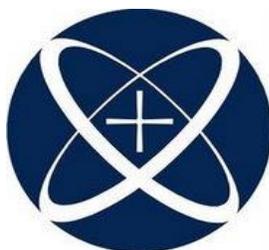


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**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 logística de importación y exportación en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Estefany Margarita Serna Flores. Ciencias de la Educación

Marco Antonio Aragón García. Comercio y Negocios Globales

María de Lourdes Gómez Pineda. Arquitectura.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2020

---

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

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
1.1. Historia de la empresa .....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	12
1.4. Análisis del entorno .....	13
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>18</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	18
2.2. Proceso particular.....	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados .....	28
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>32</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	32
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	33
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	34
3.4. Mapa de ruta .....	36
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>37</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	37
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	37
4.3. Plan de acción .....	40
5. IMPLEMENTACIÓN .....	41
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	41
5.2. Resultados obtenidos .....	55
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores .....	56
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....	61
6.1. Corto plazo.....	61
6.2. Mediano plazo.....	61
6.3. Largo plazo .....	62
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	63
III. CONCLUSIONES .....	73
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	75
1. Electrónicas:.....	75
V. ANEXOS.....	82

## Resumen

En el presente documento “Consultoría integral en una empresa de logística de importación y exportación en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga” se integra el proyecto generado por Estefany Margarita Serna Flores, Marco Antonio Aragón García, y María de Lourdes Gómez Pineda, bajo la conducción de la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento contiene una estructura generalizada que incluye: Introducción, metodología del proyecto, descripción del proyecto, reflexiones de los estudiantes, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. La metodología utilizada en este proyecto es la de Consultoría en MYPE del CUE.

Las fuentes empleadas en el presente proyecto son primarias, estas abarcan toda la información brindada por los empresarios, así como la documentación de la empresa, también se encuentran involucradas algunas fuentes secundarias bibliográficas y electrónicas, como libros, documentos digitales, entidades educativas y gubernamentales entre otras.

Los diversos contenidos que se abordan a lo largo del documento comprenden: las generalidades de la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, la implementación y las recomendaciones finales.

Las principales conclusiones a las que se llegó con el proyecto es que las micro y pequeñas empresas MYPES son una parte muy importante que conforma a la economía mexicana y estas mismas son los conductos por los cuales los empresarios buscan dar todo de sí mismos para alcanzar sus sueños y metas en la vida.

## 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 esta intervención efectuada en la empresa. El documento consta de seis 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 y 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 y la empresaria comienzan relaciones laborales hace aproximadamente 13 años en el área de logística en una misma empresa, en donde ella colaboraba de forma externa.

Varios años después el empresario continuaba laborando en dicha empresa donde es contactado por un empresario chino y conocido del ramo, quien le propuso comenzar una nueva empresa de importación y exportación para ofrecer solo servicios de China hacia cualquier parte del mundo. El empresario decide terminar la relación laboral con la empresa donde inició con la empresaria, y de igual forma la empresaria finaliza su colaboración en esa empresa.

Pocos años después y debido a la demanda de nuevos clientes para importar mercancías procedentes de otros destinos del mundo surgieron conflictos entre el empresario y el empresario chino, por lo que el empresario toma la decisión de empezar una nueva sociedad dedicada a la importación y exportación fuera de China sin terminar relaciones con el empresario chino y llegando a un acuerdo de atención de mercados. Es ahí cuando el empresario se contacta con la empresaria para comenzar la empresa actual.

Ésta inicia actividades en enero del 2018 en el municipio de Tlajomulco, estableciéndose como base de operaciones en un inmueble propio (casa) dentro de un coto, y en Plaza Concentro para atención al cliente en una oficina rentada. Además de estas dos ubicaciones, el domicilio fiscal de la empresa se localiza en Manzanillo, Colima.

La empresa comenzó únicamente con la empresaria y el empresario, realizando todas las actividades con un solo cliente importando desde Brasil.

En el año 2019 fue creciendo su cartera de clientes debido a las recomendaciones de otros clientes, por lo que se incrementó la plantilla interna del personal contratando personas de diferentes áreas, ese mismo año la empresa cambió sus oficinas de atención al cliente a la colonia Puerta de Hierro para mejorar la percepción de los clientes acerca de la empresa y por problemas con la oficina rentada. A finales del año 2019, por cuestiones de costos de renta la empresa cambia nuevamente sus oficinas de atención al cliente a una plaza comercial en la misma colonia.

En 2020, casi al mismo tiempo que comienza la pandemia por COVID 19, se integran las oficinas de operaciones y de ventas en una sola ubicación, en una casa más amplia dentro del coto localizado en Tlajomulco.

En la actualidad su plantilla de personal es de 10 colaboradores. La empresa, pese a la contingencia continuó con sus actividades de importación y exportación de mercancías a los principales puertos del mundo, su cartera cuenta con más de 30 clientes activos alrededor del mundo, de los cuales son clientes finales, intermediarios y productores.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Con más de 13 años de experiencia en el área aduanera y logística, los empresarios deciden crear en 2017 la empresa que se dedica a la importación y exportación de productos variados tanto por vía marítima, como aérea y terrestre.

La empresa cuenta con una filosofía organizacional sólida, es decir, con una misión y visión bien establecidas y una serie de valores bien definidos. También existen políticas en cada uno de los procesos de la empresa. En relación con los objetivos, cuenta con estos en cada una de las áreas funcionales de la empresa: Operaciones, Finanzas, Marketing, Administración y Recursos Humanos.

La organización de la empresa se encuentra definida por un organigrama y los manuales de procesos que delimitan las funciones y los perfiles de roles que la conforman, lo que hace más entendible las tareas a realizar de cada uno de los colaboradores. La toma de decisiones se realiza entre socios, para la revisión que existe entre la relación costo-beneficio.

Los servicios que se ofrecen son fletes marítimos, aéreos y terrestres en importación y exportación, no tienen estacionalidad. Atienden a empresas importadoras y exportadoras de todo tipo de mercado, sus clientes son tanto finales como intermediarios. La estrategia para realizar las operaciones de ventas y mercadotecnia es por medio de bases de datos con búsquedas, recomendaciones, trato directo con clientes, y asistencia a Expos. Se conocen parcialmente los resultados de mercadotecnia y ventas, falta seguimiento a prospectos y clientes, así como a cierre de ventas.

Se encuentran en proceso de migración a un nuevo software igualmente rentado, que les apoyará en el registro de sus operaciones, especializado en el área de exportación e importación en el cual pueden dar de alta información contable y administrativa. Los procesos de operación están documentados y hace falta revisar el modelo de cotización.

Se cuenta con 10 colaboradores: dos de ventas, cuatro de operaciones, dos de pricing, y dos de administración. Para la contratación, la empresaria verifica el currículum vitae en un portal de reclutamiento en Internet, al observar que puede

ser un buen candidato, ella lo envía con el empresario y el responsable de ventas o de operaciones y ellos deciden si se hace la contratación. Solo contratan a personas con licenciatura en la rama, también pueden contratar becarios con conocimientos de los temas que maneja la empresa.

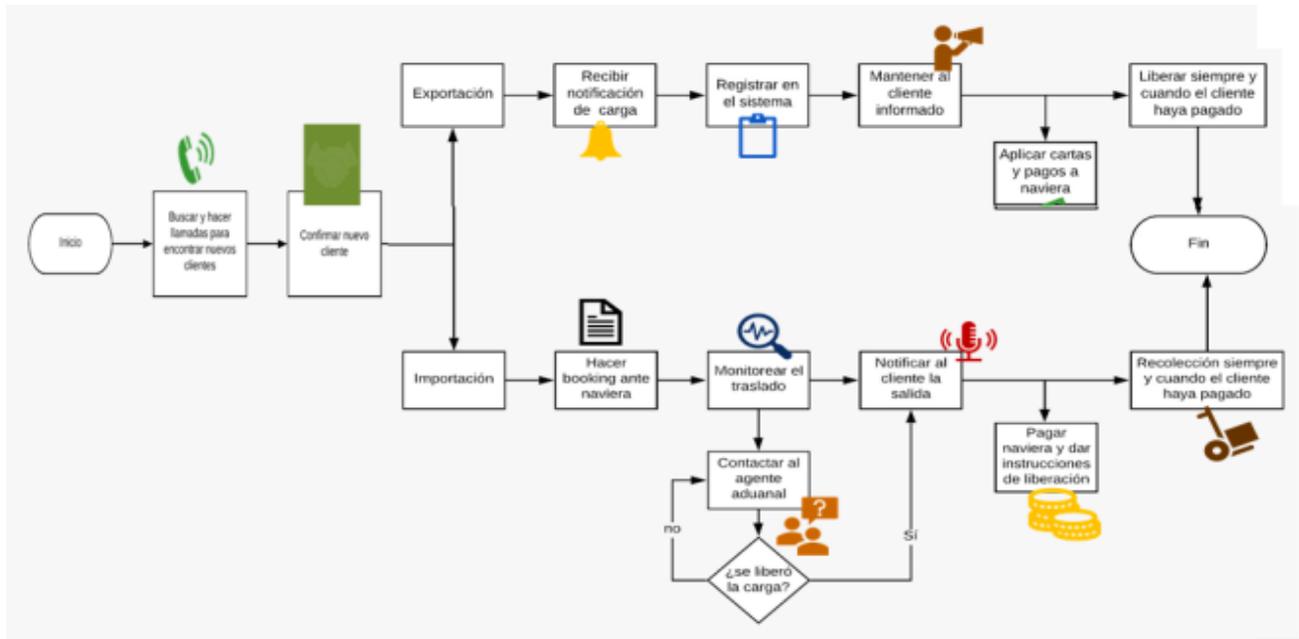
Para la inducción, solo se les proporcionan las terminologías necesarias para atender navieras y puertos, además de cómo dar el servicio al cliente. Al parecer, hay motivos de insatisfacción en el clima laboral debido a que existe una división geográfica con el área de ventas.

En general los pagos son de contado, pero en casos de clientes especiales se puede dar la oportunidad de dar créditos. Los ingresos en su mayoría son de contado, asimismo, los pagos a proveedores también son de contado mayormente. Todos los ingresos y egresos que tiene la empresa son en dólares para no verse afectados por la volatilidad del peso mexicano. Se encuentran en proceso de migración de datos a un nuevo software que les ayudará para el registro de la actividad financiera y cuentan con un software para las facturas. Todo lo envían a un despacho para que les realicen la contabilidad fiscal. De momento utilizan una herramienta elaborada en Excel que les apoya para conocer toda la cuestión contable.

### **Macro proceso de la empresa**

Para llegar a los nuevos clientes, se contrató una base de datos con la información de clientes potenciales a nivel mundial. Los vendedores se comunican con los clientes llamativos para establecer una primera relación. Cuando un cliente decide contratar los servicios se hace una investigación para ver si se acepta o no. Una vez aceptado, se procede a un *face to face*, en el cual se genera un lazo de confianza y se explica el proceso que se llevará a cabo. El área logística se encarga de contactar a los agentes de carga y llenar los formatos necesarios. El cliente debe realizar el pago, como mínimo, tres días antes de la llegada del contenedor al puerto final.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

#### Propuesta de valor

La oferta de seguridad y confianza en la atención al cliente, un asesoramiento profesional y ético, transportar la mercancía que el cliente quiera, y solucionar problemas que se puedan presentar en el proceso de transporte de mercancía, es la propuesta de valor de la empresa.

#### Ventaja competitiva de la empresa

La empresa cuenta con una ventaja competitiva muy notoria, el servicio uno a uno, el cual consiste en contacto cliente-empresa las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, lo que genera una alta fidelidad y compromiso hacia la empresa.

## **Estrategia genérica**

La diferenciación es el servicio uno a uno, ya que la empresa atiende a sus clientes de manera directa y en contacto veinticuatro-siete. También, su estrategia, está basada en el nicho de mercado el cual es, captar a aquellos clientes que por su capacidad no son atendidos por las grandes empresas.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

Para el análisis del entorno en los aspectos económicos se tomaron como variables las unidades económicas porque es importante saber el número de competidores directos que tienen la empresa, las exportaciones e importaciones y que estas son el servicio que ofrece la empresa, el crecimiento económico porque de aquí depende la economía del país, especulaciones de inversionistas y afecta a todo el país, el tratado T-MEC ya que Estados Unidos es el principal país al que México exporta, y el tipo de cambio dólar, ya que es la moneda que en que trabaja la empresa.

En aspectos socioculturales, demográficos, y ambientales se optó por las variables de coronavirus puesto que este virus está afectando a todo el mundo, cerrando fronteras y frenando la economía de países exportadores, también se eligió la inseguridad en transporte de carga porque la actividad de la empresa es transportar mercancía y la inseguridad como robos y asaltos afecta a la actividad.

Los 12 tratados de libre comercio, y el incremento de aranceles de Estados Unidos a China influyen directamente en la empresa por parte de aspectos políticos, legales y gubernamentales. De la tecnología, la automatización de los ERP y CRM ante la nueva digitalización, son herramientas que afectarán en los procesos de la empresa haciéndolos que puedan ser mejores, peores o no cambien.

