

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría Integral en una empresa constructora de obra electromecánica y obra civil en el municipio de Zapopan¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Juan Pablo Vásquez Casas. Administración de Empresas y Emprendimiento

Guadalupe Hernández Martínez. Administración Financiera

Paulina Sofía Peña Bonequi. Mercadotecnia

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2019

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	11
1.4. Análisis del entorno	11
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.4. Análisis del entorno	13
2. DIAGNÓSTICO.....	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	33
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	33
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	34
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	37
3.1. Misión, visión y valores	37
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	38
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	39

3.4. Mapa estratégico	41
4. PROPUESTA DE MEJORA	42
4.1. Nombre de la propuesta	42
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	42
4.3. Plan de acción	44
5. IMPLEMENTACIÓN	45
5.1. Actividades realizadas y su justificación	45
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	65
5.2. Resultados obtenidos.....	65
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores.....	68
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	76
6.1. Corto plazo.....	76
6.2. Mediano plazo.....	76
6.3. Largo plazo	76
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	77
III. CONCLUSIONES	86
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	87
1. Bibliográficas	87
2. Electrónicas.....	88
V. ANEXOS.....	90

Resumen

El presente documento llamado Consultoría Integral en una empresa constructora de obra electromecánica y obra civil en el municipio de Zapopan fue elaborado por los estudiantes Juan Pablo Vásquez Casas, Guadalupe Hernández Martínez y Paulina Sofía Peña Bonequi, con la conducción de la maestra Laura Tiburcio Silver.

El documento está integrado por cinco capítulos: descripción del proyecto, reflexiones de los estudiantes, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. La metodología utilizada para la elaboración de este documento fue la de Consultoría en MYPE. Las fuentes empleadas fueron las primarias como los documentos de la empresa, entrevista a los colaboradores, observaciones, entre otros. También se usaron fuentes secundarias como bibliográficas, bases de datos, entrevistas a especialistas, etc.

Los principales contenidos del documento son las generalidades y contexto de la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, las propuestas de mejora, el plan de acción, la implementación, el tablero de seguimiento de indicadores, y las recomendaciones a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

La intervención propició que la empresa mejorara significativamente al ser motivada por ver los beneficios que tendrán. La compañía implementará y mantendrá todo, les costará esfuerzo, pero pase lo que pase el resultado será benéfico en el largo plazo. Ciertamente, tanto el empresario como todos los colaboradores están dispuestos al perfeccionamiento constante de la organización. Eso es una buena señal, sus actitudes y acciones refuerzan la idea de que desde antes estaban abiertos al cambio.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

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

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

Por otra parte, el empresario trabajó durante cuatro años en la CFE donde adquirió experiencia lo cual lo llevó a querer emprender, por lo que en el 2016 decidió retomar las actividades en la empresa junto con dos empresarios que actualmente ya no pertenecen a la compañía. En diciembre del mismo año se incorporó el gerente de construcción, teniendo entre sus principales funciones la contratación del personal: albañiles, eléctricos y linieros.

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

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

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

1.2. Entendimiento del negocio

Con más de siete años de experiencia, se dedica a la construcción de obra eléctrica y civil, así como servicios de mantenimiento. Actualmente la organización tiene siete colaboradores: cinco técnicos de obra y dos de administración, sin embargo, cuando la empresa no cuenta con obras en proceso los técnicos se integran al área de administración. Los empleados de planta están bajo un contrato en el cual se establecen ocho horas de trabajo y una hora de comida. El horario de lunes a viernes es de 8 a.m. a 6 p.m. y los sábados de 8 a.m. a 2 p.m.

La empresa carece de misión, visión o valores, sin embargo, tienen un esquema de lo que les gustaría representar y cómo se ven a futuro, esto se puede describir como:

una empresa de calidad y confianza, con la energía y capacidad de resolver cualquier problemática. Buscan posicionarse como una empresa innovadora y diversa, que rompa paradigmas y se encuentre a la vanguardia de tecnología. Por otro lado, no dispone de objetivos y políticas establecidas.

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

Los servicios que ofrece son mantenimiento industrial/fallas, obra civil y eléctrica, los cuales muestra estacionalidad teniendo una temporada alta en el cambio de gobierno. Su cliente principal es el gobierno con un 70%. No dispone de estrategias de venta ni canales de distribución formalmente.

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

Se dispone de control financiero y contable muy simples, el cual consiste en anotar en un documento de Excel los ingresos, gastos, a que empresa se realizó el pago y viceversa, y la fecha de cada movimiento. Además de un contador externo, el cual les ayuda a mantener en orden los requerimientos con hacienda. La información contable se utiliza para tener un control administrativo de las operaciones y las actividades de la empresa, así como efectos fiscales.

Para determinar el margen de utilidad por producto, hacen un cálculo por proyecto para poder generar un ahorro y soportar la operación cuando no tienen obra. Se

dispone con un plazo de pago con clientes de 30 días y con proveedores es de contado.

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

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

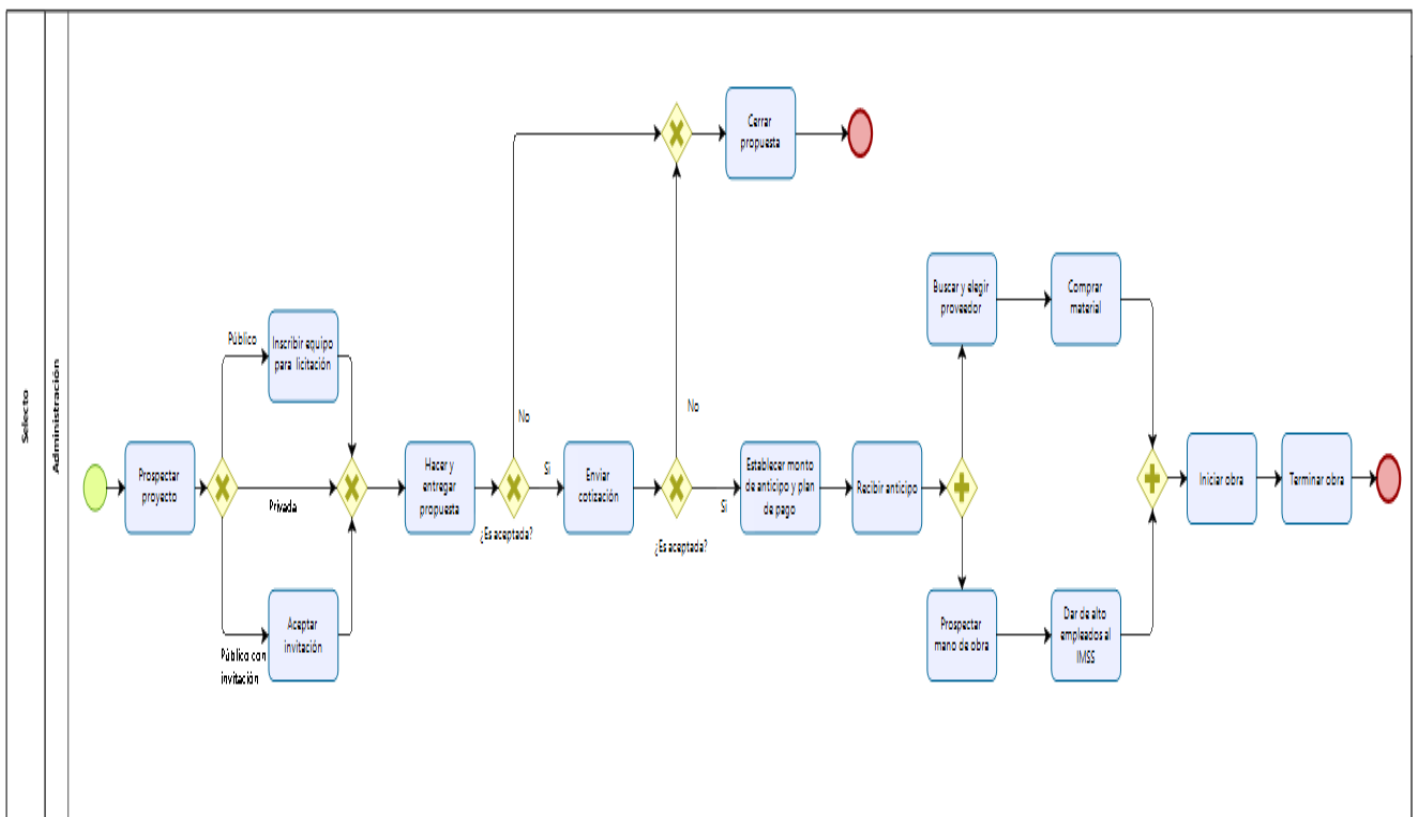
Para esto, elaboran y entregan la propuesta de obra. De ser aprobada, se elabora la cotización a través de una herramienta en Excel que utilizan normalmente, se envía dicha cotización a quién corresponda. Si es aceptada, se establece el plan de pago y monto de anticipo. En el caso de ser rechazada ellos retiran su propuesta de su base de datos y termina el proceso.

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

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

La contratación del personal se realiza de manera informal, se busca a través de internet o por recomendación. No cuentan con un proceso de contratación, por lo que una vez que los contactan se dan de alta al IMSS para que puedan empezar a trabajar. Con esto se inicia la obra, se elabora y se entrega a quien corresponda.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

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

Ventaja competitiva de la empresa

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

Estrategia genérica

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

1.4. Análisis del entorno

Introducción

En la siguiente tabla se tomaron en cuenta diversos factores, con la finalidad de obtener datos duros y confiables para realizar un análisis del entorno que tenga un impacto significativo para la empresa. En esta investigación se consideraron los siguientes: Económicos, social culturales, demográficos, político-legales, tecnológicos, y competencia. De esta manera, se logró conseguir un panorama general sobre cómo se encuentra la empresa posicionada tanto en el sector como en el entorno que lo rodea. Identificando cuales son las posibles oportunidades y amenazas en cada uno.

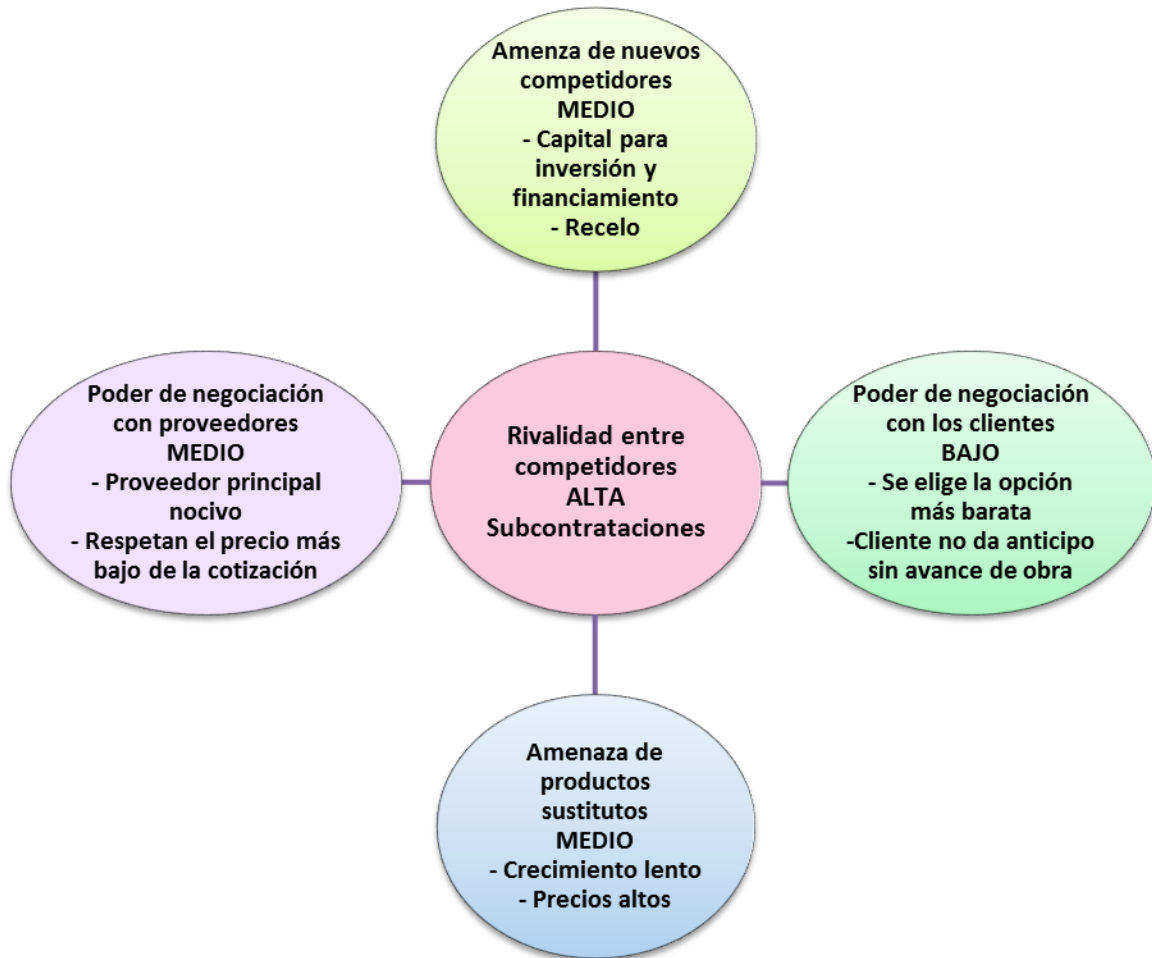
Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
<i>Aspectos económicos:</i>		
Unidades económicas	Existen 11 competidores especializados en el mercado en Colima y Jalisco.	Empresas extranjeras abarcan la mayor parte de los proyectos.
Precios de los insumos	Cobre: Su variación entre el precio máximo y el precio mínimo ha ido disminuyendo, con un 7.8% de diferencia en el año actual. Aluminio: El aumento en sus precios es mínimo y no ha variado extremadamente.	Aluminio: La diferencia entre el precio mínimo y el máximo es del 39%, significa que si bien, se puede comprar a un precio más económico, también está la posibilidad de conseguirlo con una diferencia amplia.
Tipo de cambio		El dólar cambia diario y los insumos y maquinaria que se requieren se venden en esta moneda.
<i>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</i>		

Cientes potenciales	Jalisco registra 1138 clientes potenciales. Nayarit 249. Colima 252. Michoacán 357. San Luis Potosí 412.	
Energías renovables	En México la participación de energías renovables aún no tiene un gran porcentaje de intervención, lo que favorece entrar a este nuevo mercado por la tendencia y crecimiento que se está dando en el mundo.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Licitaciones de Obra Pública		Debido al descenso en las licitaciones registradas en Jalisco 2019, las posibilidades de acceder se reducen.
Presupuesto 2019		El gasto en infraestructura ha disminuido en los últimos años representando el 1.5% del PIB actual en comparación al 2.5% del 2013.
Aspectos tecnológicos:		
Inversión en la innovación	Aumento en la generación e implementación de tecnologías limpias.	Se estima que para 2024 habrá mayor diversidad y que desde hoy hasta 2050 solo ira incrementando dicho sector.
Disponibilidad de maquinaria y equipo	Suficientes proveedores para la adquisición o renta.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		Fuerte rivalidad, las grandes constructoras civiles pueden entrar fácilmente a las licitaciones de obra electromecánica y

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

Diamante de Porter



Conclusiones

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

Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores es un nivel medio, debido a que una barrera de entrada en este sector es contar con una inversión alta para la

adquisición de herramienta y maquinaria, con la cual muchas empresas pequeñas no cuentan. Otra, si una constructora quiere tener trabajo, debe de tener la capacidad de financiar los primeros 60 días de obra. También está el recelo de los competidores más antiguos al ver una empresa nueva surgir en el mercado.

