

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa de servicios de Fianzas y Seguros en el
municipio de Guadalajara, Jalisco¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Ana Sofía Chavolla Magallón. Administración de Mercadotecnia

Andrés Riva Palacio Cruz. Psicología

Margot Everardo Méndez. Administración de Empresas

Profesor PAP:

Mtra. Claudia Rubí Ortiz Madrigal

Tlaquepaque, Jalisco, 10 de julio de 2018

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

Índice

Resumen	4
Introducción	5
I. Descripción del proyecto	8
1. Generalidades y contexto de la empresa	8
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	8
1.2. Historia de la empresa	10
1.3. Entendimiento del negocio	12
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	18
1.5. Análisis del entorno	19
2. Diagnóstico	27
2.1. Metodología del diagnóstico	27
2.2. Proceso particular	28
2.3. Descripción de la situación de la empresa	31
2.4. Análisis e interpretación de resultados	48
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	48
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	49
3. Planteamiento estratégico	58
3.1. Misión, visión y valores	58
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	59
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	62
3.4. Mapa estratégico	62
4. Propuesta de mejora	63
4.1. Nombre de la propuesta	63
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	64
4.3. Plan de acción detallado	67
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	68
5. Implementación	69
5.1. Actividades realizadas y su justificación	69
5.2. Ajustes al plan de acción	82
5.3. Resultados obtenidos	84
5.4. Tabla de empleos retenidos	93

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	94
6. Recomendaciones	95
6.1. Corto	95
6.2. Mediano	95
6.3. Largo	96
II. Aprendizajes	97
III. Bibliografía Consultada	131
IV. Anexos	133

Resumen

El reporte PAP de la consultoría en las micro y pequeñas empresas es considerado una pieza clave del proyecto de aplicación profesional que llevaron a cabo un grupo multidisciplinario de tres alumnos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) basados en los métodos de consultoría empresarial elaborados por el Centro Universidad Empresa (CUE) de dicha institución y por el Small Business Development Center (SBDC) realizados específicamente para la consultoría en pequeñas empresas.

El documento consiste en la narrativa del proyecto de consultoría, en como durante los seis meses de duración, el grupo interdisciplinario fue evolucionando en el trabajo y mantiene el orden de redacción basado en los tiempos del proyecto. Se comienza realizando un análisis del sector y el entorno de la compañía, un análisis interno llamado entendimiento del negocio para proceder a un diagnóstico profundo y continuar con una etapa de mejoras, como la elaboración del planteamiento estratégico, las propuestas de mejora a la empresa y terminando con la implementación de las mismas.

Los proyectos de inserción profesional son una gran herramienta para la educación superior en la actualidad, es una forma de acercar a los estudiantes a la realidad de una vida profesional en escenarios controlados que contribuyan en su crecimiento personal, académico y profesional. Desde la perspectiva del proyecto de consultoría en MyPES es un gran reto tanto para la compañía como para los estudiantes, ambas partes están expuestas a una gran carga laboral con muy poco tiempo para asimilar los cambios durante el proyecto, impactando en las áreas funcionales por una serie de mejoras que indudablemente siembran una semilla de nuevo conocimiento y ganas de superación en la empresa.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

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

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

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* 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 Consultor Senior

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa Fianzas y Seguros MAIRE. 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.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre:	
Domicilio:	
Teléfonos:	Página web:
Tiempo de fundación: 25 Años	Forma jurídica: Persona Física con actividad empresarial
Número de empleados: 6 Empleados (1 Administración, 3 Operación, 1 Ventas y Mercadotecnia, 1 Aseo)	Giro de la empresa: Fianzas y Seguros

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad:	Edad:
Experiencia previa: 1 año y medio de experiencia en la empresa y 2 años en el medio de las fianzas. Antes trabajó en un call center de HSBC.	

Datos generales de la empresaria:	
Nombre:	
Escolaridad:	Edad:
Experiencia previa: 4 años de experiencia en el área administrativa y de archivo de la empresa. Actualmente becario.	

1.2. Historia de la empresa

En 1992 La Sra trabajaba de secretaria en la secretaría de seguros y transportes y se encargaba de ver por las fianzas, con el tiempo comenzó a interesarse e informarse acerca de seguros. Comenzó con este rubro y empezó a recibir comisiones mientras seguía trabajando en la secretaría. Después de un tiempo decidió dedicarse a este giro de forma completa y realizó el trámite para sacar su cédula. No tenía un lugar establecido para empezar a trabajar y por iniciativa propia decide comenzar a trabajar en oficinas afianzadoras. Y así inició su cartera de clientes. En 1995 decide cambiar a fianzas ya que son más lucrativas y cambia el giro de su negocio a atender fianzas obligatorias por el gobierno para licitaciones de obras públicas. En 1996 después se muda a su primera oficina durante la cual se desempeña por los siguientes 2 años hasta que muda su oficina a su casa donde labora hasta el 2006. Es en este año que decide mudarse nuevamente a una nueva oficina donde el negocio radica hasta este momento.

A lo largo de su trayectoria la Sra. tuvo como política activa que solo contrataría a mujeres universitarias que deseaban aprender del negocio mientras estudiaban para que al salir tuvieran más oportunidades de crecimiento. Todas las jóvenes que trabajaron para ella en su momento se despidieron de ella con afecto y gratitud. Es con este enfoque de crecimiento que la empresa ha llevado a cabo su desempeño durante años formando a líderes que se irían a formar parte de empresas aún más grandes.

A lo largo de su trayectoria la. Sra. realizó inversiones con su patrimonio intentando incursionar a otros tipos de negocio, llegando incluso a abrir un SPA. Debido a restricciones organizacionales estas empresas fallaron, pero Fianzas y Seguros continuo activa y sana. No fue hasta el sexenio que comprendió del 2006 al 2012 donde las cosas se pusieron difíciles para las fianzas de licitación las cuales hasta ese momento eran la principal fuente de ingreso de la compañía pues al privatizarse

las licitaciones dejaron fuera a muchos clientes de Seguros y Fianzas. Es alrededor de esta época que se comienzan a ofrecer fianzas y seguros a profesionistas médicos para protegerse en su labor, cosa que terminó por darle mucha estabilidad al negocio y al flujo de ingresos. Quienes a la fecha constituyen entre el 40% o 50% del ingreso de la compañía permitiéndole así tener una estabilidad que aunado con la capacitación del personal.

1.3. Entendimiento del negocio

Gestión:

La empresa funge como intermediario de afianzadoras que los proveen de fianzas y seguros, apoyos electrónicos y de publicidad de la marca. La empresa se conoce como agente independiente.

Hay una encargada de llevar la gestión del negocio, también cuentan con una asistente de áreas, principalmente de operaciones. De igual forma hay un encargado de ventas tiene a su cargo a dos personas de operación; una encargada de venta; más específicamente en el ramo de médicos dictaminadores y otra encargada de venta en el ramo de empresas constructoras.

La gestión del negocio se lleva a cabo de manera tradicional y con herramientas básicas de Excel y bases de datos para agentes mandatarios autorizados por la CNSF y afianzadoras.

La propuesta de valor del negocio se basa en la prontitud y el servicio directo con el cliente. Por la buena imagen que como agente funge en las afianzadoras y la pronta respuesta y solución a problemas de los clientes.

Mercadotecnia:

En cuanto a la mercadotecnia, la empresa ofrece dos servicios al mercado, las fianzas y seguros, y a su vez manejan diferentes tipos. De estos dos, las fianzas son consideradas su principal servicio.

Los mercados que atienden son empresas constructoras y médicos dictaminadores. Las empresas constructoras son las que suelen dejar un mayor margen de ganancia, sin embargo los médicos dictaminadores son los que dan mayor estabilidad al negocio debido a las renovaciones que hacen de sus fianzas. La mayoría de sus clientes suelen ser fieles y les han estado comprando sus servicios desde hace ya varios años; los nuevos clientes que van llegando a requerir sus servicios suelen ir por recomendaciones.

El precio de las fianzas y seguros están determinados por sus proveedores, que están regulados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y que a su vez están regulados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Asimismo, el pago de las fianzas y seguros lo tienen que hacer directamente con los proveedores de acuerdo con lo señalado en la ley. Posteriormente recibe su comisión, ya sea que la empresa lo solicite o que automáticamente las empresas proveedoras se las depositen.

Acerca de su promoción, su publicidad suele ser de boca en boca. Además, en los congresos suelen relacionarse y también manejan productos de regalo con su logo que les dan a las personas y a sus clientes. Cabe destacar que el logo y el nombre actual de la empresa aún no está registrado en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI).

El director es quién se encarga de llevar a cabo las ventas y posteriormente dos colaboradoras de la empresa son quienes continúan con el proceso de la venta. La empresa trata de llevar una buena relación con sus clientes y más con los que son más importantes, por lo que al final del año les manda un presente, como parte de su estrategia de fidelidad al cliente.

En relación a su competencia, se conoce a sus competidores y tiene relación con ellos debido a que suelen asistir a los mismos congresos. Su competencia son otros agentes que también se dedican a vender fianzas y seguros, ya sea en mayor o menor cantidad.

Operación:

Esta empresa opera como agente independiente con certificaciones como la cédula F para la venta de fianzas y cédula A para la venta de seguros. Actualmente se requiere la cédula B para operar como agente mandatario en el ramo de médicos dictaminadores.

La ventaja de ser agente mandatario es la autorización para acceder a la base de datos de las afianzadoras para realizar de propia mano las actividades de la empresa, no como actualmente funciona con los médicos; otro agente autorizado realiza la autorización del cliente y se ven forzados a esperar y repartir las comisiones.

Recursos Humanos:

Se indicó durante la entrevista que el área de Recursos Humanos no tiene categorías ni puestos definidos para el personal de la empresa y que no se tiene ningún programa de computación que les permita calcular la nómina de forma automática. Mientras que reportan no percibir ningún problema con los empleados nos reportaron que gran parte de esta área sigue sin tratarse, los empleados no cuentan con contratos formales, no tienen procesos para el reclutamiento ni

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

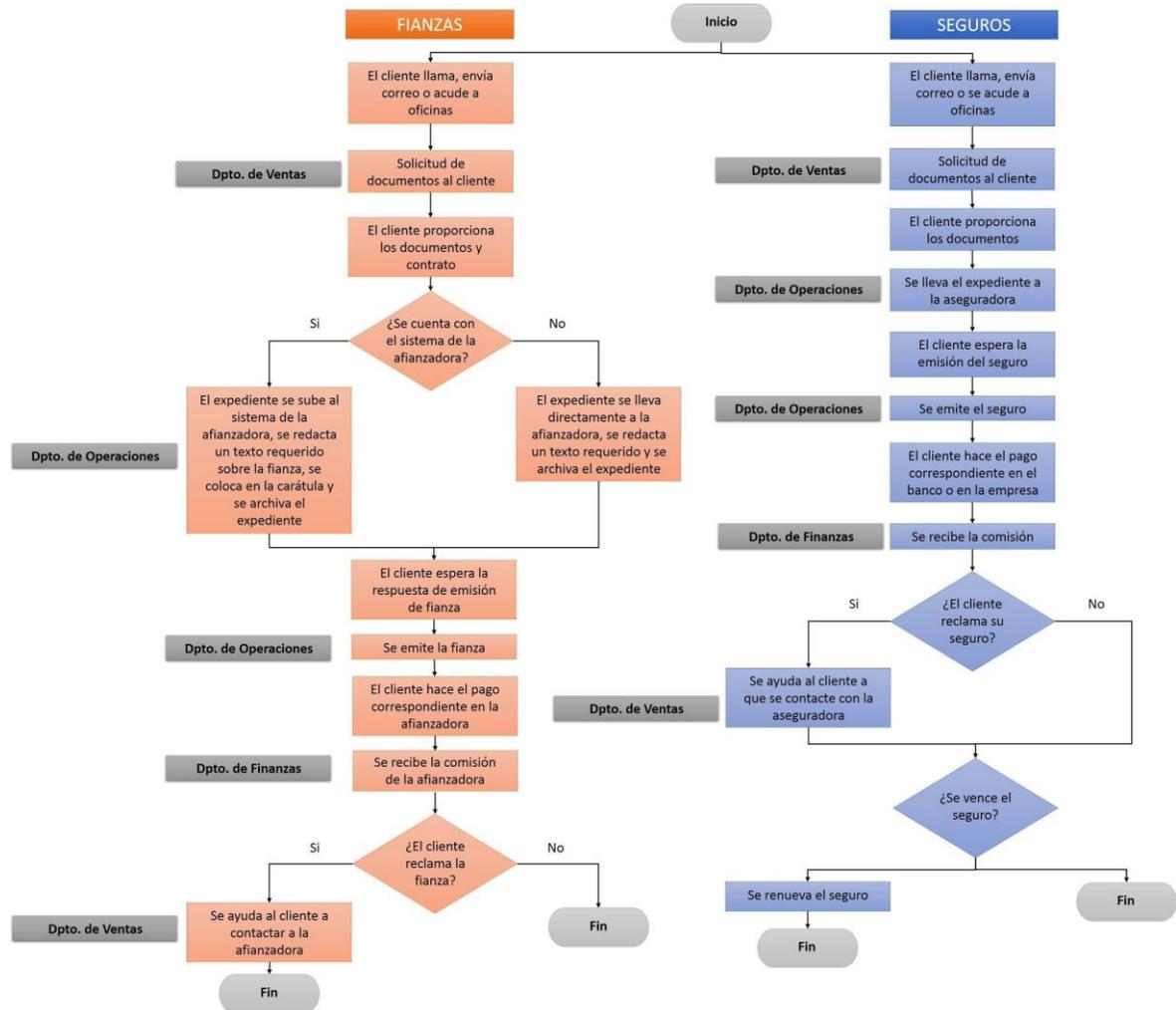
capacitación del personal y hasta el momento no han necesitado contratar a temporales para ayudar con la carga de trabajo.