**Tabla resumen del análisis del entorno**

<b>Variable</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Unidades económicas</b>		Según el DENUÉ existen 43 empresas con características similares (con número empleados de 6 a 10) y del mismo giro en la ZMG.
<b>Exportaciones</b>	Las exportaciones terminaron el año 2019 con un alza del 3%.	
<b>Importaciones</b>		Las importaciones terminaron el año 2019 con un saldo global de - 3.2%.
<b>Crecimiento económico del país</b>		El crecimiento económico del 0.01% en el país en 2019, además de fuertes especulaciones que en 2020 el país se declara en recesión y una crisis económica mundial.
<b>Tratado T-MEC</b>	El tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, que se prevé entre en vigor en marzo 2020.	
<b>Tipo de cambio del dólar</b>	El dólar frente al peso mexicano se está fortaleciendo, por las especulaciones que hay sobre el coronavirus, y en el futuro se verá afectado nuevamente por las elecciones presidenciales.	
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		

<b>Coronavirus</b>		Incremento de casos a nivel mundial. Cierre de fronteras. Afectaciones económicas.
<b>Inseguridad en transporte de carga</b>		De 2017 a 2018 el robo a transporte de mercancía aumento 108%.
<b>Productos más exportados de México.</b>		México es el principal país exportador en productos como cerveza, tomate, chiles y pimientos, además de sandía, pepino, limón, aguacate, cebolla, tequila y papaya, entre otros.
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Red de 12 tratados de libre comercio</b>	México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con cuarenta y cuatro países.	
<b>Incremento de aranceles por parte de Estados Unidos a China</b>		México superó a China en el comercio con Estados Unidos al alcanzar en 2019 un intercambio histórico de 614 mil millones de dólares debido al incremento de aranceles hacia los productos chinos.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Automatización</b>	Cada vez son más avanzadas las tecnologías que serán capaces de realizar un alcance más amplio de tareas manuales no rutinarias en diversos sectores, como en el comercio exterior.	Para los empleados la automatización es un riesgo debido a que sus puestos pueden ser sustituidos por tecnologías capaces de realizar dicho trabajo.
<b>ERP y CRM ante la nueva digitalización</b>	El uso de la nube para sistemas ERP y CRM trae consigo una facilidad de uso y ahorro en costos.	

<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>		Rivalidad FUERTE debido a competencia desleal.
<b>Barreras de entrada</b>		Amenaza de nuevos competidores ALTA por bajas barreras de entrada y demanda con crecimiento lento.
<b>Productos sustitutos</b>	Presiones competitivas DÉBILES ya que los servicios sustitutos tienen precios más elevados.	
<b>Poder de negociación de los clientes</b>		Poder ALTO debido a que una pequeña diferenciación de costos lleva a un cambio de proveedor.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Poder BAJO porque existen tabuladores ya establecidos en el mercado.	

### Diamante de Porter



## **Conclusiones**

Las diferentes oportunidades identificadas son debido a factores extraídos de la empresa misma y factores externos. Se ubica como oportunidad a los servicios sustitutos con presión competitiva débil ya que los servicios sustitutos como UPS, DHL, Estafeta, etc., tienen precios más elevados que la empresa.

También fue identificado como oportunidad el bajo el poder de negociación de los proveedores hacia la empresa, debido a que existen tabuladores de tarifas que son fundamentadas en el mercado.

Como amenazas, los clientes fueron ubicados con un poder de negociación alto debido a la facilidad de cambio de proveedor por precios de tarifas. Así mismo, la entrada de nuevos competidores potenciales es alta debido a las bajas barreras de entrada en las que se encuentra la clase de la empresa. Por último, los competidores actuales fueron ubicados como rivalidad fuerte debido a la competencia desleal y la variación de costos de una empresa a otra.

## **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 la consultoría, el equipo se enfocó directamente en el entendimiento de la empresa y su situación actual, se pudieron conocer las instalaciones mediante un tour virtual para tener una mejor idea y analizar la empresa desde el entorno laboral.

En las sesiones que se tuvieron, se platicó con los empresarios sobre las ideas de proyectos de mejora que tenían en mente y el equipo consultó dudas que surgían de los mismos proyectos. Internamente el equipo se reunió para dialogar y poder entender sobre las necesidades y oportunidades que presenta la empresa.

En la segunda semana se tuvieron sesiones con el empresario donde se platicó sobre los proyectos que tenían proyectados para un corto y mediano plazo, y se trataron temas sobre créditos para clientes y forma de relacionarse con los mismos. Además, se revisaron en conjunto las dudas que se tenían para que los empresarios pudieran definir su mapa de ruta. El cual, una vez elaborado, en otra sesión se platicó sobre el contenido de éste.

La tercera semana se definieron con los empresarios las necesidades a intervenir, y con ello los productos que se van a desarrollar: el manual de ventas, los manuales de proyectos de servicios, y el manual de selección de personal. Se definió el contenido de estos y se aclararon las dudas sobre la información que se va a integrar en cada uno de los manuales.

Los empresarios explicaron sobre su plan de mercadotecnia y la relevancia que el e-commerce implica sobre sus ventas, los cuales van ligados directamente sobre el manual de proyectos. Además, se comprendieron los requerimientos de información que contendrían las actividades y proyectos para hacer más eficientes los tiempos de entrega y organización.

En la cuarta semana se llevó a cabo la validación del proyecto y se presentó el plan de acción calendarizado, así como las propuestas de mejora con base a la proyección de la empresa y de las problemáticas, lo cual fue aprobado por los empresarios.

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

#### **Diagnóstico del área de gestión:**

Cuentan con una estructura organizacional bastante sólida, con una jerarquía y lineamientos de comunicación bien establecidos, así como también perfiles de puestos con tareas bien definidas, lo que ocasiona que el personal conozca sus funciones principales en la empresa en la misma medida que se ubican dentro de la misma.

Se considera que la empresa es efectiva ya que se tienen establecidos objetivos tanto generales como específicos en cada una de las áreas de la empresa, lo cual hace que las labores por área sean eficaces y se busque cierto nivel de eficiencia con la finalidad de cumplir con las metas establecidas. En lo referente a la toma de decisiones, los rangos gerenciales más elevados son los que tienen la última palabra en lo que respecta a situaciones que repercutan a nivel administrativo, lo operacional se delega a los responsables de área.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de desarrollo de nuevos proyectos donde se dispone del presupuesto necesario para su realización, estos buscan abonar a la cartera de servicios que oferta actualmente la empresa y con ello acercarse más a los objetivos establecidos que poseen. Se tienen juntas quincenales donde se evalúa el desempeño del personal y se contrasta con lo esperado, esto con el fin de saber si es necesario, en caso de que haya una desviación, realizar algún ajuste en la estrategia que se está llevando a cabo para volver a encaminarse en dirección a los objetivos, o en el caso de no haber desviación alguna, se busca motivar al personal para que den un mejor desempeño.

La empresa se encuentra colaborando de forma activa con asociaciones del medio empresarial, las cuales son agrupaciones de agentes de carga, donde se busca la cooperación internacional de estos mismos entre sí. Hay que aclarar que la empresa busca principalmente formar una vinculación productiva y mutuamente benéfica con los sectores académico-científico-tecnológico cuando es necesaria una intervención con alguna sociedad.

Dado que la empresa cuenta ya con objetivos y procesos bien definidos maneja estándares de calidad en el servicio adecuados puesto que ya cuentan con algunos indicadores para el seguimiento de los objetivos. Gracias a la debida jerarquización de la organización, se sabe exactamente qué tipo de información se puede obtener y de quien cuando es necesario, pero aun así sigue presentando ciertas ineficiencias ya que cuando hay una necesidad de información se tiene que recurrir exactamente a una persona para obtenerla, ocasionando una pérdida de tiempo en el servicio.

En cuestiones tecnológicas la empresa actualmente se encuentra en etapa de migración de un software de apoyo operativo para la empresa, a uno más amplio que proporciona otros beneficios como lo viene siendo la división de productos por tipo de servicio y un apoyo importante en la cuestión administrativa/contable ya que

el mismo programa cuenta con un módulo que registra los ingresos y egresos de cada orden que se opere y registre dentro de la misma.

### **Diagnóstico del área de mercado:**

Se dispone de un estudio de los productos más importantes por zona y su debido potencial, además, en la mayoría de los casos se revisa que la organización tenga la capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega, lo cual lleva a tener una mejor respuesta ante los problemas. También se conoce el precio de mercado, llevando a que ante cualquier situación se pueda reaccionar de manera eficaz.

Actualmente la imagen de la empresa se encuentra definida, la página web aún se encuentra en proceso de remodelación, para ello, se trabaja en conjunto con una empresa especializada en marketing digital, la cual además de estar construyendo el sitio web, se está haciendo cargo de definir la imagen y promocionar la empresa y sus servicios en redes sociales, basándose en un plan bien estructurado con metas establecidas y una metodología bastante sólida donde se busca generar presencia e interés por la marca y por ende por la empresa.

Se carece de algún método para la evaluación de productividad de los vendedores en relación con objetivos y metas, debido a que los objetivos a los cuales quiere llegar la empresa están indefinidos, y también a que no se dispone con una función estandarizada para los vendedores. Por otro lado, sí se lleva un registro de todas las facturas de ventas las cuales pueden ser consultadas o analizadas por periodo.

En relación con el cliente, se tiene la información actualizada sobre las características de los clientes, y se conocen de manera informal las fortalezas y debilidades ante la competencia. Un punto relevante es que no se cuenta con ningún método para registrar la satisfacción en el servicio al cliente dentro de la cual entran las desviaciones de producto, problemas en el servicio y relación con cliente.

Actualmente la empresa está trabajando en planes de reacción ya que ahora se conocen las amenazas y riesgos en el mercado tanto a corto, como mediano y largo plazo.

### **Diagnóstico del área operaciones:**

Se cuenta con manuales administrativos y operativos que describen de manera muy precisa la totalidad del proceso operacional que llevan a cabo, estos manuales establecen desde la filosofía de la empresa hasta el flujo de información adecuado que se debe llevar en una operación.

En cuanto al seguimiento de los pedidos, se tiene una buena organización ya que siempre se lleva un registro con ayuda de un software en el cual se van recopilando todos los movimientos desde que sale del puerto hasta que llega al destino. También dentro de este aspecto, nunca se falla al cumplir con los compromisos que se dan con el cliente en cuanto a tiempo y calidad de entrega. Invariablemente se verifica la calidad del servicio que ofrece la empresa. Se cuenta con acuerdos por escrito tanto para darles un servicio de calidad a los clientes como a los proveedores, llevando a que el trato con terceros siempre sea un servicio de calidad.

A pesar de que la empresa apenas va comenzando con el servicio de bodega, esta tiene un registro manual pero actualizado de todo material que entra y sale de la bodega.

En el área de operaciones se dispone de un software en el cual se registran todos los movimientos de logística, sin embargo, el software tiene un uso limitado el cual lleva a que las decisiones que se toman no estén basadas en los datos recabados. Es por ello por lo que la empresa decidió migrarse a otro software que les permita tener una visión más amplia de lo que sucede y facilite la toma de decisiones oportunas.

### **Diagnóstico del área de recursos humanos:**

La organización no cuenta con un reglamento formal que indique los principios y hábitos que deben seguirse dentro de la empresa, por otra parte, tampoco cuenta con un control de ausencias del personal, pero de manera variable se aplican medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo, además de que este problema es controlable. Existe un reglamento informal acerca de la seguridad del trabajo, las medidas disciplinarias ante el incumplimiento de reglas internas no se aplican. Los empleados conocen las reglas internas y las respetan.

Para el reclutamiento, selección e incorporación, algunas veces se tienen problemas para contratar oportunamente al personal que se requiere, en todos los casos se realizan entrevistas a los candidatos como parte del proceso de selección, además de hacerse un contrato formal, no se tiene una estructuración de la inducción a los nuevos empleados, lo que genera principalmente un proceso incompleto y poco confiable.

En la mayoría de los casos se evalúa la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión y los deseos y habilidades del empleado y también se identifican las habilidades y competencias de los nuevos empleados para buscar formas de aprovecharlas al máximo. Para la búsqueda de nuevo personal se usan convenios con universidades y agencias de colocación.

La capacitación del personal es una práctica que está siendo formalizada, actualmente la empresa ya cuenta con diversas herramientas que abonan al seguimiento de la capacitación que reciben los empleados y existe un formato de evaluación para la misma.

En la parte de remuneraciones, el conocimiento de los salarios y sistemas de compensación del sector es inconsistente, solo en ciertas áreas la remuneración se

basa en su desempeño (el área de ventas por comisiones). Para hacer promociones y aumentos de sueldos se carece de criterios y regularidades, además de que en pocos casos se observa equidad y claridad de reglas de compensaciones. Lo que se toma en cuenta para la remuneración son las habilidades, competencias, certificaciones, actitudes, liderazgo e iniciativa del personal.

En condiciones de trabajo se conoce la legislación, pero se cumple algunas veces, hay aspectos de mejora en las condiciones. El clima laboral es bueno, los empleados de cierta manera tienen confianza y compromiso hacia la empresa e interés de mejorar continuamente su desempeño. La mayor parte de los colaboradores muestra una actitud cooperativa y de servicio, algunas veces la comunicación y también el trabajo en equipo favorecen la productividad en la empresa.

La evaluación del desempeño no se sabe cómo realizarse, por lo tanto, la evaluación a los empleados y a los jefes es inexistente, pero aun así se realiza una retroalimentación con el personal sobre su desempeño observado lo que favorece el aprendizaje para su corrección oportuna, y algunas veces esta retroalimentación se ve ligada con remuneraciones. En los últimos años se han hecho mejoras de manera eventual en innovación con impactos positivos, también se motiva a que el personal participe en la innovación de procesos y servicios.