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

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

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

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra 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 asistir a la empresa se presentó al equipo de consultores con el empresario y sus colaboradores, se realizaron preguntas acerca de la historia de la empresa y un poco sobre sus procesos para conocer cómo operan. Otro propósito de la vista era conocer las instalaciones de la empresa y los puestos que cada colaborador desarrolla dentro de ella. También se realizó una entrevista con el empresario respecto al entorno del sector, éstas basándose en las 5 fuerzas de Porter.

En la segunda semana se realizó una entrevista con un experto, el cual fue proporcionado por el empresario, con la finalidad de conocer el entorno del sector y obtener información del giro de la empresa. Con esta información se realizó el análisis de entorno, para el cual se seleccionaron distintas variables que fueran relevantes, tales como económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas, etc. Se obtuvieron datos de fuentes como INEGI, SCIAN, DENU, artículos educativos, etc. De acuerdo con esto se finalizaron las generalidades y contexto de la empresa.

En la tercera semana se comenzó con la etapa del diagnóstico, en el cual se utilizó la herramienta DIE del CUE y FODA para conocer información respecto a diferentes áreas de la empresa, como la gestión, los mercados, recursos humanos, operaciones y finanzas. Por medio de esto se pudieron identificar los problemas en cada una de estas áreas y de esta manera establecer el problema general de la empresa.

En la cuarta semana se continuó trabajando con el diagnóstico hasta finalizarlo, con cada integrante participando activamente en el aporte de conocimientos de su área respecto a los problemas que se identificaron. También se comenzó la etapa del planteamiento estratégico, en la cual se trabajó junto con el empresario y los colaboradores para definir una visión, misión y objetivos. Por otra parte, se aplicaron encuestas sobre el clima laboral, valores, y las habilidades gerenciales del empresario.

En la quinta semana se plantearon las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la empresa y se completó la herramienta FODA, con la cual se desarrollaron estrategias para cada una, de las que en un futuro serán propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión

Para el apartado de organización se observó que se carece de una determinación de funciones de los participantes en el área administrativa y organizacional. No sólo en las descripciones de trabajo y sus funciones, sino en la delimitación de estas mismas. Sin embargo, no afecta en cómo los colaboradores perciben a la empresa, ya que la ven con una cultura organizacional sólida.

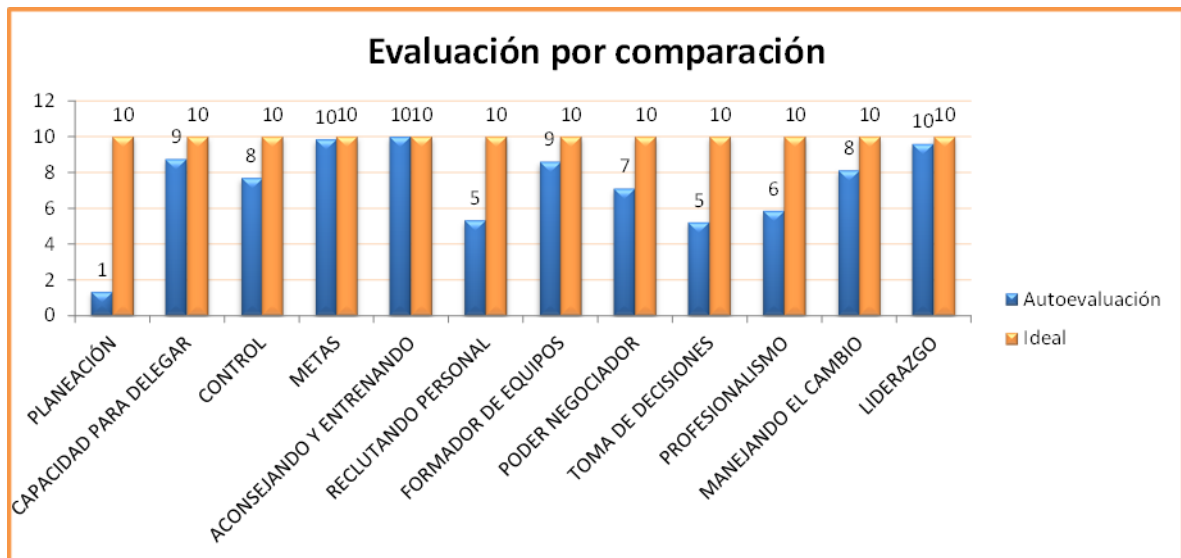
Tomando en cuenta la percepción de los colaboradores, se reconoció la falta de integración y comunicación en las áreas administrativas y como consecuencia el área de operaciones. Lo cual se reflejó cuando se identificó que no todos los colaboradores están familiarizados con los objetivos de la empresa, por lo que sólo algunos atribuyen a su logro. Por esto mismo, al integrar equipos con diferentes colaboradores con diferentes capacidades resulta hasta cierto grado un poco difícil

acorde a ellos mismos. No obstante, esto no ha ocasionado problemas para la toma de decisiones o problemas de autoridad.

En el apartado de toma de decisiones se encontró que todas las personas que toman decisiones en su mayoría están capacitadas para esto. No sólo por su preparación académica y experiencia laboral, sino porque tiene el tiempo adecuado y los recursos para tomar dichas decisiones. También cabe mencionar que cada decisión es acorde a cada problemática y no hay un proceso establecido. Los departamentos donde se involucra más la toma de decisiones son en producción, finanzas y en general todo el ámbito económico.

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

A continuación, se muestran los resultados de una herramienta aplicada al empresario para evaluar sus habilidades gerenciales.



La planeación en la empresa está establecida de manera reactiva, ya que los objetivos están determinados, pero son irregulares porque dependen de la problemática que se esté atendiendo en ese momento. En su mayoría las estrategias y objetivos establecidos son operativos, por lo que las estrategias del desarrollo de la organización terminan siendo de menor prioridad para la empresa. De la misma manera se observó esto en el área de control, ya que la empresa no tiene indicadores de éxito o de cumplimiento de objetivos en ningún área. En sólo algunas ocasiones todos los colaboradores tienen claro y concreto las estrategias de la organización. Lo cual es relevante ya que en ciertas ocasiones las estrategias establecidas han necesitado de ajustes y que los colaboradores no lo sepan lo impide. En esencia la estrategia más grande que sigue la empresa es de diferenciación en la calidad y el servicio al cliente.

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

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

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

Mercado

Se observó que en cuanto a la gestión de la demanda la empresa no realiza estudios de mercados y productos, tanto actuales como potenciales. Debido a esto, la poca información con la que cuentan para hacer pronósticos y previsiones carece de confiabilidad, lo cual impacta en su falta de objetivos establecidos relacionados a las ventas, puesto que no clasifican por producto, zona o cliente. A pesar de esto, la empresa a veces revisa si tiene la capacidad de cumplir con los requerimientos antes de asumir compromisos.

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

trabajos que tienen son subcontratos, su poder de negociación con el cliente respecto a precios es muy bajo.

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

En cuanto a la promoción y publicidad, la empresa no lleva a cabo ninguna actividad relacionada con la promoción o publicidad de su servicio, no cuentan con redes sociales o página web para poder contactarlos. No tienen presupuestos dirigidos al área de ventas, sin embargo, se encuentran en el desarrollo de planes para iniciar la promoción de los servicios de la empresa.

En la actualidad no existe un área de ventas o vendedores, por lo que todo lo relacionado con esto está indefinido. No existen funciones estandarizadas de ventas, políticas y reglas o evaluaciones de productividad. Todas las ventas las realizan el director de la empresa y el gerente operativo, debido a que la mayoría de sus trabajos han sido por medio de relaciones estratégicas con personas dentro del sector de la construcción o del gobierno.

La gestión de facturación y cobranza se encuentra un poco más establecida, cuentan con un registro de todas las facturas de venta y, a pesar de no estar organizadas de manera que se le facilite a cualquier colaborador acceder y entender la información, están categorizadas por cliente y fecha.

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

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

El conocimiento de los competidores no es muy diferente al anterior, puesto que la empresa no tiene identificados a sus competidores directos o indirectos, por lo tanto, no dispone información de ellos ni del mercado al que atienden. Tampoco se tienen identificados los potenciales o nuevos. A pesar de esto, si se recaba información eventualmente de productos sustitutos que puedan llegar al mercado nacional.

El conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa es nulo, puesto que no recaban información al respecto y se desconoce de qué manera éstas podrían llegar a afectar a la compañía. Esto conlleva a una falta de planes de reacción ante dichas amenazas.

Por lo que se refiere al posicionamiento de la empresa, se desconoce el tamaño del mercado en el que se encuentra y la participación de ésta dentro de él, sin embargo, se advierte el atractivo del sector y cómo es que se puede alcanzar un posicionamiento deseado. Actualmente la compañía busca entrar a nuevos mercados y adquirir nuevos clientes, si bien es de manera intencionada, no es formal.

Se carece de un plan comercial y estrategias que la ayuden a lograr objetivos. Hoy en día su catálogo de clientes es muy reducido, por lo que tienden a proyectar todas sus ventas en uno solo.

En cuanto a los sistemas de información, en pocas ocasiones se ha recabado información para tomar decisiones de mercado y poder mantener una relación adecuada con el cliente. Por otra parte, no se cuenta con un sistema para administrar las ventas en donde se registren datos específicos, tiempos de entrega, etc. Relacionado con los clientes, no existe un sistema de estadísticas que analice datos de ventas por cliente, servicios ofrecidos, periodos de trabajo con ese cliente, obras realizadas, etc. Esto lleva a la conclusión de que la gestión de información y recursos de información no son adecuados para las ventas o mercadotecnia de la empresa.

Operaciones

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

Este mismo responsable ejecuta lo que es el apartado de seguimiento de pedido o en este caso el seguimiento de una obra, ya que con la información generada por el control de costos permite poder estimar los tiempos de entrega en cada obra. Cabe mencionar, que no siempre es posible el cumplimiento de compromisos ante el cliente en forma y tiempos, independientemente si la causa es ajena o no a la empresa. Además, no hay un registro formal de la demanda ni tampoco de pedidos particulares de clientes.

En la cadena de valor o el abastecimiento de materiales, la empresa en su mayoría no tiene problemas con sus proveedores. Por un lado, es poco común que los proveedores no cumplan con la calidad esperada. Aunque suelen tener problemas con las entregas a tiempo, la comunicación no parece ser obstáculo ya que es fluida

y sin trabas. Por último, también se encontró que los registros de compra están guardados y actualizados electrónicamente.

Una vez que las compras están hechas y el material ha sido abastecido, la elaboración de un control de inventario por parte de la empresa entra en acción. Las clasificaciones, categorizaciones y actualizaciones son hechas en su mayoría de las veces. Aunque se tenga la información actualizada del inventario, dicha información no es utilizada para determinar costos, tampoco para establecer un ciclo de rotación de inventario o para darle seguimiento a los insumos con antigüedad. En esencia no se utiliza la información generada para estrategias de inventario, pero si la utiliza para cuadrar el inventario teórico con el inventario físico.

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

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

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

La parte de calidad es uno de los aspectos prioritarios para la empresa. Es el apartado en el cual se dedica un porcentaje significativo de horas y esfuerzo humano para verificar que esté a los niveles que exige y que espera el cliente. Esto se verifica en todas las etapas de obra y al final. Sin embargo, no hay procedimientos o registros para cuando se verifique dicha calidad. Esto es reforzado por el hecho que los clientes no exigen y acuerdan en su mayoría de veces un nivel de calidad explícitamente.

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

Recursos humanos

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

No existe un reglamento formal acerca de la seguridad en el trabajo, sin embargo, suelen tomarse medidas disciplinarias ante el incumplimiento de ciertas reglas internas, por lo que los empleados las conocen y respetan. Además, de manera

parcial muestran conformidad con las normas y leyes que aplica para sus operaciones, ubicación y condiciones de la empresa.