Por otro lado, la empresa gusta de tener una rotación de personal bajísima y los empleados que contratan se quedan con ellos por al menos 4 años. La empresa cuenta con mucho potencial de crecimiento en esta área pues se encuentra sin formalizar y propondría deducir con ayuda de los empleados y empleadores, que se hace de forma correcta en la compañía pues cuentan con un ambiente laboral muy grato y baja rotación de personal, además un punto a favor es que actualmente todos sus empleados están dado de alta en el IMSS.

Finanzas:

El registro de las finanzas se lleva a cabo de forma muy burda, solo se registran los totales de ingresos y egresos mediante los cuales se da una cifra de utilidades que se encuentra en números negros, pero, no se conocen conceptos claros ni se tiene un balance conocido de la empresa. Al día de hoy cuentan con suficiente ahorro para mantener una caja chica con lo que tienen un sustento que les ayudaría a solventar 2 meses de operación de la empresa si no hay un solo ingreso. Esto porque se encuentran operando en el punto de equilibrio, pero no se reparten utilidades al final del año pues reportan que no existen como tal. No cuentan con financiamientos externos o deudas a pagar, el único gasto fijo externo que no es de operaciones es por el pago de la renta mensual del local de su oficina que es de. Y por último reportan que no se llevan a cabo decisiones administrativas usando información financiera pues no se cuenta con ella. Se concluye que formalizar esta área ayudaría en gran medida a la toma de decisiones administrativas y a dejar más claro el funcionamiento del negocio.

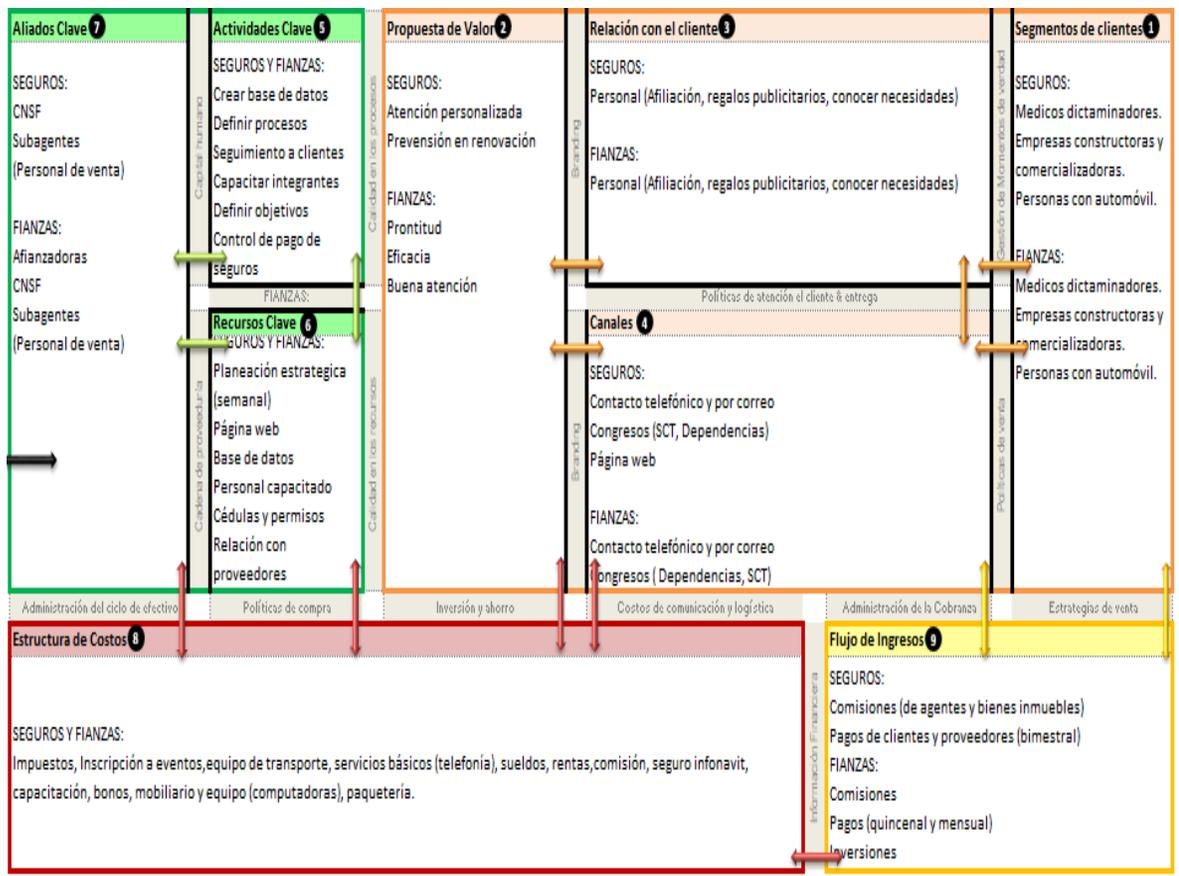
Macro proceso de la empresa



El macro proceso de la empresa se presenta a través de este flujograma. En él se describe paso a paso sus actividades y las de su cliente, tanto en la parte de las fianzas como en la de seguros. En este caso quién suele iniciar la compra es el cliente, el cual se acerca a la empresa casi siempre por recomendaciones. Después se atiende al cliente y le da seguimiento a la venta de la fianza o seguro.

En realidad la empresa solo se dedica a ser un intermediario entre una afianzadora/aseguradora y el cliente final, es decir, Se podría decir que solo es un agente de ventas, por lo que en caso de una reclamación de fianza o seguro, solo actúa como un mediador o ayudante. Quien se encarga del proceso posterior a la venta, en caso de siniestro, es la empresa que proporciona las fianzas y seguros a esta empresa. Sin embargo, de acuerdo con los empresarios no es muy común que sus clientes reclamen fianzas. Por el contrario puede ser más probable que se reclame un seguro y que posteriormente se vuelva a renovar.

Modelo de negocio CANVAS



En cuanto al Modelo de Negocio, se realizó un ejercicio para su identificación, ya que se pudo observar que este paso sería útil para apoyar a los empresarios a identificar con más claridad el modelo de negocio de la empresa, sobre todo pensando en sus dos unidades de negocio, los seguros y las fianzas. Se puede identificar que la atención personalizada y la prontitud en la entrega de pólizas es en lo que se basa la propuesta de valor para ambas áreas.

1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

- Fianzas:

Una atención personalizada y prontitud en la venta de fianzas.

- Seguros:

Atención personalizada en la venta de seguros y prevención en su renovación.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el buen servicio al cliente a través de un trato personalizado y prontitud.

Estrategia genérica

La estrategia genérica que utiliza es la de la “Estrategia de Diferenciación”. Para lograr esto y diferenciarse en el mercado de las demás empresas, se ofrece un buen servicio al cliente a través de un servicio personalizado y prontitud en el trámite de fianzas y seguros.

1.5. Análisis del entorno

Introducción:

Para la determinación de las principales variables que afectan el entorno de la empresa, se consiguió información de diversas fuentes, con esto se analizó el entorno de la empresa, con la finalidad de conocer su panorama y el papel que juega. Se consideraron los factores procesos, tecnología, ventas, inversión, recursos humanos, apoyos, aspectos económicos, aspectos socioculturales, demográficos y ambientales, aspectos políticos, leyes y gubernamentales y aspectos de la competencia. Durante la investigación se logró cumplir el objetivo de conocer su entorno para identificar oportunidades y amenazas que atañe y es preciso tener en cuenta en la empresa.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Remuneraciones	Las remuneraciones en una micro empresa son 3.2% mayores a las de una empresa mediana y 1.3% en contraste con empresas pequeñas. Al ser micro empresa puede ser más lucrativa.	El 86% restante de las remuneraciones se destina a empresas grandes.
Ingresos	Ingresos 31.3% mayor comparada con empresas medianas y 15.3% en empresas grandes. El nicho de mercado para las	Empresas pequeñas con un 42.8% de ingresos. Estas empresas están acaparando el sector.

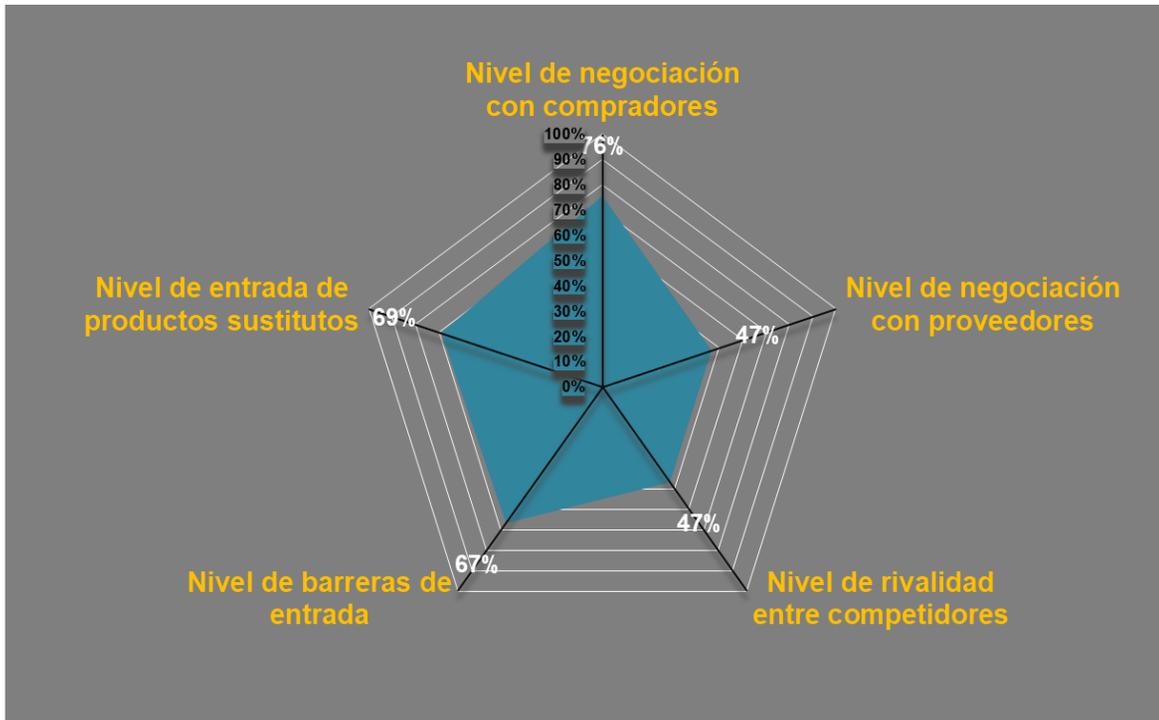
	medianas empresas está inexplorado.	
Nueva mercado	Micro seguros: El cliente reduce costos al adquirir una cobertura menor (se adaptada a su necesidades) Mercado no explorado.	
Minimizar riesgos y optimizar costos	Big data, permite conocer las necesidades y desarrollar estrategias que reduzcan gastos innecesarios que no satisfacen al cliente.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Siniestros asociados con eventos naturales (ej. terremotos)	Un crecimiento en el mercado impulsado por la reconstrucción posterior a los terremotos del 2017.	Incrementos en los costos de las primas debido a una mayor siniestralidad, el aumento en costos de materias primas afectadas por el tipo de cambio, así como posibles cambios en las renovaciones de seguros.
Interés en la seguridad	Los consumidores están ansiosos por permanecer sanos y salvos. El enfoque es la seguridad personal y la de sus seres queridos.	
Miedo al futuro/ Incertidumbre	Afianzarlos contra el futuro por medio de contratos financieros.	
Coyuntura de Seguros	Seguros de vida (40%), autos (18%) y daños (18%) responden a un crecimiento y oportunidad de promoción por sus altos indicadores de venta durante los últimos 4 años.	
Coyuntura de Fianzas	Fianzas de obra (40%), fidelidad (20%) y proveeduría (24%)	