#### **Diagnóstico del área financiera:**

La empresa cuenta con una herramienta contable que les permite analizar los ingresos y egresos de la compañía con la finalidad de generar los presupuestos para el desarrollo de nuevos productos de una manera más inmediata, pero para las cuestiones más específicas la contabilidad se obtiene al cierre de cada mes de manera externa y con fines fiscales, estos informes que se generan son balances generales, estados de resultados e informes de control.

La empresa está inscrita al Padrón de Contribuyentes correspondiente y al Instituto Mexicano del Seguro Social, además de que tiene los permisos oficiales necesarios para operar. Está al corriente con sus obligaciones fiscales, pero no dispone de convenio fiscal y tampoco aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de impuestos, no cuenta con seguros ni fianzas.

Para fijar precios la organización lo hace en base a los costos de proveedores más el margen de ganancia que quieren recibir, cuenta con la información necesaria para fijar precios, la cual son las cotizaciones con navieras. Siempre que se pacta un precio con algún cliente se respeta y nunca se hacen ajustes al precio cuando el margen de utilidad no se obtiene, pero a veces si se hacen negociaciones en los costos cuando no se logra el margen proyectado.

En cuestión de fuentes de financiamiento la empresa puede acceder a diferentes fuentes y elegir la más conveniente, pero el no tener antecedentes de crédito puede representar un obstáculo para obtener financiamientos. La empresa tiene un nivel saludable de endeudamiento, ya que se carece de algún crédito, usualmente el contar con crédito comercial es innecesario, y su nivel de apalancamiento financiero es positivo porque no tiene deuda. Algunas veces la organización utiliza el flujo de efectivo como mecanismo de gestión financiera.

Ya se cuenta con inventarios y valuaciones de los activos fijos, pero hace falta en la contabilidad la depreciación de estos mismos. Se han hecho inversiones en networking, oficinas de ventas y en los sistemas operativos que tiene la empresa. Para un futuro los empresarios quieren seguir invirtiendo en networking, continuando con la página web y la creación de imagen de la empresa, así como ampliar el sistema operativo.

## **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**

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Glagovsky, Hugo Esteban. (2001). Teoría del análisis FODA. Noviembre 12. Obtenido el 13 de marzo de 2020 de Sitio web:

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

### Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

#### Áreas funcionales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	56.0	135.0	<a href="#">4.1</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	53.0	120.0	<a href="#">4.4</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
AF3.	OPERACIONES	82.0	141.0	<a href="#">5.8</a>	<a href="#">CONFIABLE</a>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	73.0	177.0	<a href="#">4.1</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
AF5.	FINANZAS	74.0	144.0	<a href="#">5.1</a>	<a href="#">CONFIABLE</a>
TOTAL DE LA EMPRESA		<a href="#">338.0</a>	717.0	4.7	BÁSICA

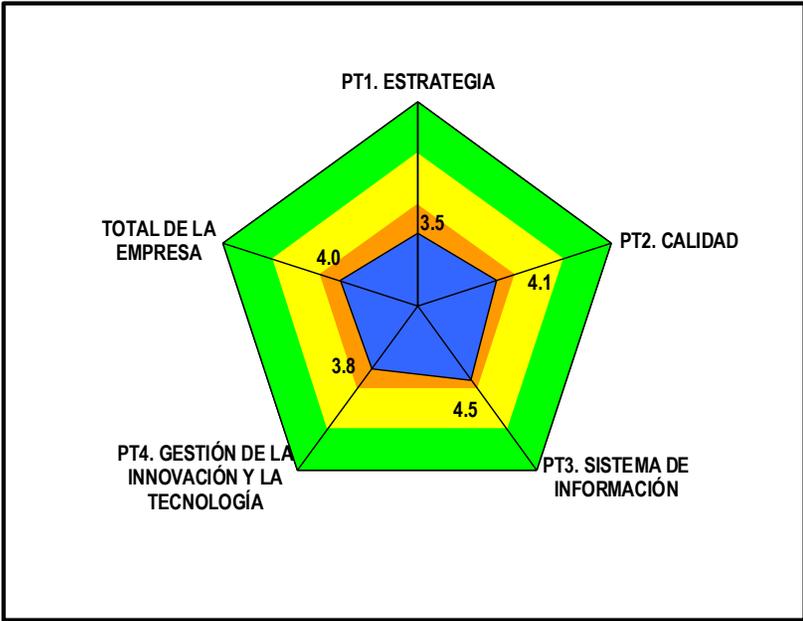
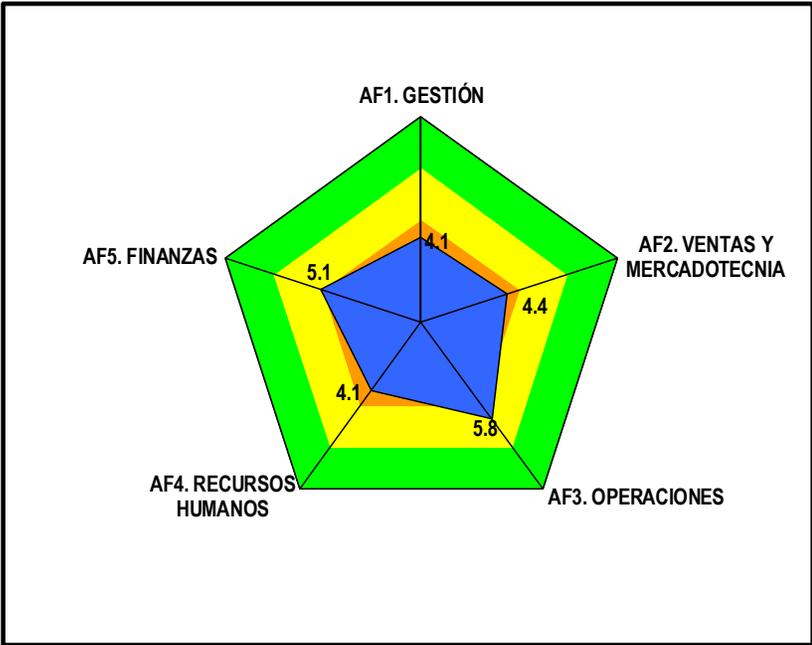
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

#### Áreas transversales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	73.0	207.0	<a href="#">3.5</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
PT2.	CALIDAD	290.0	710.0	<a href="#">4.1</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	160.0	354.0	<a href="#">4.5</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	23.0	60.0	<a href="#">3.8</a>	<a href="#">BÁSICA</a>
TOTAL DE LA EMPRESA		546.0	1331.0	4.0	BÁSICA



## Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión/Administración</b>	
Experiencia de empresarios.	Planeación reactiva.
Liderazgo y toma de decisiones.	Control desarticulado.
Estructura organizacional formalizada.	Método de evaluación del desempeño básico.
Método de gestión de juntas.	
<b>Mercado</b>	
Atención al cliente.	Proceso de venta des estandarizado.
Imagen corporativa y marketing digital.	Servicio post venta inexistente.
Canales de distribución eficaces.	Sistema de información del cliente limitado.
<b>Operación</b>	
Procesos logísticos documentados.	Servicios logísticos adicionales empíricos.
Sistema ERP mejorado.	Ausencia de medición del nivel de productividad.
Control de operaciones registradas en software.	
<b>Recursos humanos</b>	
Equipo de trabajo comprometido.	Procesos de administración del personal informales.
Clima laboral satisfactorio.	Formación y desarrollo del personal irregular.

	Información escasa del personal.
	Reglamentación y normatividad insuficiente.
<b>Finanzas</b>	
Información financiera sistematizada.	Desconocimiento del margen de utilidad real.
Pago de impuestos y obligaciones (proveedores).	

### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión**

Brindamos soluciones integrales en logística de mercancías, proporcionando un servicio especializado con valor agregado.

##### **Visión**

Ser la integradora logística mexicana de carga, reconocida y valorada a nivel global por nuestros socios, clientes y colaboradores.

##### **Valores**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Adaptabilidad
- Compromiso

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias de crecimiento FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar sistema ERP en todas las áreas.</li> <li>Expandir servicios a más países.</li> </ul>	<b>Estrategias de reorientación DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afianzar la estructura organizacional.</li> <li>Formalizar procesos administrativos.</li> <li>Complementar la base de datos CRM.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la imagen corporativa.</li> <li>Evaluar nuevos proyectos de importación y exportación.</li> <li>Ampliar y diversificar los servicios.</li> </ul>	<b>Estrategias de supervivencia DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarizar y sistematizar procesos operativos.</li> <li>Desarrollar controles financieros.</li> <li>Establecer procesos comerciales y de servicio de venta.</li> </ul>

#### Objetivos estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos (Metas) estratégicos para el 2023</b>
<b>Económico / Financiero</b>	Adquirir oficinas y una bodega de aproximadamente 300 m <sup>2</sup>
<b>Cliente / Mercado</b>	Consolidar un proyecto de la tienda (catálogo) en línea.
<b>Procesos Internos</b>	Implementar los procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto de la tienda en línea.
<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	Iniciar un proceso de empoderamiento.
<b>Gestión</b>	Asegurar la gestión estratégica.

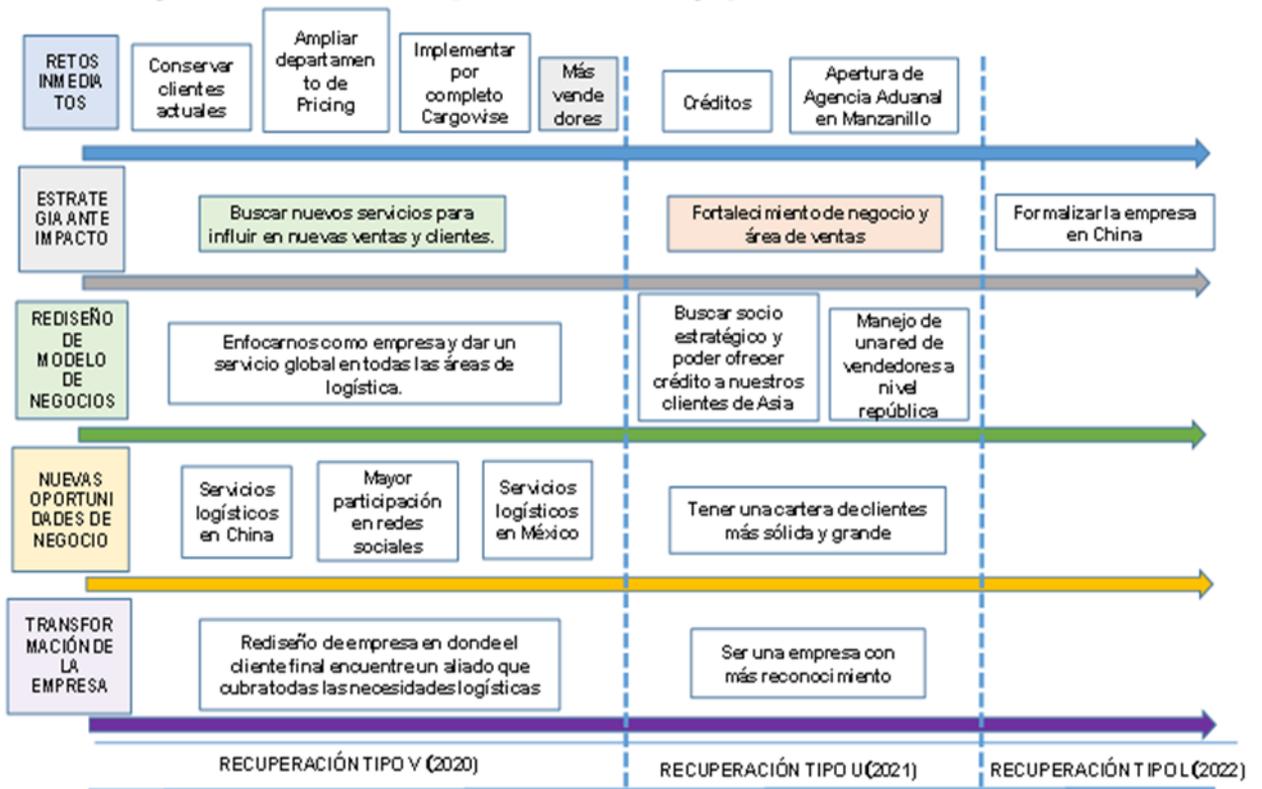
### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo Operativo 2022	Objetivo (meta) Estratégico 2023
Económica / Financiera	Desarrollar las herramientas necesarias para conocer el estado financiero de la empresa, en dinero, cuentas por pagar y por cobrar. Crecimiento del 15 a 20% anual.	Obtener un crédito revolvente. Activos fijos: -Carro empresa. Historial de crédito. Tener cuenta con colchón fiscal de 70,000 dólares. Iniciar movimientos financieros para la tienda en línea.	Créditos a clientes Consolidar y pagar lo del 2021.	Oficina propia. Bodega 300m <sup>2</sup> .
Cliente / Mercado	Procesos generales. Training. Plan de comisiones. Programa de metas y objetivos. Cambio de logo y web. Firmas de correo. Tarjetas de visita. Distribución correcta de clientes. Encuesta de servicio.	Marca de generación. Grupo Logístico. Networking Asia. Más equipo de ventas (5): -2-2-1	Tienda en línea. Apertura de oficina Representaciones.	Consolidar el proyecto del 2022.

