

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa de instalación y mantenimiento de aire acondicionado y proyectos eléctricos en el municipio de Zapopan¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

María Eugenia Calderón García. Mercadotecnia

José Pablo Moreno Oregel. Contaduría y Gobierno Corporativo

Grecia Jackeline Hernández de la Torre. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Maestra Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2019

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.....	10
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	17
1.4. Análisis del entorno	17
2. DIAGNÓSTICO.....	24
2.1. Metodología del diagnóstico	24
2.2. Proceso particular.....	25
2.3. Descripción de la situación de la empresa	26
2.4. Análisis e interpretación de resultados	35
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	35
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	36
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	39
3.1. Misión, visión y valores	39
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	40
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	41
3.4. Mapa estratégico	44

4. PROPUESTA DE MEJORA	45
4.1. Nombre de la propuesta	45
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	45
4.3. Plan de acción	49
5. IMPLEMENTACIÓN	50
5.1. Actividades realizadas y su justificación	50
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	65
5.3. Resultados obtenidos.....	65
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	67
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	73
6.1. Corto plazo.....	73
6.2. Mediano plazo.....	73
6.3. Largo plazo	73
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	74
III. CONCLUSIONES	83
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	85
1. Bibliográficas	85
2. Electrónicas.....	86
V. ANEXOS.....	87

Resumen

Este documento llamado Consultoría integral en una empresa de instalación y mantenimiento de aire acondicionado y proyectos eléctricos en el municipio de Zapopan, fue elaborado por María Eugenia Calderón García, José Pablo Moreno Oregel y Grecia Jackeline Hernández de la Torre, asesorados por la maestra Laura Tiburcio Silver.

El reporte está estructurado por cinco capítulos los cuales son: descripción del proyecto, reflexiones de cierre de los estudiantes, conclusiones, fuentes consultadas y anexos.

La metodología empleada es la de consultoría en MYPE, utilizando fuentes primarias tales como documentos de la empresa, entrevistas, encuestas, observaciones, entre otras, y por otra parte, se utilizaron fuentes secundarias las cuales se conforman por consultas en bases de datos gubernamentales y entrevistas a expertos.

Los principales contenidos de este reporte son las generalidades y contexto de la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, el desarrollo de la implementación, y las recomendaciones finales.

Se concluye que las MYPES son empresas que viven día a día muchas veces económicamente, otras veces por tiempos y proyectos, son empresas a las que se les dedica toda la atención y concentración por parte de los dueños ya que la mayoría de las actividades recaen en ellos. Por ello, es necesario tener un amplio conocimiento en el ramo, así como también es importante conocer las funciones principales de cada área que compone a la empresa.

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 empresario fundador siempre se interesó por el cuidado del medio ambiente, desde una etapa temprana de su vida él formó parte de los Scouts y desde entonces fue que le implantaron la conciencia ecológica.

El empresario es egresado de la carrera de ingeniero electromecánico del Tecnológico de Zapopan, se siente comprometido con su universidad y busca la manera de apoyar a los egresados de ésta. Siempre ha sentido que tiene una deuda moral con la sociedad, debido a que le costó trabajo terminar la carrera, y por ello busca apoyar a los estudiantes en todo lo que se pueda.

El empresario junto con su actual esposa, comparten el respeto al medio ambiente. Siempre han tratado de ver de qué manera pueden contribuir con instalaciones de aire acondicionado, eléctricas y paneles solares a dañar lo menos posible el medio ambiente.

En 1996, el empresario comenzó a trabajar en el área de refrigeración. Colaboró en el gobierno del estado en una institución educativa en el área de museografía. Decidió retirarse debido a que al momento de hacer propuestas había limitantes, y era complicado ser proactivo. Quería poder tomar la libertad de trabajar a su manera.

El empresario, después de adquirir experiencia en la industria de la refrigeración, y gracias a su preocupación por el medio ambiente, comenzó a dedicarse a ofrecer servicios de instalación de aires acondicionados, fue en octubre del 2012, hace siete

años, que él comenzó como auto empleado, con una camioneta, caja de herramientas, una escalera y en el escritorio de su casa.

Al paso de unos meses ya no había espacio y se estableció en un local para resguardo de herramientas, mientras que la oficina seguía en casa. Posterior a eso, la empresa comenzó a crecer y se cambiaron a una casa dúplex cerca de donde se encuentran actualmente, en la colonia Nuevo México en Zapopan. Conforme pasó el tiempo el empresario se tornó al deseo de convertirse en una empresa y empezó a contratar colaboradores para que lo ayudaran de manera externa.

En el 2016, entra a trabajar en la compañía una becaria que asumió el puesto administrativo, ésta llevaba a cabo funciones importantes dentro de la empresa y llegó a ser parte fundamental del equipo, sin embargo, después de algunas incomodidades, decidió retirarse de la empresa de manera permanente en enero del 2019.

En un principio el perfil de los clientes era comercial y del hogar, con el paso del tiempo los proyectos se volvieron industriales, de construcción y mantenimiento. Dicha transición empezó en 2017 con proyectos que se fueron presentando.

En octubre de 2017 se integra en la compañía la esposa del fundador de la organización y se hace responsable del área administrativa. En diciembre del mismo año, se incluye como asociado un ingeniero, a partir de un proyecto con la policía de Zapopan, en el proyecto C5.

Dicho ingeniero estuvo como asociado por proyectos, los cuales ejecutaban cada uno en su área. Luego, se realiza el acta constitutiva entre el socio fundador y el ingeniero, y es cuando nace la razón social como persona moral en el 2018, así mismo tienen una marca comercial que conservaron porque así los identifican sus

clientes y está registrada ante el IMPI. Juntos desarrollaron más proyectos en Aguascalientes en una planta automotriz principalmente.

Durante el primer semestre de 2018 los empresarios ingresaron a un programa de consultoría y capacitación proporcionado por el municipio de Zapopan, donde iniciaron un proceso de cambio para institucionalizarse.

En agosto de 2018 al ingeniero le surgieron nuevos proyectos, por lo que se retiró de la sociedad, pero continuó trabajando como aliado comercial. A raíz de ello, se modifica el acta constitutiva integrando a la esposa del empresario, misma acta que se encuentra vigente.

El empresario asistió a un curso que brindaba certificaciones de parte de una dependencia gubernamental que trataba del daño a la capa de ozono por el manejo de los refrigerantes, en el cual se percató de tantos años que tienen en el negocio y no se daban cuenta, de manera inconsciente por falta de conocimiento. El cambio climático, aunque favorece al negocio porque está aumentando la temperatura de la ciudad, tiene un costo en el medio ambiente.

Durante años permanecieron en la casa dúplex, con el paso del tiempo comenzaron a tener problemas de espacio por lo que en agosto del 2018 se cambiaron a su actual domicilio.

En otoño de 2018 se llevó a cabo una intervención de consultoría con el ITESO, con la cual la estructura organizacional se formalizó quedando dentro de la misma siete puestos, de los cuales se han mantenido cubiertos un promedio de cinco.

1.2. Entendimiento del negocio

Gestión:

Se tiene identidad corporativa: misión, visión y valores con aspectos de mejora. En la consultoría que se llevó a cabo en otoño de 2018 se realizó una planeación estratégica. Se definieron objetivos operativos y estratégicos por área funcional, al parecer se ha tratado de llevarlos a cabo, pero se han encontrado con algunos problemas en el camino. Actualmente se encuentra un pleito legal por la marca.

Los puestos en el organigrama se encuentran definidos, pero por razones de falta de compromiso por nuevos integrantes actualmente se encuentran dos vacantes disponibles. La línea de mando en ocasiones para su auxiliar no es clara, pero se tiene la confianza de preguntar y aclarar dudas, las actividades se ejecutan por prioridad independientemente de quien necesita apoyo.

El control lo han llevado a cabo mediante evidencias proporcionadas por los proveedores cumpliendo un *checklist* de fotos, el cual tiene dificultad para ejecutarse por razones desconocidas aún, de tal forma que han tenido problemas con clientes y con técnicos por trabajos realizados.

Durante la consultoría mencionada se implementaron algunos sistemas de control, mismos que se han ido adaptando conforme a las necesidades de información que se van requiriendo para la toma de decisiones, las cuales son tomadas solo por los empresarios de manera directiva. Para ellos, sigue siendo prioritario identificar los signos vitales de la empresa, continúan con el indicador con el que se mueven que es el punto de equilibrio y definen cuánto tienen que vender al año considerando la temporalidad del servicio y así poder tener un rango de utilidad favorable.

Mercadotecnia:

En la consultoría pasada se realizó un plan comercial el cual no ha sido llevado a cabo. pero buscan captar contratos de servicios de mantenimiento para conseguir estabilidad en la empresa; de esta manera poder dedicarse a buscar los proyectos grandes que son los que generan mayores ingresos económicos. Los servicios de mantenimiento de aire acondicionado son considerados su producto estrella. Por el momento cuentan con un contrato de mantenimiento con el INE que cubre dos servicios al año.

Por otro lado, la empresa asume que la instalación de equipos como servicio les genera mayor cantidad de gastos operativos y de logística, acarreos, movimientos, suministros, etc.

El segmento de mercado no se tiene definido, pero busca incursionar en el área comercial e industrial. Ya que se sabe que ésta última representa un 30-40% mayor ganancia que lo comercial y hasta un 50% en comparación a la vivienda.

La empresa reconoce la responsabilidad y la ética con la que se manejan ante sus clientes como su ventaja competitiva. Ya que en ocasiones han dejado de vender por ser fieles a sus valores.

Por el momento cuentan con un asesor de ventas de medio tiempo, ya que era una de las vacantes del organigrama, lo manejan de medio tiempo ya que comentan que tienen el problema de los técnicos y de poco personal para manejo de proyectos por lo que las responsabilidades al director se le saturan demasiado y no puede con la carga de trabajo.

Su principal medio de promoción es de boca en boca. A pesar de contar con una página web, ésta únicamente funge como informativa para la empresa, probaron

también el promocionarse en una plataforma, comentan que fue de utilidad pero que no lo supieron administrar de buena manera.

En el servicio post venta solo cuentan con una breve encuesta en relación con el servicio proporcionado, misma que no brindan a todos sus clientes por cuestiones de confianza y que batallan para que sea respondida.

Se detecta que los empresarios conocen muy poco el mercado, mencionando sólo a algunos colegas y tiendas departamentales como su principal competencia.

Recursos humanos:

Se carece de métodos efectivos de reclutamiento y selección, lo que les ha complicado mucho encontrar técnicos adecuados a sus necesidades, los empresarios sienten que no se comprometen o que ellos no han sabido cómo llegar a los prospectos adecuados.

Se observa que el personal que labora en la empresa está medianamente capacitado para las labores que desempeña, por otro lado, al parecer escasean los motivos de insatisfacción. Las incidencias como la rotación, el ausentismo y los accidentes se encuentran controlados.

Los colaboradores son capacitados inconstantemente en el tema de seguridad industrial y primeros auxilios, se encuentran asegurados o dados de alta en el seguro. Algunos no cuentan con contrato laboral firmado. Manejan contrato colectivo de trabajo y contrato individual de trabajo. El contrato de confidencialidad no ha sido implementado con proveedores. Los trabajadores reciben las prestaciones de Ley.

Faltan métodos para motivar al personal. Existe resistencia al cambio por parte de los técnicos, quieren hacer lo que siempre han hecho conforme a su experiencia y es difícil que transmitan su conocimiento.

En cuanto a la comunicación, las explicaciones del director al personal son gráficas y es un poco acelerado, pero se tiene confianza de preguntarle. Existe un poco de ambigüedad respecto a la autoridad.

El proceso de supervisión con los técnicos consiste en que el director va a obra a supervisar, además de las fotos que reciben por el *checklist*. Han contemplado tener empleados directos en el área técnica. Por el momento se requiere que los técnicos se pongan la camisa de la empresa cuando se vaya a realizar el servicio y desarrollar nuevos proveedores.

Finanzas:

La empresaria tiene una herramienta desarrollada durante la consultoría anterior que se ha ido modificando, en donde se encuentran por separado documentos con información de costos variables y fijos, nómina, ventas facturadas y no facturadas, etc., lo que les permite obtener información del flujo de efectivo. Los estados de resultados y balance general mensuales los realiza la contadora externa y los envía en PDF.

Se dispone de un software para la facturación que además permite sacar costos, viáticos y los tiempos en que se lleva a cabo el proyecto, los costos del equipo y materiales y lo que cobra el técnico, a eso se le agrega el 35%, lo que se considera el margen de utilidad.

Con un formato proporcionado en la capacitación del programa del municipio de Zapopan, se realizó una proyección de ventas anual y se obtuvo el punto de equilibrio tomando en cuenta la temporalidad del servicio.

Operación:

Esta empresa se dedica a todo lo relacionado con los aires acondicionados como lo es el mantenimiento, instalación, reparación, etc. Otro servicio o producto que ofrecen es el de realizar proyectos para la instalación de los aires acondicionados de manera óptima e integral en construcciones. También buscan incursionar en el mercado de la instalación de paneles solares, generadores eólicos y todo tipo de sistemas que sean sustentables y protejan el medio ambiente.

Dependen de las condiciones que marcan los proveedores y subcontratistas, para calcular su capacidad instalada ya que ellos son los que le pueden proporcionar la información necesaria para poder determinarla. Pero esto será muy variante, ya que dependen de si el contratista tiene tiempo para poder enviar una cuadrilla de técnicos a que revise las instalaciones, etc. Al no contar con personal para que labore de planta ahí, no se puede realizar un cálculo de cuál es su capacidad máxima.