	responden a una oportunidad de venta.	
Cultura de las fianzas y seguros en las empresas	Menos del 7% de los pequeños negocios están protegidos. Por desconocimiento se tiene la falsa creencia de que estos seguros son muy costosos y complejos, cuando hay facilidades y distintas coberturas de acuerdo al modelo de negocio y presupuesto del empresario.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Cedula de operación (B)	Permite al negocio emitir fianzas y seguros sin depender de un tercero y hace más eficiente el proceso para adquirir la fianza.	
Miedo al futuro/ Incertidumbre	La incertidumbre hacia el gobierno y sus pensiones gubernamentales les da la capacidad de ampliar su mercado y ofrecer una alternativa a servicios públicos.	
Regulación de las fianzas y seguros	La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es un Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se encarga de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se apegue al marco normativo. Además apoya el desarrollo de estos sectores a nivel nacional, de esta manera existe menos posibilidad	

	prácticas desleales en el sector y más apoyo en la capacitación.	
Elecciones 2018		Fitch Ratings, agencia internacional de calificación crediticia, señaló que las elecciones del 2018 son un factor de riesgo que limitará el desempeño en el sector.
Renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte		Fitch Ratings, agencia internacional de calificación crediticia, señaló que la renegociación es un factor de riesgo que limitará el desempeño en el sector.
Infraestructura/ Inversión Extranjera	Debido a reformas estructurales del gobierno la inversión extranjera aumentó (llegada de corporaciones) y se necesitará de fianzas que sustenten las operaciones en infraestructura.	
Empresas demandantes	PEMEX y CFE son usuarios clave que demandan fianzas o a la industria energética.	
Aspectos tecnológicos:		
Bases de Datos	Permiten catalogar y ordenar la cartera de clientes.	Si no hay medidas de seguridad laxas tus ingresos pueden estar comprometidos.
Sistema de compra y venta en línea	TI que permiten cotizar y comparar pólizas en línea, es posible comprar y vender seguros en línea. Tecnologías poco comunes en el sector de S&F.	
Aspectos de competencia:		

Compañías de fianzas y seguros	348 compañías en la ZMG que son proveedores de fianzas y seguros para que agentes externos los puedan ofrecer al mercado.	348 compañías en la ZMG que pueden ofrecer los servicios de fianzas y seguros directamente al mercado.
Producto/Servicio		La competencia ofrece un portafolio grande con varios tipos de fianzas y seguros.
Precio	Precios regulados por la ley. Por lo que cada compañía de fianzas y seguros manejan prácticamente los mismos precios.	
Comunicación con el mercado		La mayoría de las empresas de fianzas y seguros cuentan con páginas web y otros métodos publicitarios para comunicarse con su mercado.

Diamante de Porter



Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Nivel de negociación con compradores	76%
Nivel de negociación con proveedores	47%
Nivel de rivalidad entre competidores	47%
Nivel de barreras de entrada	67%
Nivel de entrada de productos sustitutos	69%

Conclusiones

Existen diversas oportunidades y ventajas que los empresarios pueden aprovechar, como:

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Micro seguros: son aquellos que se adaptan a las necesidades del cliente según el alcance económico o geográfico que desee; reduciendo el costo al consumidor. Se considera una oportunidad para extender la cartera de servicios al cliente y que sea aún más atractiva.

Seguros caución: Los seguros caución se presentan como una posible alternativa a las fianzas, es necesario entender este instrumento para adelantarse al mercado y a los competidores.

Seguros de mayor demanda: En el mercado son los seguros de autos, de accidentes y de vida aquellos servicios que tienen un alto porcentaje de venta y suponen un posible nuevo nicho de mercado y servicio.

TECNOLOGÍA:

Sistema de compra-venta en línea: Mantener en la mira nuevas tecnologías e innovaciones tal como la posible compra-venta en línea con el objetivo de ampliar las capacidades de venta a través de un nuevo medio.

Sistemas operativos y Bases de datos: Se observa la necesidad y oportunidad de aprovechar la información de bases de datos para conocer a detalle las necesidades del cliente y de contar con los sistemas operativos pertinentes que permitan la eficiente operación de la empresa para cumplir sus objetivos.

Presencia en medios tecnológicos: Las páginas web y las redes sociales son actualmente un medio de comunicación muy efectivo entre las empresas y su mercado. A través de estos medios se puede dar a conocer una empresa, sus productos/servicios, sus precios, ubicación, y ayuda a las empresas a mantener un contacto más cercano con sus clientes.

NUEVOS MERCADOS

Pymes: Estos tipos de empresas no cuentan con una cultura de prevención. Por lo que se considera un posible sector a cubrir al percibirse una necesidad de aprender más sobre la cultura de fianzas y seguros.

Industrias energéticas: Esta industria está creciendo en el país y está requiriendo cada vez más la seguridad de cubrir cualquier daño por medio de fianzas.

PROVEEDORES

Proveedores diversos: Gracias a que existen varias marcas de fianzas y seguros es posible ofrecer una mayor gama de servicios y satisfacer mejor a los clientes.

Por otro lado, existen algunas amenazas que pueden afectar el sector de fianzas y seguros. Una de ellas son las elecciones del 2018 y los cambios que se puedan presentar posteriormente. Además de factores como la competencia, debido al amplio portafolio de marcas y servicios de fianzas y seguros que otras empresas ofrecen.

Los cambios en la economía también son considerados una amenaza por el posible cambio de valores en tasas económicas y bursátiles, de igual forma los factores naturales suponen un riesgo por considerarse una situación incontrolable.

Como parte de las conclusiones y recomendaciones, se considera pertinente mantener el servicio y la rapidez de respuesta al cliente, ya que es algo que el mercado valora.

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

Al comienzo el proyecto de consultoría se realizó una primera visita, para establecer el primer contacto con los empresarios. Durante esta primer visita se pidió información personal a los empresarios, esto con el propósito de entender su contexto, a la vez se les pidió que nos contaran la historia de la empresa, desde su fundación hasta el presente, con sus buenos y malos momentos, esto con la intención de contextualizar la situación actual.

Con el propósito de entender el negocio se les hicieron algunas preguntas de cada área funcional, gestión, operaciones, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, para conocer cómo funcionan, cómo son gestionadas y qué papel tiene cada una en la empresa.

Con el objetivo de complementar el entendimiento se les pidió que nos explicaran cómo se llevaba a cabo su proceso general, desde que el cliente solicitaba un servicio hasta que se recibía el pago por el mismo.

Con el fin de analizar el entorno se partió de una base de variables que tienen impacto en la industria de nuestra empresa y que a la vez afectan a esta empresa. Se realizó una investigación por internet, se consultaron fuentes confiables, como las de INEGI, SEIJAL y DENU, posteriormente se entrevistó a un experto del sector de seguros y se le preguntaron diferentes cuestiones acerca del sector de alimentos y de los diferentes escenarios que se tienen que tomar en cuenta al momento de tener un negocio de este tipo. Fue así como se pudo empatar la

información proporcionada por el experto en el sector con información de fuentes externas a la empresa.

Se prosiguió con depuración de la información obtenida de las diversas fuentes, elaborando un cuadro resumen de las variables y que impactan a la industria y el efecto que tienen en ella, Después se concluyó con un diagrama de PORTER.

Durante las visitas que siguieron se comenzó a investigar más a fondo acerca del papel que jugaba cada área durante la operación la empresa como organización. Se profundizó en el proceso general de la empresa, se investigó las actividades concretas de cada área de la empresa, así como la manera de transmitir, recibir y almacenar la información necesaria para la operación y gestión de la organización.

Con los empresarios se tocaron los temas de composición del organigrama, líneas de mando, objetivos por área, filosofía de la empresa, costos y transmisión de información. La información obtenida de estas pláticas fue posteriormente empatada con la obtenida de pláticas similares con los demás miembros de la organización, esto dio una guía de por dónde empezar, pues se obtuvieron indicios de las áreas de oportunidad en la empresa.

Gestión

Se utilizó una herramienta en la que se evaluó a los empresarios para identificar las habilidades directivas en las que actualmente se desempeñan y observar fortalezas y debilidades en el perfil de ambos empresarios con la finalidad de encontrar áreas de mejora en su dirección a partir de variables de liderazgo y aplicarlo en una buena gestión de la empresa.

Recursos humanos

En la primera visita a la empresa, se pudo observar que los empleados se veían trabajadores, amables y dispuestos a realizar sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa. Se aplicó una encuesta de clima laboral en donde el empleado pudo señalar una de tres opciones que fueron 1: Malo, 2: Regular y 3: Bueno, dependiendo de las preguntas que se realizaron acerca de la imagen de la empresa, la seguridad en el trabajo, conocimiento de objetivos, normas y procedimientos, satisfacción por el logro, instalaciones y recursos materiales, apoyo de otras áreas o personas, calidad en los productos y servicios, la comunicación, el ambiente interno de trabajo, la relación jefe-colaborador, de la capacitación, el sueldo y las expectativas, y por otro lado, se realizó una entrevista acerca de su nombre, puesto, antigüedad, de quién es su jefe, a quién acude cuando tiene problemas, su horario, si tiene contrato y prestaciones, etc., para conocer más allá de los empleados.

También se realizó una entrevista a los empresarios y colaboradores acerca de su nombre, puesto, antigüedad, la relación que tiene con sus empleados, sus fortalezas y debilidades que ve en cada uno de sus empleados, la misión, los objetivos, etc. Para permitir la relación que existen entre ellos y si está claro o no. Y por último una entrevista de descripción de procesos para entender a detalle el trabajo que realiza cada colaborador en la empresa.

Mercado

Para comprender el área de Mercado por parte de la empresa se realizaron acciones para poder entender a sus clientes. Se realizaron 11 encuestas, que contenían preguntas cerradas y abiertas, acerca de la calidad en el servicio post venta, del cómo considera los precios, atención del personal, variedad de marcas y tiempo de entrega.

Operación

Se revisó el material que existe en las computadoras con respecto a los catálogos de clientes, facturas entre otras. En total se revisaron dos computadoras.

Finanzas

Se recabo información financiera interna de la empresa a fin de comprender la situación en la que se encuentra actualmente, a partir del desarrollo de una herramienta de Excel para proceder al cálculo de costos fijos y variables y conocer el margen de utilidad promedio antes de impuestos a fin de plantear un punto de equilibrio en el monto que se debe tener a fin de mes y aplicar objetivos de venta para un mayor rendimiento empresarial y sostenibilidad del negocio.