Procesos internos	Tener todos los procesos documentados. Software. Llevar el sistema al día o semanalmente. Integración de personal en un solo lograr.	Operación de vehículos de la empresa. Ajustes en procedimientos relacionados con los activos. Implementar procesos relacionados con Grupo Logístico. Implementar formatos para créditos.	Búsqueda de inmuebles: -mobiliario -equipo	Montar oficina. Implementar nuevos procesos.
Recursos humanos	Descripción y perfil de puestos. Plan de capacitaciones. Plan de incentivos para todas las áreas. Reglamentación y normatividad.	Consolidar el plan de capacitaciones. Administrar el proceso de contratación de personal. Evaluar el desempeño de cada empleado. Estructurar puestos para la tienda en línea.	Contratación de nuevo personal para el área de tienda en línea.	Iniciar un proceso de empoderamiento .
Gestión / Dirección	Junta mensual con reporte específico de cada área. Organigrama.	Desarrollar indicadores de desempeño, organizacionales y financieros.	Iniciar un proceso de delegación de actividades.	Asegurar la gestión estratégica.

### 3.4. Mapa de ruta

## Mapa de Ruta (Road map) 2020-2022



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Gestión estructurada y organizada que genere crecimiento.*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Marketing digital	ERP	Empoderamiento	Instalaciones propias y tienda en línea	
	2	Proceso de ventas	Servicios logísticos	Planeación estratégica	Representación en China	Representaciones	
	1	Servicio postventa	Evaluación de personal	CRM	Plan de incentivos		
Bajo impacto	-1	Encuesta de satisfacción del cliente	Selección y contratación de personal	Capacitación de personal			
	-2	Base de datos del personal	Reglamentación				
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.			
		Mediano plazo	De uno a dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

#### Justificación

##### *Estandarización del proceso de ventas:*

- Descripción del problema:

Actualmente el proceso de ventas que se maneja en la empresa es informal ya que es empírico y se va definiendo conforme al proceso. Lo cual causa que dentro de la

empresa existan diferentes apreciaciones en lo que corresponde al proceso de ventas o inclusive en lo correspondiente a las políticas comerciales que se presentan en las negociaciones con sus clientes.

- Explicación de la solución propuesta:

Lo que se propuso es elaborar un manual que permita orientación a los vendedores en diversos aspectos, como lo son: introducción a la empresa, misión, visión y valores de la empresa, objetivos a corto y largo plazo de la empresa, información de los productos y servicios de la empresa (complementado con el manual de productos y servicios, metodología de trabajo, proceso de ventas y manual de uso del programa utilizado para la venta. El manual les va a permitir tener una guía y un proceso para el aprendizaje en caso de ser un nuevo vendedor, o para resolver dudas en caso de tenerlas en algún punto de los temas antes mencionados.

- Beneficios que se obtendrán:

Los vendedores de la empresa podrán tener una guía para la orientación o la solución de dudas y tendrán una orientación de los procesos. Los empresarios podrán deslindarse un poco del proceso de enseñanza hacia los nuevos vendedores al ya existir una guía que les permita el aprendizaje, lo cual facilitará el trabajo a los mismos colaboradores de la empresa y hará el proceso más eficaz.

### ***Sistematización de proyectos de servicios:***

- Descripción del problema:

Actualmente la empresa realiza diferentes tipos de servicios de los cuales poseen cierto nivel de pericia, sin embargo, no están catalogados como servicios oficiales ya que no figuran dentro de las funciones generales que la empresa brinda al cliente y, por ende, no se tiene un proceso formal, ni una propuesta de servicio, lo que ocasiona una disparidad en la oferta que se le da al mercado meta de la empresa.

- Explicación de la solución propuesta:

Desarrollar, elaborar e implementar diversos manuales de estos productos, ya identificados por los empresarios, donde se defina lo que son, el proceso que se debe llevar a cabo para brindar un servicio profesional, los precios y promociones

que se manejarán, así como también, una guía de que hacer en caso de que se presente una complicación durante el proceso y los formatos o herramientas que se utilizarán para llevar a cabo dicho servicio.

- Beneficios que se obtendrán:

Tanto los empresarios como los colaboradores de la empresa podrán tener una idea clara de cómo y cuáles son los diferentes servicios que se pueden llevar a cabo al realizar cualquier tipo de operación y como estos pueden generar un ingreso y ser ligados a otro servicio que aumente el valor de dicha operación. Además, facilitará la capacitación del personal de nuevo ingreso en materia de los productos (servicio) que la empresa oferta.

#### ***Formalización del proceso de selección de personal:***

- Descripción del problema:

Se ha detectado que la empresa cuenta con un desarrollo irregular en este proceso, es decir se tiene como herramienta principal de reclutamiento la plataforma de la OCC que les permite a los empresarios publicar la vacante y aplicarles ciertos test de aptitudes a los postulantes, sin embargo, no existe un proceso formal para llevar a cabo la selección y contratación del mejor perfil y debido a ello existe cierto grado de rotación en el área de ventas.

- Explicación de la solución propuesta:

Se propone desarrollar un manual que contenga toda la información requerida para llevar a cabo la selección del mejor candidato al puesto, esto va desde el proceso de reclutamiento, la selección, la guía de entrevista, los documentos requeridos para formalizar la postulación, el examen técnico de logística, el test de personalidad que resalta las cualidades que se buscan para el puesto, así como el anexo de las evaluaciones en donde se vacía la información de todos los candidatos para elegir al que más se adecue a las necesidades de la empresa.

- Beneficios que se obtendrán:

Se pretende que con la ayuda de este manual se guie a la persona encargada de contratar al personal de una manera más formal, con más bases e información

detallada sobre cada uno de los candidatos, el enfoque principal es que este manual sea accesible y sencillo para que cualquier persona pueda llevar a cabo este proceso de contratación. Al mismo tiempo se pretende que esta herramienta facilite el proceso de selección al filtrar la información de sus candidatos y sobresalgan los más aptos al puesto.

### 4.3. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción formulado para las propuestas

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	SEP	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	DIC	DIC
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	sem 11
			28 al 2	5 al 9	12 al 16	19 al 23	26 al 30	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27	30 al 4	7 al 10
<b>1. ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS</b>													
1 Recopilación de información	María de Lourdes Gómez Pineda	Manual de Ventas											
2 Desarrollo de los lineamientos y procedimientos de ventas													
3 Realización y/o actualización de formatos y reportes de control													
4 Revisión con empresarios para aprobación													
5 Integración del borrador del Manual de Ventas													
6 Verificación del Manual con el personal de ventas													
7 Integración del Manual de Ventas definitivo													
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales													
<b>2. SISTEMATIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS SUPLEMENTARIOS</b>													
1 Levantamiento de requerimientos de información de los servicios	Marco Antonio Aragón García	Documentos de Operación de los Servicios Logísticos											
2 Desarrollo de contenidos para la documentación de cada servicio													
3 Realización y/o adecuación de instrumentos y herramientas de control													
4 Integración de los borradores de los Documentos de Operación para cada servicio													
5 Verificación con los empresarios para aprobación													
6 Socialización de los Documentos de Operación de los servicios con el personal													
7 Integración de los Documentos de Operación de los servicios definitivos													
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales													
<b>3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>													
1 Determinación de requerimientos para la operación de los procesos	Estefany Margarita Serna Flores	Manual de Selección de Personal											
2 Descripción de cada uno de los procedimientos													
3 Diseño o rediseño de formatos y de sus instructivos													
4 Revisión con empresarios para su aprobación													
5 Integración del borrador del Manual de Selección y Contratación													
6 Aplicación de los procedimientos y formatos en la ejecución de los mismos													
7 Verificación y ajustes en los procedimientos y formatos													
8 Integración del Manual de Selección y Contratación de personal definitivo													
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales													
<b>4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL</b>													
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación											
Reporte y exposición final													

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

La **primera semana** de implementación comenzó con la verificación de las actividades a realizar para cada una de las propuestas de mejora con los empresarios. Estas son: proceso de ventas estandarizado, sistematización de proyectos de servicios logísticos, y formalización del proceso de selección y contratación de vendedores.

Con respecto a la propuesta del **proceso de ventas estandarizado**, entendiéndose como **proceso de ventas** “a los pasos que una empresa realiza desde la prospección de un cliente potencial hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.”<sup>3</sup> Así mismo, se define como **estandarización** “al proceso que se lleva a cabo para crear y aplicar normas que se emplean a nivel general en un cierto contexto. En ventas, la estandarización es útil debido a que disminuye el gasto y los fallos. Los consumidores, por su parte, consiguen mayor seguridad al adquirir productos o contratar servicios.”<sup>4</sup> Se iniciaron acciones para la elaboración de un **manual de ventas**, el cual “se pretende que sea utilizado por los vendedores para poder hacer consultas para la correcta realización de actividades y poder tener operaciones de ventas estandarizadas y eficientes.”<sup>5</sup> El manual busca integrar información general de la empresa: ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Hacia dónde se dirige la empresa?), información de los productos y servicios que ofrecen, políticas,

---

<sup>3</sup> Valdez Paul (abril, 2019). Proceso de ventas: ¿Qué es y cómo funciona?. Obtenido de página web.

<sup>4</sup> Pérez Porto Julián y Gardey Ana. (enero 2017). Definición de estandarización. Obtenido de página web.

<sup>5</sup> Ferenz Feher (febrero, 2017). Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa. Obtenido de página web.

metodología de trabajo, explicación detallada del proceso de ventas y de operación del software que se utiliza en la empresa, e información de interés que apoye a los vendedores a entender con mayor detalle a la compañía. Se acordó con los empresarios tener reuniones semanales con los responsables de cada área en las cuales se buscará recolectar la información que se mencionó con anterioridad. Esta semana se tuvo avance con respecto a la información general de la empresa, información que se integrará al manual.

Para la propuesta de **sistematización de proyectos de servicios logísticos**, estableciéndose que la **sistematización** es definida como la “acción de organizar un conjunto de cosas relacionadas entre sí que de manera ordenada contribuyen a un determinado objeto.”<sup>6</sup> Por otra parte, un **proyecto** es “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”<sup>7</sup>, se define entonces que un **proyecto de servicio** busca “proporcionar bienes inmateriales a un tercero”<sup>8</sup>, ahora bien, los **servicios logísticos** se entienden como “la parte operativa de la cadena de suministro, este último concepto engloba las actividades, procesos, productos y servicios que facilita la resolución de las necesidades de los clientes de una empresa.”<sup>9</sup> Los empresarios determinaron los ocho proyectos de servicios a implementar y se comenzó a trabajar en dos de éstos, bajo un esquema de trabajo diseñado en base a las necesidades de información que se tienen para la elaboración de los **documentos de operación de los servicios logísticos**, precisando que un **documento** es un “escrito que ilustra acerca de algún hecho”<sup>10</sup> y una **operación** se delimita a la “ejecución de algo”<sup>11</sup>, algo dentro de los parámetros de los servicios logísticos. Se acordó una

---

<sup>6</sup> Real Academia Española. (s.f). Definición 2. Obtenido de página web.

<sup>7</sup> Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. p 2. Obtenido de página web.

<sup>8</sup> OBS Business School. (2014). Tipos de proyectos y sus principales características. Obtenido de página web.

<sup>9</sup> Grupo Algabase. (s. f.). Sobre la cadena de suministros. Obtenido de página web.

<sup>10</sup> Real Academia Española. (s.f). Definición de documento. Obtenido de página web.

<sup>11</sup> *Ibid.* Definición de operación.

reunión con la Directora de Operaciones para presentar los avances con lo que respecta los documentos la siguiente semana.

Sobre la propuesta de **formalización del proceso de selección y contratación de personal**, entendiéndose como **formalización** “al grado en el que la organización expresa por escrito tanto su estructura como sus pautas de actuación y decisión.”<sup>12</sup>

Así como **proceso de selección** “a la serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final.”<sup>13</sup>

Y a la **contratación** que “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.”<sup>14</sup>

Se buscó extenderle al empresario una propuesta de actualización del perfil del puesto de vendedor, un **perfil de puesto** consiste en “descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.”<sup>15</sup> Además de un primer acercamiento del proceso de

---

<sup>12</sup> Azuara, Roberto (2013). Organización y estructuras organizacionales. N/M. Obtenido en página web.

<sup>13</sup> Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Obtenido de página web.

<sup>14</sup> Alles, M. (2006). Selección por competencias (Buenos Aires). Obtenido de página web.

<sup>15</sup> Coindreau, R. (2020, 23 mayo). ¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos? Obtenido de sitio web.

selección y contratación de personal, que contiene un examen de conocimientos en materia de comercio internacional, se conoce como **comercio internacional** “al conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general a todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones; es un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades humanas.”<sup>16</sup> Y también un test de actitudes/personalidad, se entiende como **test de actitudes/personalidad** “a las herramientas que permiten evaluar rasgos psicológicos y de personalidad (sentimientos y actitudes), de un individuo en específico. A fin de identificar la forma habitual de reacción frente a determinadas circunstancias y tipos de personas.”<sup>17</sup>

Así mismo, se obtuvo un avance con respecto a la información técnica sobre logística que el empresario requiere para que los candidatos sean seleccionados de manera más especializada, por **logística** se entienden “todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción.”<sup>18</sup> Esta información será agregada a los test de conocimientos que sean aplicados a los candidatos.

En la **segunda semana** de implementación, la propuesta enfocada al proceso de ventas estandarizado presentó un avance con respecto al manual de ventas. Esta semana se tuvo la primera reunión virtual con los responsables de áreas de la empresa, a los cuales se les explicó con detenimiento la función específica del manual de ventas y se les solicitó información para complementarlo según corresponda su función dentro de la empresa.