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

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

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

Por otro lado, se conoce y se cumple parcialmente con la legislación acerca de las condiciones de trabajo. El empresario muestra preocupación por inspirar un clima de confianza, transparencia y motivación, por lo que el personal participa en la

construcción de propuestas para mejorar los resultados de la empresa. A pesar de ello, no se han hecho evaluaciones en el pasado que confirmen que existe un buen clima laboral, sin embargo, la mayor parte del personal muestra confianza, compromiso, interés en mejorar continuamente y actitud cooperativa y de servicio, lo cual favorece la productividad.

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

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

71.39

70.83

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

No existe una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia global y de negocios de la organización, en la mayoría de las áreas el personal en general tiene un enfoque de calidad en el desempeño de su trabajo. Sin embargo, no se cuenta con políticas documentadas de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

De manera eventual, en el último año se han hecho innovaciones de tipo organizacional con impactos positivos. Se motiva y se prepara al personal para que

participe en la innovación de los procesos, productos y servicios, lo cual muestra una capacidad buena para participar en el proceso de innovación. Se carece de un soporte básico de sistemas de información para la gestión del personal, ni se lleva un registro de las competencias y habilidades del personal y de su plan de desarrollo.

Finanzas

No se efectúa una contabilidad de costos. Aunque para su estructura se toma en cuenta los materiales que necesitan, mano de obra directa y otros como la ubicación de la obra. Se elaboran presupuestos de ingresos y egresos, los cuales brindan información consistente y confiable. Los cierres contables se realizan mensualmente y la información se actualiza al cierre del mes anterior.

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

La empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes según corresponde a su constitución. Tiene un registro adecuado al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Además, cuenta con los permisos y licencias que requiere según la normatividad vigente y aplicable a su giro. Está al corriente con sus obligaciones fiscales, en cambio no cuenta con convenios fiscales y no aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de impuestos.

Se sigue una estrategia para la fijación de sus precios, la cual se basa en el costo del producto más margen deseado. La empresa recolecta, procesa y analiza información necesaria para establecer de manera adecuada sus precios según la estrategia seguida. Sin embargo, no se conocen con precisión los márgenes de utilidad que obtienen por cada uno de los clientes o segmentos de mercado que

manejan. En la mayoría de los casos se respetan los precios y acuerdos que se pactan con el cliente, asumiéndolos activamente como compromisos. Aunque en pocas ocasiones han hecho ajustes negociados en los precios cuando no se logra llegar a los márgenes proyectados.

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

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

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

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

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

Árbol de problemas

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

² Universidad Autónoma de Córdoba. (2017). El Proceso de Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Obtenido junio 05, 2019, Sitio web:

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

³ Unesco. Árbol de problemas. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido junio 05, 2019 de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

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: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	56.0	132.0	4.2	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	30.0	120.0	2.5	SOBREVIVENCIA
AF3.	OPERACIONES	59.0	141.0	4.2	BÁSICA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	78.0	174.0	4.5	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	79.0	155.0	5.1	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		302.0	722.0	4.1	BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

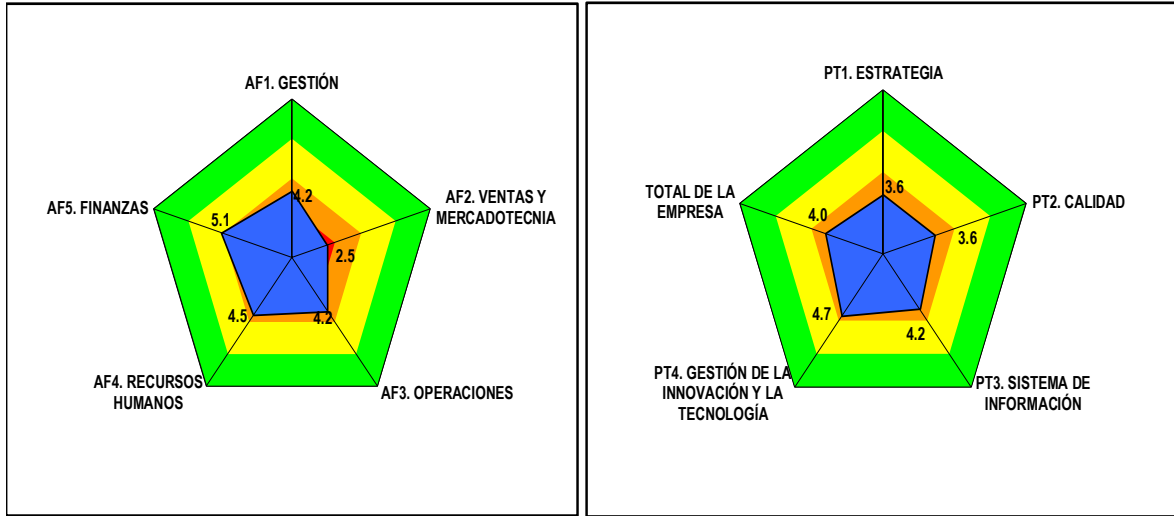
BÁSICA

Áreas transversales

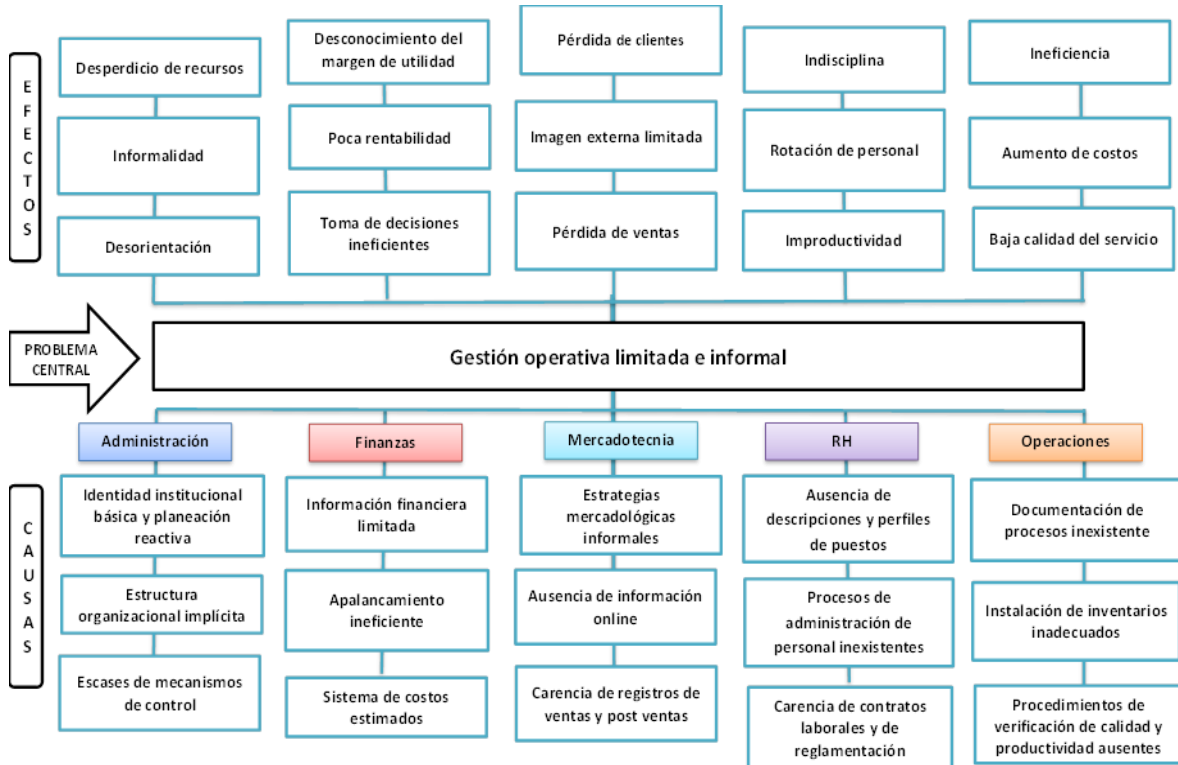
Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

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

Tabla de Fortalezas y Debilidades



Árbol de problemas



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

En la administración repercute en que existe una planeación reactiva y una identidad institucional básica, lo cual puede provocar desorientación en la empresa. Además de tener una estructura organizacional implícita y escasez de mecanismos de control, lo cual resulta en desperdicios de recursos e informalidad.

En las finanzas la información financiera es limitada, lo que hace que no se aproveche para la toma de decisiones. El nivel de apalancamiento es ineficiente y el sistema de costos solo es estimado, sin embargo, no se utiliza para llevar un control de margen de utilidad.

En el área de mercado existe una carencia de registro de ventas y post venta que resulta en un servicio al cliente ineficiente. Además, se tiene ausencia de información online, lo que impide que tengan acceso a su servicio e información de manera eficiente.

En recursos humanos existe ausencia de descripciones de perfiles de puestos, procesos de administración de personal inexistentes y carencia de contratos laborales y reglamentación.

Finalmente, en operaciones no existe documentación de procesos, los procedimientos de verificación de calidad y productividad son ausentes. Las instalaciones de inventarios son inadecuadas lo que se ve reflejado en el aumento de costos.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

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

Visión

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

Valores

- Compromiso
- Lealtad
- Entusiasmo
- Responsabilidad
- Valentía

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer su sistema de información financiero para la toma de decisiones y tener mayor competitividad. - Actualizar y complementar el currículum de la empresa para mejorar la presentación a clientes potenciales. 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema de costeo para determinar con certeza el margen de utilidad. - Crear una herramienta de registro de clientes para tener un histórico que permita establecer estrategias.
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el diseño de imagen corporativa para mejorar la percepción del cliente. 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el organigrama organizacional y establecer los perfiles y descripciones de puestos para la asignación de responsabilidades y formalización de áreas. - Eficientar el almacenamiento y control de inventario para aprovechar los recursos con los que cuentan.

Objetivos estratégicos

Económico / Financiero	Incrementar los ingresos a 42 mdp por monto de obra anual 2022.
Cliente / Mercado	Realizar obra de potencia media tensión en centros comerciales.
Procesos Internos	Trasladar las oficinas al terreno atrás de ITESO.

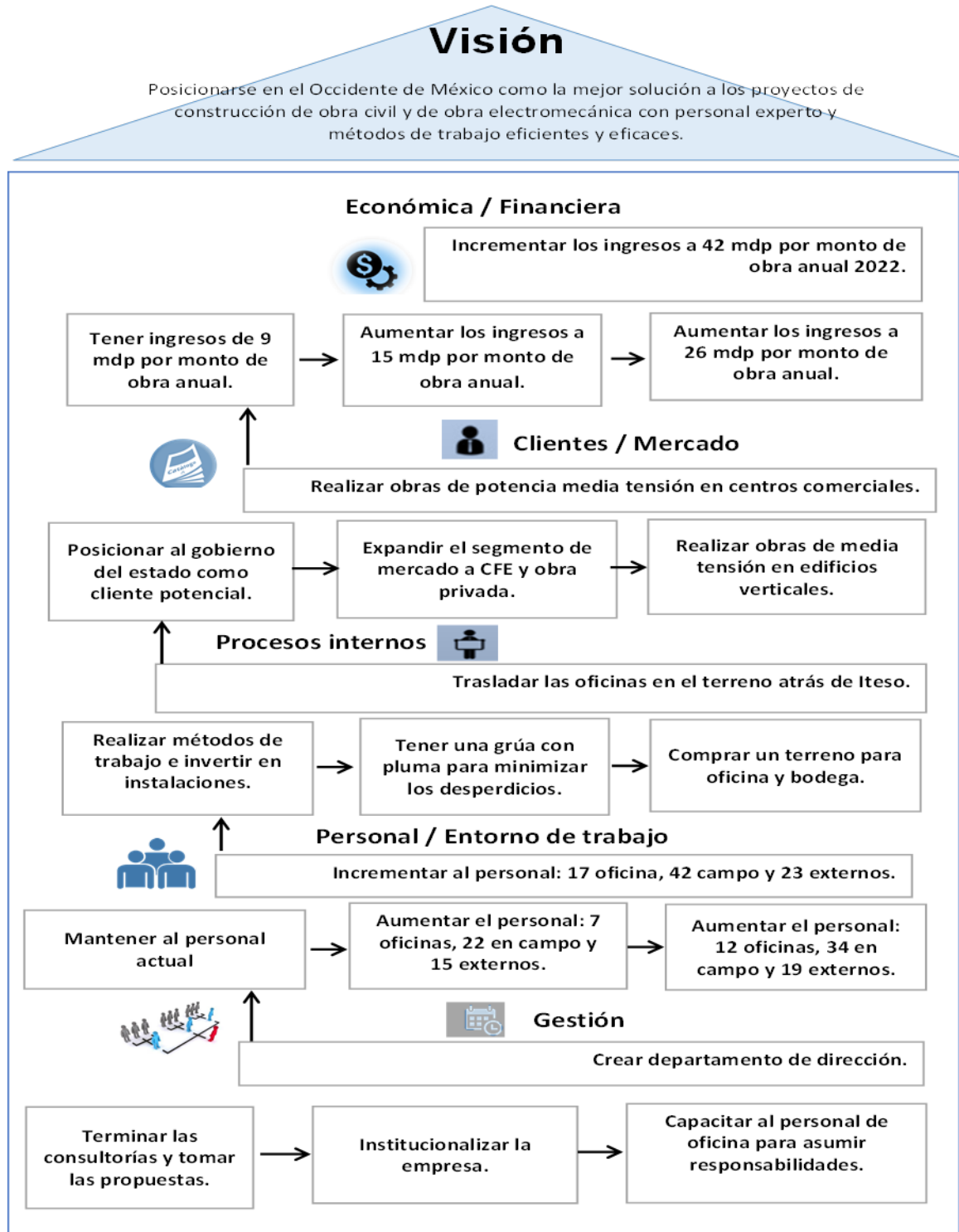
Personal / Entorno de trabajo	Incrementar al personal: 17 personas de oficina: Abrir nuevas áreas de mantenimiento y pruebas. 42 personas en campo: Auxiliares, linieros, choferes, contratados por obra y proyecto. 23 externos.
Gestión	Crear un departamento de dirección delegando. Consolidar el equipo.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo (meta) Estratégico 2022
Económica / Financiera	-Tener ingresos de 9 mdp por monto de obra 2019.	-Aumentar los ingresos a 15 mdp por monto de obra anual 2020.	-Aumentar los ingresos a 26 mdp por monto de obra anual 2021. -Comprar un terreno aproximadamente de un 1 millón. -Invertir en construcción de 800,000 + 700,000.	-Incrementar los ingresos a 42 mdp por monto de obra anual 2022.
Cliente / Mercado	-Posicionar al gobierno del estado como cliente potencial.	-Expandir su segmento de mercado a gobierno del estado, CFE y obra privada.	-Realizar obra de media tensión en edificios verticales.	-Realizar obra de potencia media tensión en centros comerciales.
Procesos internos	-Realizar métodos de trabajo e invertir en instalaciones y maquinaria.	-Tener una grúa con pluma para minimizar los desperdicios. -Elaborar un Manual para	-Tener una grúa con pluma. -Comprar un terreno para oficina y bodega.	-Trasladar las oficinas al terreno atrás de ITESO.

		disminuir desperdicios.		
Recursos humanos	-Mantener a este personal en el año actual: 7 personas de oficina 4 campo 7 externos	-Aumentar el personal: 7 personas de oficina 22 campo 15 externos	-Aumentar el personal: 12 personas de oficina 34 campo 19 externos	-Incrementar al personal: 17 personas de oficina: Abrir nuevas áreas de mantenimiento pruebas. 42 personas en campo: Auxiliares, linieros, choferes, contratados por obra y proyecto. 23 externos
Gestión / Dirección	-Terminar las consultorías con especialistas y tomar sus propuestas.	-Institucionalizar la empresa.	-Capacitar al personal de oficina para asumir responsabilidades.	-Crear un departamento de dirección delegando. -Consolidar el equipo.