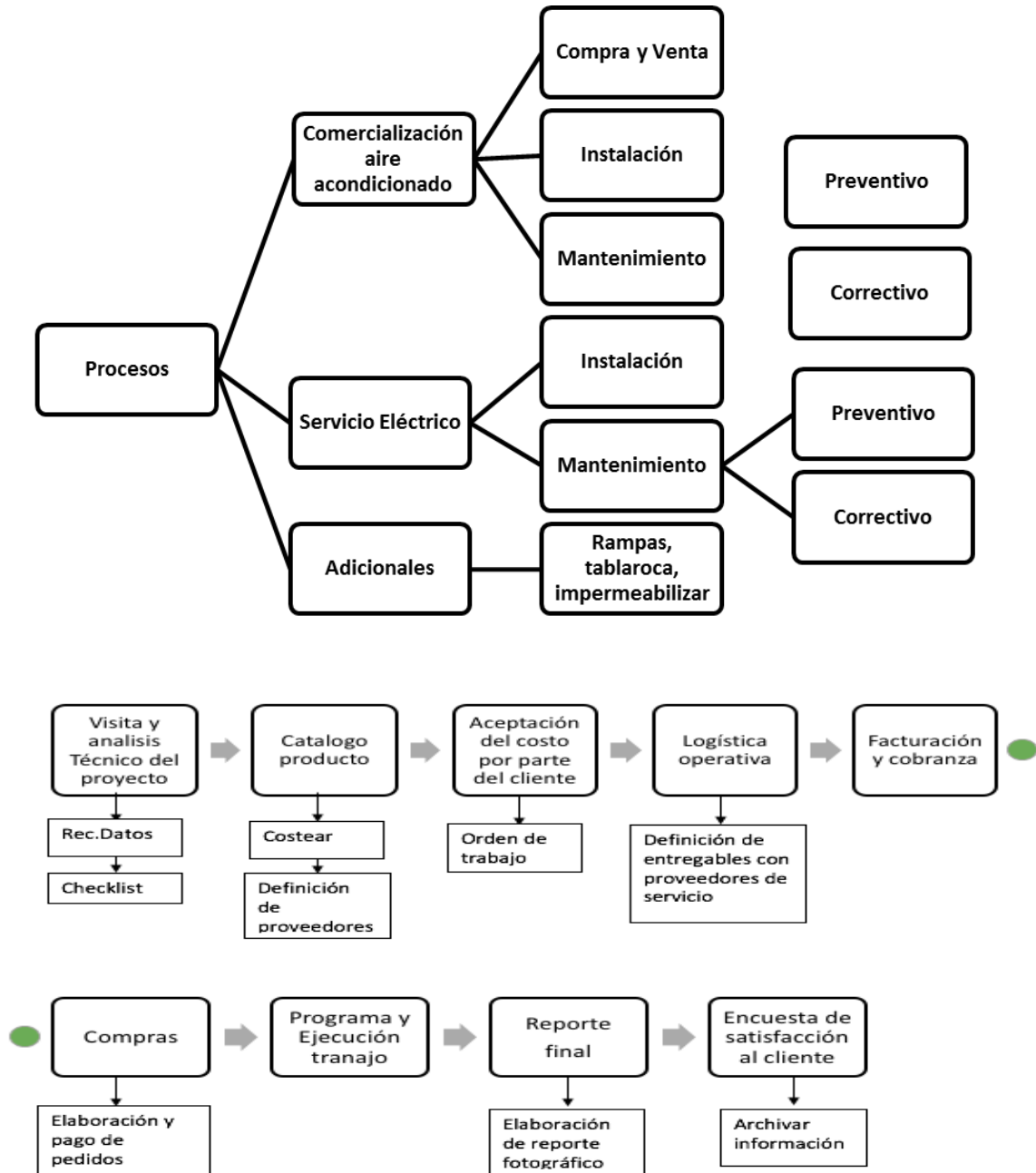
En este momento la manera en que actualmente se lleva a cabo el control de inventario es mental y el único que tiene conocimiento de esta información es el director, esto provoca que tanto lo que se compra, así como lo que se utiliza para operar depende directamente de la autorización o verificación directa del director.

Lo anterior se debe varios factores: Al ser el empresario él único que conoce la información, se convierte automáticamente en el único que puede decidir si se compran nuevos insumos. Al no tener un punto de re orden establecido, el empresario es el único, que con base a su amplia experiencia puede decidir si se genera una orden de compra. La única información que se necesita para determinar el inventario que tienen actualmente es registrar las salidas que tienen de los almacenes.

El proceso de operación definido por el empresario es el siguiente:

1. Empieza con la asignación de proyectos, asignar visita técnica, se recolectan los datos por medio de un *checklist* para los aires acondicionados, se hace con dicha lista un análisis técnico para realizar una lista de conceptos, se hace catálogo de proyectos para poder realizar la cotización.
2. Se hace cotización con al menos tres proveedores, la cotización se manda al cliente y se le da seguimiento. Los equipos se cotizan en dólares y las herramientas y mano de obra en pesos.
3. Ya una vez aceptada la propuesta se proveen los datos técnicos para darle al técnico.
4. Se realiza la coordinación con los técnicos externos.
5. Se efectúan las compras, actividad compartida entre la administrativa y su auxiliar, pago a proveedores al recibir reportes y fotos.
6. Una vez que se hacen las compras, ya se puede saber cuándo se entrega el equipo, la disponibilidad, y que y cuando se empieza el trabajo.
7. Se hace un programa de trabajo.
8. Se ejecuta el trabajo.
9. Se lleva a cabo el pago de finiquito, de anticipo se maneja un 50% en amo de obra más el valor de los productos.
10. Se aplica la encuesta al cliente.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Es una empresa comprometida con el medio ambiente y la calidad en la instalación, ofrecen en la venta de sus equipos el gas menos contaminante y se realiza la instalación con los procesos adecuados y de forma correcta ofreciendo al cliente muestras fotográficas de la instalación y pólizas de servicios.

Ventaja competitiva de la empresa

La experiencia de la empresa en instalaciones proporciona pólizas de servicios y tienen conocimiento especializado en el ámbito, además es una empresa ecológicamente responsable que ofrece equipos con mayor eficiencia y ahorro, sin gases contaminantes.

Estrategia genérica

El servicio de instalación y de venta de aire acondicionado tendrá que ser elaborado con todos los procedimientos necesarios para mostrarle al cliente que el servicio adquirido, es un servicio con experiencia, conocimiento, honestidad, con calidad y sobre todo con conciencia al medio ambiente.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Se evaluaron diferentes aspectos que influyen en el análisis del entorno, dichos aspectos describen las tendencias, amenazas y áreas de oportunidad para la compañía. Cada aspecto tiene diferentes variables, las variables estudiadas son las que se consideraron más relevantes y con mayor impacto al giro de la empresa. Generando como resultado un estudio integral o sistémico de la empresa.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<i>Aspectos económicos:</i>		
Mercado de los aires acondicionados	El crecimiento presentado es debido a que la tecnología de este tipo se ha vuelto cada vez más accesible para la sociedad. Al igual que el clima ha presentado cambios que afectan distintos puntos del país, volviendo el aire acondicionado un elemento importante para el buen ambiente de la sociedad.	
Cambio del dólar		Los productos de aire acondicionado son cotizados en dólares y las varianzas en el tipo de cambio representan un riesgo en la comercialización de ellos.
Competidores Registrados	El número de establecimientos de giros similares al de la empresa no es un número de competidores muy grande a comparación de la población total de la ZMG, y a la demanda que existe de instalación de EAA, lo cual favorece en cuanto a mercado potencial.	
<i>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</i>		
Tendencia en la instalación y uso de aires acondicionados	El uso e instalación de aires acondicionados cubre un número significativo de población mexicana, la tendencia indica que la	

	demanda en la adquisición de EAA para viviendas, así como para edificios van a seguir aumentando.	
Tendencia en el uso de energía eléctrica de aires acondicionados	En México, el consumo de energía eléctrica para la refrigeración de espacios se ha duplicado desde los años 2000, la tendencia indica que este consumo seguirá aumentando de tal manera que el país se encuentra en el tercer lugar a nivel mundial con la mayor demanda de electricidad promediada para el enfriamiento estacional. La sociedad mexicana se encuentra familiarizada con el uso de estos equipos y no planean dejar de utilizarlos ya que estos cubren sus necesidades.	
Contaminación	La refrigeración de espacios es responsable en un porcentaje significativo del aumento de emisiones de CO2 a nivel mundial, y se indica que este porcentaje se encuentra con tendencia de crecimiento. México es de los países que más aportan a este porcentaje, lo cual indica que la demanda de estos equipos está creciendo. El aumento en la conciencia de los consumidores en cuanto a la contaminación los inclina a adquirir equipos de aires acondicionados que son menos contaminantes como	La misma conciencia ecológica puede llevar a los consumidores a buscar productos sustitutos.

	uno de los productos que ofrece la empresa.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normas Mexicanas Oficiales	Las normas hacen referencia a la eficiencia energética en acondicionadores tipo INVERTER, también a la prohibición de los hidroclorofluorocarbonos que son gases altamente contaminantes ya que desgastan la capa de ozono. Además de la norma que describe todos los requerimientos para realizar una instalación eléctrica.	
Certificaciones	Existen certificaciones de diferente índole, que se enfocan a la certificación de la eficiencia de los equipos utilizados para acondicionar cualquier lugar. Estas certificaciones buscan la máxima calidad, efectividad y eficiencia de los equipos.	
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de equipos	Existen una amplia gama de proveedores en Guadalajara a la vanguardia en tecnología.	
Innovación		Existen diferentes formas alternativas al aire acondicionado que ofrecen la misma funcionalidad y con un ahorro de energía o costos. Las innovaciones en tecnologías continúan

		avanzando hacia diversas direcciones, la forma de crear un ambiente fresco nunca serán las mismas.
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		Aunque la ZMG es muy grande la competencia es difícil ya que los precios son más variables.
Barreras de entrada		Las barreras no son altas porque no se requiere mucho capital, solo contactos.
Productos sustitutos	Las nuevas tecnologías son muy caras, y aún no están al alcance del mercado nacional.	
Poder de negociación con los clientes	Existe lealtad en el mercado industrial, el cual invierte mejor que el mercado del hogar.	
Poder de negociación con los proveedores		La empresa se adapta a sus términos de venta.

Diamante de Porter



Conclusiones

La empresa cuenta con una competencia creciente, más desconocen exactamente quiénes son sus competidores directos, el giro de la empresa ha cambiado en los últimos años, es decir, su mercado ahora se enfoca en la industria y en la construcción por lo cual, sus competidores ahora han cambiado.

Entrar al mercado no es fácil debido a que la mayoría de los clientes se obtienen por medio de recomendaciones de clientes pasados.

Los productos sustitutos existentes no cumplen con la necesidad de los aires acondicionados de la misma manera que estos, por el nuevo mercado que ataca la empresa, estos buscan calidad en lugar de precio. Además, las tendencias tecnológicas aún no llegan a incursionar en el mercado mexicano.

Debido a que el mercado industrial y de construcción busca servicio de calidad, existe una oportunidad para la empresa de encontrar más clientes, a diferencia del mercado doméstico, ya que en este existen altas guerras de precios por que la demanda de este tipo de clientes considera este factor importante y normalmente no valoran los trabajos de calidad de una instalación de aires acondicionados.

La empresa no representa un porcentaje significativo en venta para los proveedores, por lo cual no existe entrada u oportunidad a realizar negociaciones.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

En la primera semana de trabajo se realizó una visita en la empresa con el fin de conocer las instalaciones y los colaboradores que están dentro de ella, al igual que se efectuó una entrevista para analizar el entorno del negocio y empezar a obtener la información necesaria para comenzar con el análisis.

Después de eso fue realizada la entrevista a un experto del sector para conocer los elementos del entorno desde un punto de vista distinto, en el cual se entrevistó a un experto en el giro, el cual contaba con un negocio similar al de la empresa, con la única diferencia que también se enfoca en el sector automotriz, en esa misma semana se visitó la empresa para empezar con el diagnóstico aplicando varias herramientas.

En la semana posterior se continuó con los trabajos del diagnóstico para el análisis de distintas áreas de la empresa, y así obtener información necesaria para conocer su funcionamiento de manera más completa y profunda, para encontrar los principales problemas con los cuales se trabajará estas semanas. Esa misma semana fueron realizadas diferentes encuestas y preguntas al personal de la empresa para evaluar los valores y la capacidad de liderazgo que tienen los empresarios, de la misma forma también se evaluó el clima laboral en busca de resultados.

En la cuarta semana se trabajó en conocer las herramientas con las que cuenta la empresa para la ejecución de actividades, conociendo el programa y con qué fines

utilizan ciertos softwares, para concluir esa semana se desarrolló el planteamiento estratégico para buscar los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

En la última semana se realizó una junta con los empresarios, en la cual se les presento la información y los hallazgos obtenidos durante la primera parte del proceso de consultoría. De acuerdo con la información obtenida se elaboraron una serie de propuestas por área, los empresarios realizaron preguntas de sus inquietudes y al finalizar aceptaron de forma conforme.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión

Existe un organigrama, pero se conocen poco las funciones que desarrolla cada puesto, tampoco se conocen los parámetros para medir el desempeño de cada puesto.

Uno de sus problemas principales se centra en la dificultad que tiene el director general y la gerente administrativa para delegar acciones ante los demás colaboradores, ya que la mayoría de las decisiones son tomadas por los empresarios, sin importar el área a la que se dirija.

La planeación es operativa y los objetivos no cuentan con indicadores para medir su cumplimiento, por lo cual es difícil marcarlos como cumplidos en los periodos que pacta la empresa.

Cuentan con distintas herramientas de control, como herramienta más importante disponen de una que es utilizada para el control de cotizaciones, clientes, facturas, ventas e inventario, aunque este último no lo explotan al máximo.

En el apartado de calidad se encuentra que los productos desarrollados en la intervención anterior no han sido dados a conocer al personal para su establecimiento y ejecución.

La interacción con cámaras y grupos del sector para el mejor conocimiento de las nuevas tecnologías y de las regulaciones que este tipo de negocios manejan es muy limitada.

Mercadotecnia

Sobre la gestión de la demanda, la empresa siempre establece objetivos de venta clasificados especialmente por proyecto y/o cliente, a su vez, estudia de vez en cuando los mercados y productos actuales y potenciales, el empresario intenta siempre mantenerse a la vanguardia de cuáles son los productos y procesos más innovadores para poder ofrecerle el mejor servicio al cliente, también, para lograr esto, siempre se revisa que la empresa tenga la capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso con el cliente.

En cuanto a la política de precios, en la mayoría de los casos, se conocen los sistemas de precio del mercado y puede reaccionar oportunamente a los cambios, normalmente se establecen los precios los cuales incluyen el costo del producto, el trabajo del técnico, y un margen de ganancia para la empresa, este precio varía por proyecto y la empresa tiene un poder fuerte de negociación con el cliente para hacer ajustes en los precios del servicio. Por otro lado, solamente se tienen políticas y estrategias formales de precios para los servicios principales que ofrece la empresa, si son servicios menos comunes, estos parámetros no se encuentran establecidos.

El canal de distribución en cuanto a ofrecerle el servicio al cliente final, es por medio de recomendaciones, el empresario hace énfasis en que la empatía con el cliente es fundamental para retenerlo y para qué recomiende a la empresa. El control que se tiene sobre este canal de distribución es bajo y no se le realiza seguimiento.