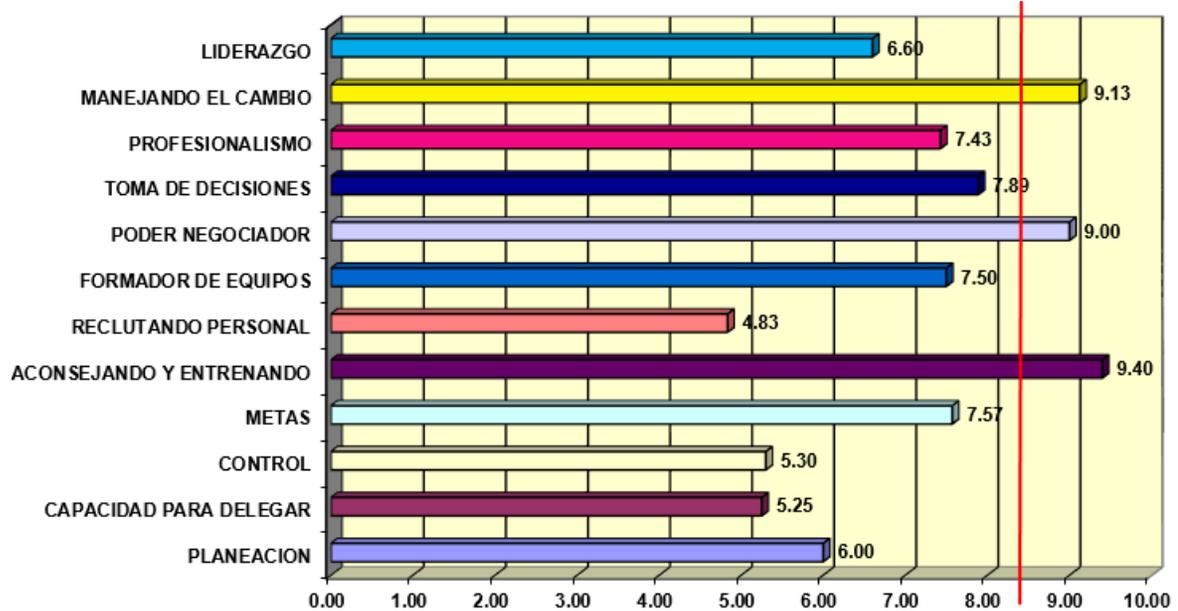
2.3. Descripción de la situación de la empresa

GESTIÓN:

Como búsqueda de nuestra información para identificar los perfiles gerenciales el equipo de consultoría realizó una evaluación de habilidades directivas a cada uno de los empresarios y a continuación se presentan los resultados:

Se observa una media correspondiente a la empresaria de un valor de 7.16, lo cual refiere al nivel promedio de habilidades directivas en las que se desempeña actualmente.

A continuación se detalla cada una de las variables que se evaluaron:



Gráfica 1. Resultados generales.

Como podemos observar la empresaria obtuvo una alta puntuación en tres de las variables evaluadas, destacando en el manejo al cambio que refiere a la capacidad de adaptarse a nuevos entornos y opiniones externas para reforzar la toma de decisiones. También se observa que el poder de negociación es una fortaleza de la empresaria con respecto a la apertura de trabajar en ambientes conflictivos y la capacidad de negociar nuevas oportunidades y buscar nuevos acuerdos y soluciones a posibles problemas.

Por otra parte las puntuaciones más bajas fueron en variables de gestión (control, delegar y planeación) en las cuales se definen estrategias y objetivos de trabajo claros y propiamente designados al personal pertinente; así como la facilidad de comunicar y delegar tareas para el eficiente desarrollo de actividades.

A continuación se presentan los puntajes obtenidos:

HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	6.00	☹️
CAPACIDAD PARA DELEGAR	5.25	☹️
CONTROL	5.30	☹️
METAS	7.57	😊
CONSEJANDO Y ENTRENANDO	9.40	😊
RECLUTANDO PERSONAL	4.83	☹️
FORMADOR DE EQUIPOS	7.50	😊
PODER NEGOCIADOR	9.00	😊
TOMA DE DECISIONES	7.89	😊
PROFESIONALISMO	7.43	😊
MANEJANDO EL CAMBIO	9.13	😊
LIDERAZGO	6.60	😊
TOTALES	85.90	
Media	7.16	

Tabla 2. Puntuación de resultados

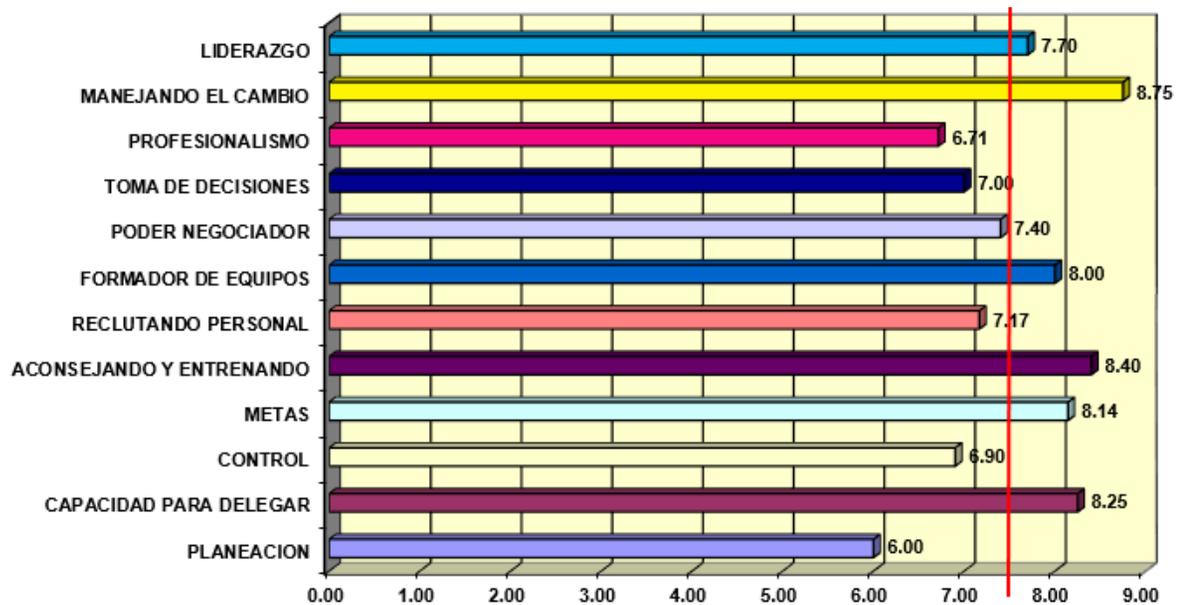
Se observa en la tabla N. °2 las fortalezas y áreas de mejora en el perfil de habilidades de la empresaria, utilizando como referencia aquellas de un valor de 9 para el primer factor y las que se encuentran por debajo de la media como áreas de mejora.

A la vez que se considera oportuno el fortalecimiento de aquellas variables que se encuentran en paridad y por encima de la media pero que sin embargo existe una menor capacidad, con el objetivo de robustecer el perfil de la empresaria y contar con un mayor desempeño en las actividades de la empresa.

Acto seguido se muestran los resultados de la evaluación al empresario:

Se observa una media correspondiente al empresario de un valor de 7.54, lo cual refiere al nivel promedio de habilidades directivas en las que se desempeña actualmente.

Se prosigue al detalle de cada una de las variables evaluadas:



Gráfica 2. Resultados generales.

Tal como se percibe en el gráfico las fortalezas del empresario se presentan en las variables que representan el estímulo del empresario para fomentar un ambiente de confianza en sus colaboradores así como la apertura a transformaciones en el modelo de negocio, la gestión y forma de liderazgo a través de metas y el manejo al cambio. Formando equipos, la capacidad para delegar y aconsejando al personal son variables que determinan el desempeño empresarial y de los integrantes a través de la comunicación entre ambas partes.

Por otro lado se recomienda tomar en cuenta las variables que se encuentran debajo de la media y que son consideradas áreas de oportunidad o mejora para

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

obtener un mejor desempeño en la gestión del negocio por parte del empresario. Estas variables representan funciones administrativas que determinan la toma de decisiones futura de una organización (control, planeación, profesionalismo).

Finalmente se señala el puntaje obtenido en cada una de las variables:

HABILIDAD	PUNTAJE	
PLANEACION	6.00	
CAPACIDAD PARA DELEGAR	8.25	
CONTROL	6.90	
METAS	8.14	
CONSEJANDO Y ENTRENANDO	8.40	
RECLUTANDO PERSONAL	7.17	
FORMADOR DE EQUIPOS	8.00	
PODER NEGOCIADOR	7.40	
TOMA DE DECISIONES	7.00	
PROFESIONALISMO	6.71	
MANEJANDO EL CAMBIO	8.75	
LIDERAZGO	7.70	
TOTALES	90.42	
Media	7.54	

Tabla 4. Puntuación de resultados .

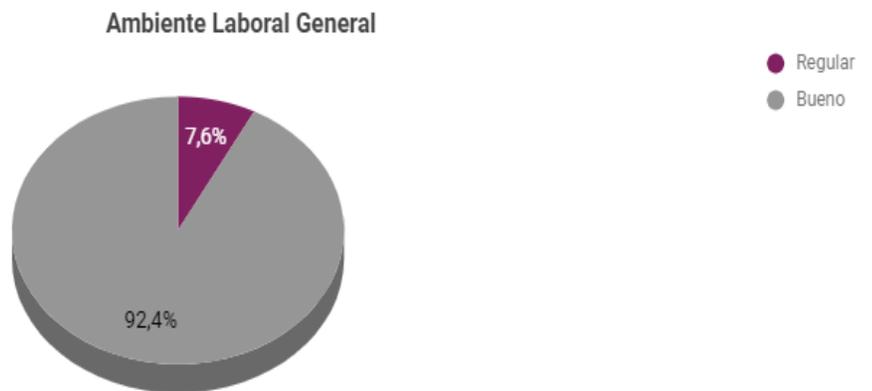
Se observa en la tabla N.º4 las aptitudes y fortalezas del empresario en las variables que se encuentran por encima de la media y algunas áreas de mejora en variables de gestión y profesionalismo correspondientes a valores muy por debajo de la media; del mismo modo aquellas que a pesar de encontrarse por debajo de la media poseen una brecha más corta y suponen también una menor intervención de aquellas que tienen como puntuación 6, son variables que deben reforzarse para el desarrollo de la dirección en la empresa.

Comparación entre ambos empresarios

Se puede observar que tanto la empresaria como el empresario tienen puntos débiles en el área de Planeación y Control. Y que como debilidad adicional la empresaria reporta dificultades para contratar personal y el empresario Profesionalismo. Ambos tienen una toma de decisiones por debajo de la media. Y ambos podrían mejorar sus aspectos de Liderazgo.

RECURSOS HUMANOS:

Nuestras actividades realizadas para determinar el estado de las relaciones entre colaboradores así como el clima laboral y cultura organizacional se usaron dos instrumentos encuesta aquí se presentan los resultados:



Gráfica 3. Ambiente Laboral General.

Esta gráfica muestra el conjunto de respuestas realizadas en el primer instrumento que tiene como propósito medir el clima laboral de los colaboradores donde se muestra que 92.4% de las respuestas determinaron que el clima laboral era bueno y 7.6% de las repuestas que era regular. Esto denota casi un perfecto estado de clima laboral y de satisfacción con los colaboradores. El instrumento completo mide 14 áreas del clima laboral como mostrado en la siguiente gráfica.

En la siguiente gráfica podemos ver todos los rangos en los cuales se midió el clima laboral. Podemos ver que varias categorías llegaron al 100% de satisfacción. Y el más bajo que parece no tener una barra en la gráfica llegó al 88%.



Gráfica 4. Ambiente Laboral Categorías.

Las categorías más altas fueron:

- Imagen
- Seguridad en el trabajo
- Satisfacción por el logro
- Apoyo de otras áreas o personas
- Calidad en los productos o servicios
- Ambiente interno de trabajo

Las categorías más bajas fueron:

- Instalaciones y recursos materiales
- Sueldo
- Expectativas

Siendo que ninguna está por debajo de 80% no se puede hablar realmente de un área crítica, existen áreas a mejorar, pero las mejoras son mínimas.