---

<sup>16</sup> Arcilla, O. (s.f.). Diccionario de comercio internacional. México, Grupo Editorial Iberoamericana. Obtenido de página web.

<sup>17</sup> García, Wanda. (2014). Test de personalidad. Obtenido de página web.

<sup>18</sup> Ávila, Santiago. (2010). Guía práctica: Logística y distribución física internacional. Obtenido de página web.

La información en la que se va a trabajar en los próximos días y que van a estar compartiendo desde la siguiente **sesión de trabajo** “período temporal ocupado por una cierta actividad. Organización de un equipo de trabajo”<sup>19</sup>, tiene que ver con la parte del manual que habla acerca de la política comercial de la empresa, la metodología de trabajo y el proceso de ventas. La **política comercial** consiste en que “en dicha política se introducirá, sobre todo, información referente a términos y condiciones de ventas, política de precios y devoluciones, términos de pago, garantías y sobre todo se explica los límites de las responsabilidades de los vendedores, entre otros temas.”<sup>20</sup> Con la antes mencionada información se pretende dejar claro a los vendedores la forma de trabajo de la empresa, para que ellos puedan tener a su alcance los pasos a seguir para la realización de una venta.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se desarrollaron dos proyectos: el primero fue el servicio de: Búsqueda de proveedores y productos específicos, definiendo **proveedores** como “persona o empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin”<sup>21</sup> y entendiendo **producto** como “conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende.”<sup>22</sup>

El segundo servicio desarrollado fue: Clasificación del producto y revisión de requisitos de importación. Se asocia el concepto de **clasificación** al de **clasificación arancelaria** que a su vez se define como “acción de determinar el código que le corresponde a una mercancía que es objeto de comercio internacional, en la nomenclatura arancelaria de que se trate.”<sup>23</sup> Se delimitó el alcance de la revisión de documentos a la importación, está se efectuará bajo lo

---

<sup>19</sup> Porto, Julián y Gardey, Ana. (2012). Definición de: Definición de sesión. Obtenido en página web.

<sup>20</sup> Westreicher, Guillermo. (2018). Política comercial. Obtenido de página web.

<sup>21</sup> Real Academia Española. (s. f.). Definición 1. Obtenido de página web.

<sup>22</sup> Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007) Fundamentos de Marketing. Obtenido de página web.

<sup>23</sup> SIICEX. (s.f.). Clasificación arancelaria. Glosario. Obtenido de página web.

estipulado en: la **Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación** (LIGIE) que “establece los impuestos generales que se causarán a la importación y exportación”<sup>24</sup>, la **Tasa Arancelaria de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación** (TIGIE) cuya función “se encuentra en el artículo 1° de la LIGIE y contiene el código de la fracción, descripción, unidad de medida y la tasa aplicable para la importación y exportación de todas las mercancías.”<sup>25</sup> Y las **Normas Oficiales Mexicanas** (NOM’S) que se describen como “regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, que tienen como finalidad establecer las características que deben reunir los procesos o servicios.”<sup>26</sup> Estos avances fueron enviados a la empresaria para su aprobación.

Respecto a la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal, se actualizó el perfil de puesto del vendedor con información detallada para la retroalimentación por parte del empresario. También se completó la información requerida del test de conocimientos sobre logística, este test será de gran utilidad al momento de filtrar a los candidatos para la contratación. Actualmente se está trabajando en la documentación del proceso de selección y contratación de personal.

Durante la **tercera semana** de implementación, en la propuesta del proceso de ventas estandarizado, se llevó a cabo una reunión con los responsables de áreas de la empresa, en la cual se revisó la información que se va a introducir al manual. El documento que se revisó en una primera instancia es la política comercial de la empresa, en la cual se pretende englobar toda la información que les será de utilidad a los vendedores. Se estima que, a principios de la semana siguiente, se esté

---

<sup>24</sup> Secretaría de Economía. (s. f.). Información General-Glosario. Obtenido de página web.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Gobierno de México. (s. f.). Normas Oficiales Mexicanas. Obtenido de página web.

complementando la información con los temas de la metodología de trabajo y el proceso estandarizado de ventas.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se aprobó el proyecto de Búsqueda de proveedores, el cual pasará a ser desarrollado como documento oficial, también el proyecto de Clasificación del producto y revisión de los requisitos de importación está en proceso de validación. Por otro lado, se elaboraron los seis proyectos restantes que corresponden a: **Ferias comerciales de productos y proveedores** definiendo feria comercial como “un lugar de intercambios comerciales, un espacio de interacción social, de encuentros y socialización.”<sup>27</sup> **Inspección a distancia de empresas** dando a entender inspección como “examinar, reconocer atentamente”<sup>28</sup>, y a distancia como “que se realiza o funciona por correspondencia o a través de los medios de telecomunicación, sin que se requiera la presencia física de los participantes.”<sup>29</sup> **Inspección presencial de la fábrica** definiendo presencial como “que implica la presencia de la persona concernida”<sup>30</sup>, Inspección de productos, **Servicios de comercializadora** considerando el termino servicio como “organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”<sup>31</sup>, y comercializadora como “el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.”<sup>32</sup> Y por último el proyecto de **Coordinación de embarques** especificándolo como “realizar la documentación, reserva y seguimiento de un embarque.”<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Busso, M. (2011). Las ferias comerciales: también un espacio de trabajo y socialización: Aportes para su estudio. Obtenido de página web.

<sup>28</sup> Real Academia Española. (s.f). Definición 1. Obtenido de página web.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Real Academia Española. (s.f). Definición 16. Obtenido de página web.

<sup>32</sup> Secretaría de economía. (s. f.) Comercialización. Obtenido de página web.

<sup>33</sup> Beltrán, J. (2020) Alternativas para optimizar el proceso logístico en la prestación de servicios de importación marítima. Obtenido de página web.

En lo que corresponde a la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal, se presentaron avances significativos en el manual de selección de personal los cuales están en proceso para presentarlos ante los empresarios, un **manual de selección de personal** es “un documento técnico que sirve de guía a la institución, para identificar e incorporar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de la organización.”<sup>34</sup> Se está trabajado en el contenido del cuadro de la **evaluación de candidatos** entendido como “un instrumento informativo para considerar la candidatura final, el cuál rescata de manera sistematizada información relevante de los postulantes.”<sup>35</sup> También se está conformando la lista de documentación que se solicitarán al candidato para el empleo con la finalidad de agregarlos a sus respectivos expedientes, dichos documentos estarán anexos al manual. Respecto al examen técnico sobre procedimientos logísticos se está trabajando a través de una plataforma virtual el diseño que permita volverlo más didáctico. Se define como **plataforma** “espacio amigable y dinámica para presentar la información en forma de test por módulos de acuerdo a la información presentada.”<sup>36</sup> Se pretende que esta semana existan comentarios de parte de los empresarios para hacer las modificaciones necesarias.

En la **cuarta semana** de implementación, en cuanto a la propuesta del proceso de ventas estandarizado, en el manual de ventas se adjuntó la información que se estuvo recolectando en sesiones anteriores, la cual se presentó a manera de borrador tanto a los empresarios como a los colaboradores del área. En dicha sesión se discutió sobre las modificaciones que se le harían a la propuesta de servicios y la información que era necesaria para que el manual estuviera más completo y fuera apto a las necesidades de la empresa. El manual se modificará según las

---

<sup>34</sup> Junta Directiva. (2016). Manual de selección de personal. Obtenido de página web.

<sup>35</sup> López R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional. Obtenido de página web.

<sup>36</sup> Giraldo Valeria. (2019). Plataformas digitales: ¿Qué son y qué tipos existen? Obtenido de página web.

especificaciones ya acordadas en la sesión y se enviará a principios de la siguiente semana para revisión. Se agendó una reunión para que se complemente la información, con lo cual, se estima tener el borrador a la brevedad.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se desarrolló el primer borrador del manual de Búsqueda de proveedores y productos específicos como documento oficial, donde se definió el servicio, el proceso y los formatos y herramientas a utilizar. Se entiende **proceso** como “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”<sup>37</sup>, definiendo **formatos** como “forma, tamaño y modo de presentación de una cosa, especialmente de un libro o publicación semejante”<sup>38</sup> y complementándolo con el significado de **herramienta** que es el “conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado”<sup>39</sup>. Este documento y las herramientas fueron enviados a los empresarios para su aprobación.

Respecto a la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal se realizaron diversas correcciones conforme a los comentarios de la consultora y de los empresarios, se añadió a la parte de anexos del manual la **guía de la entrevista**, la cual es “un instrumento de apoyo durante la entrevista. En ella se contemplan los temas y las preguntas para abordarlos, de manera orientativa.”<sup>40</sup> La información requerida para la creación de los **expedientes de personal**, los cuales son “archivos de documentos referentes a un empleado que se mantienen y se utilizan en el proceso de administración de personal.”<sup>41</sup> El cuadro de evaluación de los postulantes y posteriormente se va a solicitar el contrato actual de empresa para anexarlo y completar el manual. Un **contrato laboral** es “un acuerdo entre dos

---

<sup>37</sup> Real Academia Española. (s.f). Definición 3. Obtenido de página web.

<sup>38</sup> Lexico. (s.f). Definición 1. Obtenido de página web.

<sup>39</sup> Lexico. (s.f). Definición 2. Obtenido de página web.

<sup>40</sup> Ibertic. (s.f). Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo. Obtenido de página web.

<sup>41</sup> Miembros del tribunal. (2017). Manual de gestión de recursos humanos. Obtenido de página web.

personas, por el que una de ellas, el trabajador, se compromete a prestar determinados servicios bajo la dirección de la otra, el empresario, recibiendo a cambio una retribución garantizada, esto es, ajena a los riesgos de la empresa.”<sup>42</sup> Se envió el examen técnico de logística al empresario para realizar modificaciones de acuerdo a los comentarios y posteriormente buscar una plataforma virtual.

Durante la **quinta semana** de implementación, sobre la propuesta del proceso de ventas estandarizado, para el manual de ventas se estuvo trabajando con el borrador de éste, enfocándose sobre todo en la sección del proceso de ventas, sobre el cual se va a seguir trabajando la siguiente semana debido a que la información que se compartió esta semana no era la que se esperaba. La información estaba relacionada al proceso de ventas general de cualquier empresa e iba muy enfocada al **embudo de ventas** “prospección, calificación, diagnóstico, negociación y cierre.”<sup>43</sup> Y lo que se necesita proyectar en el manual es el proceso de ventas interno, los pasos para el cierre de una venta en la empresa. Se estará trabajando en la próxima sesión en este punto y en la sección de la operación del programa que utilizan para la venta.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se realizaron las correcciones pertinentes al manual de Búsqueda de proveedores y productos específicos y se comenzó a trabajar en el manual de Clasificación del producto y revisión de requisitos de importación, de la misma manera como se trabajó el manual anterior. Ambos documentos serán enviados a revisión una vez concluidos tanto las correcciones como el documento general del segundo producto.

Acerca de la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal se agregaron varios apartados al manual, entre ellos se encuentra: la

---

<sup>42</sup> Stark, N. (2015). El contrato de trabajo, Bloque 1 relaciones laborales y contrato de trabajo. Obtenido de página web.

<sup>43</sup> Tarazona Wendy. (2018). Embudo de Ventas, Qué es y por qué tu empresa necesita un embudo comercial. Obtenido de página web.

introducción, el propósito del manual, el proceso de reclutamiento del personal, también se creó el formato para solicitar **referencias laborales y referencias personales**, “las cuales permiten recoger y manejar una gran cantidad de información sobre las personas que están siendo evaluadas, este método es muy flexible, dicha información podrá servir también para pronosticar de un modo relativamente válido el futuro rendimiento del candidato en el puesto de trabajo al que aspira”<sup>44</sup>, entre otros documentos que se encuentran en el apartado de anexos y conformarán el expediente de los empleados.

De igual manera se atendieron correcciones respecto al formato y el estilo del manual. Respecto al examen técnico de logística se eligió una plataforma para comenzar con la creación del diseño dinámico y amigable en el que se pueda presentar la información de dicho documento. Lo que se busca en primer lugar es tener acceso a este examen a través de una plataforma digital, en segundo lugar, poder diseñar una estructura que sea más dinámica y sencilla para que el postulante pueda responder las preguntas presentadas.

En la **sexta semana** de implementación, en cuanto a la propuesta del proceso de ventas estandarizado, se continuó trabajando en la sección del proceso de ventas, la empresa había compartido información que debía nutrir este punto, dicha información se encontraba incompleta ya que estaba enfocada en un proceso de ventas universal y aplicable a cualquier empresa, y no explicaba de manera detallada el proceso de ventas interno de la propia empresa. En la reunión que se tuvo con los empresarios se hizo la aclaración y se acordó una sesión la próxima semana para detallar en conjunto el proceso de la empresa. Se acordó también en la próxima reunión aclarar el punto: *Donde nos encontramos actualmente* del manual, en el cual se va a detallar de manera ilustrativa, ubicaciones estratégicas en donde la empresa tiene presencia.