En el área de promoción y publicidad, las actividades que se llevan a cabo relacionadas con la promoción o publicidad del servicio son mínimas, el encargado de ventas realiza una recopilación de bases de datos de clientes actuales y anteriores, y otra de clientes potenciales, a las cuales se les manda un correo informativo que promociona los diferentes servicios que ofrece la empresa, después de mandarles el correo, les habla por teléfono, estas actividades no las realiza de manera frecuente, aproximadamente cada dos meses, el objetivo es que se realizará una vez al mes, tampoco se tienen planes para mejorar este proceso o de crear uno diferente. Por otro lado, no se cuenta con un presupuesto establecido para invertir en esta área.

Sobre el responsable de ventas, este presenta una capacidad con aspectos de mejora para desempeñar adecuadamente su puesto, de manera formal y periódica se evalúa su productividad en relación con cumplimiento de objetivos, pero la función de ventas realmente no está estandarizada, así como tampoco existen políticas ni reglas de venta claras.

En el área de gestión de facturación y cobranza, se cuenta con un registro de todas las facturas de venta, estas se pueden consultar en su totalidad, y por este medio se puede vigilar que las cuentas por cobrar de los clientes no excedan los convenios de cobro pactados.

El proceso del servicio postventa establecido se encuentra limitado en cuanto a las necesidades que tiene la empresa, dentro de este procedimiento, en la mayoría de los casos, se registran y se cuantifican las desviaciones y otros problemas en el servicio y la relación con el cliente.

En cuanto al conocimiento de los clientes, la empresa dispone de información actualizada sobre las características de sus diferentes clientes, así como la relación

de cliente-empresa se basa en la comunicación directa. Eventualmente, se recupera información sobre las opiniones de los clientes sobre el servicio, así como sobre sus percepciones del servicio a comparación de la competencia, por otro lado, se lleva un registro formal de la medición del índice de satisfacción del cliente. En el último año, no se ha desarrollado ninguna iniciativa para incrementar el conocimiento de clientes y competidores.

Hablando sobre el conocimiento de los competidores, la empresa cuenta con muy poca información y poco confiable sobre sus competidores directos, el mercado que atienden y sus sistemas de comercialización, lo mismo sucede con sus competidores indirectos, competidores potenciales y nuevos entrantes al mercado, tampoco se cuenta con información confiable en cuanto a productos sustitutos directos e indirectos, el empresario cuenta con una noción sobre toda esta información, pero todo lo ha aprendido por medio de su experiencia trabajando en esta industria, aun así, no es algo de lo que se encuentra constantemente indagando, no suele enfocarse en los competidores ya que su trabajo le consume demasiado tiempo como para dejarlo estudiar a otras empresas.

Eventualmente se recupera información sobre el conocimiento de las amenazas para el mercado y para la empresa, en la mayoría de los casos se conocen las implicaciones para la empresa que tienen estas amenazas o riesgos, sin embargo, no se ha desarrollado ningún plan de reacción para hacer frente a estas amenazas.

Hablando del posicionamiento de la empresa, se tiene cierto nivel de confiabilidad en cuanto a su conocimiento del tamaño del mercado, pero no se conoce el nivel de participación que la empresa representa en el mercado en el que compite, por otro lado, se conoce con cierta confiabilidad el nivel de atractividad del sector en el que se compite, así como los factores críticos de éxito del mercado, que son, por ejemplo, la puntualidad de las entregas, la calidad del servicio, el precio, la apariencia física del servicio, es decir, que sea un trabajo limpio y bien hecho y la

atención al cliente. Se efectúa una búsqueda sistemática de nuevos clientes, pero no se tiene documentadas las acciones para alcanzar un posicionamiento determinado en el mercado.

Sobre la estrategia que sigue la empresa, si se cuenta con un plan comercial acorde a los objetivos y estrategias de la organización, más no se sigue al pie de la letra, las ventas proyectadas no están bien distribuidas en la mayoría de los casos, en contraste, las cuotas de ventas están fundamentadas en un análisis del mercado que distingue segmentos, estacionalidades y tendencias.

Sobre los sistemas de información, comúnmente se cuenta con información actualizada para mantener una buena relación con el cliente y tomar decisiones sobre el mercado, así como se dispone de una herramienta de internet que ayuda a la empresa a administrar a los clientes y las ventas, en este se presentan los datos precisos de órdenes, tiempos de entrega, especificaciones, entre otras cosas, en contraste, no se cuenta con un sistema de estadísticas de venta por cliente o proyecto, la información que se tiene es poco confiable.

Acerca de la tecnología e innovación, es insuficiente la información del mercado y las ventas en cuanto a la innovación del servicio, es por eso que en la mayoría de los casos, la opinión de los clientes se incorpora de manera sistemática en la innovación de los productos y del servicio, ya que esta es una de las pocas fuentes de información sobre este rubro.

Operaciones

Existen diferentes tipos de operaciones que se realiza la compañía. La mayoría está documentada, es decir, que hay manuales para ejecutar dichas operaciones. los manuales no son empleados y faltan agregar otros tipos de operaciones, además de completar paso a paso los ya existentes.

La forma para transmitir las órdenes de producción es informal, se cuenta con un formato impreso donde se anota el código del proyecto con una nomenclatura especial, que está compuesta por el número de proyecto y el mes, se revisa dos o tres veces a la semana. No existe manual definido para transmitir las órdenes de producción, a veces simplemente se lleva a cabo verbalmente y se le da seguimiento con el formato ya mencionado.

La planeación de producción es mediante pedidos por lo que se depende de los proveedores para poder empezar el proyecto. La causa principal de paro de instalación es falta de materias primas y en segundo lugar la ausencia o retrasos del personal. Faltan evaluaciones del nivel de productividad, no cuentan con un control de tiempos de instalación, mientras que si se analizan las desviaciones.

La gestión del stock es muy deficiente. No se tiene control de lo que existe, ni de las entradas y salidas de material. El almacén no está ordenado, ni clasificado. No existe registro actualizado de los materiales, la información de inventarios no se utiliza para el área de finanzas. El inventario físico no cuadra con el teórico.

El mantenimiento de las herramientas o equipo utilizados para realizar las operaciones es correctivo y preventivo. En algunos casos el mantenimiento está programado y se cumplen con las fechas, mientras que en otros hasta que se descomponen se arregla y se le da el mantenimiento.

Los procesos de calidad no están establecidos, ni son documentados. No existe una forma de verificar la calidad en el proceso. La gestión de la innovación y tecnología se encuentra en vanguardia, saben las nuevas tendencias y tienen accesibilidad a ellas por parte de los proveedores. Constantemente se documentan de las nuevas tecnologías que surgen en el mundo.

Recursos humanos

En cuanto al cumplimiento de reglas no existe ningún reglamento formal que establezca los principios rectores, tampoco hay reglamento de seguridad ni disciplinarios. Sobre el ausentismo del personal, si existe una manera de regularlo en todo momento, más no existen medidas firmes para erradicar las faltas, aunque es importante notar que el ausentismo en la empresa representa un impacto negativo fuerte en cuanto a la productividad de las actividades diarias. Según los empresarios “no existe reglamento escrito, sin embargo, los empleados respetan sus horarios de trabajo y existe un clima de trabajo favorable”.

Sobre el reclutamiento, selección e incorporación, algunas veces se tienen problemas para controlar oportunamente al personal que la empresa requiere, a la hora de contratar a alguien, en la mayoría de los casos se hacen entrevistas a los candidatos y se efectúa un contrato formal con los contratados. La impartición de inducción es inconsistente, y el proceso de selección no está estandarizado. La empresa utiliza el apoyo de cámaras y asociaciones empresariales para la búsqueda de personal a contratar, actualmente se cuenta con cinco miembros en la plantilla laboral, de los cuales, tres son familiares, y los otros dos son externos.

En cuanto a la formación y el desarrollo del personal, se encuentra que no se tiene un plan de capacitación para el personal formal. Si se cuenta con mecanismos adecuados para la organización y difusión del conocimiento interno, pero existen áreas de mejora, la empresa se preocupa por la retención del personal calificado.

Acerca de la remuneración, los salarios y sistemas de compensación del sector se actualizan anualmente, la remuneración de los empleados no se basa en su desempeño, solamente en algunas áreas, los criterios tomados en cuenta para la remuneración son habilidades, competencias y certificaciones, experiencia laboral previa, antigüedad en la empresa y liderazgo e iniciativa.

Sobre las condiciones de trabajo falta implementar mejoras en las áreas operativas mayormente. En el último año, las mejoras que se han hecho en el área de trabajo son, primero que nada, que hubo cambio de oficina debido a que el espacio anterior era muy reducido y tenía difícil acceso. Actualmente cada miembro de la empresa cuenta con un espacio de trabajo adecuado y personalizado, y cuentan con las herramientas suficientes para realizar adecuadamente sus actividades diarias, así como también se dispone de los servicios necesarios.

En la motivación y el clima organizacional, el empresario se preocupa por hacer sentir a los empleados en confianza, por su motivación, trata de adaptarse a las necesidades de sus colaboradores siendo lo más flexible posible. No reconoce de manera formal los logros y el desempeño sobresaliente de estos, a veces, el personal participa en la construcción de propuestas para mejorar los resultados de la empresa, nunca se ha evaluado el nivel de satisfacción del personal.

El empresario considera que el clima laboral en la empresa es bueno, la mayoría del tiempo los empleados muestran compromiso, interés y confianza hacia la empresa, así como muestran una actitud cooperativa y de servicio, ya que solamente son cinco colaboradores, la comunicación es fluida y directa.

No se tiene ningún procedimiento para la evaluación del desempeño, pero si se tiene el deseo de implementar herramientas que ayuden a evaluar al personal para poder monitorearlo.

Finanzas

En la empresa se realiza la contabilidad fiscal únicamente, al igual que los costos básicos que se toman en cuenta para las cotizaciones, pero no se desarrolla más a fondo en el punto que no se conoce en su totalidad los costos que intervienen en un proyecto lo que resulta en no conocer con precisión en dónde está la diferencia existente entre una utilidad fiscal y una utilidad financiera.

Otro de los puntos que arroja la herramienta utilizada es la necesidad de realizar un presupuesto de egresos, para un mejor control de los gastos de la empresa, y el actualizar la contabilidad fiscal y llevar la financiera para poder tomar en cuenta para la toma de decisiones.

Para la facturación y control de facturas se utiliza el programa mencionado anteriormente, al cual tienen acceso cuatro miembros de la empresa entre los que se encuentran el director general, la gerente administrativa, la auxiliar administrativa y el vendedor, dándoles oportunidad a cada uno de realizar presupuestos, hacer facturas y consultar facturas emitidas por el SAT, ya sean facturas hechas o recibidas.

En cuestión de sus obligaciones fiscales y otras obligaciones se encuentran inscritos en el IMSS, están al corriente en sus impuestos sin ningún problema y cuentan con todos los permisos necesarios para operar como empresa.

En estrategias de precios no tienen una forma bien establecida para operar ya que los proyectos se van cotizando, dependiendo de distintos supuestos y lo que se busca en la empresa, por lo cual utilizan las distintas estrategias mencionadas en la herramienta para la fijación de estos.

Se le da un seguimiento por medio de una herramienta en Excel que ellos diseñaron para el logro de utilidades, las cuales van actualizando por proyectos para conocer el funcionamiento de la empresa en lapsos del año, dicho programa es manejado por la auxiliar administrativa, la gerente administrativa y el vendedor. Mucha de la información mencionada con anterioridad se encontraba en una herramienta en Excel que se diseñó a la empresa en la consultoría pasada, misma que han ido modificando en base a las necesidades que van presentando.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

“Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.”²

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.³

² Broseta, A. (2019). Como realizar el análisis FODA de una empresa. Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>

³ UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%>

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	77.0	135.0	5.7	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	55.0	120.0	4.6	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	71.0	141.0	5.0	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	77.0	177.0	4.4	BÁSICA
AF5. FINANZAS	106.0	163.0	6.5	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	386.0	736.0	5.2	CONFIABLE

Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	81.0	207.0	3.9	BÁSICA
PT2. CALIDAD	325.0	721.0	4.5	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	182.0	356.0	5.1	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	31.0	60.0	5.2	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	619.0	1344.0	4.7	BÁSICA