El segundo instrumento de entrevista que se uso fue uno en el cual se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuál es su puesto?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
- ¿Quién es su jefe?
- ¿A quién acude cuándo tiene problemas?
- ¿Cuál es su horario de trabajo?
- ¿Tienen reglamento interno de trabajo?
- ¿Tiene prestaciones?
- ¿Conoce los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son tus responsabilidades?
- ¿Cómo consideras el trato con tus compañeros?
- ¿Cómo te llevas con la empresaria?
- ¿Cómo te llevas con el empresario?
- ¿Te sientes contento en tu trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué le gusta de la empresa?
- ¿Qué no le gusta de la empresa?
- ¿Qué le hace falta para estar contento en tu trabajo?
- ¿Qué cambios realizaría para mejorar la empresa?
- ¿Alguna sugerencia extra?

Estas preguntas sirvieron para darle más contenido a la encuesta de clima laboral y para ahondar en los puntos que salieran débiles. Con esta entrevista algo a considerar fue que los colaboradores mencionaron cierta incomodidad con el área de trabajo ya sea porque sentían mucho frio para trabajar y que había varios olores que incomodaban el espacio de trabajo.

Y por último se realizaron entrevistas de descripción de procesos que ayudarán a delimitar responsabilidades y dar descripciones de puestos más claras donde se deleguen responsabilidades fácilmente en la fase de implementación. Y a su vez también ayudaron al equipo asesor a entender de forma más concreta el funcionamiento de la empresa.

MERCADOTECNIA:

Para obtener información sobre lo que piensan los clientes sobre el servicio y los productos de la empresa, se realizaron encuestas telefónicas y a continuación se presentan los resultados:



Gráfica 5. Resultados sobre el tipo de servicio/producto más adquirido.

La gráfica muestra que el tipo de servicio o producto más adquirido por los clientes son las fianzas, ya que un 56% de los clientes encuestados dijo haber adquirido una fianza. Por otro lado, los seguros son el producto menos adquirido, solo el 31% de los clientes encuestados dijo haber adquirido un seguro. Esto quiere decir que las fianzas son un servicio/producto importante en la oferta de la empresa para los clientes, es decir, tienen una mayor preferencia por las fianzas. En cuanto a los seguros, si se quieren aumentar la adquisición de estos, es posible que se deba trabajar en estrategias para lograr que los clientes se interesen más en ellos. El 13% de los clientes no especificaron que servicio/producto adquirieron.



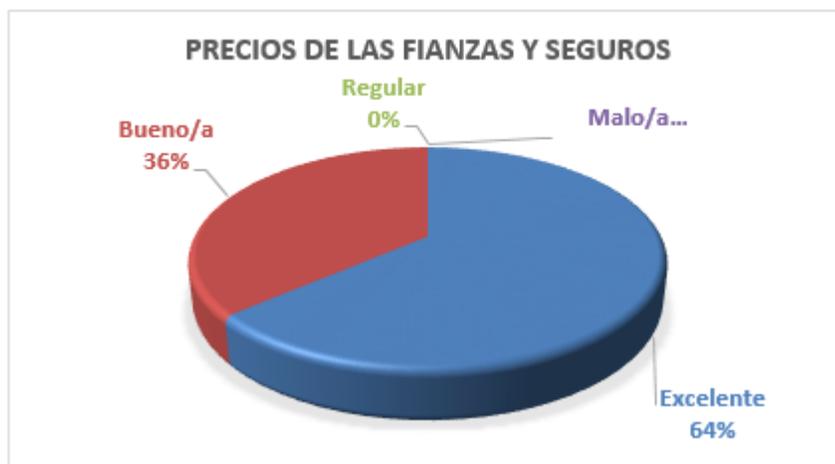
Gráfica 6. Resultados sobre la atención del personal.

La atención del personal hacia los clientes es un factor importante a tomar en cuenta para poder ofrecer un buen servicio. En este caso, el 100% de los clientes encuestados calificaron la atención del personal de la empresa como excelente. Esto quiere decir que el personal de la empresa atiende de manera correcta a los clientes y se sugiere que se siga haciendo lo mismo para mantener el nivel de satisfacción de los clientes alto en cuanto a este aspecto.



Gráfica 7. Resultados sobre la variedad de marcas de fianzas y seguros.

La gráfica muestra que el 82% de los clientes califican como excelente la variedad de marcas con la que cuenta la empresa de fianzas y seguros. Y el 18% de los clientes encuestados califican como buena su variedad de marcas. Esto quiere decir que la mayoría de los clientes están satisfechos con las marcas actuales de fianzas y seguros que maneja la empresa.



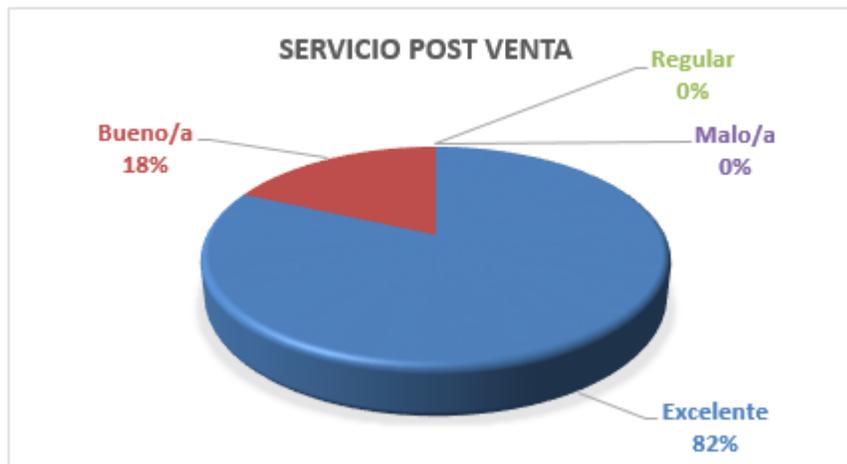
Gráfica 8. Resultados sobre los precios de las fianzas y seguros.

En esta gráfica se puede observar que el 64% de los clientes califican como excelente los precios de las fianzas y seguros que la empresa les ofrece. Incluso decían que ellos entendían los precios debido a que sabían que están estandarizados en la industria y que son precios que no se pueden bajar. Solo el 36% de los clientes calificó a los precios como buenos, esto quiere decir que los precios que maneja la empresa son adecuados para sus clientes.



Gráfica 9. Resultados sobre el tiempo de entrega.

La gráfica muestra que los clientes perciben adecuado el tiempo de entrega debido a que el 82% de los encuestados lo calificó como excelente y el 18% como bueno. Por lo tanto, es un aspecto que se debe seguir manejando igual para seguir teniendo satisfechos a los clientes.



Gráfica 10. Resultados sobre el servicio post venta.

En cuanto al servicio post venta, en esta gráfica se puede observar que los clientes lo perciben de buena manera y es el adecuado para ellos. El 82% lo calificó como excelente y el 18% como bueno.

Tabla que muestra la calificación por cada aspecto evaluado y la calificación final de la empresa por parte de sus clientes.

ATENCIÓN DEL PERSONAL	VARIEDAD DE MARCAS DE FIANZAS Y SEGUROS	PRECIOS DE LAS FIANZAS Y SEGUROS	TIEMPO DE ENTREGA	SERVICIO POST VENTA
10.0	9.5	9.1	9.5	9.5
CALIFICACIÓN FINAL			9.5	

Tabla 6. Calificación por cada aspecto evaluado y calificación final de la empresa.

La tabla muestra que los clientes consideran adecuados a todos los aspectos que se evaluaron y por eso la calificación general de la empresa, por parte de sus clientes, es de 9.5. Esto quiere decir que los clientes están muy satisfechos con los productos y el servicio de la empresa.

Finalmente, los clientes hicieron comentarios positivos sobre la empresa. En los cuales expresaban que estaban a gusto con la empresa; que siempre los apoyaban; que les daban un buen trato; algunos dijeron que ya llevaban bastantes años con ellos y que iban a seguir adquiriendo sus servicios; un cliente dijo que la empresa había superado sus expectativas y otro cliente dijo que no le quedaba más que agradecer por su buen trato y por tenerle paciencia cuando se atrasaba con algún documento.

FINANZAS:

A fin de conocer la situación financiera de la empresa se desarrolló un análisis interno sobre los ingresos y egresos de la empresa a partir de cálculos en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Los resultados muestran la utilidad antes de impuestos que la empresa obtiene a final de cada mes según los datos que obtuvimos a través de calcular los ingresos, costos fijos y variables que representan los egresos financieros. Obteniendo también un margen de utilidad considerablemente alto respecto a las ventas promedio que se generan. Se observa un porcentaje del 77% que ubica a la empresa en una situación estable financieramente.

Considerando los datos anteriores y la situación actual de la empresa, se hacen observaciones respecto a egresos que no pertenecen a la empresa debido a gastos personales que a pesar de mostrar un alto margen de utilidad podría representar un déficit a largo plazo, poniendo en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

A continuación se muestra el punto de equilibrio mensual:

De acuerdo al margen de utilidad promedio en porcentaje y respecto a los costos de operar el negocio se obtuvo un punto de equilibrio que representa el total de venta que se debe tener a final de cada mes como solvencia entre los ingresos y egresos de la empresa.

Actualmente la empresa cumple esta variable.

Finalmente se estimó un objetivo de venta mensual:

Se muestra un monto mensual de ventas según la utilidad que los empresarios desean tener a final de cada mes que representa la utilidad que se genera antes de impuestos. A fin de tener un control de cuánto es lo que se debe vender y establecer metas.

OPERACIÓN:

Para evaluar la situación de la empresa en esta área se revisaron las computadoras de la oficina y los resultados se presentan a continuación:

Todas las computadoras de la oficina están conectadas entre ellas. Por lo que desde cualquier computadora se pueden consultar carpetas, archivos, documentos, etc. Se pueden consultar las carpetas de cada cliente, en las cuales hay documentos y las fianzas correspondientes a ellos. También se pueden consultar las facturas divididas por cada tipo de marca de fianza, los textos de las fianzas, facturas, etc. Además, cada una de las colaboradoras tiene su propia carpeta, en la que pueden guardar archivos que ellas consideren importante.

Al parecer la mayoría de la información que se encuentra en las carpetas de las computadoras es relevante debido a que está actualizada. Realmente es poca la información que podría considerarse antigua o no relevante. Pero si es importante destacar que algunas carpetas de las colaboradoras contienen información no relacionada con la empresa, por lo que se cuestiona si es adecuado que la tengan ahí o si deben eliminarla y almacenarla en otra parte.

A pesar de que tienen las carpetas categorizadas, se podría hacer una categorización diferente para hacer más eficientes y efectivas las consultas por parte de cualquier persona dentro de la oficina.

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

La matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) del objeto de estudio. Permite conocer la situación actual de una entidad obteniendo un diagnóstico preciso que en función de ello facilita la toma de decisiones acorde a los objetivos y políticas de la empresa.

Mapa de problemas

El mapa de problemas es una herramienta que te permite representar los problemas de la empresa para poder entender que es lo que está ocurriendo y así analizar la solución. En él se pueden identificar causas, efectos y el problema principal que esté ocurriendo.