---

<sup>44</sup> Lado, M. (2012). Chequeos de Referencias, Habilidad Mental General y Experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo. Obtenido de página web.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se trabajó en el manual de Clasificación del producto y revisión de requisitos de importación desarrollando los demás referentes al servicio y el proceso. También se tuvo una reunión con los empresarios donde se abordaron varios temas importantes para definir el rumbo a seguir de los diversos proyectos en cuestión, en dicha reunión, se aprobó el documento de Búsqueda de proveedores y productos específicos pero esta versión carecía de los últimos ajustes que se le hicieron en la parte de procesos donde se pasó de hacer una descripción general del proceso a una descripción narrativa del mismo, definiendo **descripción narrativa** como “el conjunto coherente de enunciados que forma una unidad de sentido y que tiene intención comunicativa... que incluye el relato de acontecimientos que se desarrollan en un lugar a lo largo de un determinado espacio temporal.”<sup>45</sup> Se planea enviar ambos documentos una vez se haya concluido con la elaboración de las herramientas del último documento.

Relativo a la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal, se enviaron a validación con los empresarios todos los documentos que contiene el manual de selección de personal, esperando obtener pronta retroalimentación para modificarlo si es que existen comentarios. Sobre el examen de logística, se eligió cambiar de aplicación debido a que la elegida anteriormente solamente permite la introducción de pocas preguntas, actualmente se está trabajando en el diseño digital de examen en otra plataforma, la cual es un software de encuestas en línea para recolectar datos, especialmente dirigido a empresas de todos los tamaños y sectores. Esta herramienta cuenta con diversas funciones que harán posible que el examen sea más amigable, permite hacer cosas como agregar preguntas de opción múltiple, menús desplegables, seleccionar respuestas, realizar preguntas abiertas, entre otras funciones. Se continua en espera de que el

---

<sup>45</sup> Pérez, J., & Merino, M. (2013). Definición de texto narrativo. Definicion.de. Obtenido de página web.

empresario también retroalimente la versión del borrador que se envió para de esta manera poder hacer modificaciones durante la marcha y se pueda entregar un producto completo y funcional para la empresa.

Durante la **séptima semana** de implementación, en relación a la propuesta del proceso de ventas estandarizado, para el manual de ventas se trabajó en conjunto con los colaboradores del área en la sección del proceso de ventas. Se dedicó a complementar el proceso de ventas interno en la empresa más a detalle, sin embargo, va a ser necesario trabajar en la siguiente semana con la empresa para poder darle un poco más de sentido a este punto del manual. A la par, se trabajó en la sección del manual: *Donde nos encontramos actualmente* y se determinó a detalle lo que a los empresarios encuentran relevante que se coloque en esta sección, esto es, un mapamundi ubicando con 3 puntos relevantes: Oficinas físicas, principales socios comerciales y zonas de carga estratégicas.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se elaboró una **matriz** dicho de “escritura o instrumento que queda en el oficio o protocolo para que con ella, en caso de duda, se cotejen el original y las copias”<sup>46</sup>, donde se estableció la necesidad de información que se tenía referente a los seis productos restantes por desarrollar, con base a la estructura que debe tener los documentos oficiales que se le proporcionarían a la empresa, entendiéndose **necesidad de información** como “un vacío en el conocimiento de una persona que, cuando se experimenta a nivel consciente como una pregunta, da lugar a la búsqueda de una respuesta.”<sup>47</sup> A la par de esta herramienta, se elaboró el tercer documento oficial correspondiente al proyecto Inspección a distancia de empresas. Ambos documentos serán enviados para su revisión.

---

<sup>46</sup> Real Academia Española. (s.f). Definición 11. Obtenido de página web.

<sup>47</sup> Reitz, J. (2004). information need. Online Dictionary for Library and Information Science. Obtenido de página web.

Respecto a la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal, se está a la espera de obtener retroalimentación por parte de los empresarios para realizar modificaciones si es que las hubiera, por lo que este proyecto está en pausa para agregar los anexos faltantes como el contrato de trabajo entre otros documentos. Acerca del examen de logística finalmente se actualizó en una plataforma diferente, debido a su fácil acceso y diseño, además de que la plataforma permitirá llevar el conteo de los puntos asignados por respuestas correctas, las cuales se arrojarán tanto al postulante como al empresario al momento que se dé por terminado el examen facilitando el método de evaluación.

En la **octava y última semana** de implementación, sobre la propuesta del proceso de ventas estandarizado, en lo referente al manual de ventas hubo mucho enfoque en finalizar el proceso de ventas ya que al final de cuentas es lo más importante del manual, directamente en los procesos que sigue la misma empresa para el cumplimiento de sus objetivos, trabajó con base en las ventas por medio del **embudo de ventas** “proceso que define de manera simplificada las etapas de las ventas.”<sup>48</sup> Gracias a esto se pudieron dividir los pasos que se deben de seguir para poder llegar a los objetivos deseados. Se estima terminar el manual en los primeros días de la semana próxima ya que aún se tiene pendiente cierta información por parte de la empresa para poder complementarlo.

Para la propuesta de sistematización de proyectos de servicios, se elaboraron el resto de los documentos oficiales previamente definidos y que se le proporcionarán a la empresa. Así como también se elaboró la herramienta de **encuesta de satisfacción del cliente** definida como una “herramienta de recogida de datos que nos ayuda a conocer la opinión e impresiones, cualitativas y cuantitativas, de nuestros clientes.”<sup>49</sup> En su formato de documento para imprimir y también digital.

---

<sup>48</sup> Giraldo Valentina (2017). Embudo de ventas: significado, ventajas y aplicación y diferencias del embudo de marketing. Obtenido de página web.

<sup>49</sup> Centro Europeo de Postgrado. (s. f.). ¿Qué es una encuesta de satisfacción? Obtenido de página web.

Además, se desarrolló el formato de Reporte de Inspección asemejando reporte con su significado **informe** se define a la herramienta como “exposición oral o escrita sobre el estado de una cosa o de una persona, sobre las circunstancias que rodean un hecho”<sup>50</sup>, en este caso de una inspección.

Relativo a la propuesta de formalización del proceso de selección y contratación de personal, en cuanto al manual de selección de personal hasta el momento no se han extendido comentarios o sugerencias por parte del empresario por que no se han creado modificaciones. Respecto al examen de logística se atendieron sugerencias y comentarios que realizó la consultora para la mejora del documento que se busca también sea impreso. Se realizaron diversas pruebas piloto para visualizar como se presentará gráficamente el resultado obtenido de las preguntas de opción múltiple que se encuentran en la plataforma donde deberán contestar los postulantes. Se le agregó un espacio para las instrucciones que ayudarán a mejorar la comprensión de la estructura del mismo.

## **5.2. Resultados obtenidos**

### **Proceso de ventas estandarizado**

Se elaboró un manual de ventas estandarizado para documentar los procesos que se hacían de manera empírica. Beneficiando al mismo tiempo la capacitación efectiva y la reducción de los tiempos de capacitación a los nuevos empleados del área de ventas.

### **Sistematización de proyectos de servicios logísticos**

Se desarrollaron ocho manuales específicos para verificar la viabilidad de los nuevos servicios a integrar en la empresa, los cuales se ejecutaban de manera

---

<sup>50</sup> Lexico. (s. f.). Informe. En Lexico.com. Obtenido de página web.

informal. Se buscó que estos manuales cumplieran con las necesidades de los empresarios y fueran alternativas de negocio adicionales a la empresa.

### Formalización del proceso de selección de personal

Se creó un manual de selección de personal de con sus respectivas herramientas para comenzar a documentar y sistematizar este proceso. Este manual contiene seis instrumentos para evaluar a los candidatos de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, con el fin de facilitar la elección de una manera pertinente.

### 5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

#### Estandarización del proceso de ventas

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 sin estandarizar.	Clientes y Mercados	Consolidar proyecto de la tienda (catálogo) en línea y oficina de representaciones.	Procesos generales. Training. Plan de comisiones. Programa de metas y objetivos. Marketing digital. Distribución correcta de clientes. Encuesta de servicio.	Estandarización del proceso de ventas.	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 contactos con el cliente.	Número de consultas efectuadas.
					BENEFICIO	Generar operaciones de venta estandarizadas y eficientes.	Cantidad de operaciones de venta estandarizados y eficientes.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores			
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
		28-sep	23-oct							100%	100%	0%	OK
26-oct	13-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	0
16-nov	27-nov					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	0

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.

## Sistematización de proyectos de servicios logísticos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Planes de reacción empíricos.	Clientes y Mercados	Consolidar proyecto de la tienda (catálogo) en línea y oficina de representaciones.	Procesos generales. Training. Plan de comisiones. Programa de metas y objetivos. Marketing digital Distribución correcta de clientes. Encuesta de servicio.	Sistematización de servicios logísticos suplementarios.	RESULTADO	Documento de operación de los servicios logísticos complementarios.	8 Documentos de operación de los servicios logísticos complementarios.
					USO	Los documentos de operación serán utilizados por el personal de ventas para dar respuesta a las solicitudes de los clientes.	Cantidad de respuestas emitidas mediante el uso del documento de operación respectivo.
					BENEFICIO	Fortalecer operaciones de venta que aseguren el crecimiento.	Número de operaciones efectivas y completas de servicios logísticos complementarios.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores			
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
28-sep	30-oct	100%				100%	100%	0%	OK	0	8	8	8
02-nov	13-nov	50%				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	0
16-nov	27-nov	25%				25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	0

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los documentos de operación. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos de operación.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño de los documentos de operación.
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 de operación favorecerá la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

## Formalización del proceso de selección de personal

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos de administración de personal informales.	Recursos Humanos	Iniciar un proceso de empoderamiento.	Reglamentación y normatividad. Administrar el proceso de contratación de personal.	Formalización de procesos de selección de personal.	RESULTADO	Manual de selección de personal.	1 Manual de selección de personal.
					USO	El manual será usado por el empresario junto con el jefe del área de ventas para cubrir las vacantes tanto de manera interna como externa ejecutando sistematizadamente los procesos.	Número de procesos de selección y contratación de personal de ventas ejecutados.
					BENEFICIO	Garantizar la correcta integración y permanencia de personal competente para el área de ventas.	Cantidad de personal contratado.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores			
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
28-sep	23-oct					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1
26-oct	13-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	0
16-nov	27-nov					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	0

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del manual de selección y contratación de personal de ventas. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario y responsables para establecer procesos de incorporación de personal eficientes.	La falta de disponibilidad del empresario y responsables para formular procesos adecuados, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Aplicación de check list	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de los procesos favorece el desempeño.	La no utilización de los procesos puede disminuir el desempeño.
Manual de selección y contratación de personal de ventas. Número de contrataciones.	La implementación del manual incrementa el nivel de eficiencia organizacional.	La no implementación del manual puede generar rotación de personal.

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

### **6.1. Corto plazo**

- Consolidar la operación del área de ventas mediante la aplicación de los instrumentos y herramientas elaborados.
- Asegurar la entrada de nuevos ingresos a través de la sistematización de los servicios adicionales y los de logística.
- Ejecutar el proceso de selección de los vendedores basándose en el manual de selección.
- Diseñar y operar un plan de capacitación anual integral para todo el personal encaminado a su desarrollo profesional.
- Gestionar y controlar integralmente la operación de la empresa consolidando la implementación del ERP adquirido.

### **6.2. Mediano plazo**

- Concretar la planeación estratégica, así como determinar y establecer indicadores organizacionales, a fin de proyectar y cumplir adecuada y oportunamente las metas establecidas.
- Disponer de información sistematizada de los clientes obtenida a través de datos generados por el servicio post venta.
- Diseñar y aplicar un método de evaluación del personal y un sistema de incentivos que fomenten el reconocimiento del personal.
- Formalizar la operación de la representación en China para eficientar los procesos.

### **6.3. Largo plazo**

- Asegurar e incrementar las ventas diseñando y ejecutando planes de financiamiento y crédito para los clientes.
- Fomentar equipos de trabajo autónomos fortaleciendo el desarrollo profesional y el empoderamiento.
- Afianzar el crecimiento contando con instalaciones propias, estableciendo representaciones y la tienda en línea.
- Formalizar y expandir el personal contratado en China.

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

### **María de Lourdes Gómez Pineda**

Considero que el PAP me ha ayudado a crecer en diversos aspectos de mi vida personal, sobre todo en el ámbito profesional ya que me ha ayudado a obtener información de diversas fuentes pese a que mi enfoque en el proyecto iba orientado a lo que realizo en la actualidad. Desarrollo una serie de competencias que me van a ayudar a adaptarme a los cambios con una mayor agilidad.

En el ámbito personal también me he desarrollado ya que me he tenido que adaptar a un equipo que tenía unos enfoques diferentes y me ha ayudado a escuchar y entender la situación antes de buscarle una solución individualizada.

A mi punto de vista mi aporte en ciertos ámbitos como son las ventas, han ayudado a un buen desarrollo del PAP, los aprendizajes previos ayudaron a orientar de una manera efectiva el proyecto.

A su vez me enfrenté con ciertos retos, ya que al ser un área de ventas en la que no tengo experiencia, me hizo buscar más allá de lo que tenía conocimiento y me hizo buscar en diversas fuentes adaptables para el tipo de proyecto que tenía que desarrollar.

Considero que la situación global ha puesto ciertos retos que eran necesarios enfrentar para lograr una evolución. Las necesidades que presentan los proyectos a estas alturas pueden ser atendidas con mayor precisión y las MYPES se encuentran buscando alternativas para desarrollo a un corto plazo.

Considero que la empresa ha sabido enfrentar los puntos negativos y las necesidades se han visto resueltas y con el aporte que le hemos dado con nuestras propuestas pueden ayudar a darle un sentido de organización al negocio.

La falta de organización era evidente y lo que hemos atendido puede apoyar a darle un orden a los procesos que la empresa por si misma ya venía manejando. Si se siguen atendiendo nuestras propuestas, la empresa se puede ahorrar tiempo, dinero y esfuerzos ya que brinda un punto de organización que simplifica el trabajo.