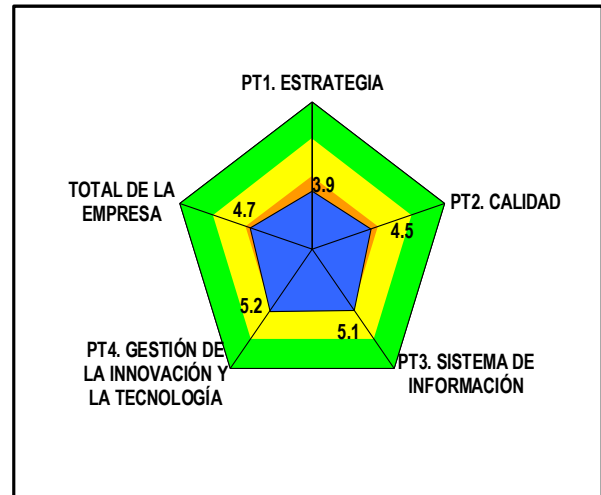
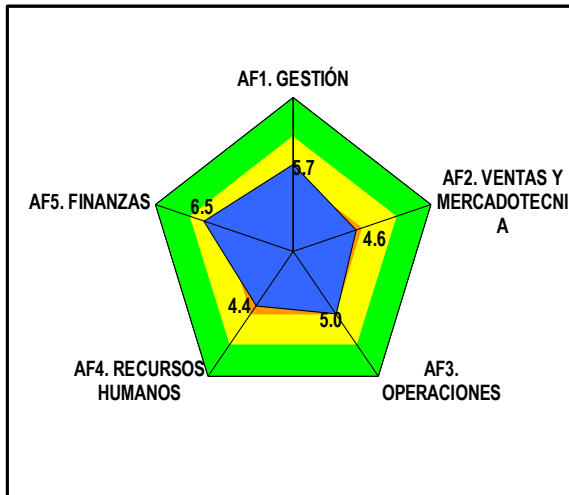
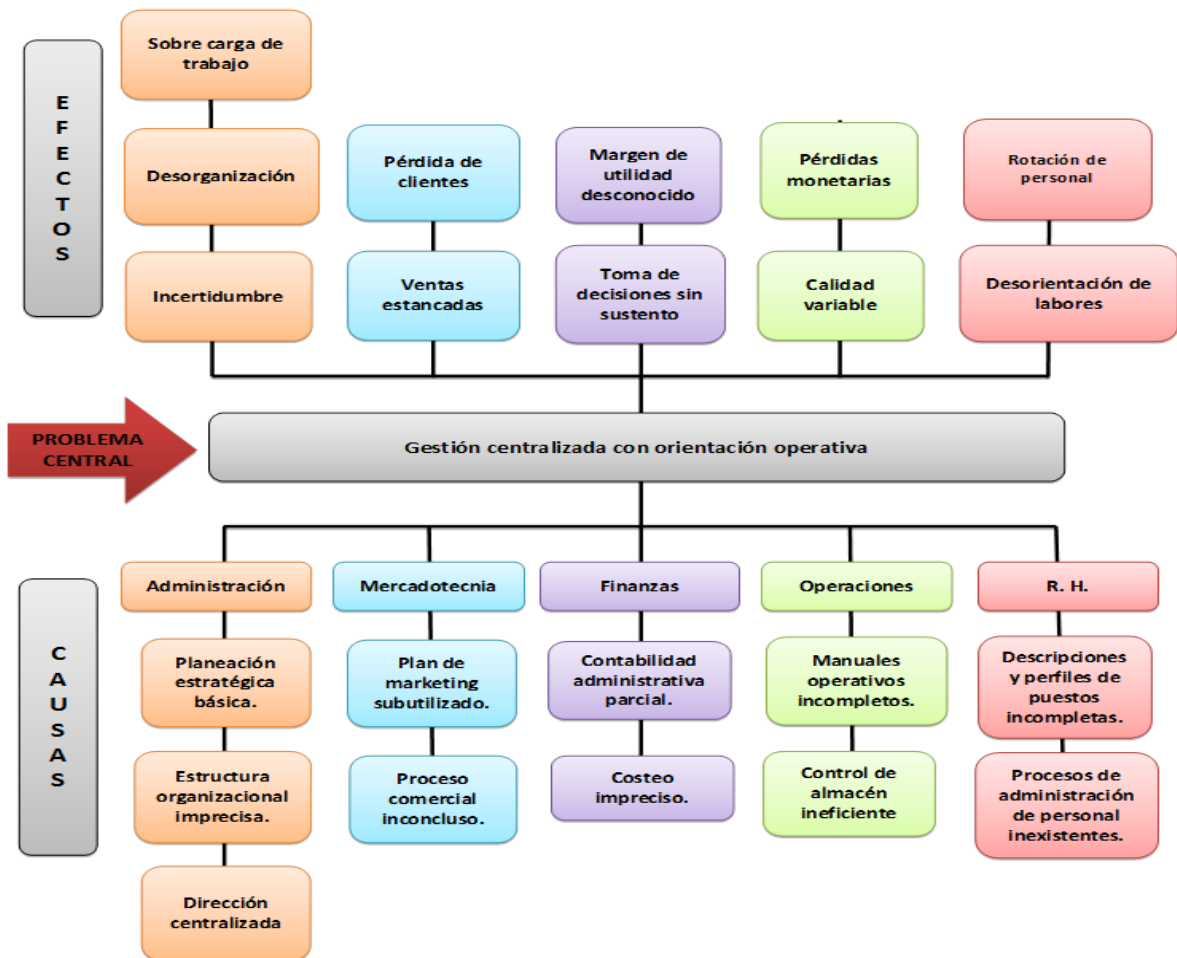


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Colaboración entre empresarios en la toma de decisiones.	Planeación estratégica básica.
	Estructura organizacional imprecisa.
	Centralización.
Mercado	
Se cuenta con un plan comercial.	Proceso de ventas inconcluso y sin documentar.
Conocimiento de su mercado objetivo.	Estrategias de mercadotecnia sin implementar.
Responsable de ventas comprometido y con mucha experiencia.	Poco conocimiento sobre su competencia directa, así como de productos sustitutos y emergentes.
Operación	
Existencia de un manual de operaciones.	Seguimiento inadecuado de los pedidos.
	Gestión del stock mínima o nula del almacén, sin control de los recursos.
	Manual de operaciones incompleto y sin utilizar.
Recursos humanos	
Existencia de descripciones y perfiles de puestos.	Descripciones y perfiles de puestos inconclusos.
Comunicación directa y fluida.	Carencia de procesos de administración de personal.
Finanzas	

Presupuestos de ventas establecidos.	Contabilidad administrativa ineficiente
	Costeo impreciso
	Herramientas de control subutilizadas.

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Ofrecemos soluciones electromecánicas integrales y sustentables, a las empresas que buscan trascendencia y responsabilidad social.

Visión

Ser una corporación posicionada en Jalisco y la zona del bajío por sus propuestas de valor en servicios de ingeniería, compromiso y sustentabilidad.

Valores

- **Actitud de servicio.** Disponibilidad para escuchar las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes y flexibilidad.
- **Compromiso.** Hacia el cliente y el medio ambiente, ofreciendo e implementando la mejor solución sustentable, puntualidad y calidad.
- **Iniciativa.** Proponer soluciones integrales aún si el cliente no lo detectó, seguimiento y supervisión de mantenimiento. Identificamos áreas de oportunidad.
- **Honestidad.** Conducta congruente en las acciones que definen nuestros proyectos.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar y documentar el proceso comercial ya existente para optimizar las ventas y poder capacitar a futuros vendedores con un proceso ya establecido y probado. • Participar en expos y eventos donde asistan compañías comprometidas con medio ambiente, ser miembros activos de todas las empresas verdes con el fin de encontrar clientes potenciales con los mismos valores. 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar redes sociales de Facebook e Instagram para poder crear campañas publicitarias. • Actualizar la contabilidad administrativa para una mejor toma de decisiones.
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener seguros para el tipo de cambio de cualquier divisa donde el cliente y el banco se obligan mutuamente a intercambiar una cantidad de divisa a un precio fijado en fecha futura. • Completar los manuales ya existentes de los diferentes procesos, agregar los que no existan y fomentar su uso. 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completar e implementar las descripciones y perfiles de los puestos de la empresa. • Mejorar el sistema de inventarios, para mejorar los costos de servicios proporcionados.

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Aumentar la utilidad 20% respecto al año anterior.
Cliente / Mercado	Aumentar las ventas un 15% respecto al año anterior.
Procesos Internos	Mejorar y actualizar de manera continua los manuales de procesos. Evaluar en forma permanente las tendencias tecnológicas.
Personal / Entorno de trabajo	Mejorar aspectos que influyan en la cultura organizacional.
Gestión	Profesionalizar la gestión directiva.

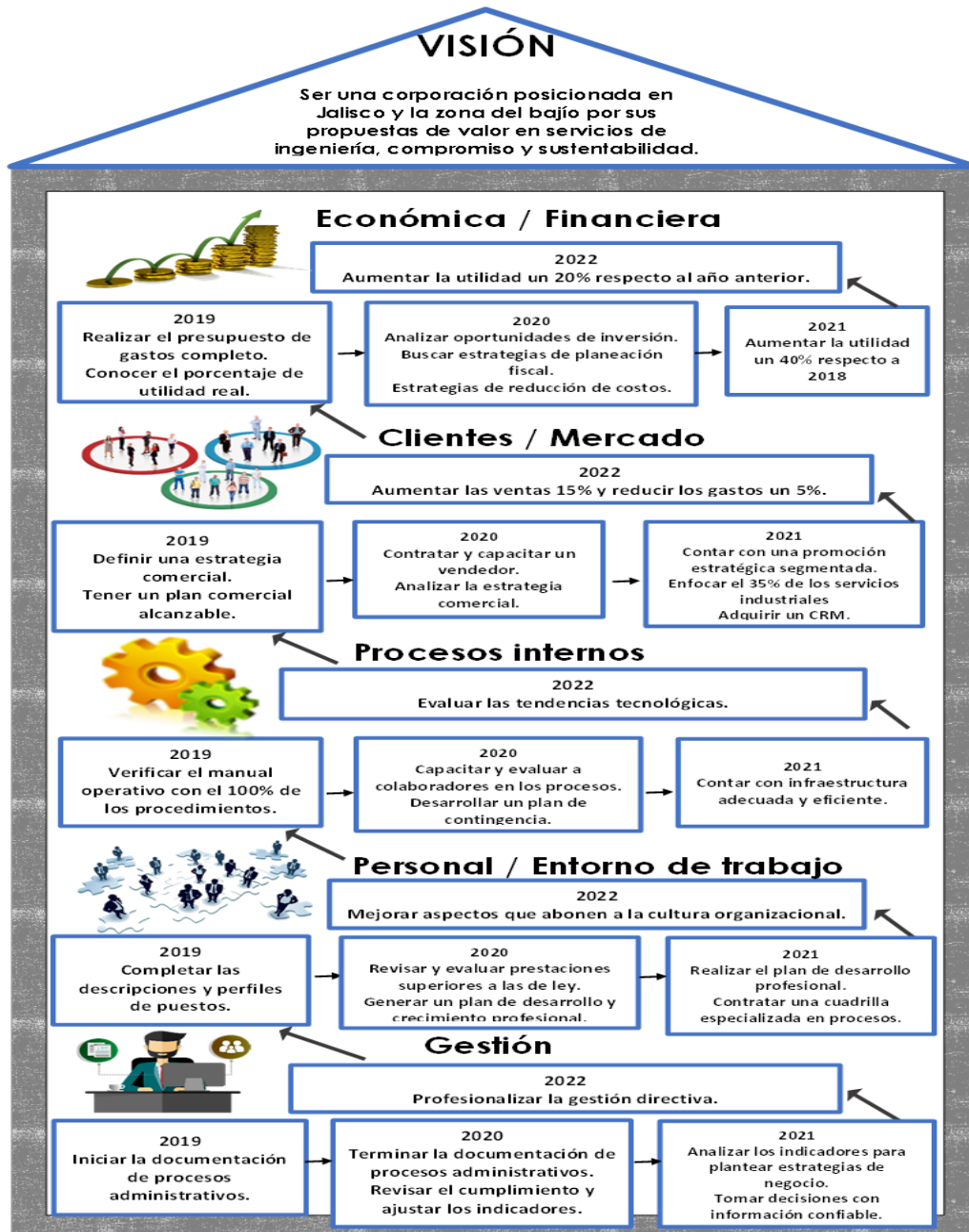
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo (meta) Estratégico 2022
Económica / Financiera	Aumentar el 20% de la utilidad real en relación de 2018. Realizar el presupuesto de gastos completo. Conocer el porcentaje de utilidad real. Evaluar el costo beneficio por proyecto.	Aumentar la utilidad un 30% respecto al año anterior. Analizar oportunidades de inversión. Buscar estrategias de planeación fiscal. Diseñar estrategias de reducción de costos.	Aumentar la utilidad un 40% respecto a 2018	Aumentar la utilidad un 20% respecto al año anterior.

<p>Ciente / Mercado</p>	<p>Identificar las necesidades post ventas para definir una estrategia comercial.</p> <p>Tener un plan comercial alcanzable para los vendedores.</p> <p>Potencializar y posicionar la página web y redes sociales para tener un alcance de 15 clientes por mes.</p>	<p>Contratar y capacitar un vendedor.</p> <p>Analizar la estrategia comercial.</p> <p>Aumentar las ventas un 15% anual.</p> <p>Enfocar el 20% de los servicios industriales.</p>	<p>Aumentar las ventas 15%.</p> <p>Contar con una promoción estratégica segmentada.</p> <p>Enfocar el 35% de los servicios industriales</p> <p>Adquirir un CRM.</p>	<p>Aumentar las ventas un 15% y reducir los gastos un 5%.</p>
<p>Procesos internos</p>	<p>Verificar el manual operativo con el 100% de los procedimientos de operación.</p>	<p>Capacitar y evaluar a colaboradores en los procesos de la empresa.</p> <p>Identificar áreas de mejora en manual de procesos.</p> <p>Desarrollar un plan de contingencia.</p>	<p>Contar con infraestructura adecuada y eficiente.</p> <p>Contar con una cuadrilla especializada en los procesos y bajo los lineamientos de la empresa.</p>	<p>Actualizar y mejorar de manera continua anual los manuales en proceso.</p> <p>Evaluar en forma permanente las tendencias tecnológicas.</p>
<p>Recursos humanos</p>	<p>Completar las descripciones y perfiles de puestos.</p> <p>Contratar y capacitar el</p>	<p>Revisar y evaluar prestaciones superiores a las de ley.</p> <p>Identificar indicadores</p>	<p>Realizar el plan de desarrollo profesional.</p> <p>Contratar una cuadrilla especializada</p>	<p>Mejorar aspectos que abonen a la cultura organizacional.</p>

	personal mínimo necesario.	para generar un plan de desarrollo y crecimiento profesional del personal. Generar campañas internas con enfoque a la sustentabilidad.	en procesos de la empresa. Capacitar al personal de acuerdo con su plan de desarrollo y crecimiento.	
Gestión / Dirección	Iniciar la documentación de procesos administrativos. Definir y registrar el 100% de los indicadores de cada área funcional. Optimizar el uso del sistema administrativo.	Terminar la documentación de procesos administrativos al 100%. Revisar el cumplimiento de indicadores dos veces por año. Ajustar los indicadores en base a resultados. Tomar en cuenta por lo menos el 50% de los indicadores para la toma de decisiones.	Analizar 100% de los indicadores de cada área funcional para plantear estrategias de negocio. Tomar decisiones anticipadas con información 100% confiable, con una visión sistémica.	Profesionalizar la gestión directiva.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Afianzamiento de la delegación con gestión estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Gestión adecuada de herramientas de control	Actualización de los procesos de instalación	Contratación de cuadrilla		
	2	Sistematización de la logística	Actualización de la estructura organizacional	Estructuración del proceso comercial	Implementar estrategias de marketing digital		
	1	Implementación de indicadores para evaluación	Benchmarking	Documentación de procesos administrativos.	Adquisición de un ERP		
Bajo impacto	-1	Documentación del proceso de contratación			Profesionalización de actividades directivas		
	-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

Administración y recursos humanos

Se considera que de las problemáticas más urgentes es la relacionada con la actualización y el establecimiento del organigrama actualizado, así como de las descripciones y los perfiles de los puestos de una manera clara, ya que suele

sucedir que dentro de la empresa, se asignan cargos pero estos no se siguen de una manera exacta, la delegación de las actividades es limitada ya que algunos responsables de puestos superiores toman más actividades de las que deberían de encargarse en lugar de dárselas a gente de menor rango pero capacitada lo suficiente como para llevar a cabo dichas actividades.