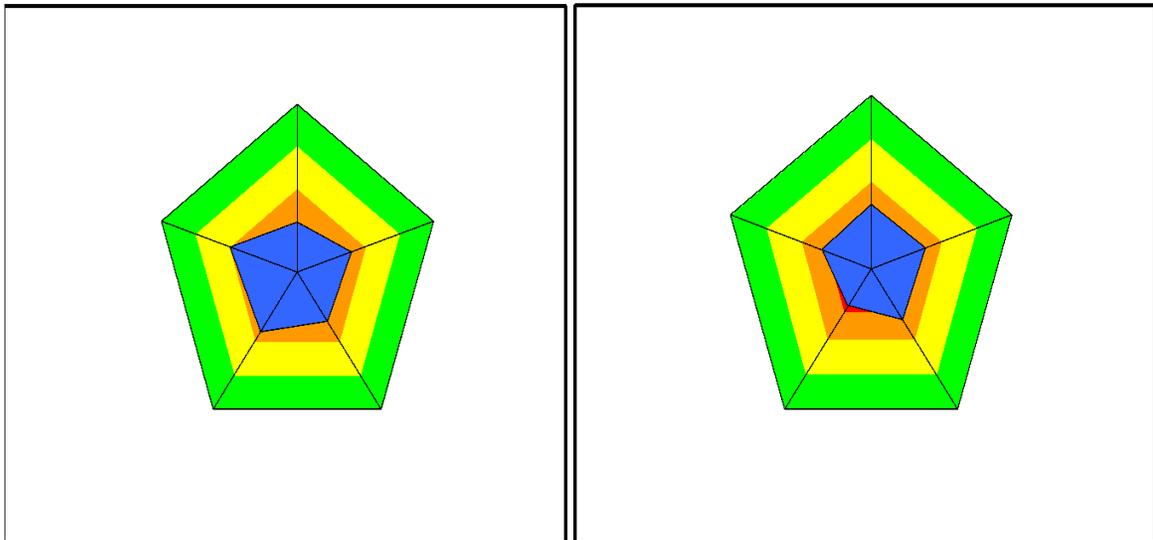
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

Conclusiones

Los resultados muestran que la empresa se encuentra en un grado básico de maduración representado en las cinco áreas funcionales de la siguiente manera:

- **Gestión:** Se considera en una etapa de supervivencia debido a una planeación y control inexistentes en la administración de la empresa. Se percibe un desempeño básico en la toma de decisiones, liderazgo e integración y comunicación de la empresa, sin embargo no se tienen resultados estratégicos en esta área como consecuencia de una toma de decisiones estratégica deficiente.
- **Mercadotecnia:** Considera a sus clientes como un aspecto clave para la empresa. El resultado muestra un estado de supervivencia en cuanto a la gestión de la demanda, servicio postventa, promoción y publicidad lo que trae



como consecuencia la necesidad de ganar posicionamiento en el mercado.

- **Operación:** Se percibe una mayor deficiencia en la parte de planeación, programación y control de las actividades diarias de la empresa.

- Recursos humanos: Las áreas donde se percibe mayor necesidad de madurez son aquellas donde se busca conocer el desempeño del personal estas son: reclutamiento, selección e incorporación, formación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, sistemas de información y gestión de la innovación y tecnología.
- Finanzas: Se observa la necesidad de conocer cuáles son las utilidades que se están obteniendo en la empresa para tomar mejores decisiones y asegurar la supervivencia de la misma.

Siendo que la gestión es el eslabón más débil no es inusual que el resto de las áreas se vea afectada como consecuencia.

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión	
FG1 - Estilo de liderazgo con áreas que se complementan: Aconsejando y entrenando, así como manejando el cambio.	DG1 - Estilo de liderazgo con áreas de mejora de ambos empresarios: Planeación y control.
FG2 - Áreas potenciales de la empresaria: Aconsejando y entrenando, poder negociador y manejando el cambio.	DG2 - Áreas de mejora de la empresaria: Planeación, capacidad para delegar, control y reclutando personal.
FG3 - Áreas potenciales del empresario: Capacidad para delegar, metas, aconsejando y entrenando, formador de equipos, manejando el cambio y liderazgo.	DG3 - Áreas de mejora del empresario: Planeación, control y profesionalismo.
FG4 - Buena relación empresario - proveedor	DG4 - La gestión es reactiva y a corto plazo.
FG5 - Motivación y disposición al cambio.	DG5- Comunicación y relación entre empresarios deficiente.

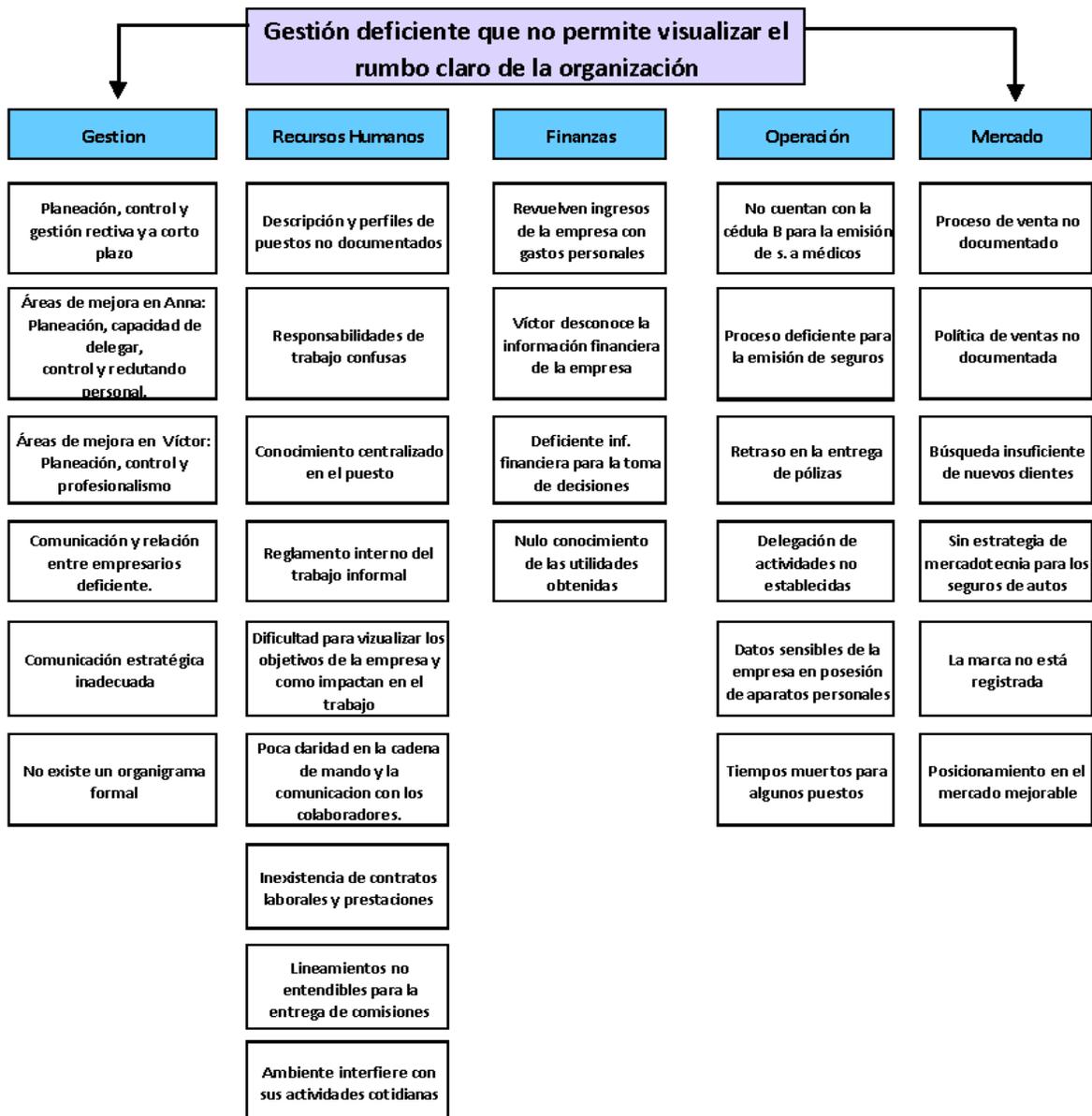
FG6 - Buena relación empresario-capital humano.	DG6 - No existe un organigrama formal por lo cual la comunicación no es clara y causa confusión en los empleados.
	DG7- Comunicación estratégica inadecuada.
	DG8- Los empresarios a pesar de tener un sueldo definido, consumen las utilidades de la empresa.
Recursos Humanos	
FR1 - El personal percibe que imagen de la empresa, seguridad en el trabajo, satisfacción por el logro, apoyo de otras personas o áreas, calidad en los productos o servicios y ambiente interno de trabajo (100/100).	DR1 - Poca claridad en la cadena de mando y en la comunicación con los colaboradores.
FR2 - El personal se siente satisfacción por el trabajo que está realizando. (98/100).	DR2 - Dificultad para visualizar los objetivos de la empresa y como impactan a su trabajo.
FR3 - Conocimiento de objetivos, normas y procedimientos y comunicación. (96/100)	DR3 - El ambiente interfiere con sus actividades cotidianas (clima, olores etc.)
FR4 - Correlación jefe-colaborador. (95/100).	DR4 - Descripción y perfiles de puestos no documentados.
FR5 - Capacitación y expectativas (94/100)	DR5 - inexistencia de contratos laborales y prestaciones.

FR6 - Sueldo (92/100)	DR6 - Lineamientos no entendibles para la entrega de comisiones.
FR7 - Instalaciones y recursos materiales (88/100)	DR7 - Falta de reglamento interno de trabajo por escrito y definido.
FR8 - 100% del personal cuenta con seguro social.	DR8 - Conocimiento centralizado en el puesto.
FR9 - Hay disposición al apoyo mutuo entre colaboradores.	DR9 - Las responsabilidades de los empleados son confusas.
FR10 - Baja rotación del personal.	
Operación	
FO1 - Cédulas en regla para operar en la industria.	DO1 - Tiempos muertos para algunos puestos.
FO2 - Sistemas eficientes para agilizar el servicio de las fianzas.	DO2 - Delegación de actividades no establecidos
FO3 - Adecuado funcionamiento de los procesos basado en experiencia.	DO3 - Proceso deficiente para la emisión de seguros.
FO4 - Carpetas con información compartida y actualizada.	DO4 - Retraso en la entrega de pólizas.
FO5 - Entrega de productos en tiempo y forma en fianzas.	DO5 - No cuentan con la cédula B para la emisión de seguros a médicos, lo que hace que el proceso sea más lento.

	DO6 - Datos sensibles de la empresa en posesión de aparatos personales.
Finanzas	
FF1 - No existen deudas.	DF1 - Falta de información clara.
FF2 - Cumplen con obligaciones fiscales.	DF2 – El empresario desconoce el área financiera de la empresa.
FF3 - Pagan en tiempo y forma a proveedores y personal de la empresa.	DF3 - Nulo conocimiento de las utilidades obtenidas.
FF4 - Sano historial crediticio.	DF4 - Deficiente información financiera para la toma de decisiones.
	DF5 - Los empresarios revuelven ingresos de la empresa con gastos personales.
FF5 - Registro básico de ingresos y egresos.	
FF6 - Los empresarios tienen un sueldo fijo.	
FF7 - Se cumple con el punto de equilibrio detectado.	

Mercado	
FM1 - Servicio y atención calificada como excelente (100%)	DM1 - La marca no está registrada.
FM2 - Clientes leales que además recomiendan los servicios de la empresa.	DM2 - Posicionamiento en el mercado mejorable
FM3 - Variedad de portafolio de marcas (95%) Tiempo de entrega (95%) y servicio post venta (95%)	DM3 - Política de ventas no documentada.
FM4 - Se llevan a cabo estrategias de lealtad a clientes clave.	DM4 - Proceso de venta no documento.
	DM5 - Búsqueda insuficiente de nuevos clientes. No hay prospección.
	DM6 - Sin estrategia de mercadotecnia para los seguros de autos.

Mapa de problema



Conclusiones

La empresa tiene tanto fortalezas como debilidades en cada una de sus áreas. A través de nuestro diagnóstico dimos cuenta que las fortalezas de la empresa son el clima laboral, la satisfacción de los clientes en cuanto a la efectividad del servicio y la estabilidad financiera a través de una amplia cartera de clientes; estos son los pilares más sólidos de la empresa.

Sin embargo, las debilidades clave son la gestión y control por parte de los empresarios, estas son un factor en el cual se debe prestar mucha atención para mejorar los procesos de la empresa. Se debe tomar en cuenta que las habilidades a mejorar en los empresarios son un punto clave para llevar a cabo un mejor desarrollo y funcionamiento del negocio.

Se hace énfasis en que las áreas de mayor riesgo son aquellas que son principalmente impactadas por una planeación deficiente y una falta de control sobre los procesos.

