un buen desarrollo del proyecto, me hubiera gustado recibir una capacitación para contar con conocimientos que me ayudaran a elaborar la herramienta financiera.

Antonio Ruiz Ordoñez

Durante mi experiencia dentro del PAP desarrolle competencias y aprendizajes importantes, uno de los más significativos es conocer la MYPE a detalle, observar cómo trabajan y como los directivos dirigen el negocio. Al mismo tiempo, la experiencia de poder trabajar en un proyecto profesional real, donde hiciera uso de mis conocimientos teóricos aprendidos en el aula en problemas reales.

Considero que para el buen desarrollo del PAP aporte mis conocimientos adquiridos en la carrera, desde mi área, al igual que en otras áreas como gestión y recursos humanos. Puse a prueba mi capacidad de realizar un trabajo profesional y comunicarme de la misma manera. Aprendí que la situación y problemática de la empresa con la que trabajamos, trasciende este caso en específico, y que la mayoría de las MYPE en el país se encuentran con problemáticas similares. Mismas que pueden ser generados por la cultura que tenemos en el país. Reafirme mis ganas de emprender y esta experiencia me sirvió para aprender de un tercero e intentar no cometer los mismos errores.

A partir de esta experiencia dentro del PAP, considero que los problemas que necesitan ser atendidos de manera general en las mypes actualmente es la organización eficiente y la planeación estratégica. Considero que, con el trabajo grupal en este PAP, aportamos bases sólidas para comenzar a organizar institucionalmente la empresa con la que trabajamos. Esto beneficia tanto a los empresarios como a los colaboradores al generar un mejor clima laboral con los cambios implementados.

Mi visión del mundo laboral y social han cambiado, mi empatía ha aumentado, entiendo el origen de las malas prácticas empresariales y me siento más capaz de generar un cambio teniendo estos conocimientos.

Considero que uno de los dilemas éticos al intervenir en la mypes, es la honestidad y transparencia, ser asertivos con la forma en la que nos comunicamos, para no traspasar el terreno personal con el empresario y comunicarnos de manera clara y honesta acerca de las problemáticas y los posibles beneficios que se obtendrán con el trabajo de consultoría. Considero que la cultura empresarial se tiene que impregnar desde la raíz, es decir, desde la visión que tiene el empresario de su empresa y la razón que le da vida a la compañía más allá de las utilidades que esta pueda generar. El PAP me ayudó a darme cuenta que soy capaz de generar un cambio positivo en una organización, al igual que aprender a trabajar de manera colaborativa con personas con distintas ideas a las mías.

Mi juicio de valor sobre la experiencia PAP es satisfactorio, ya que considero que puse todo de mi parte para lograr generar el mejor trabajo posible. Aunque se tuvieron que cancelar un par de propuestas, considero que se cimentó una base sólida para comenzar a construir sobre ella con los productos realizados.

Una de las principales decisiones que tome, fue hacer un compromiso con el proyecto y darle prioridad por encima del resto de mis actividades. Considero que tuvo repercusiones positivas al momento de trabajar en equipo y en el resultado final de nuestro proyecto y consultoría.

Un aspecto que favoreció mi proceso de intervención fue el apoyo y asesoría constante de nuestra consultora sénior, con años de experiencia en el ramo y con mucho conocimiento valioso con el cual nos fue dibujando el camino a lo largo de este proyecto. Un aspecto que dificultó un poco el proceso, fue en ocasiones la

falta de disposición de los empresarios, gracias a que tenían prioridad en otras actividades dentro de la misma empresa.

Juan Manuel Pacheco Moreno

Considero que las competencias desarrolladas fueron empatía para los empresarios y colaboradores, compromiso, responsabilidad y confianza. Todo lo anterior debido a que durante el proceso de la consultoría te vas dando cuenta de la realidad de las empresas y el cómo afrontan los problemas que se le van presentando.

Por otro lado, considero necesario mejorar en la administración del tiempo para poder entregar las cosas con anticipación y no estar presionado al final. Para el desarrollo del PAP aporté mis conocimientos y experiencias previas en consultoría y gestión de proyectos. Dichos conocimientos ayudaron al equipo a obtener información valiosa en entrevistas y propuestas para la empresa.

Con el PAP actual, me doy cuenta de lo emocionante que es la consultoría en MYPE, ya que estás ayudando a empresas que realmente lo necesitan y puedes tener un impacto notorio con propuestas más sencillas. Con todo lo anterior, me convencí de que en un punto quiero dedicarme a la consultoría a empresas.