Una vez dejando clara esta situación, la primera ruta de acción que es necesaria tomar, es crear de nuevo el organigrama, actualizarlo con los puestos que se han creado en el último año, establecer puntualmente las descripciones y los perfiles requeridos para llevar a cabo el funcionamiento efectivo de la empresa y una vez hecho esto, el beneficio principal será que habrá más claridad sobre la delegación de tareas.

Mercadotecnia

En esta área funcional se pueden detectar distintas problemáticas, pero la que se considera que se puede atacar y mejorar de manera más próxima y urgente es la que tiene que ver con el plan comercial y el proceso de ventas, el plan comercial en la empresa existe pero no se está empleando tal cual en las actividades diarias de la empresa, esto lleva a pensar que dicho plan, no se ha podido ejecutar por cuestiones de accesibilidad, es decir, que los mismos empresarios no saben cómo ponerlo en marcha, es por eso que, se sugiere el volver a implementar este proceso comercial, a su vez, lo mismo sucede con el proceso de ventas que utiliza actualmente la empresa, este consiste en formar bases de datos, actualmente se cuenta con dos, una que consiste de los clientes actuales y anteriores, y otra base de datos extraída de INEGI que cuenta con contactos de clientes potenciales, con estas bases de datos, se crean imágenes con contenido informativo acerca de la empresa, y estas se envían a estos contactos de una manera poco frecuente, aproximadamente, una imagen cada mes y medio a dos meses, el encargado de ventas supone que estas tácticas de publicidad son efectivas, más no existe alguna métrica que pruebe el nivel de atracción y retención de clientes.

La propuesta es rediseñar este proceso de ventas a uno con actividades más actualizadas y a su vez, más prácticas, ya que el estar enviando correos de manera manual puede llegar a ser tardado y es por esta razón que puede que el vendedor no realice la actividad muy frecuentemente. También se espera el implementar una estrategia que logre un mayor alcance a todos los clientes, clientes anteriores y clientes potenciales, con contenidos aún más atractivos. El establecer un proceso de ventas tiene entre sus beneficios el que se logrará una mayor entrada de clientes, pero, sobre todo, el que este proceso se va a documentar de una manera puntual para así, poder transmitirla a futuros empleados que pertenezcan al área de ventas.

Operaciones

Se han detectado diferentes áreas de oportunidad en el área de operaciones. El inventario no está controlado por lo que impacta en otras áreas viéndolo desde un enfoque sistémico. No se tiene un seguimiento adecuado de los pedidos, ineficiente e ineficaz. Los manuales de procesos están incompletos, no son empleados y no documentan la calidad, es decir, las medidas necesarias para que se lleve a cabo parámetros de calidad durante todo el proceso.

Para poder controlar de una forma adecuada el inventario se propondrá una herramienta de fácil interacción para el registro de entradas y salidas del stock. Los manuales se tendrán que verificar uno por uno mediante una observación del proceso, de esta forma se agregará la información faltante, además de tomar en cuenta puntos de calidad durante el proceso, donde el técnico pueda ir revisando si el trabajo se está haciendo de forma correcta. Para finalizar se creará un formato donde se le pueda dar un seguimiento constante a los pedidos, en el cuál puedan acaezar todos los colaboradores de la empresa. Con las soluciones antes mencionadas, se planea evitar fuga de dinero por falta de control de inventario, además de un análisis más certero en la herramienta administrativa, pues se tendrá el activo fijo contemplado. Mientras que darles un seguimiento adecuado a los

pedidos generara la reducción en pérdida de tiempo, dinero y disminución de la repetición de procesos o tareas. Los manuales completos, detallados y claros facilitarán al técnico la instalación, además de que fomentarán una calidad estándar.

Finanzas

La contabilidad administrativa es uno de los pilares para la toma de decisiones, actualmente dentro de la empresa se cuenta con una contabilidad administrativa incompleta, lo que no permite tener datos acertados sobre las utilidades de la empresa, para en base a ellas poder fundamentar las decisiones y alcanzar objetivos con mayor base informativa.

Para solucionar este problema se necesita una cadena de factores que permita organizar la información en los estados financieros tradicionales, dándole como prioridad el control de inventarios, costo de ventas y valuación de activos. Analizando la herramienta financiera desarrollada por la intervención pasada, se puede modificar esa sección para acercar dicha información lo más posible a la realidad. Sus beneficios principales son el poder basar las decisiones en números acertados para los pronósticos correctos de utilidades meta, y así conseguir los objetivos planteados en el planteamiento estratégico.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	AGOS	AGOS	SEPT	SEPT	SEPT	SEPT	S-OCT	OCT	OCT	OCT	OCT-N	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	sem 11	sem 12	sem 13	sem 14	sem 15	sem 16	
			19 al 23	26 al 30	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27	30 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28 al 1	4 al 8	11 al 15	18 al 22	25 al 29	2 al 6	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRECISA																			
1	Jose Pablo Moreno Oregel	Manual de Organización. Reporte del Clima Laboral.																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
2. PROCESOS DE VENTA ESTANDARIZADOS																			
1	María Eugenia Calderón García	Manual de Ventas.																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
3. ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS DE INSTALACIÓN																			
1	Grecia Hernández de la Torre	Manuales de Procesos.																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
4. CONTROL FINANCIERO EFICIENTE																			
1	Jose Pablo Moreno Oregel	Herramienta de Control Financiero.																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN																			
1	Equipo	Documentos y presentación																	
2																			

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la **semana uno** de la implementación, para la propuesta de **estructura organizacional precisa**, se define como estructura la que “designa las relaciones formales, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización; incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración.”⁴ Al respecto se trabajó en la revisión de la propuesta del **organigrama** para aprobación de los empresarios, definiendo como organigrama, un diagrama “en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién.”⁵

Acerca de la propuesta de **estandarización de procesos de ventas**, esto se refiere a “pasos que el vendedor sigue al vender, que incluyen la búsqueda y calificación de clientes potenciales, el pre acercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento.”⁶ Se estableció la forma de recopilar la información de una manera ordenada, y que, en un futuro cercano, se puedan transmitir los conocimientos de una manera práctica a nuevos vendedores.

Sobre la propuesta de la **actualización de procesos de instalación** definiéndose como “el conjunto de medios necesarios para llevar a cabo los procesos de montaje industrial.”⁷ Se explicó de forma detallada como se llevará a cabo esta actividad semana por semana, desde la revisión y análisis del manual de procesos existente

⁴ L. Daft, Richard. (2011). Teoría y diseño Organizacional P. 617

⁵ L. Daft, Richard. (2011). Teoría y diseño Organizacional P. 90

⁶ Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing. P. 505

⁷ Gallardo S. (2019). Técnicas y procesos en instalaciones domóticas y automáticas. P 2

hasta el seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales de los nuevos manuales. Los **manuales de procesos** se entienden como “una herramienta muy importante de ayuda para las empresas, porque podrán definir las funciones de sus colaboradores, con el fin de mejorar los procesos en cada uno de los departamentos de la empresa.”⁸

Para la propuesta de **control financiero eficiente** el cual consiste en “El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos”⁹ Se analizó el **cronograma** para aprobación de las partes involucradas, el cual se define como “Un cronograma de actividades es simplemente un calendario en el que se establecen los tiempos en los que se realizará el proyecto, una tarea, o un conjunto de actividades a trabajar o desarrollar.”¹⁰

Durante la **semana dos** sobre la propuesta de estructura organizacional precisa, se actualizó el organigrama de una manera puntual, y se definió la revisión de las **descripciones de puestos**, la descripción del puesto “muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto”¹¹, y de los **perfiles de puesto**, “los cuales se refieren a las especificaciones de puestos que proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto.”¹² Asignándole a cada miembro del equipo renovar las descripciones y perfiles dependiendo de su área de conocimiento.

⁸ Cárdenas I. (2015). Manual de la organización y funciones. P. 2

⁹ Shim y Siegel (2004). Dirección Financiera. P. 50

¹⁰ Sánchez Sánchez Isabel. (2015). Cronograma de Actividades. Obtenido de:
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹¹ Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. P. 229

¹² Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. P. 229

Para la propuesta de estandarización de procesos de venta, el trabajo se enfocó en analizar a detalle todos los procesos documentados y herramientas hechos por el gerente de ventas, el cual, ayudó a explicar y resolver dudas y detalles sobre toda la información, junto con él se establecieron ideas para el proceso para la elaboración del **manual de ventas**, un manual de ventas se refiere al documento que tiene como objetivo “señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.”¹³ Una vez explicado todo el material con el que se trabajará, se habló con el director general y con la gerente administrativa para explicar y aterrizar las propuestas de mejora, sobre todo de la herramienta de prospección, **prospección** significa “la búsqueda de clientes potenciales u oportunidades de venta”¹⁴, a su vez obteniendo ideas y estableciendo puntualmente que se hará para modificar positivamente dicha herramienta, para que se pueda utilizar de una manera óptima por los futuros vendedores.

Respecto de la propuesta de actualización de procesos de instalación, se comenzó con la revisión de los manuales ya existentes, visitando una obra donde se realizará la instalación de **aires acondicionados** en los cinco pisos del edificio, se entiende como aire acondicionado a un “compresor que bombea a presión baja; donde el calor saturado se evapora desde el evaporador, lo comprime y lo bombea como un vapor súper calentado bajo alta presión hacia el condensador.”¹⁵ Durante la visita se tomaron medidas para próximamente proceder a la instalación de los equipos donde se llevará a cabo la **condensación** entendido como “el cambio de estado de gas a líquido”¹⁶ y **evaporación** “el cambio de estado de un líquido a gas.”¹⁷

¹³ Rodríguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México. Cengage Learning. P. 70

¹⁴ Kotler, P. Lane Keller, K. (2012). Dirección de marketing. P. 554

¹⁵ Denton T. (2016). Sistemas eléctrico y electrónico del Automóvil. P. 486

¹⁶ Denton T. (2016). Sistemas eléctrico y electrónico del Automóvil. P. 486

¹⁷ Denton T. (2016). Sistemas eléctrico y electrónico del Automóvil. P. 486

Acerca de la propuesta de control financiero eficiente, se establecieron necesidades que tiene la empresa en la obtención de información financiera para la toma de decisiones, para así con ello buscar analizar las diferentes formas de organizarla con una herramienta que facilite la estructura de ésta. Se busca incluir entre lo que ya se tiene en la empresa un **presupuesto de gastos**, el cual se refiere a “el presupuesto de gastos administrativos, considerado como la parte principal de todo presupuesto porque en él se destina la mayor parte de lo presupuestado. En este presupuesto se cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.”¹⁸

En la **semana tres** para la propuesta de estructura organizacional precisa, se actualizaron las descripciones y los perfiles de los puestos operativos, de ventas y administrativos. Se determinaron las responsabilidades, habilidades, cualidades, horarios, tareas, posibles accidentes o enfermedades, entre otras cosas relevantes para generar la descripción y el perfil de forma completa.

En relación con la propuesta de estandarización de procesos de venta, se siguió revisando la herramienta de prospección junto con el gerente de ventas para poder continuar con la estandarización del proceso de ventas. Se le pidió aprobación sobre algunas ideas de mejora para la nueva herramienta de prospección y **seguimiento de clientes**, el cual consiste en que “los vendedores deben permanecer en contacto casi constante para hacer un seguimiento de las necesidades de equipo de la cuenta y para asegurarse de que el cliente permanezca satisfecho.”¹⁹

Sobre la propuesta de actualización de procesos de instalación se creó un esquema general con palabras claves donde se muestra desde el inicio de cualquier servicio hasta al final. Con ello se elaboró un diagrama de las etapas que contendrá el manual de procesos.

¹⁸ Welsch, Hilton, Gordon, Rivera. (2005). Presupuestos, Planificación y Control. P. 100

¹⁹ Kotler, P. Armstrong, G. (2007). Marketing. P. 513

En la propuesta de control financiero eficiente se trabajó en la determinación de los **estados financieros** importantes para la mejora de toma de decisiones fundamentadas en la información brindada por los movimientos financieros de la empresa, un estado financiero “se enfoca en proveer información que permite evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro.”²⁰

Durante la **semana cuatro** respecto a la propuesta de estructura organizacional precisa, se trabajó en planificar la sesión de sensibilización de la identidad y estructura organizacional de la empresa, un **taller de capacitación** consiste en “una modalidad de enseñanza-aprendizaje caracterizada por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales, que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a desarrollar su comprensión de los temas al vincularlos con la práctica operante.”²¹ Se acordó que ésta se llevará a cabo el sábado 5 de octubre por lo que se comenzó a preparar un plan estructurado para su desarrollo, se asignaron las tareas y deberes de cada miembro del equipo.

Acerca de la propuesta de estandarización de procesos de venta, se continuó trabajando en la elaboración de la herramienta de prospección y seguimiento de clientes, recibiendo retroalimentación del gerente de ventas y director general, se propuso el buscar implementar **estrategias de mercadotecnia**, se hará por medio del correo electrónico, para facilitar la automatización del proceso de ventas, entre otras propuestas de mejora para la herramienta. Se define como estrategias de mercadotecnia a “qué hacen los mercadólogos para elegir los mercados meta,

²⁰ CINIF (2013), NIF A-1

²¹ Edutaller(2016), Talleres educativos empresariales. Parte 1

posicionar sus ofertas de marketing, desarrollar una mezcla de marketing y administrar sus programas de marketing.”²²

Para la propuesta de actualización de procesos de instalación se asistió a una institución educativa, el técnico externo y el supervisor de obra tomaron medidas para realizar el levantamiento para de ser aceptada la propuesta comenzar con el cambio de las **instalaciones eléctricas** de todo el edificio, entendido como “el conjunto de tuberías y canalizaciones de otro tipo y forma, cajas de conexión, registros, elementos de unión entre tuberías, y entre las tuberías, y las cajas de conexión o los registros, conductores eléctricos, accesorios de control, accesorios de protección.”²³ Al día siguiente en la empresa se mostró al director la estructura del nuevo manual de operaciones, el cuál fue aprobado de forma satisfactoria.

En la propuesta de control financiero eficiente se trabajó en el desarrollo y planificación de la herramienta financiera en búsqueda de satisfacer las necesidades de la empresa, basándose en la herramienta del proyecto pasado para buscar obtener mayor y mejor información en base a lo propuesto. Llegando así a obtener lo necesario para realizar las modificaciones pertinentes a lo ya antes trabajado, con el fin de obtener la información para buscar realizar una corrida de prueba.