3.4. Mapa estratégico



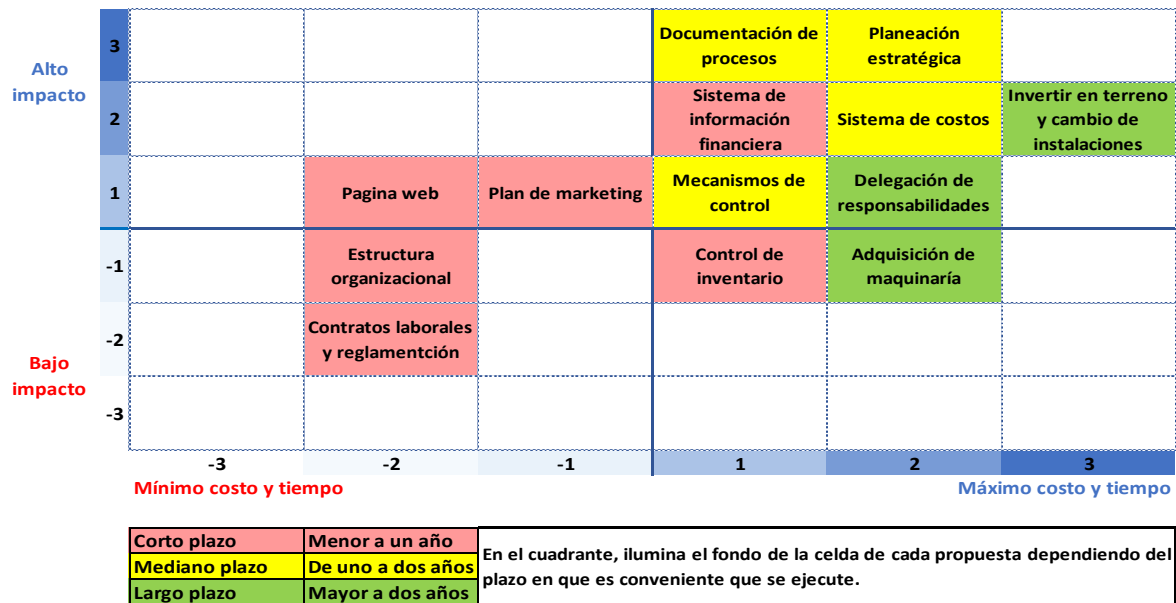
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Formalización de la gestión con visión estratégica.

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

Matriz de priorización de propuestas



Justificación

Estructura organizacional

Dadas las circunstancias de que la empresa carece de una estructura explícita con descripciones de cada puesto dentro de la misma. Se desconoce para la mayoría de los colaboradores la identidad de la empresa y la dirección tanto individual como

la de la organización. Al efecto, se busca elaborar el organigrama con la jerarquía y los canales de comunicación, así como formular las descripciones y perfiles de puestos para la asignación de responsabilidades y formalización de áreas, describiendo explícitamente lo que se espera de cada puesto laboral. El beneficio con el organigrama y las descripciones de puestos es sentar las bases de la institucionalización buscando que haya un impacto directo a la identidad y dirección percibida por la empresa entera.

Estrategia comercial

En el área de mercado se observó la problemática de imagen y de información de clientes, si bien, se cuenta con una noción de la imagen y se utiliza en ciertos aspectos, ésta es informal. Por otra parte, existe información limitada respecto a los clientes. Por lo tanto, la propuesta es estandarizar y formalizar la imagen corporativa de la empresa, comenzando por darle diseño a toda la papelería que se utilice, se actualizará y complementará el currículum con el que se cuenta actualmente y se desarrollará una herramienta para registrar información respecto a los clientes potenciales y aquellos con los que la empresa ya ha trabajado. De esta manera la empresa se beneficiará al darle un aspecto profesional a la imagen corporativa y mejorar su presentación hacia clientes potenciales, y al mismo tiempo crear un histórico de éstos.

Controles financieros básicos

En el área financiera se observó que existe información contable limitada la cual se utiliza sólo de manera fiscal. Por otra parte, se cuenta con una herramienta donde se registran sus egresos e ingresos, sin embargo, la información es insuficiente para la toma de decisiones. Por lo que una de las propuestas es fortalecer el control financiero, para ello se aprovechará la información que tiene actualmente la empresa, con la finalidad de obtener información viable y concreta para la toma de decisiones, así tener mayor competitividad y poder determinar con mayor certeza el margen de utilidad.

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación comenzaron después de haber presentado los resultados de la validación ante la empresa, donde se acordó seguir estrictamente el **plan de acción**, el cual se define como “una herramienta gerencial de programación y control, que facilita la priorización de actividades para el logro eficiente y oportuno de objetivos y metas.”⁴ En la primera junta semanal con la empresa se presentó a un nuevo integrante del equipo, un estudiante francés de intercambio de la carrera de ingeniería, que llevará a cabo la parte de logística y gestión del almacén.

En esta **primera semana** de la implementación, para la **propuesta de estructura organizacional definida** misma que consiste en “la distribución formal de los puestos en una organización.”⁵, se coordinaron con la empresa y los colaboradores citas para ésta y la siguiente semana para realizar entrevistas con el fin de obtener información para las **descripciones de puesto** las cuales “muestran una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto de cada colaborador y las actividades que desempeña.”⁶

Se realizaron entrevistas con el director general de la empresa, el gerente operativo, supervisor de obra y el gerente administrativo. Uno de los pasos más importantes que se tomó a la hora de las entrevistas fue explicar la misma importancia de estas ya que algunos colaboradores estaban confundidos en los beneficios que traerían. Se les mostró que, con una asignación y delimitación de responsabilidades en

⁴ Ministerio de Cultura. (2010). Guía para elaborar un plan de acción. P. 1

⁵ Robbins Coulter (2010). Administración. Pearson. P. 185

⁶ Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. P. 59

una descripción de puesto, no sólo se puede mejorar la comunicación de la empresa, sino que también él consolidar un ambiente de trabajo en el que todos vayan en una misma dirección.

Para la propuesta de **estrategia comercial**, que se define como “alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa, y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado”⁷, se platicó con el empresario para concretar detalles respecto a lo que necesitaban en el **plan de marketing**, el cual es “un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos con estrategias de marketing.”⁸ Entre estos detalles estaban qué elementos serán de mayor ayuda y deberán de ir en la **base de datos** de clientes, la cual consiste en “un conjunto de información (un conjunto de datos) relacionada que se encuentra agrupada o estructurada”⁹, que se les propuso, al efecto, se llegó al acuerdo que era importante revisar los expedientes de obra para obtener la información necesaria y definir los apartados de la herramienta.

En la propuesta de **controles financieros básicos**, se platicó con el empresario sobre la herramienta a generar, un **control financiero** se define como “la técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos.”¹⁰ Para eso se plantearon las primeras actividades a realizar.

⁷ Hoyos Ballesteros, R. (2013). Plan de marketing. Diseño, implementación y control. P. 25

⁸ Ibid. P. 3

⁹ Gómez Fuentes, M. (2013). Notas del curso: Bases de datos. México: Casa abierta al tiempo. P. 197.

¹⁰ Román, C.L. (2012). Fundamentos de administración financiera. P. 15

Las dos primeras actividades programadas consisten en la revisión para definir los elementos que tendrá la herramienta, así como la recopilación de la información necesaria para el mismo. Por lo que se explicó al empresario que era importante conocer la información financiera que tiene actualmente la empresa para una vez procesada se pueda hacer la planeación e implementación de la herramienta. La importancia de esto reside en que la **información financiera** es “el conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida y expresada en términos de dinero, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero.”¹¹

Por lo que se realizó una junta con el encargado del área administrativa/financiera, donde se explicó cómo se lleva a cabo el registro de sus **egresos** “salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto”¹², e **ingresos** “son los recursos que obtienen la empresa por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio.”¹³ Se acordó mandar dicha información al correo correspondiente para poder analizarla mejor.

En la propuesta de **logística y de gestión del almacén**, la **logística** consiste en “el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro.”¹⁴ El **almacén** se define como “el recinto donde se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de productos.”¹⁵ La primera tarea hizo eco del descubrimiento de la empresa y de la

¹¹ Romero, L. R. (2010). Principios de Contabilidad. P. 172

¹² Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2018). Glosario de términos más usuales en materia de ingresos, gastos y deuda pública. P. 20

¹³ Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2018). Glosario de términos más usuales en materia de ingresos, gastos y deuda pública. P. 20

¹⁴ Bowersox Donald J., C. D. (2007). Administración y Logística en la cadena de suministros. P 55

¹⁵ UNMP. (2000). El almacén en la cadena logística. P. 8

definición de la necesidad. La propuesta inicial de mejora en el ámbito de las operaciones fue presentada a los empresarios. Esta propuesta fue elaborada sólo a partir de la lectura de los documentos de validación del diagnóstico y propuestas por el último miembro integrado en la intervención.

Fue la oportunidad de entender mejor la estructura de la **cadena logística** “brinda la imagen de la forma o la manera en cómo las organizaciones están vinculadas entre sí”¹⁶, y de hablar de los problemas con la gestión del almacén. El empresario explicó los procesos de compra y de almacén, dijo también que no tienen el inventario sistematizado. Después de hablar con el empresario y los colaboradores la propuesta de mejora fue modificada para ser más adecuada a la realidad de la empresa. Uno de los colaboradores hizo una visita del almacén abajo de la oficina esto fue la oportunidad de descubrir la organización del almacén.

Durante la **segunda semana**, debido a que el empresario y los colaboradores de la empresa no podían estar presentes para la junta semanal, se convino llevar a cabo una visita de campo, para lo cual se resolvió el equipo de seguridad y los materiales que se tenían que llevar a dicha visita, ya que ésta se haría en una subestación de la CFE. Una vez ahí, se tomaron fotos y se hicieron notas respecto al proceso que se ejecuta. Por ello, respecto a la propuesta de **estructura organizacional definida**, se suspendieron las entrevistas de descripciones de puestos.

En cuanto a la propuesta de **estrategia comercial**, debido al ajuste de agenda que se hizo por parte de la empresa, se pospuso el análisis de los expedientes de obra para obtener la información necesaria y concretar los apartados de la herramienta de clientes. Por otra parte, se investigaron distintos diseños para la **imagen corporativa**, la cual es “la construcción de diferentes elementos, tanto visuales,

¹⁶ Roberto, C., & Gonzáles, D. (2010). Logística empresarial. P. 4

como culturales, sobre una empresa.”¹⁷ Esto para la mejora del currículum de la empresa y la creación de las cintillas para las firmas de correos electrónicos.

En la propuesta de **controles financieros básicos**, se revisó que el gerente de administración enviará la información correspondiente de los egresos e ingresos que registra la empresa. Una vez obtenidos, se analizó e investigó con la finalidad de empezar a generar propuestas para la elaboración de la herramienta. Donde se acordó que el primer estado financiero a generar sería el flujo de efectivo. **Los estados financieros** son “medios de los que se vale la contabilidad para transmitir a los usuarios (comerciantes, industriales, prestadores de servicios, instituciones de gobierno, personas físicas o sociedades) la información necesaria para la toma de decisiones o resultado del proceso contable.”¹⁸ Por otra parte, un **flujo de efectivo** se define como “estado que muestra cómo las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo mediante la revisión de sus decisiones de inversión (usos del efectivo) y de financiamiento (fuentes de efectivo).”¹⁹ Posteriormente, se realizó en Excel un primer prototipo con las bases del flujo de efectivo como las fechas, concepto y diseño.