Considero que uno de los problemas que necesitan solución en la mayoría de las empresas es el tema de estructura organizacional, estrategia y documentación de procesos. Los problemas anteriores son los que atendimos en nuestro proyecto, beneficiando a la empresa general.

Atendiendo dichos problemas, logramos establecer una clara estructura organizacional con definiciones de puestos bien definidas, por otro lado, los empleados fueron de gran ayuda ya que mostraron en todo momento apertura para el proyecto en las actividades clave como las entrevistas personales.

Por otro lado, los dilemas éticos al intervenir en una MYPE son al momento de hablar con los empresarios y ver claramente su situación y no poder hablar de más, ya que ellos son los que deben de convencerse de las necesidades de su empresa. Además, al hablar con los colaboradores es difícil no prometerles que vas a solucionar sus problemas a pesar de que son claramente importantes.

Personalmente considero que mi experiencia PAP fue bastante enriquecedora ya que me permitió confirmarme a mí mismo que soy un excelente profesional y que con trabajo en equipo es posible lograr objetivos importantes a pesar de los obstáculos como la administración del tiempo y los contratiempos ajenos a nosotros.

Respecto a mis decisiones personales considero que el tomar compromiso y profesionalismo con los empresarios y sus colaboradores fueron claves, ya que nos permitieron establecer confianza mutua para el desarrollo del proyecto. Dicho proyecto me lleva adentrarme más en el proceso de consultoría para en algún punto poderlo ejercer con una remuneración.

Es necesario resaltar que los logros obtenidos de ninguna manera hubieran sido posibles sin la mentoría de nuestra consultora la Mtra. Laura Tiburcio, ya que nos acompañó en todo momento durante la consultoría, si no era de manera presencial, siempre estuvo al tanto de los avances en la misma y de las correcciones de los entregables que se entregaban periódicamente. Por otro lado, mi equipo fue muy bueno ya que encajamos de la mejor manera y nos comprometimos como equipo para lograr los objetivos planteados.

Grupal

Como equipo desarrollamos la capacidad de trabajo colaborativo, comunicación, profesionalismo, organización del trabajo, adaptabilidad al cambio,

responsabilidad, compromiso y empatía. De y con los compañeros aprendimos: Puntualidad, dedicación, conocimientos de otras carreras, compañerismo, tenacidad y paciencia.

Lo que favoreció fueron las similitudes en la forma de trabajar de los integrantes del equipo, lo que dificultó el trabajo en equipo fueron las complicaciones con el manejo de tiempos.

Las conclusiones a las que llegamos son que: Si no hay una buena integración entre las diferentes áreas no puede haber un buen manejo de recursos. Cuando se presenta un problema dentro de la empresa puede ser causa, efecto o consecuencia de prácticas poco apropiadas. La comunicación entre áreas es clave para el buen funcionamiento de la empresa. Es de vital importancia el seguimiento permanente que le den los empresarios a las actividades, así como crear conciencia de lo que representa un proceso de mejora continua.

Los resultados son buenos en cuanto a los impactos en la estructura organizacional. Lo anterior nos ayudó a entender de mejor manera la importancia de la misma para poder establecer procesos y buenas prácticas dentro de la empresa. En cuanto a la parte financiera los resultados fueron positivos por lo que significa disponer de información válida, confiable y completa, necesaria para la planeación y toma de decisiones; esto nos mostró los retos que se enfrentan en la vida real de las organizaciones. En la parte comercial se estableció la infraestructura necesaria para el futuro establecimiento de procesos del área para la estandarización de operaciones, todo ello aportó aprendizajes acerca de la relevancia de contar con una buena cimentación para comenzar a construir sobre bases firmes.

III. Conclusiones

Consideramos que la MYPE es el motor de la economía mexicana, un porcentaje mayoritario de los empleos son generados por estas pequeñas empresas. La cultura mexicana se ve reflejada en las acciones y actitudes que destacan en la gestión de dichas empresas, de la misma manera, es vital hacernos conscientes de la problemática para poder presentar propuestas que brinden soluciones específicas.