Lo anterior se corrobora a través del mapa de problemas donde todos los percances de la empresa nacen de esta mala planeación y control sobre los procesos de las diferentes áreas de la empresa. Repercutiendo en una toma de decisiones reactiva debido a una falta de información.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Proporcionar seguridad, tranquilidad y un mejor futuro a través de servicios financieros en la vida profesional y personal de las personas.

Visión

Ser una empresa capaz de posicionarse en nuevos mercados, reconocida por su sentido social y ético para el 2021.

Valores

- Compromiso: Identificarnos y velar por los intereses de nuestros clientes.
- Trato humano: Estar para nuestros clientes, así como con nuestro equipo de trabajo.
- Rapidez: Prontitud en los servicios.
- Mejora continua: Trascender de manera personal y profesional.
- Compromiso social: Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apropiar su propuesta de valor y filosofía organizacional de dentro hacia afuera. 2. Continuar expandiendo la cartera de servicios: en el ramo de fianzas, operar con fianzas de fidelidad consideradas una fuerte inversión. <p>En el ramo de seguros, operar con seguros de vida, daño y pensiones; principales categorías que presentan aumentos de ingresos durante años anteriores en el sector.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Continuar operando en regla y sin deudas para futuros acuerdos. 4. La empresa genera utilidades que bien gestionadas representan una estabilidad financiera prolongada. 5. El servicio y relación con el cliente fomenta una cartera de clientes más amplia y un mayor grado de fidelidad. 6. Apertura a nuevos mercados. 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer más eficiente la emisión de seguros a través de TI (Tecnologías de la Información). 2. Almacenar y administrar todos los datos e información de la empresa en bases de datos, las cuales pueden ser creadas en base a sus necesidades y a través de la tecnología. 3. Prospectar empresas que vienen a invertir a México o empresas que pertenezcan a la industria energética, ya que estos son mercados que están demandando fianzas y seguros y son clientes potenciales. 4. Proyectar utilidades para la toma de decisiones estratégicas y control en gastos que no pertenezcan a la empresa. 5. Gestionar las actividades diarias en base a objetivos estratégicos orientados a la visión de la empresa. 6. Complementar áreas de mejora de los empresarios por medio de capacitaciones. 7. Fomentar la interdependencia en cada uno de los colaboradores. 8. Fomentar la comunicación estratégica entre empresarios.

Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar tratando a los clientes actuales con un excelente servicio (buena atención, variedad de portafolio de marcas, un rápido tiempo de entrega, servicio postventa) para que vean que les conviene seguir renovando con la empresa sus seguros o la adquisición de fianzas porque lo necesitan y la empresa les ofrece el mejor servicio. 2. Seguir teniendo una buena relación con los proveedores para mantener la relación durante los años siguientes, si así lo desean las dos partes para un mayor beneficio. 3. Destacar los beneficios de las marcas y tipos de fianzas y seguros con los que se cuenta en el portafolio de productos/servicios para que los clientes vean que ofrecen las mejores opciones sobre lo que ofrece la competencia. 4. Mantener el actual sistema en las computadoras para almacenar y categorizar la información de clientes, proveedores, fianzas, etc. ya que es seguro y no es vulnerable a un uso indebido. 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión de una estrategia de mercadotecnia e incorporación de herramientas como una página web y redes sociales necesarias pues la competencia cuenta con ese nivel de posicionamiento en el mercado y la use para la captación de clientes. 2. Crear instrumentos y estandarizar procesos y fuentes de información financiera para la toma de decisiones pues no se cuenta con información confiable para el desempeño de la compañía. 3. Formalizar la relación de los colaboradores con la empresa y con la información que manejan pues la descentralización de la información sensible de la empresa y la falta de contratos ponen a la empresa en riesgo de algún mal uso por parte de algún excolaborador o una demanda de conciliación y arbitraje. 4. Ya que no se tiene información financiera confiable limitar cualquier retiro de la cuenta de la empresa por parte de los empresarios que no sea para cubrir sus sueldos para mantener el puto de equilibrio.
-----------------	---	--

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

3.4. Mapa estratégico

ÁREA FUNCIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	2018	2019	2020	2021	2021
 FINANZAS	Desarrollar una herramienta que permita analizar al 100% el flujo de efectivo.	Generar reportes trimestrales para la toma de decisiones.	Hacer una proyección de ventas anual.	Ser capaz de tomar decisiones a través del análisis y proyección de datos financieros	
	Apropiar el uso de la herramienta por parte de ambos empresarios.	100% de conocimiento de la rentabilidad. Reinversión de las utilidades trimestralmente.	10% de aumento en la rentabilidad.		
 MERCADO	Definir y registrar la marca.	Colocar 50 pólizas de seguro de auto.	Conocer cual es la participación en el mercado de fianzas y seguros.	Consolidar el mercado de los seguros de autos	
	Diseñar un manual de ventas.	Colocar 20 pólizas de fianzas de fidelidad.	Llevar a cabo un plan de marketing.		
	Familiarizar a la empresa con los diferentes tipos de fianzas.	Contar con una página web. Tener presencia en 2 redes sociales.	Contar con presencia en otro estado de la república.	Tener la marca reconocida Ampliar el mercado de las fianzas	
 OPERACIÓN	Tomar un curso de capacitación en fianzas de fidelidad.	Obtener la autorización de la cédula A.	Implementación del 100% de los manuales operativos.	Contar con los permisos necesarios para emisión de fianzas y seguros	
	Obtener la autorización cédula B.	Homologar y eficientar los procesos internos de las fianzas.	Revisión y actualización de los manuales de operación.		
	Tomar un curso de capacitación en seguros.	Completar el manual de operaciones con el resto de los servicios.		Trabajar con procesos internos claros y establecidos	
	Realizar el manual del proceso de médico dictaminador.				
 RECURSOS HUMANOS	Firmar los contratos laborales al 100%.	Definir descripción y perfil de puesto del colaborador de ventas.	Remodelar y ergonomizar el ambiente e instrumentos de trabajo.	Contar con un proceso de contratación formalizado	
	Firmar los contratos de confidencialidad al 100%.	Apropiar la filosofía organizacional.	Apropiar la filosofía organizacional.	Fortalecer áreas de oportunidad en el ambiente organizacional	
	Definir una política de comisiones e incentivos.			Equipo de trabajo consolidado	
	Apropiar la filosofía organizacional.				
100% descripciones de puesto.					
 GESTIÓN	Manual Organizacional	Revisar el avance y cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.	Revisar el avance y cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.	Comunicación estratégica consolidada	
	Definir el organigrama.	Evaluar la viabilidad del cambio físico.		Toma de decisiones holística	
	Definir una política interna de comunicación.				

Ser una empresa capaz de posicionarse en nuevos mercados, reconocida por su sentido social y ético.

4. Propuesta de mejora

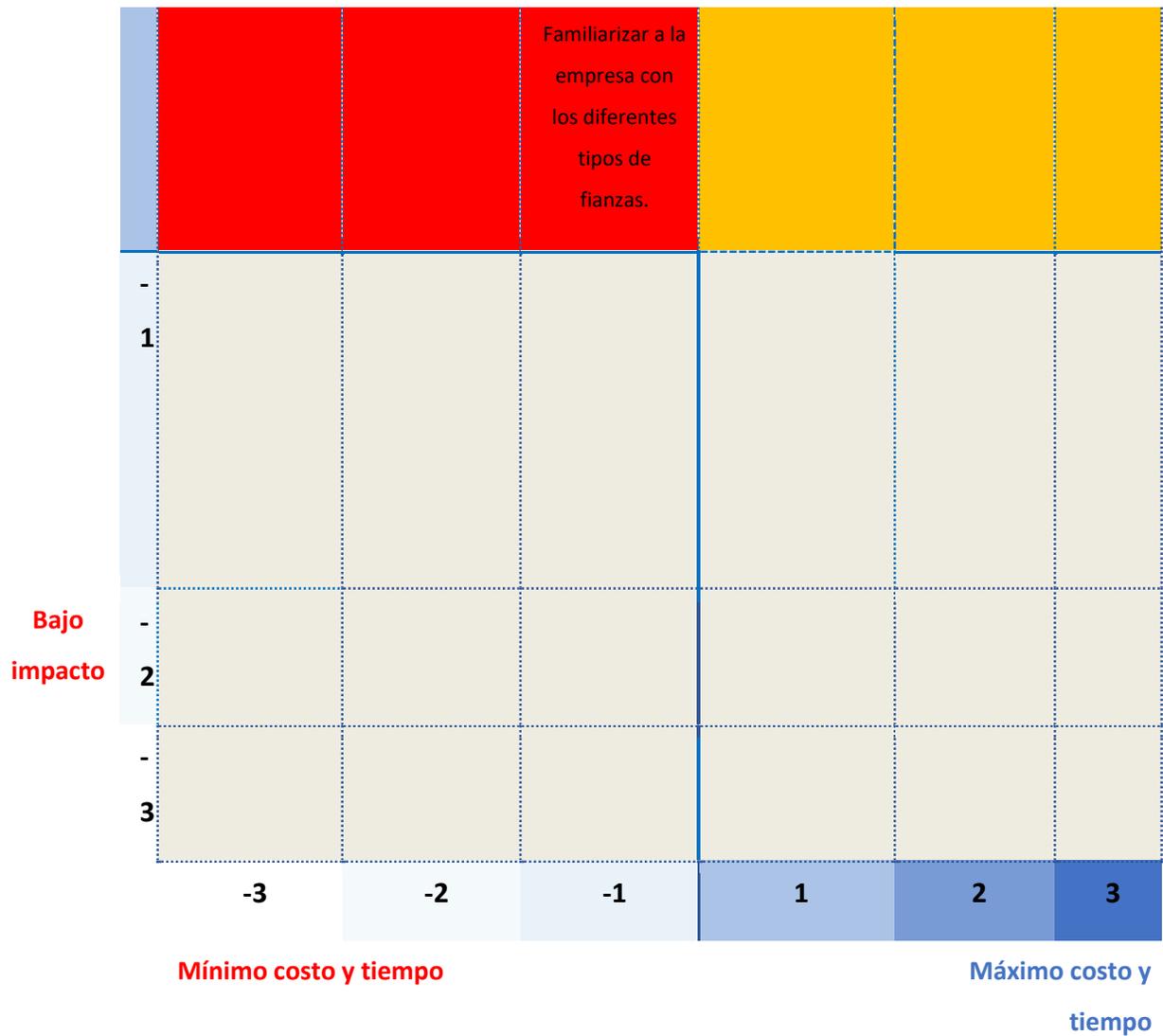
4.1. Nombre de la propuesta

Fortalecer la gestión mediante una estructura organizacional que permita una toma de decisiones holística.

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Desarrollar una herramienta que permita analizar al 100% el flujo de efectivo.	Manual Organizacional.		Definir y registrar la marca.		
		Apropiar el uso de herramienta financiera por parte de los empresarios.	Apropiar la filosofía organizacional y los objetivos estratégicos.				
	2	Firmar contratos laborales al 100%.	Diseñar un manual de ventas.	Definir una política de comisiones e incentivos.		Obtener la autorización de cédula B.	
		Firmar contratos de confidencialidad					
	1		Realizar manual de proceso de emisión de seguros a médico dictamidor.	Tomar un curso de capacitación en seguros.	Tomar un curso de capacitación en fianzas de fidelidad.		



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

Justificación

A partir de los resultados obtenidos en el tablero de objetivos se priorizaron los determinados para el 2018. De acuerdo al grado de impacto, tiempo y costo durante el periodo de implementación de la consultoría se llevaron a cabo las siguientes propuestas:

- Finanzas: Desarrollar una herramienta que permite analizar al 100% el flujo de efectivo, así como apropiar el uso por parte de los empresarios. Con el fin de que los empresarios tomen decisiones estratégicas con información confiable.
- Mercadotecnia: Diseñar un manual de ventas para eficientar dicho proceso a través de una planeación, políticas, procesos y formatos de ventas.
- Recursos Humanos: Idear e implementar un taller integrador para apropiar la filosofía organizacional y realizar al 100% las descripciones de puestos.
- Operación: Crear un manual del proceso de emisión de seguros a médicos dictaminadores para eficientar el proceso de emisión de seguros.
- Gestión: Elaborar un manual organizacional que incluya organigrama, descripción/perfiles de puestos y políticas de comunicación.