Para la propuesta de **logística y gestión del almacén** no hubo visita a la empresa esta semana, pero se acudió a una obra en el norte de Guadalajara. La obra no fue un sitio de construcción como tal, sino un área de mantenimiento donde se observaron dichos procesos, esta obra fue de unas tres hectáreas. Sobre la obra 15 personas estaban trabajando en tres grupos: uno cortando la hierba con recorta bordes, otro con machetes cortando los árboles y el último grupo rastrillando la hierba. Los instrumentos sobre la obra se guardan en un barril con los chalecos y los cascos. La mayoría de los instrumentos se trasladan de obra a obra y no están en el almacén, entonces es lo mismo con las máquinas de obras que están muy

¹⁷ Lencinas, A. (2003). Imagen Corporativa. Argentina: Universidad Abierta Interamericana. P. 14

¹⁸ Brigham, S; Brigham, E. (2016). Fundamentos de administración financiera. P. 44

¹⁹ Universidad Nacional Autónoma de México. (2011). Contabilidad 1. P. 38

poco tiempo en el almacén. Esta visita fue un algo especial porque no hay realmente construcción y entonces todos los instrumentos de construcción por la electricidad no estaban presentes.

Durante la **tercera semana** para la propuesta de **estructura organizacional definida**. Se trabajó en las entrevistas con el auxiliar de residente de obra y con el supervisor de mantenimiento de obra haciendo falta sólo uno de los supervisores de obra. Al darse cuenta de que comparten el mismo puesto con uno de los colaboradores ya entrevistados, no se vio la necesidad de hacer otra entrevista. Entonces como paso final de esta fase del plan de acción, se hizo el borrador del **organigrama institucional** que significa “esquema de grados dentro de una estructura organizacional. Dicha estructura está representada a través de un organigrama y considera dentro del mismo un número “x” de niveles o grados, que van desde los dueños de la empresa hasta nivel operativo más bajo.”²⁰ Dicho organigrama se tomó como una captura de la manera actual en que opera la empresa. Esto es importante mencionar ya que se le explicó al empresario que con dicho organigrama se buscaría optimizar la organización.

En cuanto a la propuesta de **estrategia comercial**, se inició el desarrollo de la base de datos, consultando con el empresario qué apartados debe de llevar y con qué información se cuenta respecto a los clientes anteriores. Una vez que se decidió, se revisaron los expedientes de obra para obtener la información necesaria e introducirla en la herramienta. La segunda sesión fue dedicada al llenado de datos.

En la propuesta de **controles financieros básicos** se platicó con el administrador con la finalidad de revisar el avance que se tenía de la herramienta donde se realizó el primer prototipo del flujo de efectivo. Con ello se observó que el registro que utiliza la empresa actualmente para sus egresos e ingresos complica la sistematización de

²⁰ Alonso, A. D. (2003). Administración Básica. FCA. P. 36

la herramienta a generar, por lo que se decidió elaborar un **catálogo de cuentas** el cual se define como “un documento que tiene una lista analítica y ordenada de las cuentas o partidas que se emplean en el registro de las operaciones contables de una empresa.”²¹ El cual permitirá sistematizar la información actual y facilitará la creación del flujo.

En la siguiente visita se hizo una lluvia de ideas para dicho catálogo, donde se generó un primer diseño de lo que podría contener. Además, se acordó seguir trabajando para las posibles mejoras, así como investigar y analizar dicha información.

Acerca de la propuesta de **logística y gestión del almacén** esta semana fue el comienzo de la fase de **inventario** éste se define como “son todos aquellos artículos o stocks usados en la producción (materia prima y productos en proceso), actividades de apoyo (suministro de mantenimiento y reparación) y servicio al cliente (productos terminados y repuestos).”²² Uno de los colaboradores comenzó a contar todas las piezas del inventario junto con el consultor junior a cargo de la propuesta. Para cada artículo se tomó una foto para integrarlo en la tabla de inventario. También fue una oportunidad para conocer el otro almacén. Este segundo almacén es un lugar para almacenar maquinaria y herramientas de construcción. Las cosas más caras se almacenan abajo y este lugar está ahora en construcción. Se continuó avanzando en el inventario. Se utiliza mucho material en este almacén y la razón es que está muy mal organizado. El próximo objetivo será revisar la organización del almacén para que sea más claro y fácil encontrar los elementos.

Durante la **cuarta semana** respecto a la propuesta de **estructura organizacional definida** se comenzó el diseño del organigrama institucional. Se decidió por parte

²¹ Cornejo, G. P. (2012). Proceso contable. P. 31

²² Durán, Y. (2012). Visión Gerencial. Obtenido de Administración del inventario:
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

del empresario cambiarles el nombre a algunos puestos, se agregó el puesto de superintendente de obra civil y también el auxiliar de administración, después se organizó la estructura y jerarquía respecto al auxiliar con los superintendentes del área de operaciones. Una vez que se hicieron todos estos cambios, se tuvo que hacer la descripción de puesto para el superintendente de obra civil y también para el auxiliar de administración. Se terminó la descripción de puesto para el superintendente de obra civil y se logró casi completar la descripción del puesto de auxiliar de administración.

Se platicó también con el empresario sobre la realización de una sesión de sensibilización para todo el personal donde se aborden la identidad, la estructura organizacional y de puestos, así como la integración y el trabajo en equipo, se entiende como **capacitación** que se define como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”²³ Al efecto se trabajó en el programa de dicha sesión de sensibilización.

En relación a la propuesta de **estrategia comercial**, se revisaron los expedientes de obra para obtener la información y poder llenar la herramienta de base de datos. Se recaudaron los datos y se efectuó el vaciado, una vez terminada esta etapa se continuó con la clasificación de la información para poder crear filtros que agilicen la localización de la información.

Para la propuesta de **controles financieros básicos** se solicitó la ayuda del gerente de administración para generar un listado de los egresos que tiene la empresa, para que una vez obtenidos se proceda a la clasificación de los mismos y así poder agregarlos a la herramienta. Se revisó dicho listado y se realizó la

²³ Chiavaneto. (2007). Mc Graw-Hill. P. 386

clasificación en tres partes: costos directos de obra, costos indirectos de obra y gastos de administración. Donde los **costos directos** se definen como “los que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas.”²⁴ Los **costos indirectos** son “los que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas.”²⁵ Mientras que los **gastos de administración** son “los que se originan en el área administrativa, o sea, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones en general de la empresa.”²⁶

En la propuesta de **logística y gestión del almacén**, la parte del inventario del almacén está terminado, el inventario está completo, se cuentan todos los productos. Se pusieron todos estos valores en una tabla. Al hacer el inventario, parecía que el almacén estaba enormemente desordenado y era difícil encontrar los productos incluso a pesar de su existencia. La gran mayoría de los productos se mezclan entre sí y, por lo tanto, es esencial acomodarlos de otra manera. Se finalizó esta tarea y ahora es necesario comenzar el desarrollo de un plan. Este plan se utilizará para presentar a los empleados una nueva forma de usar el almacén. El principal problema con el inventario es que, con el mal cuidado del almacén y la semana entre el comienzo y el final del conteo, los resultados no son los más confiables. Será mejor mirar los valores exactos con cierta retrospectiva.

En la **quinta semana** acerca de la propuesta de **estructura organizacional definida** se logró concluir con las descripciones y perfiles de puestos, y con el organigrama. Se elaboraron nueve descripciones y perfiles de puesto, se le dieron al empresario para que empezara su verificación y poder estar listas para su entrega en la sesión de sensibilización.

²⁴ Román, C. L. (2012). Costos históricos. P. 14

²⁵ Idem.

²⁶ Ibid. P. 13.

En relación con la propuesta de **estrategia comercial**, se analizó la información de la base de datos de clientes para poder establecer qué estrategias podían funcionar para mejorar el área de mercado. Una de las estrategias es la creación de contratos de obra, principalmente para proyectos particulares. Por otra parte, se trabajó en la creación de diferentes propuestas respecto al diseño de la firma para correos electrónicos de la empresa. También se elaboraron diversos diseños para el **currículum empresarial**, mismo que se le conoce como “una comunicación escrita que demuestra claramente la capacidad del postulante de producir resultados en el área de interés del empleador seleccionado, de manera tal que este último se sienta motivado a tener con él una entrevista.”²⁷

En cuanto a la propuesta de **controles financieros básicos** se revisó el avance de la herramienta con el gerente de administración, donde se registró en el flujo de efectivo la clasificación de los egresos. Además, se generó un listado de los ingresos que tiene la empresa, el cual una vez obtenidos se agregó al mismo. Una vez terminada esta etapa se continuó con la sistematización del flujo para que el llenado sea de manera automática conforme se haga el registro de egresos e ingresos en el catálogo de cuentas, en el cual también se crearon filtros que agilicen la localización de información. Finalmente se acordó investigar la manera en que se puedan separar las entradas y salidas de efectivo por obra, con la finalidad de que muestre información más puntual que sea de utilidad para la empresa y en la toma de decisiones.

Sobre la propuesta de **logística y gestión del almacén**, se completó la clasificación de los elementos del almacén. Se tomaron medidas en el almacén para trazar planes para la reorganización física del mismo. La clasificación se ha desarrollado para poder organizar de manera más eficiente los artículos en stock. El objetivo es

²⁷Universidad de Palermo. (2007). Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N° VIII. noviembre 29,2019, de Universidad de Palermo Sitio web:
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/10_libro.pdf

poder encontrarlos más fácilmente y crear una base de datos aprovechable para utilizar el stock tanto como sea posible. Esta clasificación está organizada en familia, subfamilia y con un código único para evitar confusiones. La clasificación también se desarrolló para seguir la reorganización del almacén. El principio es que esta base de datos es la más fácil de usar y lo más sencilla posible para los empleados. En la semana siguiente se redactará un protocolo para utilizar esta base de datos y respetar sus instrucciones. Es importante centrarse en protocolos claros para facilitar las acciones.

Durante la **sexta semana** respecto a la propuesta de **estructura organizacional definida** se terminó de planear la sesión de sensibilización. Esta consideró varias actividades de integración para poder explicar y mostrar lo que es la nueva estructura organizacional y la estructura organizacional en la empresa. La sesión ofreció la oportunidad de convivir con todos los colaboradores que habían estado en obra desde el inicio del proyecto. Las actividades que se realizaron fueron para mejorar la comunicación, integración y trabajo en equipo, favoreciendo la apropiación de la estructura organizacional. Como punto final se estableció lo que es el organigrama con el que se estará trabajando a fin de iniciar la socialización de las descripciones de puesto.

En relación con la propuesta de **estrategia comercial**, se comenzó la redacción del plan de mercadotecnia. En este documento se determinó todo el contenido respecto al análisis de entorno exterior e interior, así como el resumen ejecutivo. Por otra parte, se crearon tres propuestas de firma para correos electrónicos y un borrador del diseño del currículum empresarial. Se espera la aprobación de una opción por parte del empresario y sus comentarios respecto a ello.

En la propuesta de **controles financieros básicos** se concluyó con la sistematización de la herramienta, la cual facilita el registro de la información financiera que tiene la empresa con la finalidad de que sea aprovechada de mejor

manera para la toma de decisiones. Con este control, se pretende que el auxiliar de administración registre los egresos e ingresos en el catálogo creado, así de manera automática se verá reflejado en el flujo de efectivo. Además, se pueden observar los movimientos que hubo por obra, así como el total del dinero que salió y entró por cada una.

Para la propuesta de **logística y gestión del almacén**, el método de clasificación ha sido revisado para estar más en línea con las especificaciones del plan. El principio es tener un plan que ilustra perfectamente la nueva organización física del almacén con el detalle de las nuevas ubicaciones. Se espera que cada artículo se almacene en una caja y que esta caja tenga una etiqueta descriptiva.

También se establece un código de color para facilitar la visualización de espacios en el almacén. El propósito de esta reorganización es desarrollar lo más posible la sistematización de las acciones en el mismo. Para este propósito, también hay procesos detallados para que todas estas acciones sean automatizadas. Los procesos serán más particularmente en los puntos de: la entrada en stock, la salida del almacén, el inventario, el uso de las etiquetas y finalmente la limpieza. El objetivo es presentar la nueva organización física al empresario para avanzar en los trabajos y las diversas compras lo antes posible.

En la **séptima semana** respecto a la propuesta de **estructura organizacional definida**. Se entregó la versión final de las descripciones de puesto a los colaboradores. Se les explicó que la dinámica de las siguientes tres semanas sería que cada colaborador diera retroalimentación sobre su descripción de puesto semanalmente. Esto con la intención de que se encontraran discrepancias si es que las hay. y que al final de las tres semanas la versión de dichos documentos fuera la definitiva.

Por otro lado, el empresario comunicó que se tendrían que agregar dos puestos más y, por ende, dos descripciones más. Los nuevos puestos serían un Gerente de ventas y marketing y un auxiliar general de obra. En la segunda sesión se pudo completar las descripciones de puesto de estas nuevas adiciones al organigrama. Se hizo mayor énfasis en que se necesitaría un responsable para asegurarse de que todos los colaboradores tendrían que enviar su retroalimentación semanalmente.

En relación con la propuesta de **estrategia comercial**, se trabajó en decidir cuál de las tres opciones que se crearon para la firma de correos electrónicos era la adecuada y de preferencia para el empresario, una vez tomada la decisión, se creó una firma para cada colaborador que contara con su nombre y su puesto en la empresa. Por otra parte, se terminó de elaborar el nuevo diseño del currículum empresarial y se actualizó su información. El empresario tuvo la oportunidad de revisar y aprobar el nuevo documento.

Para la propuesta de **controles financieros básicos** se realizó una junta con el director y gerente de administración donde se revisó la funcionalidad de la herramienta y se explicó la forma de uso, con la finalidad de comenzar en la siguiente visita con el llenado de ésta. Se acordó realizar algunas mejoras importantes las cuales fueron propuestas durante la reunión, la primera consistía en crear una cuenta en una nube para que pueda ser compartida con el gerente de administración y director, lo cual permite que puedan observar los cambios que se realizan en tiempo real y mantener un mejor control. Otra modificación consistía en sistematizar uno de los pasos realizados en la herramienta, finalmente dejar espacios vacíos para cuando sea necesario agregar una nueva cuenta de egresos e ingresos en el flujo.