Nuestra perspectiva acerca del futuro de la empresa con la que trabajamos en este proyecto es positiva y optimista. Consideramos que la empresa tiene muchas fortalezas internas y oportunidades dentro de la industria; su propuesta de valor los posiciona por encima de muchos de sus competidores ante la percepción de sus clientes, lo que le brinda a la empresa una oportunidad de crecimiento.

Consideramos que los empresarios tienen la disposición y apertura para realizar cambios que beneficien la gestión general de la empresa; cuentan con habilidades y aptitudes que benefician el buen camino de la organización, así como una filosofía humanista que intentan imprimir en las prácticas internas y en el trato al cliente, consolidando una cultura empresarial firme.

La metodología del proyecto de aplicación profesional de consultoría en MYPE aporta un beneficio invaluable para la empresa. Mediante las herramientas de diagnóstico que nos proporciona la metodología, se puede detectar con precisión el problema de raíz, que está dando pie a los malestares secundarios de la MYPE. De esta manera se facilita el desarrollo de propuestas, que impacten directamente al problema principal, y se construya el cambio a partir de la implementación de dichas propuestas.

La interacción social y profesional afecta de manera directa a todas las personas que conforman la empresa, tanto al personal como colaboradores externos. Es por esto, la importancia de tener una cultura empresarial sólida, que brinde sentido de pertenencia al capital humano. De esta forma, las interacciones son transparentes y se busca llegar a un objetivo o meta común, trascendiendo la individualidad del colaborador.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Cole, Julio H. (2002). *Patentes y copyrights: costos y beneficios*, Eseade. ProQuest Ebook Central. 50 p.
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Colombia. Ecoe Ediciones. 309 p.
- Estupiñán, GR. (2009). *Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo*. Colombia. Ecoe Ediciones. 252 p.
- Gan, F, & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Editorial UOC, Barcelona. 404 p.
- Greciet, PP, Armando, FG, & Ortega, OD. (2011). *Contabilidad básica para micro, pequeña y medianas empresa en Honduras*. España. Ministerio de Educación de España. 295 p.
- Greco, O (2007). *Diccionario contable*. Valletta Ediciones, Buenos Aires. 542 p.
- Lara Flores, E. & Lara Ramírez, L. (2012) *Primer curso de contabilidad*. México: Trillas. 424 p.
- Mano, CMS (2009). *Organigramas*. El Cid Editor | apuntes, Córdoba. 15 p.
- Marcuse, RJ (2009). *Diccionario de términos financieros y bancarios*. Colombia. Ecoe Ediciones. 260 p.
- Martín Molina, A. (2013). *La descripción de puestos de trabajo para la eficiencia de un plan de empleo*. Capital Humano, 26 (277), 80-87. 87 p.
- McGuire, W.J. (1969). *An information-processing model of advertising effectiveness*. In H.L. Davis & A.J. Silk (Eds.), Behavioral and Management Sciences in Marketing. New York: Ronald. 345 p.
- Moreno, FJ. (2014). *Contabilidad básica*. México. Grupo Editorial Patria. 346 p.

- Ocampo, FED. (2009). *Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras*. Colombia. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. 208 p.
- Pastrana, PAJ. (2012). *Contabilidad de costos*. España. El Cid. 30 p.
- Pérez, Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial. 336 p.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning, 184 p.
- Soto, C. R. F. (2009). *Diseño de una estructura organizacional, para la empresa turbo mecánica Ltda*. 108 p.
- Torres, MV. (2014). *Administración en ventas*, Grupo Editorial Patria, México, D.F. 274 p.

2. Electrónicas

- Arnoletto, E.J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Edición electrónica gratuita. Obtenido de: www.eumed.net/libros/2007b/299/
- Cuatrecasas, A. L. (2012). *Logística: gestión de la cadena de suministros*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Morales, Castro, José Antonio, y Castro. Arturo Morales. *Crédito y cobranza*, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest Ebook Central, 296 p. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3227535>
- Thompson and Strickland (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. [ebook] McGraw-Hill. Obtenido en: <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>
- Torres, Morales, Virgilio. *Administración en ventas*, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest Ebook Central, 274 p. Recuperado de:

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioitesosp/detail.action?docID=3227906>

- UNESCO. (2017). *Árbol de problemas*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. Obtenido en: www.unesco.org

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional integrada

2.1. Organigrama

2.2. Manual de organización

2.3. Reporte de resultados del clima laboral

Anexo 3 Sistema de control financiero

3.1. Herramienta financiera

3.2. Manual de la herramienta financiera