En la **semana cinco** para la propuesta de estructura organizacional precisa, se completaron con los empresarios las descripciones y perfiles de puestos con la definición de la parte del perfil del puesto.

Sobre la propuesta de estandarización de procesos de venta, se definió lo necesario para la realización del manual de ventas, que incluye todos los procesos que se llevan a cabo dentro de esta área, aquí se describirán de manera puntual cada uno

²² Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing. P. 36

²³ Romero E. (2012). Fundamentos de instalaciones eléctricas. P.15

de ellos, los cuales son, prospección, ventas, facturación y cobranza, y seguimiento. También se continuó trabajando en la herramienta de prospección y seguimiento, aunque aún no queda concluida. Por último, se dialogó y definió la herramienta a usarse para la estandarización de los correos electrónicos para continuar con las estrategias de prospección y seguimiento.

En cuanto a la propuesta de actualización de procesos de instalación se continuó trabajando en el manual de operaciones, agregando referencias visuales en cada proceso para con esto dar más claridad acerca del mismo. Algunos procesos repetidos se unificaron en uno dejando las instrucciones de forma completa, clara y concisa.

Respecto a la propuesta de control financiero eficiente se formularon los estados financieros determinados, a fin de continuar la recopilación de información financiera para realizar corridas de prueba en la herramienta.

Durante la **semana seis** acerca de la propuesta de estructura organizacional precisa, quedaron completamente integradas las descripciones y perfiles de puestos, por lo que se enviaron a los empresarios para su revisión y aprobación con el fin de entregarlas al personal en la sesión de sensibilización.

En relación con la propuesta de estandarización de procesos de venta, se comenzó a trabajar con el manual de ventas definiendo los procesos exactos que hay que tomar en cuenta, se definieron objetivos y se comenzó con las descripciones de cada uno de los procesos, se habló de los documentos aplicables para cada proceso, entendiendo como se llenan o cómo funcionan para poder incluirlos dentro del manual. La herramienta de prospección y seguimiento está en pausa ya que los empresarios van a definir si van a adquirir un **CRM**, dependiendo de esta decisión se resuelve si se continúa trabajando en afinar la herramienta. Un CRM, el cual sus siglas en inglés significan *Customer Relationship Manager*, que en español se

traduce a Sistemas de Administración de Relaciones con el Cliente (CRM), los cuales, “las empresas utilizan para que les ayuden a administrar las relaciones con sus clientes. Los sistemas CRM proveen información para coordinar todos los procesos de negocios que tratan con los clientes en ventas, marketing y servicio para optimizar los ingresos, la satisfacción de los clientes y la retención de éstos. Esta información ayuda a las empresas a identificar, atraer y retener los clientes más rentables; a proveer un mejor servicio a los consumidores existentes; y a incrementar las ventas.”²⁴

Sobre la propuesta de actualización de procesos de instalación, se agregaron al manual de procesos las referencias visuales encontradas, algunos procesos muy específicos tendrán que ser recreados en la empresa para fotografiarlos y de esta forma agregar estas referencias al manual. Mientras que las fotografías ya agregadas en cada actividad se encuentran en espera de que se aprueben por parte del director con la finalidad de que cada actividad coincida realmente con la referencia visual.

Para la propuesta de control financiero eficiente, respecto a la herramienta de control financiero se trabajó en formular las razones faltantes para dejar lista la herramienta para la prueba con información real, de la misma manera se trabajó en la creación del manual para utilizar la herramienta, en el cual queda pendiente de detalles de modificación conforme se avance en la información cargada en la herramienta.

En la **semana siete** referente a la propuesta de estructura organizacional precisa, se revisaron con los empresarios los resultados de la sesión de sensibilización realizada para generar mayor identidad ante los colaboradores, al igual de presentarles el organigrama actualizado. En la sesión se le entregó a cada miembro

²⁴ Kenneth, C. (2012). Sistemas de información Gerencial. P. 53

del personal la descripción de puesto correspondiente. Al efecto, se comenzó con el seguimiento y la retroalimentación por parte de los colaboradores, de las actividades y tareas contenidas en las descripciones.

Acerca de la propuesta de estandarización de procesos de venta, se terminó de redactar el manual de ventas con todos sus procesos establecidos, se habló con los empresarios de las opciones para realizar la estrategia de marketing por correo electrónico, definiendo algunas plataformas para evaluarse para la siguiente semana, se decidió que de momento no se adquirirá un CRM, entonces se continúan afinando detalles de la herramienta de prospección y seguimiento para concluirse.

Sobre la propuesta de actualización de procesos de instalación, en el manual de operaciones se agregó el formato “Checklist de fotos Aire acondicionado” con sus instrucciones de llenado o elaboración. Describiendo cada parte del formato, como número de concepto y lo que se debe anotar respectivamente. Las fotografías agregadas en cada actividad como referencia visual siguen pendientes de aprobación por parte del director.

En la propuesta de control financiero eficiente se trabajó con la retroalimentación de la herramienta para realizar los cambios necesarios para poder comenzar con el llenado de información. Se realizaron ajustes en las pestañas de bancos, caja y flujo principalmente para poder actualizar la información necesaria.

Durante la **semana ocho** para la propuesta de estructura organizacional precisa, se verificaron con los empresarios las descripciones de puestos de ventas y administración, se modificaron algunas actividades y se establecieron detalladamente los **indicadores del desempeño**. Se denomina indicador del desempeño a “las medidas propuestas por la gerencia de nivel superior para comprender qué tan bien se desempeña la firma a lo largo de cualquier dimensión

dada.”²⁵ Además se continuó con el seguimiento y retroalimentación de las descripciones de puestos, con la lectura por parte de los colaboradores para las mejoras pertinentes. También se inició la elaboración de un reporte de la sesión de sensibilización, a partir de la recopilación de la información de los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación efectuada por parte del personal.

En relación con la propuesta de estandarización de procesos de venta, se revisaron puntos que posiblemente se necesiten cambiar en el manual de ventas, dependiendo de las decisiones que tienen que tomar los empresarios que, aunque la semana pasada ya se había definido, esta semana volvió a quedar en duda. Se precisó que la herramienta de prospección y seguimiento se usará de la mano con la plataforma que la empresa ya tiene adquirida para usarla de servidor para la página web, pero que también cuenta con paquetes de marketing electrónico. Esta semana también se puntualizó que se hará una prueba piloto del uso de la herramienta de la mano con dicha plataforma, con clientes reales de la empresa para evaluar si funciona de una manera práctica. Por otro lado, si definitivamente se opta por implementar el CRM, se debe de evaluar si la información de los clientes es repetitiva, si sí lo es, se debe de modificar la herramienta para que sea lo más práctica posible. Asimismo, si se va a implementar el CRM, se deben de modificar algunos procesos del manual de ventas.

En cuanto la propuesta de actualización de procesos de instalación, previamente a la revisión final del manual de operaciones se agregaron dos formatos llamados “Checklist de fotos mantenimiento A” y “Checklist de fotos instalación A”, que son los formatos resumidos o elementales que el técnico tiene que llenar al terminar su actividad en cualquier lugar o compañía. Lo único faltante para la revisión final son las referencias visuales que se fotografiarán esta semana con el apoyo de un

²⁵ Kenneth, C. (2012). Sistemas de información Gerencial. P. 474.

técnico, teniendo esto se agregarán al manual y se dará por terminada la actualización.

Para la propuesta de control financiero eficiente, se trabajó en analizar con datos la herramienta financiera en la que se encontraron algunos errores de formulación, los cuales serán corregidos para entregar la herramienta definitiva y cargar en conjunto con el responsable lo correspondiente a la contabilidad del mes anterior, dichos errores fueron detectados en conjunto con la empresaria.

En la **semana nueve** sobre la propuesta de estructura organizacional precisa se revisaron las descripciones de puestos operativos y se establecieron los indicadores de desempeño respectivos de cada uno.

Para la propuesta de estandarización de procesos de venta, se continuó evaluando la efectividad de la herramienta de prospección y seguimiento en conjunto con la plataforma antes mencionada que ya es utilizada por la empresa para el servidor web. Tomando nota de aspectos de mejora para lograr el funcionamiento óptimo posible. Se recibió apoyo del gerente de ventas de la empresa que ya comenzó a trabajar en la herramienta en conjunto con la plataforma. A su vez, se continuó con la redacción del manual de la herramienta. La cuestión del CRM no se ha resuelto por parte de los empresarios, por lo que el manual de ventas está en pausa, sin embargo, se envió el manual a los empresarios para que lo fueran revisando y obtener retroalimentación.

En la propuesta de actualización de procesos de instalación, se recabaron las referencias visuales faltantes para el manual de operaciones, algunas fotografías ya habían sido tomadas y se encontraban archivadas por la empresa, mientras que otras se recrearon por parte de los técnicos. Con esto añadido se da por terminado el manual, la siguiente semana se hará la revisión final para proceder a su seguimiento en campo.

Respecto a la propuesta de control financiero eficiente, se trabajó en la definición de la información necesaria para la herramienta, así como una explicación general de los elementos que la conforman, quedan pendientes dudas con la empresaria para las correcciones pertinentes a fin de elaborar una corrida del mes anterior y evaluar con números el funcionamiento de la misma.

Durante la **semana diez** para la propuesta de estructura organizacional precisa se realizó la segunda aplicación de la encuesta de **clima laboral** para contrastar con los resultados de la primera vez durante el diagnóstico, se conoce como clima laboral a “la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.”²⁶ Al igual se continuó con el seguimiento y retroalimentación de las descripciones de puestos modificando distintos indicadores en varios de ellos, trabajo que se realizó en conjunto con los empresarios.

En cuanto a la propuesta de estandarización de procesos de venta, los empresarios, junto con el gerente de ventas continuaron evaluando la opción de adquirir el módulo de marketing electrónico de la plataforma que ya se tiene para el servidor web. Se acordó que para la semana siguiente ya se tendría una respuesta definitiva. El manual de la herramienta de prospección y seguimiento se encuentra en pausa ya que depende de esta decisión.

En la propuesta de actualización de procesos de instalación, se revisó por última vez el manual de operaciones con todos los elementos que lo conforman. Se procedió a su seguimiento en campo a fin de validarse y entregarse de forma concluida. Se acordó que se tenía que cotejar con un especialista de instalaciones

²⁶ Gan, Federico (2005). Clima laboral. Barcelona. Aptabel, P 12.

para que en caso de encontrar alguna ambigüedad o algo incorrecto corregirlo antes de su entrega definitiva.

Por otra parte, se detectó la necesidad de instrumentar una herramienta básica de **control de inventario**, el cual se define como " todos los procesos que coadyuvan al suministro, accesibilidad y almacenamiento de productos en alguna compañía para minimizar los tiempos y costos relacionados con el manejo del mismo."²⁷ En efecto, se solicitó a los empresarios una lista completa de los materiales y herramientas existentes.

Para la propuesta de control financiero eficiente, se continuo con el llenado de información para poder así realizar los ajustes necesarios en la herramienta en busca de concluirla para poder continuar con la información de otros meses por parte de la empresa, así como la elaboración y entrega del manual para que otras personas puedan aprender a utilizarla.

En la **semana once** para la propuesta de estructura organizacional precisa, se integró el **manual de organización**, un manual de organización es el documento que tiene como propósito "exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos."²⁸ En dicho manual se incluyeron todas las descripciones y los perfiles de puestos definitivos ya revisados y aprobados por los empresarios, así como información general sobre la empresa.

En relación con la propuesta de estandarización de procesos de venta, el gerente de ventas reviso el manual de ventas brindando retroalimentación para su mejora. Se le envió también la herramienta de prospección y seguimiento con su respectivo

²⁷ García Cante, Alfonso. (2000). Enfoques prácticos para la planeación y control de inventarios. España. Trillas. P.15

²⁸ Rodríguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México. Cengage Learning. P. 69

manual, esperando sus opiniones y sugerencias. Cabe mencionar que la herramienta y el manual, aunque están concluidos, están sujetos a modificaciones dependiendo de las decisiones a tomarse con respecto a la plataforma para correos masivos con la que se espera trabajar en conjunto.

Respecto a la propuesta de actualización de procesos de instalación, se trabajó con la revisión y validación del manual de operaciones. Se acudió a la obra donde se encontraba un técnico, el cual revisó el manual de forma completa y fue haciendo observaciones de cada paso según cómo él pensó conveniente, es decir donde no era claro el manual, ambiguo o faltaba especificar. Se compartieron esos comentarios y sugerencias al director y en conjunto se corrigió el manual con la finalidad de que quedara lo más claro y conciso posible. Se pidió compartir ese manual actualizado al nuevo técnico de la compañía para encontrar otra opinión con sugerencias de mejora también.

También se examinó el listado de inventario existente, acordándose que se trabajará en una estructura para desarrollar una herramienta básica para el control del almacén.

En la propuesta de control financiero eficiente, se trabajó en las correcciones pertinentes en el punto de equilibrio para la herramienta financiera a fin de continuar con la recolección de los datos necesarios para probarla, llegando así a afinar los últimos detalles para concluir con la implementación y medir los resultados esperados en las últimas dos semanas.

Durante la **semana doce**, sobre la propuesta de estructura organizacional precisa se verificó el contenido del manual de organización y se reveló que faltaba de actualizar el puesto de director de proyectos y operaciones, por lo que se trabajó en ello para completar el manual y presentarlo para su aprobación. También se

procesaron las encuestas de clima laboral a fin de integrar el reporte de resultados correspondiente.

Referente a la propuesta de estandarización de procesos de venta, se continuó revisando el manual de ventas con el gerente de ventas, también éste retroalimentó la herramienta de Prospección y Seguimiento. A su vez, se vieron con él los detalles de la herramienta para que la pudiera usar mejor. El gerente continuó utilizándola para sus labores diarias esperando a que encuentre más puntos de mejora o decida que ya no necesita recibir modificaciones.

Para la propuesta de actualización de procesos de instalación, se entregó la versión final del manual de operaciones, aunque aún no se ha podido compartir el manual con el nuevo técnico de la compañía.

Por otra parte, se verificó una herramienta de inventario existente en la empresa, proponiéndose trabajar en una estructura para sistematizarla y presentarla.

En la propuesta de control financiero eficiente, se entregó de manera definitiva la herramienta financiera para concluir esa etapa, además se revisaron ajustes del manual para su más fácil interpretación de parte de los usuarios de dicha herramienta, por lo que en conjunto con la empresaria se fueron verificando puntos clave para el desarrollo de éste.