También se comenzó con el llenado del catálogo junto con el gerente de administración, además se gestionaron las actividades a realizar para comenzar a

elaborar el **manual de operación de la herramienta**, el cual “es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las actividades que deben ejecutarse para su uso correcto, con la intención de resolver o minimizar conflictos en el empleo de la misma, así como hacer más eficientes sus operaciones”²⁸.

En la propuesta de **logística y gestión del almacén**, el trabajo realizado hasta ahora ha sido presentado al empresario. De este intercambio surgieron algunas formas de mejora, especialmente en la propuesta de reorganizar el almacén. De hecho, se decidió que la propuesta debía mejorarse incluyendo en particular una propuesta cuantificada. El principio es proponer dos soluciones cifradas, una con bastidores extraíbles y la otra con almacenamiento fijo. Al empresario le gustó la segunda propuesta y parece listo para aprobarla.

Además, se han realizado algunos procesos para el uso de las etiquetas, así como la organización del almacén. Estos procesos están destinados a simplificar las acciones en el almacén y poder transmitirlos a todos los empleados. Asimismo, la herramienta en Excel está en desarrollo, en este momento indicadores sobre los niveles de existencias fueron incluidos y se crearon paneles para simplemente seguir el estado de las existencias.

Durante la **octava semana** para la propuesta de **estructura organizacional definida** se siguió con el monitoreo de las descripciones de puestos presentados anteriormente de la estructura organizacional. Se comenzó la retroalimentación de las descripciones de puesto que se pudo conseguir, la cual fue solo con un colaborador que estuvo presente en esta ocasión. También se elaboró el reporte de la sesión de sensibilización realizada con todos los anexos y descripciones de actividades que se hicieron en ella.

²⁸ Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

En cuanto a la propuesta de **estrategia comercial**, se comenzó la redacción del manual de uso de la herramienta de base de datos de clientes, con la finalidad de que los usuarios de ésta sean capaces de entenderle y aprovecharla al máximo. También se explica cómo se puede modificar en un futuro y agregar información. Por otra parte, se realizaron correcciones al currículum de la empresa con el fin de homogenizar el diseño.

Acerca de la propuesta de **controles financieros básicos** el gerente de administración no pudo estar presente en la empresa, por lo que después se realizó una comunicación con él, con la finalidad de platicar sobre los avances realizados en el llenado del catálogo de cuentas donde se le pidió que enviara al correo correspondiente el avance del mismo para continuarlo. Por otro lado, se trabajó con los cambios acordados de la herramienta, por lo que se generaron soluciones en algunos y una propuesta para la sistematización de uno de los pasos establecidos en la junta anterior, la cual se presentará al gerente de administración la próxima semana debido a su ausencia.

En la propuesta de **logística y gestión del almacén**, lo primero fue revisar la propuesta de reorganización al detallarla más con precios y diferentes propuestas para tres posibles soluciones. El gerente con el que se compartió esta presentación comentó que le agradó y fue posible discutir la continuación del trabajo emprendido en la herramienta de inventarios en Excel y con las etiquetas. Al efecto, es necesario verificar con el empresario cual es la solución le conviene para realizar las compras para la reorganización. Los diversos procesos están muy avanzados y están listos para presentarse la próxima semana para su validación. La herramienta de inventario también se ha avanzado para desarrollar sus diversas funciones.

En **la novena semana** sobre la propuesta de **estructura organizacional definida** solo se pudieron efectuar tres retroalimentaciones de las descripciones de puesto.

Acordándose que la semana próxima se irá al almacén donde se entrevistarán a cuatro colaboradores.

Respecto a la propuesta de **estrategia comercial**, se entregó al empresario el currículum empresarial corregido y terminado completamente, junto con todas las firmas de correos electrónicos personalizadas para cada integrante de la empresa. Se instaló la firma en el correo electrónico general de la empresa. Por otra parte, se platicó con el empresario sobre los objetivos financieros y de ventas que tiene para el área de marketing y ventas y como incluirlo en el plan de mercadotecnia.

En la propuesta de **controles financieros básicos**, se presentó al gerente de administración la propuesta para la sistematización de uno de los pasos establecidos en la junta anterior. Donde se acordó que se generarán expedientes con la información financiera por cada obra que se produzca en el catálogo por obra, con la finalidad de que se guarde por pestaña/hoja en Excel esta información y se tenga a la mano cuando sea necesario. Por otro lado, se continuó con la realización del manual, se mostraron los avances y se revisó el seguimiento del llenado de la herramienta, donde se acordó modificar una parte de la misma y agregar una nueva columna donde se pudieran poner comentarios generales del tipo de pago, estos arreglos también se modificaron en el manual y se mostraron al director y gerente de administración para su autorización.

Acerca de la propuesta de **logística y gestión de almacén**, el objeto en la programación de la hoja de cálculo de Excel era de automatizarla. Esta hoja está organizada en dos partes: la primera que es un tablero de mandos, control de inventario para ver cuáles son los niveles de existencias de cada producto y potencialmente desencadenar una compra. La segunda parte, que por el momento es más problemática, es una hoja que vincula el stock con las especificaciones de los astilleros. Algo importante es de saber si los objetos son necesitados para este mismo sitio o si ya existen en el almacén. Con ello se llevó a cabo la validación

formal de la reorganización del almacén y se han realizado las compras para esto. Por lo tanto, será necesario maniobrar este sitio y capacitar a los empleados para que usen este nuevo sistema a través de procesos.

Durante la décima semana en la propuesta de **estructura organizacional definida** se realizaron retroalimentaciones de las descripciones de puesto con los colaboradores del área operativa donde se hicieron varios ajustes, en especial el área de actividades diarias para los auxiliares y los superintendentes. Se entregó la versión final del reporte de la sesión de sensibilización y se elaboró un avance en el **manual de organización** que se define como “documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente. El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.”²⁹

Respecto a la propuesta de **estrategia comercial**, se redactaron instrucciones de uso de la base de datos y se entregó al empresario para verificar que se entendían y podían hacer uso de ésta. También se mostró a uno de los colaboradores la herramienta, y sugirió la adición de una columna nueva que contenga información sobre el estado de la obra. Una vez agregado esto, se volvió a enviar al empresario la herramienta ya terminada.

En cuanto a la propuesta de **controles financieros básicos**, debido a la ausencia del director en esta semana, el gerente de administración autorizó el manual de operación de la herramienta de control financiero, en el cual se comprobó previamente que lo pudiera ejecutar guiándose a través del mismo con la finalidad de verificar su claridad y entendimiento, ya que la intención es que cualquier

²⁹ Rodríguez Valencia. (2012). Cómo elaborar y usar manuales administrativos. P. 66

persona asignada a su cargo pueda realizarlo. Además, se revisó el avance del llenado, el cual contempla el mes de septiembre y octubre. Por otro lado, en la siguiente visita por recomendación del empresario se presentó al gerente de operaciones la herramienta financiera y manual, en cual se acordó que en la siguiente semana se realizará la misma actividad de verificación del manual con él y el director.

En la propuesta de **logística y gestión del almacén**, la renovación del almacén se planeó que comenzara con los empleados para que los estantes pudieran reorganizarse lo más rápido posible. Debido a que las repisas no llegaron se pospuso empezar hasta la próxima semana.

En la **semana once** respecto a la propuesta de **estructura organizacional definida**, se llevó a cabo la última retroalimentación a las descripciones de puestos con la intención de obtener el visto bueno del empresario. Para el manual de organización, se compiló toda la información requerida y también se llenó el directorio de todos los colaboradores. Además, se efectuó la segunda aplicación de las encuestas de clima organizacional, a fin de analizar cómo se ha modificado el grado de satisfacción del personal, se entiende como **clima organizacional o laboral** y este se define como “al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.”³⁰

Acerca de la propuesta de **estrategia comercial**, se entregó finalizada la herramienta de base de datos de clientes con las adiciones que se requirieron. También se finalizó el plan de mercadotecnia para su presentación al empresario.

³⁰ Chiavaneto. (2007). Mc Graw-Hill. P. 77

En cuanto a la propuesta de **controles financieros básicos**, como se había acordado la semana pasada se mostró al director y gerente de operaciones el manual para su verificación y se obtuvo la autorización. Por otro lado, se platicó con el gerente de administración sobre los cambios acordados para clasificar en tres categorías el concepto de gastos personales, con la finalidad de que quedaran más claras las salidas de efectivo de ese concepto, con lo que estuvo de acuerdo y se realizó el cambio en la herramienta.

Para la propuesta de **logística y gestión del almacén**, la reorganización del almacén tuvo que recorrerse debido a que una emergencia mantuvo fuera a los empleados con los que debía realizarse este trabajo. No poder hacer las cosas planeadas generó que la tarea principal de la semana se modificara para el avance de la herramienta de inventario. El primero va bien, el objetivo es terminarlo para presentarlo en la semana a los empleados y tener el tiempo para escribir su proceso de uso. Para la próxima semana también está estudiando la redacción de nuevos procesos para el mantenimiento general del almacén.

Durante la **semana doce** sobre la propuesta de **estructura organizacional definida** se le mandó el manual de organización al empresario con quién se hizo un compromiso que lo leería y analizaría para comunicarse en el caso de que se tenga que hacer un ajuste. También se hizo el vaciado de datos de la segunda aplicación de la encuesta de clima organizacional y se comenzó la elaboración del reporte respectivo.

En cuanto a la propuesta de **estrategia comercial**, se corrigieron ciertas fechas del plan de mercadotecnia respecto al cronograma. También se hicieron algunos cambios de imágenes en el currículum empresarial y se hicieron verificaciones respecto al funcionamiento de las firmas electrónicas en las diferentes computadoras de la empresa y con distintos navegadores.

Respecto a la propuesta de **controles financieros básicos**, se platicó con el gerente de administración con la finalidad de revisar si había un cambio que realizar de la herramienta, donde se observó que se debía añadir una nueva columna con el nombre Beneficiario en el catálogo de cuentas, lo cual también se modificó en la macro para que de manera automática se pasará al catálogo por obra. Estos cambios se hicieron y se mandaron para que se revisará su funcionalidad. Una vez concluido esto, se pasó el llenado a esta nueva versión y quedó finalizada.

En la propuesta de **logística y gestión del almacén**, el objetivo era instalar los primeros bastidores para la reorganización física del almacén. Solo es posible instalarlos en un lado debido a una fuga en el techo que puede dañar el nuevo equipo. Debe esperarse hasta que se repare esta fuga para instalar la secuencia de elementos. Como el material aún no había llegado, el terreno se preparó para facilitar el trabajo a realizar. Esta también fue una oportunidad para conversar con un empleado, esta discusión condujo a la creación de una nueva característica en la herramienta de gestión de almacenes de Excel.

Cuando las piezas habían llegado el trabajo se realizó y verificó para evitar errores. Todo lo que queda ahora es instalar las repisas para hacer los estantes y así el nuevo almacenamiento estará terminado y listo para usar. La próxima semana se llevará a cabo y también se elaborará un manual de operación de logística y gestión de almacenes. El objetivo es demostrar todo el trabajo a los empleados para que puedan tomar el control de las herramientas y que se puedan realizar cambios.

En la **última semana** de la implementación, se realizó una reunión de cierre con el empresario y los colaboradores en donde se llevó a cabo una revisión de evidencias del trabajo realizado, se entregaron productos generados y se acordó el envío de los que se encuentran por terminar.

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

Esta nueva parte de la logística y gestión del almacén se incluyó después de la llegada de un nuevo consultor junior. Esta integración surge como resultado del análisis que mostró la necesidad de la empresa en el campo operacional.

4. LOGÍSTICA Y GESTIÓN DEL ALMACÉN																									
1	Descubrimiento de la empresa	Gauthier Lebert	Herramienta de gestión del almacén, procesos de utilización del almacén, plan del almacén reorganizado	■	■																				
2	Entrevista y análisis de fortalezas y debilidades				■	■																			
3	Desarrollo de un plan de acción					■	■	■																	
4	Levantamiento de inventario						■	■	■	■															
5	Entrada del inventario en una hoja de Excel								■	■	■														
6	Desarrollo de una categorización de artículos en stock										■	■													
7	Desarrollo de una nueva organización física del stock												■	■	■										
8	Desarrollo de los procesos de uso del almacén													■	■	■	■								
9	Codificación de una aplicación Excel para la gestión de almacén														■	■	■	■							
10	Implementación de la solución encontrada para la reorganización del almacén															■	■	■	■						
11	Presentación de soluciones y recomendaciones a corto, mediano y largo plazo																■	■							

5.2. Resultados obtenidos

Estructura organizacional definida

Mediante el diagnóstico se detectó que los controles, la descripción explícita de labores y contratos era básica o inexistente. A partir de la propuesta de estructura organizacional definida se lograron generar los documentos que repartirían las responsabilidades en todos los colaboradores y que explicarían la ubicación de todo el personal en el organigrama oficial. Esto es respaldado por el manual de organización elaborado y aprobado cuyo beneficio es facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.

Estrategia comercial

Se observó que la empresa contaba con estrategias comerciales y mercadológicas limitadas la cual se reducía a la licitación de contratos por medio de contactos. Además, la imagen de la empresa carecía de formalización, y por otra parte, la

información de los clientes se encontraba solamente de forma física y desorganizada.

Por esto se decidió crear una herramienta que funcione como base de datos de los clientes, con la finalidad de almacenar en un solo lugar la información. También se mejoró el currículum de la empresa y se diseñaron firmas electrónicas para dar un aspecto más profesional. Por otro lado, se creó un plan de mercadotecnia que contiene estrategias de marketing programadas para llevarse a cabo el siguiente año.