Los puntos que nos ayudaron a obtener un resultado positivo a los objetivos del proyecto fueron la correcta organización y el trabajo en equipo eficiente. En definitiva, este proyecto ha cambiado mi manera de gestión tanto personal como laboral y me va a apoyar a darle un sentido de organización para mis proyectos futuros.

Los problemas que pudimos enfrentar durante nuestra intervención pudieran ser la falta de conocimiento que teníamos al principio del proyecto, el cual se fue desarrollando durante el proceso y pudo apoyarnos a intervenir de una manera positiva y sobre todo, pudimos crear una empatía tanto con los empresarios, como con los colaboradores de la empresa ya que sin duda, era uno de los temas en los que nos habríamos podido ver afectados.

El PAP me apoyó de diversas maneras personales ya que requirió una completa organización de mis tiempos para no afectar otros aspectos de mi vida. A su vez, me hizo organizarme con un equipo y a escuchar su punto de vista con el fin de lograr un bien común y un resultado exitoso.

Considero que mi aporte durante el proyecto fue eficiente, y he cumplido con compromisos que realizamos desde un inicio, sin embargo, me hubiera gustado obtener un poco más de información para aportar aún más a la empresa.

Mi proceso formativo se vio favorecido con el equipo de colaboradores que estuvieron de nuestra parte ya que las asesorías y las intervenciones a la empresa. La consultora, los coordinadores y mis compañeros de equipo me ayudaron a darle un sentido de orientación al proyecto.

Recomiendo este proyecto para desarrollo profesional y personal ya que abre las expectativas y ayuda a buscar en áreas que otro PAP pudiera no explotar.

### **Marco Antonio Aragón García.**

Puedo considerar que las habilidades que me han ayudado más hasta este punto han sido las que adquirí con el tiempo y el paso de los años, como: la manera de hablar adecuándome para que la persona a la que debo hacerle llegar un mensaje le llegue verdaderamente, la empatía que me hace entender y poder observar desde el punto de vista de otras personas sus situaciones y sus fortalezas con el fin de poder ayudarles de una manera que sea verdaderamente de su utilidad, también el sentido común fue una de las herramientas más importantes.

Los aprendizajes que más me han servido son los de la lógica, la administración de empresas, el desarrollo de productos para el mercado, los conocimientos en sociología y filosofía para entender la dinámica de poder que se da en un grupo y saber cuándo tirar y cuando aflojar. Pero los más importante han sido todos los conocimientos generales que poseo los cuales me hacen un profesional íntegro, se puede decir que se un poco de sistemas computacionales, un poco de comercio, un poco de negocio, un poco de psicología, etc. Convirtiéndome en una herramienta multiusos al momento de atacar una problemática.

Un ejemplo de esto son los conocimientos tanto técnicos como generales, en cuestión de negocios, que aporté para el desarrollo del proyecto y los productos que

tuve que realizar, aunque evidentemente estos se quedaron cortos ya que entendí que a pesar de lo preparado que puedas estar como profesional, si no tienes otra parte que apoye o pueda constatar tu habilidad, tu fracasarás y si no quieres fracasar solo tienes dos caminos, hacer lo que sea con lo que tienes y lograr algo que por su simple existencia pruebe y demuestre lo que eres capaz a como dé lugar o buscas a ese alguien y trabajas con él para lograr generar lo que se consideraría como resultados, aunque debo de admitir que sigo sin saber cuál será el camino que seguiré, estoy listo para ambos.

Tras esta experiencia puedo decir con toda claridad que uno de los problemas principales de las MYPES es el profesionalismo y la seriedad con la que desarrollan sus actividades, así como la falta de percepción sobre el entorno y la realidad que les rodea, donde dejan que sus sueños se conviertan en metas, pero no captan que su entorno y sus elementos no dan para cumplir ese sueño, por el momento. Hace falta más seriedad y pensamiento crítico en el desarrollo de estas empresas, donde los empresarios vean no solamente lo que estás haciendo o tienen que hacer para sus propios fines, sino, lo que tiene que hacer la empresa y que se debe de hacer para que esta cumpla su propio fin. En este proyecto siento que ayudé un poco en este aspecto, logré que los empresarios pensarán más como una organización en lugar de solamente un profesional que quiere hacer todo lo que pueda.

Algo que me quedó claro es que muchas veces las MYPES llevan a cabo ciertas prácticas desleales catalogadas bajo un término elegante pero que, no les despoja de su responsabilidad en caso de que sea descubierta esta parte, no sé si es por ser México, o por la necesidad, pero si sentí un poco el choque moral y ético dentro de mí al momento de tocar esos temas.

El proyecto en sí me ayudó mucho para entender cómo funciona a nivel profesional y lo que me hace falta para este mismo, aunque he de decir que no sentí esta práctica como un proyecto profesional sino más bien como un proyecto académico.

Es por ello que mi juicio de valor es negativo con respecto a mi desempeño en este proyecto, ya que a pesar de haber logrado el objetivo que se me planteó, no lo logré desarrollar de la manera que quería o mínimo de una manera más asertiva, ya que muchas veces me faltó el apoyo que validar lo que estaba haciendo y me dijera si era útil o no, siento que perdí el tiempo en cosas que al final del día no serán resultados ni medios para lograrlos. He de admitir que me hizo falta más asertividad y liderazgo, así como también flexibilidad y organización para poder haber dado un mejor desempeño en este proyecto.

Una de las decisiones más importantes que tomé durante el proceso fue el dejar que la empresaria marcara el ritmo de trabajo en lugar de yo forzarlo, creo que al principio era una buena estrategia, pero me hizo falta la asertividad y determinación para apretar el paso cuando sentía que nos quedábamos atrás, ese fue el error más grande que cometí.

Uno de los aspectos que me ayudaron fue la consultora, al principio no creía que tomara el proyecto con la seriedad debida, pero conforme al paso del tiempo comprendí el porqué de las acciones que se estaban llevando a cabo e incluso ésta me apoyó en los momentos donde ni siquiera Dios me hubiera iluminado para salir adelante.

En cuanto a los empresarios, creo que la situación personal y el tiempo les jugó un poco en contra, pero creo que esto les puede servir como lección para que vean la plenitud de su negocio y puedan tomar la decisión de seguir viéndolo como empresarios y querer seguir abarcando más y más o detenerse, cambiar la visión de una organización y comenzar a cimentar el negocio para que posteriormente este crezca por sí solo.

## **Estefany Margarita Serna Flores**

En cuanto a los aprendizajes que han potenciado mi crecimiento personal durante este proyecto considero que el mayor ha sido desarrollar mayor autogestión, medir mis tiempos, programar los entregables, actualizar información, mantener la motivación. Respecto de los aprendizajes sociales considero que el mayor fue la colaboración con mi equipo, estar aprendiendo de ellos, desarrollar una visión más sistémica, proponer, escucharnos y complementar o reflexionar sobre temas involucrados.

Este proyecto ha requerido que cada uno de nosotros como integrantes lográramos aplicar nuestros conocimientos profesionales, en mi caso busqué las herramientas y diseñé un examen que fuera dinámico, fácil de comprender y manipular, realicé un manual con información digerible, con diversas herramientas como anexos que tienen la funcionalidad de servir como filtros al momento de contratar al personal. En la marcha he ido incorporando más conocimientos técnicos sobre logística, terminologías, conceptos, impuestos, documentos requeridos, así como los distintos métodos y procesos que utilizan otras empresas al momento de contratar a sus colaboradores.

Los principales conocimientos que aporté para el buen desarrollo del PAP, fueron promover una comunicación más dinámica como equipo, mantener la batuta en algunas sesiones con la consultora, expresar dudas sobre el contenido del RPAP, la importancia de la documentación, entre otros. Los saberes que puse a prueba van desde la comprensión de la función del diagnóstico, su seguimiento, la creación del plan de acción y otros complementos como el análisis FODA, el árbol de problemas entre otros que se encuentran en el reporte PAP. Mis aprendizajes más importantes sobre el contexto van relacionados a la visión que me generé de mi misma como educadora reconociendo que tengo herramientas para participar en el ámbito empresarial, así como el conocer las problemáticas que atraviesan en general todos los sectores que han sido afectados por la pandemia.

Uno de los principales problemas que considero que requieren ser atendidos en el contexto actual por las MYPE es la formalización de los negocios, muchas veces los empresarios se enfocan en seguir creciendo, aumentar sus ingresos, obtener más canales de venta, etc., que olvidan lo importante que es documentar todos sus procesos, tener un manual de operaciones, un manual de crisis, documentar sus reglas, las políticas, su misión, visión valores, etc. También considero que es necesario que los mismos empresarios se den cuenta de dónde están parados, quienes son sus competidores, cuál es la rentabilidad de sus negocios, si existe poder de expansión, como evitar irse a la quiebra ante esta crisis, etc.

El principal problema que creo haber atendido a través de mi participación en este proyecto es la retención del talento, debido a que todos los productos que realicé, desde el proceso de reclutamiento y selección, el examen de logística y los documentos para evaluar a los candidatos son factores enfocados a realizar la contratación del mejor candidato, el más preparado y con el mejor perfil, por lo tanto, se espera que el postulante seleccionado tenga bastante conocimiento y capacidades para tomar el puesto y permanecer en él, así como también se espera que la empresa reconozca sus habilidades, las explote al máxima y le ofrezca tratos llamativos que lo motiven a permanecer en la empresa. Los principales beneficiados serán los empresarios debido a que no tendrán que gastar tiempo en contrataciones ni dinero en las capacitaciones que se imparten. Por lo tanto, las actividades que fueron fundamentales para lograrlo fue hacer el diagnóstico de la empresa, que los empresarios nos contaran más sobre la empresa, sus objetivos y sobre todo que dieran seguimiento a las propuestas.

Respecto a la cultura empresarial de las MYPES considero que este PAP ayuda a su desarrollo y a contrarrestar su vulnerabilidad en estos tiempos de pandemia, la manera en la que puedo apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial es creando más coincidencia en conjunto con los empresarios de que no solamente se

tienen que enfocarse en la expansión, sino también en documentar sus bases, (manuales de organización, operaciones, finanzas) también que es importante reconocer que estamos en una era digital que va avanzando rápidamente por lo que es de suma importancia digitalizar todos los procedimientos, también que es importante reconocer que el recurso humano es quien nos beneficia o perjudica al momento de querer levantar la empresa, por lo tanto es importante mantener un buen ambiente de trabajo y lazos fuertes con cada uno de los colaboradores. De la misma manera haría mucho hincapié en lo importante que es que los empresarios reconozcan la razón de ser de su empresa, para que tengan claras sus misiones, visiones y valores, para que posteriormente los pueda compartir con sus colaboradores y generar una visión compartida para lograrlos en conjunto.

Enfocándome en mi experiencia en este PAP, considero que me ayudó mucho conocerme y darme luz de que puedo darle otro enfoque a mi carrera que es el ámbito empresarial, en el que siento que obtendré mayor crecimiento, a nivel de proyecto logré cumplir con mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de los objetivos lo considero satisfactorio, debido a que logré concretar con lo que estaba a mi alcance, involucrándome activamente con el proyecto, investigando diferentes fuentes, explorando aplicaciones, modificando los contenidos, apoyando a mi equipo, etc., aunque si considero que de haber obtenido mayor retroalimentación de los empresarios el nivel alcanzado en el logro de los objetivos sería más satisfactorio.

De los aspectos que favorecieron mi proceso formativo y de intervención, considero que en gran parte fue el acompañamiento que nos brindó nuestra consultora, sus retroalimentaciones me ayudaron a ir perfeccionando los entregables, a conocer más sobre el tema y profundizar, también me resultó favorable los conceptos transmitidos por parte del coordinador en la semana de inducción, conocí y comprendí la herramienta de la cadena de impactos, reconocí la importancia de nuestra intervención ante esta situación de crisis por las que están atravesando las

MYPES que en muchas ocasiones los lleva a la quiebra, y en general el panorama mundial de recesión por el que estamos atravesando.

Respecto a mi equipo de trabajo los aspectos que favorecieron mi proceso formativo fue el compartir cada uno de nuestros trabajos, reconozco que mis compañeros tienen habilidades y conocimientos que han sabido llevar a la práctica, por ejemplo Marco realizó un formato de Excel que calcula automáticamente los diferentes tipos de impuestos que se aplican en la impreza al ir ingresando conceptos, así como este desarrollo muchos otros formatos que requieren programaciones más elaboradas, de las cuales pude aprender un poco, Malú en diversas ocasiones mostró sus avances respecto al manual de ventas del cual puedo rescatar un panorama general sobre los procedimientos que se realizan en esta área, cada uno de nosotros logró aportar en el desarrollo de los demás productos para tener una visión más unificada sobre el impacto que se quería lograr en la empresa.

Un aspecto que dificultó nuestra intervención fue la poca retroalimentación por parte de los empresarios, en mi caso en particular fueron contadas las veces que se recibieron retroalimentaciones o comentarios de parte del director de la empresa, reconozco que las razones personales en muchas ocasiones pueden más, sin embargo, considero que por la formalidad del proyecto debería existir mayor compromiso. Yo recomendaría que como proyecto se analicen a fondo los prospectos de empresas que van a recibir el acompañamiento, que se busque generar conciencia del gran beneficio que las micro empresas recibirán, basados en que estos mismos trabajos que se producen dentro del PAP, contratados por fuera requieren una gran inversión y compromiso.