En la **semana de cierre** en la empresa, se examinaron los resultados obtenidos, se revisaron las evidencias del trabajo realizado mediante los productos entregables correspondientes a cada propuesta. Además, se consiguieron las mediciones respectivas al tablero de seguimiento de indicadores.

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

Se detectó la necesidad de elaborar una herramienta en Excel que facilitará el control de los materiales y herramientas con los que se cuentan en el almacén. La herramienta se realizó de una forma sencilla y práctica con la finalidad de llevar un registro de los movimientos de forma continua.

5.3. Resultados obtenidos

Estructura organizacional precisa

El problema detectado consistía en que el organigrama y las descripciones de puestos tenían imprecisiones, por lo que se determinó verificar y completar la estructura organizacional y de puestos; se generó un manual de organización que apoyará las diversas actividades de gestión al integrar en las descripciones de puestos los indicadores del desempeño, con lo que se espera afianzar la cultura organizacional.

Procesos de venta estandarizados

Dentro del área de ventas, el problema principal identificado tras el diagnóstico, fue que el área en sí no estaba consolidada, le hacía falta la estandarización de procesos y labores, tanto para el gerente de ventas como para los vendedores, este problema se consideró como el más urgente a atacar ya que de aquí partía todo lo demás. Esto se resolvió hablando con el gerente de ventas, así como con los empresarios, entre todos se definieron los procesos generales de ventas y sus actividades correspondientes, se pulió y se puso en práctica hasta que se logró definir por completo. El beneficio finalmente fue que el proceso de ventas general se logró estandarizar y ser usado por el gerente de ventas, así como su documentación para futuros vendedores, por medio del manual, les quedarán claras los labores y pasos a seguir dentro de cada proceso general de ventas.

Actualización de procesos de instalación

En el área de operaciones se encontró con la necesidad de modificar y actualizar el manual de operaciones ya existente, esto debido a que los técnicos no efectuaban las operaciones acorde a lo establecido o dicho, además de no entregar evidencia fotográfica de dichos procedimientos. En el manual nuevo, se agregaron los pasos de cada servicio al cliente en forma de diagrama, donde se toman en cuenta los pasos previos antes de llegar al momento de la operación, así mismo durante la operación y después. Por lo que se decidió agregar referencias visuales para la mayor claridad del usuario del manual, buscando que los colaboradores no pasen por alto ninguna de las cosas descritas en el mismo manual.

Control financiero eficiente

En lo financiero se detectó un problema de contabilidad financiera ineficiente, teniendo como base el que los informes obtenidos por la herramienta pasada presentaban irregularidades por falta de información, a lo cual se modificó estructurando de una manera distinta en conjunto con el responsable de esta área, para alcanzar una herramienta que permitiera obtener una información más precisa acerca de la contabilidad administrativa de la empresa, todo esto tomando en cuenta las necesidades que se fueron estableciendo por el responsable, teniendo como resultado una herramienta completa para una más certera información.

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional precisa

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto				
					Cadena de Impacto	Indicador	Fecha de inicio	Fecha final	
Estructura organizacional imprecisa	Gestión y administración	Profesionalizar la gestión directiva.	Determinar indicadores por área funcional, documentar los procesos administrativos y optimizar el uso del sistema administrativo.	Estructura organizacional precisa	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	19-ago	27-sep
					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.	Número de veces que fueron leídas las descripciones de puestos durante 4 semanas	30-sep	01-nov
					BENEFICIO	Colaboradores concientes y con un mejor desempeño.	Cantidad de descripciones claramente definidas.	04-nov	22-nov

Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				100%	100%	0%	OK	0.5	1	0.5	1	
				75%	100%	-25%	VENCIDA	0	4	4	2	
				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	8	8	7	El puesto de vendedor no se encuentra ocupado.

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.

Procesos de venta estandarizados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Proceso de ventas inconcluso y sin documentar	Clientes y Mercados	Aumentar las ventas un 15% y reducir los gastos un 5%.	Identificar las necesidades post ventas para definir una estrategia comercial. Tener un plan comercial alcanzable para los vendedores. Potencializar y posicionar la página web y redes sociales para tener un alcance de 15 clientes por mes.	Proceso de ventas estandarizado	RESULTADO	Manual de ventas.	1 Manual de ventas.
					USO	El Manual de ventas será utilizado por el personal de ventas consultándolo para la realización de actividades estandarizadas cada que se ejecuten visitas al cliente.	Número de consultas efectuadas durante 4 semanas
					BENEFICIO	Generar operaciones de venta estandarizadas y eficientes.	Número de procesos de venta estandarizados

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	
		19-ago	04-oct							100%	100%	0%	OK	
07-oct	01-nov	100%	100%					0%	OK	0	4	4	4	
04-nov	22-nov	50%	100%					-50%	VENCIDA	0	4	4	4	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del manual de 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 venta.	Si los empresarios no tienen el interés de utilizar el manual a su mejor capacidad, éste servirá de poco ya que los procesos de venta 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 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.

Actualización de procesos de instalación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Manual de operaciones incompleto y sin utilizar.	Procesos y Operación	Utilización de los manuales claros y completos de forma fácil y dinámica	Observación de cada proceso, paso a paso en que consiste elaborar el proceso. Con las observaciones actualizar los manuales de forma clara y concisa y verificar de que forma interactúa el técnico con el manual	Actualización de manual de procedimientos específicos de operaciones	RESULTADO	Manual de procesos de instalación.	1 Manual de procesos de instalación.
					USO	El manual de procesos será leído por el personal operativo para la sistematización de los procesos.	Numero de veces que fue leído y retroalimentado el manual durante 4 semanas
					BENEFICIO	Facilitar la simplificación del trabajo a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Cantidad de procesos operativos aplicados o ejecutados.

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	
		19-ago	27-sep									100%	100%	
30-sep	25-oct					100%	100%	0%	OK	0	4	4	4	
28-oct	22-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	9	9	1	Debido al periodo de verificación solo se ejecutó el proceso de levantamiento.

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.

Control financiero eficiente

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Contabilidad administrativa ineficiente.	Finanzas	Aumentar la utilidad un 20% la utilidad del año anterior.	Realizar el presupuesto de gastos completo, conocer el porcentaje de utilidad real, evaluación del costo beneficio de los proyectos y aumentar la utilidad respecto al año anterior.	Control financiero eficiente.	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el personal responsable, registrando los datos 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	
		19-ago	20-sep							100%	100%	0%	OK	
23-sep	01-nov					100%	100%	0%	OK	20	30	10	23	Se emitio el balance de los últimos 3 meses
04-nov	22-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	0	

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.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Utilizar las descripciones de puestos para realizar contrataciones y para evaluar el desempeño
- Generar prospectos de clientes.
- Actualizar la base de datos.
- Contratar a un vendedor.
- Utilizar el manual como guía en cada operación a realizar, y para acortar la curva de aprendizaje.
- Generar un control de la información recibida por parte de plataformas ajenas a la herramienta para su fácil traslado.

6.2. Mediano plazo

- Documentar y estandarizar el proceso de contratación.
- Incursionar en estrategias de mercadotecnia digital en redes sociales.
- Verificar el funcionamiento de la herramienta de control de almacén.
- Valorar la posibilidad de contratar personal para la elaboración de la contabilidad interna de la empresa.

6.3. Largo plazo

- Implementar un sistema de empoderamiento.
- Actualizar el manual de ventas agregando nuevas estrategias.
- Renovar el manual de operaciones.
- Obtener un sistema de control consolidado de información

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

María Eugenia Calderón García:

A lo largo de la intervención en una MYPE, se generaron diferentes aprendizajes que serán útiles para mi vida profesional. En cuanto a saberes profesionales, el PAP me fue útil para poner en práctica lo que he aprendido hasta hoy en mi carrera. Esta experiencia me brindó claridad sobre la realidad de la vida empresarial en México, dándome una idea más precisa sobre lo que sucede dentro de una MYPE y que no todo es fácil, que, de hecho, es muy difícil administrar una empresa de este tamaño y lo que significa para el área de mercadotecnia el pertenecer en una empresa como estas. Me queda claro que, aunque el área de ventas y mercadotecnia son fundamentales para una empresa hoy en día, ya que de estas áreas la empresa puede apoyarse para generar mayor clientela, sin embargo, en las MYPE están tan concentrados en las operaciones del día a día que no se enfocan en esta área, saben que es importante, más no tienen tiempo de atenderla. Tampoco tienen muchos planes a mediano o largo plazo. Bueno al menos eso fue lo que noté al trabajar en la empresa que me tocó.

Los aprendizajes que desarrollé y que contribuyen a mi crecimiento profesional fueron el abrir mi mente a diferentes puntos de vista, a entender que no todo lo que yo creo es la única manera de hacerse las cosas, en el ámbito social, aprendí que no es fácil emprender y llevar a flote una MYPE y en lo personal, aprendí a ser más paciente y flexible, así como a controlar mis ganas de controlar todo y dejarme llevar por el proceso. Para afrontar a los demás profesionistas, necesito ser muy abierta y jamás creer que yo se mas que todos, siempre pensar que los demás me pueden brindar algo positivo y también, el entender que en la vida todo se gana, nada llega solito, todo depende de un esfuerzo que se aplica para lograr una meta.

Para el desarrollo del PAP aporté mi manera de trabajar, metódica y organizada lo cual creo que fue un punto importante que necesitaba mi equipo y que fue algo

positivo que beneficio a todos, puse a prueba mis conocimientos académicos, y creo que en general, me sentí orgullosa de que si domino la mayoría de los conceptos y tengo un panorama claro sobre el que abarca la mercadotecnia. Un aprendizaje que tuve dentro de la problemática del campo profesional de mercadotecnia es que existen muchos métodos que están casi obsoletos, que, en esta carrera, si no es que, en todas, es muy importante la actualización, siempre estar diez pasos antes del consumidor, para poder anticipar tendencias. Por otro lado, desarrollé habilidades de dinamismo, trabajo en equipo, responsabilidad, liderazgo, organización y paciencia.

Sobre mi proyecto de vida profesional, me quedo con que, por ahora, no me siento preparada para emprender con un negocio y crear una MYPE, creo que necesito trabajar en grandes corporaciones para entender más de cómo funcionan los negocios, poder tomar tips y así seguirme nutriendo de elementos, sin embargo, mi experiencia en una MYPE me abrió mucho los ojos sobre la situación actual de los negocios en México.

A partir de mi experiencia, observé que en las MYPES se enfocan mucho en el día a día, es difícil que comiencen a pensar en mediano y largo plazo, no planean muchas cosas, también, que en este tipo de empresas los recursos humanos son muy delicados, por conflictos entre empleados o directivos puede causar grandes repercusiones en toda la empresa. Mi aportación en el área de ventas fue más que nada definir procesos de ventas, el área de ventas no estaba bien consolidada, yo ayudé a que esta tomara una forma más establecida, para que, cuando la empresa amplié esta área en un futuro, exista ya un proceso establecido en el cual los nuevos miembros se puedan basar. El beneficio creo que es para toda la empresa, ya que el área de ventas es clave para generar más clientes, por lo tanto, mayor remuneración económica. Fue fundamental el investigar por mis propios medios diferentes aspectos que no me quedaban claros o que no había aprendido a hacer dentro de mi carrera.

En cuanto a dilemas éticos que ocurren en las MYPES, pienso en situaciones políticas, en México, muchas reglas no están bien reguladas, lo cual lleva a los empresarios a tener la opción de cumplir o no, lo cual los pone en una situación de decisión ética que hay que tomar. Esto depende mucho de cada empresario. Otra cosa que he aprendido es que una parte fundamental de una empresa de cualquier tamaño, son sus empleados, el hacerlos sentir pertenecientes, satisfechos, y hacerles sentir que lo que hacen tiene propósito puede elevar su desempeño de una manera muy significativa.

El PAP me ayudó a conocerme en el sentido de que definí que tipo de empresaria quiero ser, si me interesa formar una MYPE, si quiero emprender, y decidí que por ahora no quisiera formar una empresa, creo que es necesario adquirir más experiencia, definitivamente esta oportunidad de estar en el PAP me abrió mucho los ojos, y creo que necesito más de esto, de entender cómo funcionan y de ver las distintas maneras, técnicas y estrategias que usan los empresarios para llevar a andar una empresa. A su vez, veo que requiere de mucha responsabilidad y presión, ya que muchas personas dependen de ti económicamente, desde tu familia hasta tus empleados.

En cuanto al trabajo que realicé a lo largo de esta intervención, creo que mi nivel de compromiso siempre fue alto, a su vez, se lograron los objetivos que fueron asignados desde un principio. Sin embargo, creo que se pudo haber hecho más dentro de mi área, siento que lo que hice para la empresa no fue suficiente, me hubiera gustado poder ayudarlos aún más en otros ámbitos. En general mi desempeño fue el esperado más no extraordinario. Las decisiones que tomé fueron las correspondientes a mi área, aunque creo que fui apoyada por mi consultora senior que no me vi en la posición de tomar una decisión extremadamente importante. Al final, todo brinda aprendizaje, y el aprendizaje siempre es positivo, en esta experiencia me tocó ver una rama de mi carrera la cual no tenía

conocimientos profundos, esto me ayudó a obligarme a investigar y a ver por mí misma como resolver problemas o definir qué camino de acción tomar.

La consultora sénior favoreció bastante en el sentido de que es una persona muy dispuesta a ayudar y resolver dudas, se preocupa por cada alumno de manera individual, me sentí apoyada por ella. Por parte de los empresarios, de igual manera, son dos personas que tienen muchas ganas de progresar, quizás al final los note un poco más indispuestos y que perdieron interés en lo que estábamos haciendo o lo consideraban no muy útil. Los colaboradores también participaron de manera positiva, siempre ayudándonos con detalles o a resolver dudas. Con mis compañeros, llevamos una buena comunicación y apoyo, no hubo conflictos mayores. Y por último, en cuanto a los coordinadores, mi única recomendación es que entiendan que cada consultor tiene su estilo y que no pueden generalizar en las sesiones de recuperación educativa, no todos los equipos hacen las cosas de la misma manera.