Esto beneficiará a la empresa de forma que puedan acceder a la información de sus clientes de manera rápida. Las firmas electrónicas y el currículum empresarial promueven la imagen de la empresa de manera profesional. Por último, el plan de mercadotecnia guiará a la empresa por medio de estrategias que le permitan cumplir los objetivos establecidos y tomar decisiones más certeras.

Controles financieros básicos

Se observó que la empresa contaba con información contable limitada la cual se utilizaba sólo de manera fiscal. Además, se tenía un registro de los egresos e ingresos, sin embargo, era insuficiente para la toma de decisiones. Por lo que la propuesta fue crear una herramienta de control financiero básico, donde se realizaron mejoras en el registro que se utilizaba, creando un catálogo de cuentas, lo cual ayudó a un tener mejor control del de las salidas y entradas de efectivo, lo que permitió crear un flujo de efectivo de manera automática.

Por otra parte, también se generó un catálogo por obra más sistematizado donde se puede extraer información específica por cada una de las obras que registre la empresa, esto permite observar los egresos e ingresos que se genera por cada una. Todo lo anterior con la finalidad de que esta información ayude a la toma de

decisiones. El beneficio obtenido fue obtener información confiable y utilizable para la toma de decisiones, donde se identificó y asignó el sueldo del director general.

Logística y gestión del almacén

Al comienzo del proyecto, la compañía no tenía una herramienta para administrar las existencias y no tenía un proceso claro para el uso del almacén. Además, la falta de gestión del almacén introdujo pérdidas financieras que fueron fácilmente solucionables. El propósito de la propuesta era cambiar eso y hacer que el uso del almacén fuera más formal. La herramienta desarrollada para ayudar a la gestión de inventario también tiene el objetivo de facilitar las compras, por lo que esta es la parte principal de la propuesta.

Esta herramienta se combina con un manual de usuario y procesos escritos sobre diversos temas, como el inventario, el mantenimiento o el uso de etiquetas. Además de todo esto, se ha implementado un nuevo plan organizativo del almacén. Así que han seguido los trabajos de renovación, se han instalado nuevos estantes de almacenamiento. Todas estas herramientas permiten un mayor conocimiento de las existencias y un mejor uso del espacio de almacenamiento.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional definida

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Estructura Organizacional implícita.	Gestión y administración	Crear un departamento de dirección delegando, consolidando el equipo.	Terminar las consultorías con especialistas y tomar sus propuestas.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por el personal para la verificación de sus actividades y responsabilidades.	Cantidad de veces que fueron leídas por el personal las descripciones de puestos durante cuatro semanas.
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Número de descripciones de puesto claramente definidas.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
19-ago	20-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
23-sep	25-oct					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
28-oct	22-nov					100%	100%	0%	OK	0	11	11	5	Personal operativo estuvo ausente por 3 semanas consecutivas

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

Estrategia comercial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Estrategias comerciales y mercadológicas informales.	Clientes y Mercados	Realizar obra de potencia media tensión en centros comerciales.	Posicionar al gobierno del estado como cliente potencial.	ESTRATEGIA COMERCIAL	RESULTADO	Plan de Marketing	1 Plan de marketing.
					USO	Las estrategias contenidas en el plan de marketing serán ejecutadas por el personal responsable conforme a lo estipulado en el mismo.	Número de estrategias ejecutadas del Plan de marketing.
					BENEFICIO	Promover la imagen de la empresa de manera profesional.	Número de envíos de promoción de imagen.
					BENEFICIO	Definir procesos de venta mediante una base de datos que permita enfocar objetivos estratégicos y tomar decisiones mas certeras.	Cantidad de decisiones estratégicas tomadas.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
19-ago	27-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
30-sep	01-nov					100%	100%	0%	OK	0	6	6	3	Base de datos Curriculum empresarial Firmas Electrónicas
04-nov	22-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	8	8	2	La medición meta fue estipulada por la empresa como promedio mensual.
04-nov	22-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se identificó la necesidad de ofrecer servicios de mantenimiento de manera planeada.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del plan comercial. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar sus políticas y estrategias con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en las estrategias comerciales.	Si los empresarios no tienen el interés de utilizar el plan comercial, éste servirá de poco para una toma de decisiones estratégica.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Plan comercial.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar el plan de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización del plan ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Actualización del Currículum.	Actualizar permanentemente el currículum por parte del personal facilitará el conocimiento de la empresa por parte del cliente.	La inconstancia en la actualización del currículum puede producir poca obtención de clientes.
Medición de la efectividad de los registros en la base de datos de clientes. Reportes generados.	Disponer de información histórica de los clientes ayuda a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia las estrategias.	Si no se da seguimiento a la base de datos, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.

Controles financieros básicos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información financiera limitada.	Finanzas	Incrementar los ingresos a 42 mdp por monto de obra anual 2022.	Tener ingresos de 9 mdp por monto de obra 2019.	CONTROLES FINANCIEROS BÁSICOS	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.
					USO	La herramienta será utilizada para la generación de reportes mediante registros semanales de los ingresos y egresos de la institución ejecutados por el personal responsable.	Número de reportes generados.
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Cantidad de decisiones tomadas con base en los reportes generados.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
19-ago	20-sep					100%	100%	0%	OK	0.4	1	0.6	1	
23-sep	25-oct					100%	100%	0%	OK	0	10	10	9	Reportes mensuales a partir de enero
28-oct	22-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Identificación y asignación de sueldo del director general

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

Logística y gestión de almacén

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Instalaciones de almacenes inadecuadas.	Procesos y Operación	Trasladar las oficinas al terreno atrás de ITESO.	Realizar métodos de trabajo e invertir en instalaciones y maquinaria.	LOGÍSTICA Y GESTIÓN DEL ALMACÉN	RESULTADO	Herramienta de gestión del almacén	1 Herramienta de gestión de almacén.
					USO	La herramienta y sus procesos serán utilizados por el personal responsable para actualizar los datos y optimizar el gasto.	Número de registros efectuados por obra.
					BENEFICIO	Conocimiento del estado actual de los stocks. Operaciones ordenadas por las entradas, salidas y gestión del almacén.	Cantidad de reportes mensuales generados.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
19-ago	27-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
30-sep	01-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	0	
04-nov	22-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	0	

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

Logística y gestión de almacén

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Instalaciones de almacenes inadecuadas.	Procesos y Operación	Trasladar las oficinas al terreno atrás de ITESO.	Realizar métodos de trabajo e invertir en instalaciones y maquinaria.	LOGÍSTICA Y GESTIÓN DEL ALMACÉN	RESULTADO	Lay Out.	1 Lay Out.
					USO	El layout será utilizado por el personal responsable para reorganizar el almacén y la instalación de repisas.	Número de repisas instaladas.
					BENEFICIO	Instalaciones del almacén con una mejor distribución que facilitará las operaciones y ofrecerá un lugar de trabajo eficiente.	Cantidad de superficie optimizada en metros.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
19-ago	27-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
30-sep	01-nov					100%	100%	0%	OK	3	16	13	16	
04-nov	22-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	3.6	8.4	4.8	8.4	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
<p>Información documentada acerca de la reorganización de almacén. Minutas de trabajo.</p>	<p>Disposición del empresario y colaboradores para participar en el proceso de reorganización del almacén.</p>	<p>Falta de participación y disposición del empresario y colaboradores causará retrasos en el diseño de herramientas.</p>
<p>Diseño del layout. Checklist de verificación de aplicación.</p>	<p>Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.</p>	<p>Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.</p>
<p>Reportes de seguimiento y control.</p>	<p>La reorganización evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.</p>	<p>Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.</p>

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Utilizar las descripciones y perfiles para contratar los puestos creados en la estructura oficial.
- Crear la página web y redes sociales.
- Tomar decisiones fiscales a través de los reportes generados en la herramienta.
- Vigilar la ejecución de las actividades de control de almacén a cargo del auxiliar administrativo.

6.2. Mediano plazo

- Fortalecer la cultura organizacional y la delegación de responsabilidades.
- Comprar una herramienta CRM.
- Desarrollar un sistema de costeo para determinar con certeza el margen de utilidad.
- Identificar los artículos de stock con menor rotación y encontrar una solución para deshacerse de ellos más rápido.

6.3. Largo plazo

- Participar en eventos relacionados a la construcción (expo-ferias).
- Desarrollar o adquirir una herramienta de control integral.
- Anticipar las compras para identificar momentos clave para comprar al menor costo.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Juan Pablo Vásquez Casas:

A lo largo de todo el desarrollo del proyecto PAP utilicé varios aprendizajes de la carrera y del mismo proyecto. Desde el área de recursos humanos hasta el área de finanzas estratégicas me sirvieron para cumplir satisfactoriamente lo que me pedía el proyecto. Debo aclarar que mucho de lo implementado en mi proyecto fue algo que aprendí durante el transcurso de éste. Personalmente no tenía experiencia en el desarrollo de manuales organizacionales ni tampoco en la colaboración en estrategias de marketing o de finanzas.

Mis compañeras de equipo eran directamente influenciadas por lo que mi propuesta iba a aportar a la empresa por lo que yo estuve muy pendiente a lo que ellas aportarían a la empresa. Esto con la intención de que los entregables que desarrollarían, tuvieran cohesión y que no representaran un esfuerzo en una dirección diferente. Con la incorporación del integrante de intercambio, el área de trabajo sobre la empresa se sintió más completo y el aprendizaje también. Yo pude desarrollar mis competencias de manera más efectiva porque la propuesta completa hacia la empresa estaba mejor formulada ya que todas las áreas de oportunidad de la empresa están siendo tratadas.

Personalmente creo que pude aportar en las otras tres áreas de trabajo en el proyecto PAP. Para el área de finanzas reconozco qué aporté en la organización de las múltiples herramientas desarrolladas. Para marketing creo que pude aportar la planeación a largo plazo de las herramientas utilizadas. Para la reorganización del inventario personalmente creo que aprendí más de lo que aporté sin embargo creo que mejore mi propuesta a partir de lo que esta propuesta descubrió. Esto debido a que en mi vida laboral pude aplicar la mentalidad y metodología de las propuestas.

Me queda sin lugar a duda que la planeación estratégica a largo plazo es vital para todas las MYPES en México. La organización y gestión de los diferentes procesos de la empresa es importante pero la vista a largo plazo sobrepasa de importancia por mucho a todo lo demás. Si no fuera por las propuestas y entregables generados por mi parte a la empresa la dirección de esta sería totalmente diferente. Sería sin orientación ni tampoco gestión. Es por eso por lo que pienso que la vista a largo plazo para las MYPES representa la mejor práctica que pueden hacer. Al mismo tiempo pienso que muchas empresas se contemplan el largo plazo, pero están constantemente consternadas por el día a día y eso es algo que aprendo con este PAP.

Aprendo que las MYPES, son creadas para durar pero que al mismo tiempo se preocupan por sobrevivir mes con mes. De no ser así no se buscarían opciones de cómo pagar menos impuestos. Sí, todos sin lugar a duda buscan pagar menos por los servicios que nos da el estado. Pero la cultura empresarial que hemos cambiado a partir de este proyecto es una diferente.

Los colaboradores de la empresa no se sienten individuos ni tampoco se sienten solos. La dirección de la empresa hemos reconocido que trabaja en un espíritu de colaboración y comunicación y por ende en comunidad. Eso definitivamente es lo que me ha marcado a mí como individuo. El cambiar a una empresa para que se deje de sentir como pesos y centavos y que se sienta como una comunidad es un paso monumental. El sentido de comunidad para mí definitivamente es un logro. El cumplimiento de las diferentes herramientas para el clima laboral, la delegación correcta de trabajo y la integración de los colaboradores a la identidad de la empresa representa satisfacción laboral para mí. Ciertamente hay que reconocer que la medición se pudo haber hecho de una mejor manera, pero los resultados muestran aspectos satisfactorios.

Por otro lado, también pienso que no hubo muchos ajustes en la propuesta que inicialmente se estableció. Los exclusivos ajustes que se presentaron sólo fueron para modificar fechas con la intención de desarrollar una medición buena y satisfactoria. Pero si se reflexiona en retrospectiva el proyecto entero, no hubo decisiones inesperadas. Tampoco hubo situaciones que dificultan el proceso de aprendizaje o desarrollo de las propuestas. Más bien, todas las reuniones de equipo favorecieron el desarrollo de las propuestas. Desde el equipo administrativo de la empresa hasta el asesoramiento por parte de la consultor sénior, reconocí en cada uno de ellos que todas las propuestas fueron enriquecidas gracias a ellos.

Guadalupe Hernández Martínez:

Uno de los aprendizajes y competencia más significativa que he adquirido durante el PAP es el aprender a socializar de manera correcta con el empresario y colaboradores, es decir, saber crear un contrato psicológico que permita establecer compromiso, confianza y certeza para que de esta manera el desarrollo de la consultoría resulte más ameno.

Otro aprendizaje es tener una experiencia más real de cómo funciona una MYPE, interactuar en su ambiente y cooperar en el mismo. Me han ayudado a mejorar y aprender nuevas habilidades de Excel, así como involucrarme en otras áreas al momento de apoyar a mis compañeros. También a desarrollar conocimientos adquiridos durante la carrera y las dificultades con las que te enfrentas al estar del otro lado al momento de la práctica. Considero que una de las cosas que necesito mejorar para afrontar las demandas profesionales actuales son la habilidad para adaptarse a los cambios, estar en constante actualización en los temas de innovación y saber trabajar en equipo, ya que son cuestiones que pueden hacer que una empresa funcione correctamente.

Los factores que influyeron positivamente para el logro de los objetivos fueron la disposición por parte del empresario y los colaboradores correspondientes, los

cuales se mostraron interesados, comprometidos y con disponibilidad de tiempo para brindarnos apoyo, así como el de la consultora sénior para retroalimentar y acompañarnos en el proceso y finalmente el del equipo de trabajo con el que existió motivación, compromiso y responsabilidad en cada una de las entregas de trabajo. En lo personal considero que apoyé mucho a mi equipo en la organización y cumpliendo con cada una de las actividades que me tocaba realizar, así como en temas relacionados con mi carrera u otros que pudieran necesitar, especialmente en el área de finanzas que fue donde se desarrolló mi propuesta.