### **Reflexión grupal**

En la dinámica del equipo reconocimos la importancia de la comunicación y la creación de confianza grupal para mantener una relación armoniosa.

Aprendimos a reconocer las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo para hacer una división efectiva de las tareas a realizar de manera individual. Conforme iba avanzando el proyecto nos pudimos complementar en las diferentes áreas y pudimos adquirir conocimientos de diversos temas en los que no habíamos tenido acercamiento previo.

El trabajo se vio favorecido debido a la actitud cooperativa, la aportación de ideas, el apoyo mutuo, el compromiso de los integrantes y de la participación que dinamizaba el trabajo en conjunto.

Consideramos que el nivel del impacto que generamos en la empresa fue más a nivel social que estructural, debido a que a lo largo del proceso de la implementación identificamos un cambio en la percepción de los empresarios, derivado de los comentarios y retroalimentaciones que se generaron a lo largo del proyecto.

Debido a la situación interna de la empresa, no se pudo llevar a cabo la implementación deseada, así que se tuvo que modificar el modelo de trabajo de tal forma que se lograran concretar los proyectos sin enfocarnos en evaluar los resultados.

Hemos llegado a la conclusión que cada uno de los resultados individuales demuestra profesionalismo y dedicación debido a que se pusieron en práctica los conocimientos que obtuvimos en cada una de nuestras áreas de experiencia y al mismo tiempo, se requirió que profundizáramos en temas propios de la empresa.

### **III. Conclusiones**

Las micro y pequeñas empresas MYPES son una parte muy importante que conforma a la economía mexicana y estas mismas son los conductos por los cuales los empresarios buscan dar todo de sí mismos para alcanzar sus sueños y metas en la vida. Esto que ofrecen es un conocimiento u habilidad especial el cual buscan convertir en un negocio con el que generar algún ingreso. Estos negocios se fundan con base a la propia experiencia y pasión que poseen, es por esto que muchas veces carecen de ciertas formalidades o actitudes que permitan al negocio crecer tanto de manera interna (personal, ingresos, instalaciones, etc.) como externa (imagen de la empresa, posicionamiento, cartera de clientes, etc.).

Realmente la situación empresarial se torna un tanto complicada debido a la situación que nos encontramos viviendo (pandemia), eso sumado a las competencias que el mismo mercado presentaba con anterioridad (en el área hay mucha competencia laboral) y a los retos en los que se encuentran en el día a día con los empresarios (han tenido situaciones como problemas de salud y sobrecarga de pendientes personales), lo cual ayuda a que el enfoque se vea un poco perdido, es necesario analizar prioridades para no verse absorbidos por la competencia.

Los empresarios son personas sumamente trabajadoras, con una gran visión y gran tenacidad, siempre dispuestos a atravesar los obstáculos que se les presentan en el camino, innovando e implementando nuevos proyectos. Atendiendo a nuestras dudas siempre de una manera agradable y empática. Los empresarios se complementan muy bien entre sí, en conjunto nos brindaron muchos aprendizajes a través del diálogo en el que compartimos ideas, propuestas, comentarios y reflexiones.

El PAP aporta al desarrollo de las MYPE de una manera muy integral ya que se parte primero de un diagnóstico general donde se busca obtener un perfil completo

de la empresa y su situación, a la vez que se evalúa el entorno de la misma con la finalidad de contextualizar y contrastar su situación particular con el ambiente en el cual se desarrolla. Posteriormente se determinan los posibles puntos a mejorar que sean necesarios para impulsar al negocio a una mejor situación y con esto generar un plan de acción para posteriormente brindar soluciones óptimas, que cumplan con la necesidad de la empresa y sea viable para la misma.

La interacción social se vio afectada al mínimo en el área profesional debido a que la empresa ya gestionaba las ventas a distancia. Sin embargo, a los estudiantes si se nos complicó un poco debido a que para obtener cierta información si es necesario en ocasiones la presencia física y debido a las circunstancias del entorno no nos fue posible tener este acercamiento.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Electrónicas:**

Alles, M. (2006). Selección por competencias (Buenos Aires). Obtenido el 3 de octubre del 2020 de: <https://core.ac.uk/download/pdf/47066441.pdf>

Arcilla, O. (s. f.). Diccionario de comercio internacional, México, Grupo Editorial Iberoamericana, Obtenido el 7 de diciembre del 2020 de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/4.pdf>

Azuara, R. (2013). Organización y estructuras organizacionales. N/M. Obtenido el 7 de diciembre del 2020, de: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12713w/OrgyEstrucOrg\\_3aEd\\_08.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12713w/OrgyEstrucOrg_3aEd_08.pdf)

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. México: McGraw-Hill. Obtenido el 02 de Octubre del 2020 de: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.iteso.mx/lib/bibliotecaitesomhe/reader.action?docID=3214384>

Beltrán, J. (2020) Alternativas para optimizar el proceso logístico en la prestación de servicios de importación marítima en la empresa ITRADE México. Trabajo de obtención de grado. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente. P. 15. Obtenido el 15 de octubre de 2020 de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/6249/ALTERNATIVAS%20PARA%20OPTIMIZAR%20EL%20PROCESO%20LOGÍSTICO%20EN%20LA%20PRESTACIÓN%20DE%20SERVICIOS%20DE%20IMPORTACIÓN%20MARÍTIMA%20EN%20LA%20EMPRESA%20ITRADE%20MÉXICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Busso, M. (2011). Las ferias comerciales: también un espacio de trabajo y socialización: Aportes para su estudio. Universidad Nacional de Santiago del Estero; Trabajo y sociedad. P. 106. Obtenido el 15 de octubre de 2020 de: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/16341/CONICET\\_Digital\\_Nro.17594.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/16341/CONICET_Digital_Nro.17594.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Centro Europeo de Postgrado. (s. f.). ¿QUÉ ES UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN? Obtenido el 22 de noviembre del 2020 de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-encuesta-de-satisfaccion.html>

Coindreau, R. (2020, 23 mayo). ¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos? Obtenido el 10 de octubre de 2020 de: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>.

Ferenz, Feher. (febrero, 2017). Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa. Obtenido el 03 de octubre de 2020: <https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml><https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml>

García, Wanda. (2014). Test de personalidad. Obtenido el 7 de diciembre del 2020 de: <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/test-de-personalidad-que-son-y-cuantos-tipos-hay/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20Test%20de,de%20un%20individuo%20en%20espec%C3%ADfico>.

Giraldo, V. (2017). Embudo de ventas: Significado, ventajas y aplicación y diferencias del embudo de marketing. Obtenido el 21 de noviembre del 2020 de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/>

Giraldo Valeria. (2019). Plataformas digitales: ¿Qué son y qué tipos existen? Obtenido el 24 de octubre del 2020 de página web. <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>

Grupo Algabasa. (s. f.). Sobre la cadena de suministros. Obtenido el 07 de octubre del 2020: [http://contenidos.algabasa.com/que-es-logistica#sobre la cadena de suministros](http://contenidos.algabasa.com/que-es-logistica#sobre%20la%20cadena%20de%20suministros)

Gobierno de México. (s. f.). Normas Oficiales Mexicanas. Obtenido el 08 de octubre del 2020 de: [https://www.gob.mx/salud/en/documentos/normas-oficiales-mexicanas-9705#:~:text=August%2020%2C%202015-.Las%20Normas%20Oficiales%20Mexicanas%20\(NOM\)%20son%20regulaciones%20técnicas%20de%20observancia,las%20personas%20o%20dañar%20la](https://www.gob.mx/salud/en/documentos/normas-oficiales-mexicanas-9705#:~:text=August%2020%2C%202015-.Las%20Normas%20Oficiales%20Mexicanas%20(NOM)%20son%20regulaciones%20técnicas%20de%20observancia,las%20personas%20o%20dañar%20la)

Ibertic. (s.f). Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo. Obtenido el 7 de diciembre del 2020 de: [https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic\\_guia\\_entrevistas.pdf](https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf)

Junta Directiva. (2016). Manual de selección de personal. Obtenido el 7 de diciembre del 2020 de: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/fonaes/documents/210509/download#:~:text=SELECCI%C3%93N%20DE%20PERSONAL-.1..diferentes%20%C3%A1reas%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Lado, M. (2012). Chequeos de Referencias, Habilidad Mental General y Experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo. Obtenido el 1 de noviembre del 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324583005.pdf>

Lexico. (s.f). Formato. En Léxico. Obtenido el 24 de octubre del 2020 de <https://www.lexico.com/es/definicion/formato>

Lexico. (s.f). Herramienta. En Léxico. Obtenido el 24 de octubre del 2020 de <https://www.lexico.com/es/definicion/herramienta>

Léxico. (s. f.). Informe. En Lexico.com. Obtenido el 22 de noviembre del 2020 de: <https://www.lexico.com/es/definicion/informe>

López R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional. Obtenido el 17 de octubre en 2020 de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Miembros del tribunal. (2017). Manual de gestión de recursos humanos. Obtenido el 7 de diciembre del 2020 de: [https://www.tra.go.cr/sites/default/files/Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos\\_0.pdf](https://www.tra.go.cr/sites/default/files/Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos_0.pdf)

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Obtenido el 3 de Octubre del 2020 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>

OBS Business School. (2014). Tipos de proyectos y sus principales características. Barcelona, España: OBS. Obtenido el 02 de octubre del 2020 de: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/administracion-de-proyectos/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristicas>

Pérez, J. & Gardey, A. (2012). Definición de: sesión. Obtenido el 10 de octubre del 2020 de <https://definicion.de/sesion/>

Pérez, J., & Merino, M. (2013). Definición de texto narrativo. Definicion.de. Obtenido el 7 de noviembre de 2020, de <https://definicion.de/texto-narrativo/>

Real Academia Española. (s. f.). A distancia. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 15 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/distancia?m=form>

Real Academia Española. (s. f.). Documento. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 02 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/documento?m=form>

Real Academia Española. (s. f.). Inspeccionar. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 15 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/inspeccionar>

Real Academia Española. (s. f.). Matriz. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 14 de noviembre del 2020, de: <https://dle.rae.es/matriz>

Real Academia Española. (s. f.). Operación. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 02 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/operación>

Real Academia Española. (s. f.). Presencial. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 15 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/presencial>

Real Academia Española. (s. f.). Proceso. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 24 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/proceso?m=form>

Real Academia Española. (s. f.). Proveedor, ra. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 08 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/proveedor>

Real Academia Española. (s. f.). Servicio. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 15 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/servicio?m=form>

Real Academia Española. (s. f.) Sistema. En Diccionario de la lengua española. Obtenido el 08 de octubre del 2020, de: <https://dle.rae.es/sistema>

Reitz, J. (2004). Information Need. Online Dictionary for Library and Information Science. Libraries Unlimited. Obtenido el 14 de noviembre de 2020 de: [https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis\\_i.aspx](https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_i.aspx)

Santiago, A. (2010). Guía práctica: Logística y distribución física internacional. Bogotá: Legis S.A. Obtenido el 10 de octubre de 2020 de sitio web: [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/logistica/unidad\\_1/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_1/DM.pdf)

Secretaría de economía. (s. f.) Comercialización. Obtenido el 15 de octubre del 2020 de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion#:~:text=La%20comercialización%20es%20el%20conjunto,lo%20conozcan%20y%20lo%20consuman.>

Secretaria de Economía. (s. f.). Información General-Glosario. Obtenido el 08 de octubre del 2020 de: [http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/actualiza/informacion\\_glosario.htm](http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/actualiza/informacion_glosario.htm)

SIICEX. (s.f.). Clasificación arancelaria. Glosario. Obtenido el 08 de octubre del 2020 de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_glosario&pletra=C&pNumeroPagina=3&portletid\\_=SGlosario&page\\_=155.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_glosario&pletra=C&pNumeroPagina=3&portletid_=SGlosario&page_=155.00000)

Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007) Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill. 14ª edición. P. 220. Obtenido el 08 de octubre del 2020 de



## **V. Anexos**

Anexo 1. Estandarización del proceso de ventas

Anexo 1.1. Manual de ventas

Anexo 1.2. Introducción a CYG

Anexo 2. Sistematización de proyectos de servicios logísticos

Anexo 2.1. Manual Búsqueda de proveedores y productos específicos

Anexo 2.2. Manual Clasificación de producto y revisión de requisitos de importación

Anexo 2.3. Manual Inspección a distancia de empresas

Anexo 2.4. Manual Inspección personal de la fábrica

Anexo 2.5. Manual Inspección de productos

Anexo 2.6. Manual Coordinación de embarques

Anexo 2.7. Manual Servicio de comercializadora

Anexo 2.8. Manual Ferias comerciales de productos y proveedores

Anexo 2.9. Data Sheet

Anexo 2.10. Fichero

Anexo 2.11. Catálogo

Anexo 2.12. Clasificación y requisitos de importación

Anexo 2.13. Cálculo de impuestos

Anexo 2.14. Reporte de inspección

Anexo 2.15. Encuesta de satisfacción del cliente

Anexo 2.16. Matriz Necesidades de información

Anexo 3. Formalización del proceso de selección de personal

Anexo 3.1. Manual de selección de personal

Anexo 3.2. Guía de entrevista

Anexo 3.3. Reporte de la entrevista

Anexo 3.4. Examen técnico de logística

Anexo 3.5. Referencias laborales

Anexo 3.6. Referencias personales

Anexo 3.7. Evaluación de candidatos

Anexo 3.8. Documentación para expediente de personal