Grecia Jackeline Hernández de la Torre:

Durante este proyecto pude aprender diversas cosas, y por diverso me refiero en diferentes ámbitos. Desde el lado empresarial aprendí lo difícil y demandante que es tener una empresa, por más chiquita que parezca. Donde todos los elementos involucrados son pieza clave para el crecimiento de la compañía, sobre todo cuando hablamos de una MYPE. Por parte de trabajo en equipo aprendí a ser más efectiva y responsable, no quería que mis compañeros se atrasaran en sus labores por mí. En general aprendí muchas cosas, desde la cultura organizacional de la compañía, hasta las barreras externas con las que se enfrentaban. Sobre la relación entre el director y el personal, encontramos sus áreas de oportunidad y lo que más me impresionó es como a pesar de lo complejo que puede ser tener una empresa, ellos siguen adelante, se esfuerzan, investigan, piden ayuda y siguen creciendo.

Durante el PAP creo que desarrollé diferentes habilidades, algunas no tan académicas pero no menos importantes como la puntualidad y la formalidad. En cuestiones del ámbito profesional desarrollé el trabajo en equipo, la cooperación, el respeto y la tolerancia hacia mis compañeros pero también para los empresarios y la consultora. Se dice que ahorita lo más relevante para contratar a un trabajador es que tenga tres habilidades: trabajo en equipo, resolutivo y ganas de aprender. Por lo que creo que en este PAP desarrollamos esos tres aspectos que nos preparan para la vida profesional.

En el PAP apliqué algunos conocimientos de ingeniería industrial, para el desarrollo del manual. Puse a prueba mi capacidad de elaborar muchos archivos al mismo tiempo, la verdad es que en la carrera no tenemos tanta elaboración de documentos. También caí en cuenta de muchas cosas, como lo difícil que puede ser laborar con personas menos preparadas, representa muchas veces que et queden mal, sean impuntuales, deshonestos, o simplemente no tengan la dedicación o el compromiso con la empresa.

Es evidente que las MYPES necesitan una estructura organizacional en todos los sentidos, hay muchas empresas que no entienden por qué están vivas solo saben que el ingreso casi siempre es un poco mayor que el egreso y así es como funcionan. La verdad es que creo que en este PAP me beneficié a mí misma pero también a los empresarios, es muy importante contar con un manual de operaciones en cualquier compañía, como guía de cómo se deben realizar las cosas.

Un dilema ético que se presenta frecuentemente en las MYPES es cuando les piden dinero para poder entrar a algún proyecto, es decir, alguna compañía te ofrece que tu cubras con la necesidad con la condición de dar mordida. Casi siempre son proyectos grandes, que impulsarían el flujo de efectivo en la compañía, pero desde mi perspectiva esto sería algo antiético. Las condiciones laborales correctas son de

suma importancia para que el empleado permanezca en la empresa y haga su trabajo de forma feliz por lo tanto eficiente.

Yo creo que cumplí con mis compromisos y mis partes 100% en el PAP, lo que si soy honesta es que a veces no lo realizaba en la hora o el día acordado, a veces por mí falta responsabilidad y a veces por causas externas. Mis aciertos fue mi disponibilidad cualquier mañana no solamente martes, jueves y viernes. Una dificultad que tuve es que no pude ver todas las operaciones realizándose, pero me documenté y sobre eso salió el manual. Me quedo con cosas muy importantes, aprendizajes substanciales sobre todo en la parte profesional y en las relaciones humanas.

Me cuesta trabajo distinguir que decisiones tomé, pero bueno una de ellas fue el agregar referencia visual al manual, lo que le agregó mucho más tiempo del que pensé a la elaboración. Tuvo un buen impacto sin embargo para tomar decisiones se debe contemplar todo, no solo el resultado final sino el camino a llegar a eso.

La disposición de los empresarios y la consultora sénior me ayudó a agilizar cualquier proceso en el que estuvieran involucrados, representaron de gran ayuda. Con mi equipo se hizo una buena atmosfera, de confianza, apoyo, honestidad y al final nos entendimos cada quien y el estilo propio, lo que permitió llevarnos hasta este punto de forma consolidada.

José Pablo Moreno:

Como parte del PAP en consultoría en MYPES aprendí la importancia de conocer las distintas áreas de trabajo en una empresa, y que los conocimientos deben de ser multidisciplinarios ya que las áreas tienen muchas relaciones entre sí, también aprendí que lo que vamos aprendiendo en nuestra escuela es muy importante, aunque a veces no lo consideremos como el uso de programas, el aprender a

buscar y los reglamentos de cómo se debe de formar una información financiera eficiente.

Es necesario desarrollar aún más mi manejo de Excel debido a que en la herramienta hubo situaciones en las que tuve que investigar, lo cual hizo un poco más tedioso ese trabajo, también debo de aprender a manejar de mejor manera mis tiempos para la mejor realización de mis trabajos. Aprendí muchas metodologías para la integración de grupos por medio de la sesión de sensibilización. Puse a prueba toda aquello aprendido durante la carrera incluso en materias que no son totalmente parte de lo que debe aprender un contador como lo es recursos humanos, aporte también mis conocimientos numéricos y tecnológicos para el apoyo de mis compañeros, aunque fue una de mis cuestiones a mejorar.

El problema que realmente se atendió fue la estructura organizacional, eso en términos generales ya que por área atacamos situaciones en particular que afectaban el trabajo general de la empresa. Los beneficiados en términos generales somos nosotros como estudiantes y la empresa en la que colaboramos. Un factor importante que influyó en mi trabajo fue la paciencia y los conocimientos de la consultora que en todo momento estuvo apoyándonos. Esto modifica mi visión de la estructura laboral ya que nos enseña diferentes retos a los que nos iremos enfrentando.

Hay distintos dilemas que se enfrentan en una MYPE, de todos ellos podemos aprender un poquito, en particular me enseñaron la importancia de la confianza con los compañeros de trabajo, para así poder alcanzar las metas propuestas por el empresario y generar un crecimiento personal, laboral y de conocimientos.

Me evaluaría en términos generales con un nueve debido a que hubo situaciones en las que demoraba mi trabajo malamente, pero siempre cumplí con ello y de buena forma, por lo que los resultados obtenidos en términos generales fueron

positivos, y el cumplimiento de objetivos también tiene un balance positivo, aunque no lo considero perfecto. Tomé decisiones sobre buscar cambiar cosas sobre la herramienta, misma que no funcionaron por lo buscado por la empresaria, pero sirvieron de guía para mejorar también sus expectativas, buscando un punto en el que lograra obtener lo que ella buscaba, pero de una manera un poco más sencilla.

En algunas situaciones la disponibilidad de tiempo del empresario afecto en nuestra labor, pero en términos generales siempre se mostraron dispuestos, al igual que el consultor pues siempre nos estuvo asesorando para buscar un mejor resultado.

Grupal

A lo largo del PAP, aprendimos que no siempre en el trabajo en equipo, todos trabajan de la misma manera en distintas cuestiones, como tiempo, estilo, etc. Lo que llegó a generar retrasos y adaptaciones por parte de los integrantes. Por otro lado, consideramos que fue importante la mezcla de ideologías y formación de parte de los integrantes, esto nos ayudó a ampliar los horizontes de aprendizaje, conociendo nuevas perspectivas. Aprendimos la importancia de la confianza, a que el estar en equipo nos atiene a depender de los demás aunque no nos guste, es importante desarrollar esta habilidad, también aprendimos a ser tolerantes y a ceder de vez en cuando, ser comprensivos y entender que al final, todo lo que hagamos de manera individual, se refleja en nuestro trabajo en equipo ante los demás.

Todas las áreas de la empresa están entrelazadas, entonces la deficiencia de un área va a afectar indirecta o directamente a las demás. Todas tienen su nivel de importancia, y a veces, al estar centrados en nuestras carreras, no escuchamos lo que el otro aporta desde su perspectiva. Para este punto hemos logrado hacer esto. Aprendimos a involucrarnos en todos los aspectos de la intervención, aunque no todos hacíamos todo, fue importante el mantenernos informados sobre el trabajo de los demás ya que al final todos hacemos algo con un mismo fin. A causa de esto, concluimos que aportamos en diferentes aspectos en la empresa, que algunos

aspectos fueron ser más significativos y lograron impacto y otros simplemente no tanto.

Sobre los aprendizajes en la dimensión social, nos quedamos con que es difícil controlar los recursos humanos de las MYPES, ya que en muchas situaciones los empleados no cuentan con un nivel de compromiso alto, no hay dedicación y hay falta de motivación, creemos que esto se puede dar a causa de que piensan que no hay crecimiento cercano a la vista.

Por otro lado, aprendimos que es difícil crecer como MYPE, ya que la cultura mexicana no le ha dado suficientes oportunidades a este tipo de empresas, y a su vez, se entiende que la gente no apoye a las MYPES ya que a veces estas no tienen la capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor, entonces, es un ciclo vicioso que consideramos como una barrera a romper o un reto para poder prevalecer. En algunas situaciones, dentro de este tipo de empresas, es difícil combatir contra una cultura organizacional deficiente, y esto mismo puede causar fallas en todos los aspectos dentro de la empresa, incluso, puede ser la causa de su fin.

Por otro lado, en la dimensión profesional, dentro de las MYPES, existe cierto nivel de informalidad a la hora de realizar procesos, muchos empleados no cuentan con estudios, entonces esto causa que hagan su trabajo de manera empírica, y esto causa errores grandes y mancha la imagen de la empresa. Finalmente, concluimos que para poder trabajar o crear una MYPE es necesario tener conocimientos generales sobre todos los aspectos de la empresa, para poder ser líder, hay que entender todas las áreas.

III. Conclusiones

Tras concluir esta experiencia de intervención en MYPES, la percepción de éstas es que el manejar una empresa de este tamaño es bastante demandante, es un trabajo bastante difícil, es necesario tener un amplio conocimiento en el grupo de tu empresa, así como también es importante conocer las funciones principales de cada área que compone a una empresa. Es decir, aunque el dueño no sea administrador, tiene que saber un poco de esta rama. Sus recompensas son muy grandes, al final, el emprender y ser tu propio jefe, como lo son la mayoría de los fundadores de MYPES es algo de lo cual se está orgulloso.

Las MYPES son empresas que viven día a día muchas veces económicamente, otras veces por tiempos y proyectos, por lo que se aprendió en este proyecto son empresas a las que se les dedica toda la atención y concentración por parte de los dueños ya que la mayoría de las actividades recaen en ellos.

La percepción de las MYPES es que son el futuro de México, para ser honestos es un gran lugar para trabajar pues existen muchas áreas de oportunidad lo que te deja tener iniciativa y realmente ir viendo y evaluando los cambios desde muy cerca.

El sector al que pertenece la empresa es uno que se considera estable en México, en Europa se está innovando mucho esta industria y se están creando muchas mejoras en cuanto a los equipos de enfriamiento, pero la tendencia indica que para que estas innovaciones lleguen a México aún faltan varios años. De igual manera, la innovación no quiere decir que la empresa corra peligro, pero si revela que es necesario estar al pendiente y en constante actualización de nuevos métodos y equipos.

La empresa pertenece a un sector con demanda creciente por el cambio climático, se espera que en años futuros siga creciendo y creciendo hasta que cuente con

más colaboradores. El director juega un papel crucial en la empresa ya que él está comprometido con su compañía y con lo que hace, ante lo que podría a venir el estará preparado por que constantemente investiga de las nuevas tecnologías y tendencias del mercado.

La metodología del proyecto es bastante buena, ya que ofrece un panorama amplio sobre lo que se hará y como se logrará. Su proceso está bien fundamentado y ofrece resultados significantes. El proyecto ayuda al estudiante a exponerse al ambiente social en el que viven las MYPES, ya que lo obliga a indagar y a estar alerta sobre la influencia social que repercute en la empresa, a su vez, y del lado profesional, este proyecto ayuda a las empresas más que nada a dar estructura, encontrar sus áreas de oportunidad y priorizar sus objetivos, es decir, quitarles la ceguera de taller. La interacción que nosotros tuvimos con los empresarios fue medular para nuestro aprendizaje y el desarrollo de nuestros trabajos,

Los empresarios nos enseñaron la dedicación que se necesita para salir adelante en ámbitos en los que compite y al mercado se le ve futuro, siempre y cuando se vayan adecuando con las tecnologías que vayan saliendo con el tiempo ya que hay muchas amenazas externas que lo podrían afectar.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Barajas J. (2000). Curso introductorio a la administración. México: Trillas. 195 p.

Cárdenas I. (2015). Manual de la organización y funciones. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. 173 p.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill Interamericana. Quinta edición. 500 p.

Denton T. (2016). Sistemas eléctrico y electrónico del automóvil. México: Alfaomega. 685 p.

Edutaller. (2016). Talleres educativos empresariales. Parte 1

Gallardo S. (2019). Técnicas y procesos en instalaciones domóticas y automáticas.

Gan, Federico (2005). Clima laboral. Barcelona. Aptabel,

García Cante, Alfonso. (2000). Enfoques prácticos para la planeación y control de inventarios. España. Trillas.

L. Daft, Richard (2011). Teoría y diseño Organizacional. México: Cengage Learning. 676 p.

Kenneth, C. (2012). Sistemas de información Gerencial. México: Pearson. 474 p.

Kotler, P. y Lane Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson. 808 p.

Kotler, P. Armstrong, G. (2007). Marketing. México: Pearson. Decimoprimer edición. 762 p.

Rodríguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning Editores. 290 p.

Romero, Enrique. (2012). Fundamentos de instalaciones eléctricas. México: Garceta. 260 p.

Shim y Siegel (2004). Dirección Financiera.

Welsch, Hilton, Gordon, Rivera. (2005). Presupuestos, Planificación y Control. México: Pearson Prentice Hall. Sexta Edición. 310 p.

2. Electrónicas

Broseta, A. (2019). Como realizar el análisis FODA de una empresa. Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>

Sánchez, Isabel. (2015). Cronograma de actividades. UAEDH. 5 p. Obtenido de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Recuperado de: [http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%](http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20)

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura Organizacional Precisa

- 2.1 Organigrama.
- 2.2 Manual de Organización.
- 2.3 Sesión de Sensibilización
- 2.4 Reporte Sesión de Sensibilización.
- 2.5 Reporte del Clima Laboral.

Anexo 3 Procesos de Venta Estandarizados.

- 3.1 Manual de Ventas.
- 3.2 Herramienta de Prospección y Seguimiento de Clientes.
- 3.3 Manual de Herramienta de Prospección y Seguimiento de clientes.

Anexo 4 Actualización de Procesos de Instalación

- 4.1 Manual de Procedimientos Específicos de Operaciones.
- 4.2 Check List de Fotos para Instalación y Mantenimiento.
- 4.3 Herramienta de Control de Inventario.

Anexo 5 Control Financiero Eficiente

- 5.1 Herramienta Financiera.
- 5.2 Manual de la Herramienta Financiera.