A partir de esta experiencia considero que la principal problemática existente en las MYPES está en la gestión operativa, ya que suele ser limitada e informal, pues muchas veces saben hacer el servicio o producto que venden, sin embargo, a la hora de planear, organizar, dirigir y controlar sus distintas áreas o departamentos suelen tener problemas. Al existir informalidad en varios de los procesos que se ejecutan dentro de una MYPE, se pueden llegar a presentar diversos dilemas éticos. Por ejemplo, en el área de recursos humanos al desconocer los derechos de los trabajadores o no establecerlos desde un inicio. En el área financiera es muy común la compra de facturas falsas y evasión fiscal. Por lo que es algo con lo que se suele encontrar cuando se realiza una intervención, por lo que saber apoyar en este tipo de situaciones es fundamental a través de crear una conciencia para generar ciertas normas/procesos que eviten este tipo de cosas, así como programas que creen una mayor sensibilización en estos temas.

En esta consultoría se atendieron temas relacionados con la gestión operativa informal y limitada, por lo que se realizaron descripciones de puestos, plan de marketing, controles financieros y gestión de almacén y logística. La propuesta que realicé fue controles financieros básicos, en la cual se generó un catálogo de cuentas donde la empresa puede registrar las entradas y salidas de efectivo, lo que a su vez permitió crear un flujo de efectivo de manera automática conforme se llena dicho catálogo, con ello se puede observar el dinero que sale y entra de la empresa

por mes y de manera anual, así como un panorama general de dónde hubo más salidas o entradas. Por otro lado, se generó un catálogo por obra, el cual permite observar esta información de manera particular por cada una de las obras que se registren. Todo lo anterior con la finalidad de que dicha información sea utilizada para la toma de decisiones y de esta manera lograr incrementar ingresos y disminuir los gastos.

Por lo que el nivel alcanzado en este proceso fue satisfactorio pues se logró realizar una herramienta que fuera de apoyo en el área financiera, en la cual se tenían dificultades para utilizar la información que registraba. Al inicio fue muy difícil organizar esta información para generar un mejor vaciado de ésta. Sin embargo, finalmente con el apoyo del gerente de administración, se logró llegar a un acuerdo y generar un catálogo de cuentas con diversas columnas que facilitan el registro que se tenía antes y permite sistematizar otros procesos.

Las principales decisiones que tomé durante este proceso y me ayudaron alcanzar resultados favorables fueron tener el compromiso de realizar las cosas no solo por una calificación, tomar la responsabilidad que tenía con el empresario y la propuesta a realizar. También mostrar y preguntar a las personas correspondientes sobre los avances que se iban generando, con la finalidad de ir modificando a tiempo cada inconformidad o sugerencia.

Finalmente, el apoyo recibido por parte del empresario, colaboradores, equipo de trabajo y consultor sénior facilitó la consultoría, pues se mostró compromiso, responsabilidad y entusiasmo por el proyecto, por lo que se logró un vínculo de confianza donde se realizaron retroalimentaciones que nos ayudaron a mejorar los resultados finales.

Paulina Sofía Peña Bonequi:

A lo largo de este PAP pude aprender de manera más realista como es trabajar en una empresa y en equipo, fui capaz de desenvolverme mejor en este ámbito y entender el compromiso y responsabilidad que se requiere para que las cosas marchen como debe de ser y que todos sepamos hacia donde nos dirigimos y lo que tenemos que hacer para lograrlo.

Considero que en el área profesional logré ver la diferencia entre los conocimientos que adquirí en la carrera universitaria en comparación con lo que es realmente ponerlos en práctica, y como se deben de adaptar a las necesidades de cada proyecto. A pesar del crecimiento personal, considero que aún me falta desarrollar más mis competencias profesionales, para poder generar más experiencia.

Respecto a los conocimientos que aporté para un buen desarrollo del PAP, creo que se tratan sobre lo que era relevante a mi carrera y ser capaz de explicar al empresario lo que era necesario realizar, y que a pesar de que no todo se iba a poder lograr en este corto tiempo, era necesario que entendiera la importancia de realizarlo en un futuro. Con esto pude darme cuenta que para muchos empresarios el área de mercadotecnia no siempre es una prioridad, y que muchas empresas no consideran vital o realmente necesario contar con estrategias comerciales o conocer a su cliente y competencia. También aprendí como podría verse en un futuro trabajar para MYPES y saber su realidad.

La realidad de las MYPES en México es que suelen tener varios problemas en sus bases y pasan por alto algunas de las cosas más básicas que necesita una empresa para establecerse. Considero que esta es el área que más necesidad de atención tiene en las MYPES, puesto que los empresarios saben hacer su trabajo operativo y tienen mucho conocimiento sobre eso, sin embargo, es lo administrativo lo que suele costarles.

Con mi trabajo ayudé a mejorar un poco de los documentos oficiales con la finalidad de perfeccionar y formalizar la imagen de la empresa, cree una herramienta que les permita conocer a su cliente para poder brindar un servicio más personalizado y que les dé la oportunidad de tener la información en un solo lugar y accesible para todos. Pienso que a pesar de que la última les será de mucha ayuda en el futuro y les generará más información, por lo limitado del tiempo, fue más evidente el cambio en la imagen de la empresa.

Mi visión sobre el ámbito laboral ha crecido con este proyecto, me ha permitido experimentar el trabajo que se lleva en una empresa que va empezando y busca crecer, y como esos podríamos ser nosotros en un futuro intentando emprender. En cuanto a mi visión social, me reforzó la idea de que los mexicanos somos buenos trabajadores y apasionados, pues lo vi reflejado en todos los trabajadores de la empresa.

Respecto a los dilemas éticos que se pueden presentar en una MYPE, creo que podría tratarse entre intentar ser una empresa con mayores utilidades y rentabilidad, y también ser justos con sus empleados, en cuanto a sueldos y beneficios. El hecho de motivar a los colaboradores y remunerárselos de manera justa, puede ser visto como un factor que fomente una sana cultura empresarial y buen clima laboral.

Me siento satisfecha con el cumplimiento de mis objetivos y compromisos propuestos ante la empresa, puesto que todos fueron logrados. Considero que una de las dificultades que se presentó respecto a mi papel fue el hecho de que la empresa no contaba con ninguna base de mercadotecnia y todo tuvo que hacerse desde cero. También considero que como equipo tuvimos varios aciertos, como la responsabilidad, compromiso y comunicación que demostró cada integrante.

Las principales decisiones que tomé en el proyecto fue decidir qué era lo que necesitaba primero la empresa y priorizarlas, puesto que el área de mercadotecnia

era la que más cosas requería, era necesario comenzar con las bases para en un futuro continuar.

Debido a esta experiencia me siento más preparada para ingresar al mundo laboral una vez egresando la universidad, y me dio las pautas para conocer la realidad de las MYPES y tenerlas en cuenta cuando llegue el momento de emprender, por lo que es un proyecto profesional que si recomendaría.

Teniendo en cuenta los aspectos que favorecieron mi proceso formativo y de intervención, puedo decir que mi consultora sénior fue de gran ayuda y guía durante todo el proyecto. Laura nos ayudó en todas las etapas del camino y en varias ocasiones nos facilitó las actividades. Mis compañeros de equipo siempre se mostraron comprometidos y cumplieron con cada tarea asignada, de esta manera nunca hubo situaciones que dificultaran el desarrollo del proyecto, considero que se generó una buena dinámica de equipo y es por eso que fue sencillo trabajar en conjunto. Los coordinadores del PAP estuvieron presentes en las ocasiones que se requería, y ayudó a motivarnos y hacernos volver a poner los pies sobre la tierra.

Grupal:

Respecto a las aptitudes y actitudes generadas en el equipo durante este proyecto se observó el compromiso por cada uno de los integrantes, así como el sentido de responsabilidad desde el comienzo del trabajo, lo cual ayudó a que las propuestas y actividades asignadas fueran entregadas en tiempo y forma. Por otro lado, la comunicación representó un comportamiento clave en el progreso del proyecto. Constantemente había una comunicación activa entre el equipo que resultó en una amena convivencia y provechoso trabajo.

Concluimos que los resultados e impactos obtenidos en la empresa fueron satisfactorios y se alcanzaron en su mayoría las metas establecidas en un principio. Logramos obtener aprendizajes tanto sociales y profesionales. En el ámbito

profesional ampliamos nuestros conocimientos a través de una práctica más real, lo cual nos ayudó a desarrollar nuevos aprendizajes no solo de nuestra área de enfoque sino involucrarnos y aprender de otras.

Por otro lado, la creación de los diferentes documentos nos dio un parámetro para poder generarlos a futuro en el área laboral. En lo social, mejoramos la convivencia y trabajo en equipo, así como la importancia que tiene el sentido de responsabilidad para hacer que funcione el proyecto, de lo contrario tendría afectaciones para la realización del mismo.

III. Conclusiones

Este proyecto fue muy instructivo para nosotros, ya que nos permitió desarrollar habilidades en consultoría y aplicar conocimientos teóricos. También nos permitió estudiar de manera más profunda una cultura laboral y desarrollar habilidades humanas adicionales.

Además, creemos que esta compañía tiene mucho margen de mejora en los campos que trabajamos, pero también creemos que mejorarán significativamente al ser motivados por ver los beneficios que podrían tener. Confiamos en que la compañía implementará y mantendrá todo, indudablemente les costará esfuerzo, pero sabemos que pase lo que pase el resultado será beneficioso en el largo plazo. Ciertamente, tanto el empresario como todos los colaboradores están dispuestos a la mejora constante de la organización.

Nos queda claro que el empresario nunca ha dudado sobre los cambios y las propuestas. En definitiva, eso es una buena señal. Sus actitudes y acciones nos refuerzan la idea de que, desde antes, estaba abierto al cambio y es por eso por lo que entró al PAP. A eso, si le sumamos la metodología, ésta representó una de herramientas más útiles para un aprovechamiento óptimo del tiempo y de esfuerzo.

Todas las etapas del proyecto caminaron sin obstáculos mayores porque cuando surgía un obstáculo, nosotros teníamos las herramientas o la información para salir adelante. Creemos que, desde el punto de vista de un alumno, permite comprender las limitaciones del mundo profesional y darse cuenta del hecho de que no obedece lo mismo que el mundo estudiantil. Desde el punto de vista empresa, es en cierto modo un regreso a la escuela con personas que todavía tienen una visión más teórica y distante que los empleados.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Alonso, A. D. (2003). Administración Básica. México FCA. 70 p.

Bowersox Donald J., C. D. (2007). Administración y Logística en la cadena de suministros. México: McGraw-Hill Interamericana. 409 p.

Brigham, S; Brigham, E. (2016). Fundamentos de administración financiera. México: Cengage Learning. 799 p.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos. México. 518 p.

Cornejo, G. P. (2012). Proceso contable. Estado de México: Red Tercer Milenio. 148 p.

Gómez Fuentes, M. (2013). Notas del curso: Bases de datos. México: Casa abierta al tiempo. 197 p.

Hoyos Ballesteros, R. (2013). Plan de marketing. Diseño, implementación y control. Colombia. Ecoe Ediciones. 203 p.

Lencinas, A. (2003). Imagen Corporativa. Argentina: Universidad Abierta Interamericana. 83 p.

Robbins Coulter (2010). Administración. Pearson. México. 585 p.

Roberto, C., & Gonzáles, D. (2010). Logística empresarial. México: apunte de estudio. 57 p.

Rodríguez Valencia. (2012). Cómo elaborar y usar manuales administrativos. Cengage Learning. México. 71 p.

Román, C. L. (2012). Costos históricos. Estado de México: Red Tercer Milenio. 117 p.

Román, C.L. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: Red Tercer Milenio. 132 p.

Romero, L.A. (2010). Principios de Contabilidad. México: Mc Graw Hill. 512 p.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2011). Contabilidad 1. México: SUAyED. 179 p.

2. Electrónicas

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2018). Glosario de términos más usuales en materia de ingresos, gastos y deuda pública. México. 84 p. Obtenido de: <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2014/noviembre/cefp0202014.pdf>

Chávez, K. (2016). Estrategias Comerciales. Septiembre 06, 2019, de Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Obtenido de Sitio web: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>

Durán, Y. (2012). Visión Gerencial. Obtenido de Administración del inventario. Venezuela. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

Ministerio de Cultura. (2010). Guía para elaborar un plan de acción. Cultura es independencia. México. Obtenido de: <http://www.paho.org/immunization-toolkit/spanish/wp-content/uploads/2017/05/Instructivo-Plan-de-Accion.pdf>.

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

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

UNMP. (2000). El almacén en la cadena logística. Capítulo 1. México: 16 p. Obtenido de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199278.pdf>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional definida

- Anexo 2.1. Organigrama general
- Anexo 2.2. Manual de organización
- Anexo 2.3. Sesión de sensibilización
- Anexo 2.4. Reporte de la sesión de sensibilización
- Anexo 2.5. Reporte de resultados del clima laboral

Anexo 3 Estrategia comercial

- Anexo 3.1. Herramienta de base de datos de clientes
- Anexo 3.2. Currículum empresarial
- Anexo 3.3. Firmas electrónicas
- Anexo 3.4. Plan de mercadotecnia

Anexo 4 Controles financieros básicos

- Anexo 4.1. Herramienta de control financiero
- Anexo 4.2. Manual de la herramienta de control financiero

Anexo 5 Logística y gestión de almacén

- Anexo 5.1. Herramienta de gestión de almacén
- Anexo 5.2. Reorganización del almacén
- Anexo 5.3. Manual de logística y gestión de almacén
- Anexo 5.4. Etiqueta de control de almacén