Es importante señalar que a pesar de solo haber considerado los objetivos del 2018 se redefinieron algunos de ellos debido al tiempo que requieren por ejemplo: definir y registrar la marca, obtener autorización de la cédula B y tomar cursos de capacitación en seguros y fianzas de fidelidad.

4.3 Plan de acción detallado

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
Actividad	Responsable	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
		IMPLEMENTACIÓN																			
Herramienta financiera																					
1. Determinación exacta de lo que va a contener la herramienta	Margot y Empresa																				
2. Diseño de la herramienta	Margot																				
3. Validación de la herramienta	Margot y Empresa																				
4. Uso y beneficio de la herramienta	Empresa																				
Manual del proceso de seguros de médico dictaminador																					
1. Determinación exacta de lo que va a contener el manual	Equipo consultor y Empresa																				
2. Obtención de datos sobre el proceso del seguro	Equipo consultor																				
3. Diseño del manual	Equipo consultor																				
4. Validación del manual	Equipo consultor y Empresa																				
5. Uso y beneficio del manual	Empresa																				
Manual organizacional																					
1. Determinación exacta de lo que va a contener el manual	Margot, Andrés y Empresa																				
2. Obtención de datos que debe llevar el manual	Margot y Andrés																				
3. Diseño del manual	Margot y Andrés																				
4. Validación del manual	Margot, Andrés y Empresa																				
5. Uso y beneficio del manual	Empresa																				
Taller de integración de equipo																					
1. Determinación exacta de lo que tratará el taller	Andrés y Empresa																				
2. Planeación del taller	Andrés																				
3. Validación del taller	Andrés y Empresa																				
4. Uso y beneficio del taller	Equipo consultor y Empresa																				
Manual de ventas																					
1. Determinación exacta de lo que va a contener el manual	Sofía y Empresa																				
2. Obtención de datos que debe llevar el manual	Sofía																				
3. Diseño del manual	Sofía																				
4. Validación del manual	Sofía y Empresa																				
5. Uso y beneficio del manual	Empresa																				

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

PAP CONSULTORÍA EN MYPE							
EUSO							
TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES							
Empresa:	INWIRE Víctor Hugo Ortiz Rosales						
Problema Central:	Gestión deficiente que no permite visualizar el rumbo claro de la organización.						
Propuesta Central:	Fortalecer la gestión mediante una estructura organizacional que permita una toma de decisiones holística.						
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Uso inadecuado de los recursos financieros de la empresa y desconocimiento de las utilidades	Finanzas	Ser capaz de tomar decisiones a través del análisis y proyección de datos financieros.	Desarrollar una herramienta que permita analizar al 100% el flujo de efectivo.	Generar una herramienta que permita registrar, analizar e interpretar gastos, ventas, flujo de efectivo y utilidades.	RESULTADO	Herramienta de información de ventas, gastos, flujo de efectivo y utilidades.	1 Herramienta de información de ventas, gastos, flujo de efectivo y utilidades.
					USO	Los empresarios registran la información de ingresos y egresos. Se revisan los resultados obtenidos de la herramienta al cierre de cada semana. Utilizan la herramienta y conocen su información de gastos y ventas al registrar los datos.	1 Revisión de resultados semanales. Se sabe la utilidad de un mes.
					BENEFICIO	Los empresarios toman decisiones con información confiable.	Toma una decisión en base al resultado de la utilidad de la empresa.
Confusión en las responsabilidades de los procesos y dificultad para visualizar los objetivos de la empresa y como impactan en su trabajo	Recursos Humanos	Fortalecer áreas de oportunidad en el ambiente organizacional. Equipo de trabajo consolidado.	Apropiar la filosofía organizacional y los objetivos estratégicos.	Taller de integración de equipo.	RESULTADO	Taller de integración de equipo.	1 Taller de integración de equipo.
					USO	Los colaboradores y los empresarios acuden al taller y participan en las actividades propuestas, generan reflexiones y buscan relacionar el taller con sus labores diarias, objetivos y filosofía de la empresa.	Resultado de la evaluación del taller.
					BENEFICIO	El personal se integra totalmente en la organización y todos van encaminados hacia la realización de la visión.	Aumento del clima laboral a 95% en especial en el área de "Conocimientos de objetivos, normas y procedimientos".
Proceso deficiente para la emisión de seguros	Procesos y Operación	Trabaja con procesos internos claros y establecidos.	Realizar el manual de procesos de seguros de médico dictaminador.	Manual de procesos de emisión de seguros de médico dictaminador.	RESULTADO	1 Manual de procesos de emisión de seguros de médico dictaminador.	1 Manual de procesos de emisión de seguros a médicos dictaminadores.
					USO	El personal y los empresarios conocen, evalúan, leen, se apropian y siguen los pasos indicados en el manual de procesos.	1 Auditoría semanal.
					BENEFICIO	Eficiente el proceso de emisión de seguros.	Cantidad de seguros emitidos en base al manual.
Deficiente estructura y comunicación organizacional	Gestión y administración	Toma de decisiones holística. Comunicación estratégica consolidada.	Desarrollar un manual organizacional que defina al 100% el organigrama, políticas internas de comunicación y describa puestos de trabajo.	Manual organizacional que incluya el organigrama, las descripciones y perfiles de cada puesto dentro de la organización incluidos los de los empresarios y políticas de comunicación.	RESULTADO	Manual Organizacional.	1 Manual organizacional
					USO	Los empresarios conocen el manual organizacional y ellos lo transmiten a sus colaboradores. Se trabaja bajo la estructura del manual, se conoce el organigrama, la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás, así como política de comunicación interna.	2 Revisión del manual. Los empresarios y los colaboradores trabajan bajo el uso del manual.
					BENEFICIO	Los empresarios fomentan orden y disciplina en base a lo establecido en el manual.	Se hace 1 revisión de puestos revisando el perfil acordado y se toma una decisión en base a la política de comunicación.
Proyección insuficientes de nuevos clientes y conocimiento de ventas centralizado en una persona	Clientes y Mercados	Ampliar el mercado de las finanzas. Consolidar el mercado de los seguros de autos.	Diseñar un manual de ventas	Diseñar un manual de ventas con planeación, políticas, procesos y formatos de ventas.	RESULTADO	Manual de ventas con planeación, políticas, procesos y formatos de ventas.	1 Manual de ventas
					USO	El encargado del área de ventas conoce y se rige en base al manual para la toma de decisiones así como para el establecimiento de estrategias. Lo lee y revisa constantemente.	Realizar una proyección de cliente en base al manual.
					BENEFICIO	El proceso de ventas se hace más eficiente.	1 venta efectiva hecha en base al manual.

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Finanzas

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico y propuestas revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa. El equipo consultor explicó a los empresarios lo que se estaría haciendo en las siguientes semanas de la etapa de implementación y al finalizar con ellos se reunió a las colaboradoras de la empresa para comentarles sobre el mismo asunto.

En la primer semana de implementación se consultó con los empresarios información adicional y se habló acerca del diseño de la herramienta financiera, destacando que es en la etapa de validación donde se inició con el cálculo de los costos, sueldos, depreciaciones y ventas del año anterior con el fin de organizar la información financiera de la empresa que en su momento no se encontraba detallada de esa manera.

Para ello se consultó con la empresaria encargada del área administrativa los gastos que la empresa tiene cada mes así como los ingresos del último año. Una vez que se fijaron los montos correspondientes a los gastos de manera mensual junto con la empresaria se procedió a clasificar aquellos que fueran fijos y variables. También se calcularon las prestaciones de las cinco colaboradoras a partir del sueldo y el tiempo que llevan laborando en la empresa. Y se prosiguió a calcular la depreciación de los bienes a partir de la labor de indagar sobre el valor de los bienes en diversas fuentes que mostrarán el producto o productos similares y calcular la depreciación anual y mensual. En esta misma etapa se calculó el punto de equilibrio que serviría

como margen de comparación a los empresarios del monto que necesitaban tener a partir de las ventas de ese año para que la empresa funcionará adecuadamente.

En relación a lo establecido en el cronograma, es en la semana de pascua donde se presentó la primer propuesta de la herramienta que contenía el formato de registro de los egresos de manera mensual, sueldos y comisiones y el contenido de las depreciaciones, también se mostraban gráficas dinámicas que permitían tener una imagen más visual de los gastos e ingresos mensuales por número y porcentaje de manera automática. Se hicieron los ajustes necesarios de acuerdo a la primera y segunda sesión con la empresaria, sin embargo se optó por tomar un modelo de otra herramienta que fue presentado y validado como propuesta por la empresaria en las siguientes sesiones.

Posterior a la validación se presentó a la empresaria la nueva propuesta que a su vez contenía el registro diario de los ingresos y egresos de manera trimestral y un estado de resultados, cuyos resultados son calculados de manera automática. Los egresos fueron clasificados de la siguiente manera: sueldos, comisiones, gastos administrativos, gastos de marketing, variables de marketing, impuestos y otros gastos. En el estado de resultados cada uno de ellos fue clasificado de acuerdo al grupo que pertenece. La empresaria validó la nueva propuesta y se procedió a terminar de relacionar los últimos detalles y revisar que funcionará de manera automática y eficiente para su uso.

Se hicieron los ajustes y registro de los gastos por categoría con la empresaria y en la semana diez de implementación se comenzó a usar la herramienta por parte de la empresaria para familiarizarse con ella, resolver dudas y determinar algunos ajustes que pudieran surgir sobre la marcha. El primer registro de gastos se hizo con la ayuda y presencia de la consultora junior y después para asegurar el uso y aplicación de la herramienta se asignó como tarea de la empresaria el registro diario para su revisión en cada sesión.

Después de registrar la herramienta por sí misma, la empresaria sugirió algunos ajustes al formato como la inclusión de los gastos personales al registro y estado de resultados, cabe destacar que fue una situación que se acordó cambiar para futuros registros y que únicamente se incluía para cuadrar algunos gastos, observar el impacto que genera a las utilidades netas de la empresa y sensibilizar a los empresarios para que hagan conciencia sobre esto. Se hicieron otros ajustes a petición de la empresaria referentes al formato; escasos.

Con anterioridad se explicaron los términos y conceptos que se mencionarían en la herramienta financiera, sin embargo una vez aprobado el formato de registro se explicó a la empresaria por ser ella la responsable de llevar el registro de qué manera funcionaba la herramienta financiera para futuros ajustes personales, la definición de un estado de resultados, costos variables, fijos, entre otros.

Finalmente para completar la herramienta se continuó con el cálculo del margen de utilidad promedio y punto de equilibrio. También se llevó a cabo junto con la empresaria una proyección de las ventas para los próximos seis meses y el siguiente año 2019.

Contando con la aprobación final de la herramienta financiera por parte de la empresaria y encargada de área administrativa se les presentó al encargado de ventas y a la responsable de ventas que con el objetivo de que la actividad no se centralice y sea de conocimiento para los demás mandos.

Recursos Humanos

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico y propuestas revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa. El equipo consultor explicó a los

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

empresarios lo que se estaría haciendo en las siguientes semanas de la etapa de implementación y al finalizar con ellos se reunió a las colaboradoras de la empresa para comentarles sobre el mismo asunto.

El trabajo en el área de Recursos Humanos se podría decir comenzó desde el diagnóstico donde se realizaron entrevistas personales de puesto donde se buscó determinar cuáles eran las descripciones de puesto funcionales o empíricas que servirían para dar claridad a el funcionamiento actual de la empresa, pero también servirían en la implementación para contrastar y crear descripciones de puestos necesarias para dividir las responsabilidades de la empresa de forma apropiada. Después de elaborar estas descripciones de puesto actuales que sirvieron, tanto para obtener entendimiento del negocio, como para elaborar descripciones de puestos de forma anticipatoria, nada relacionado con alguna particular cadena de impacto se elaboró de esta manera.

Una propuesta de mejora se elaboró alrededor del área de Recursos Humanos y giró en torno a el problema definido como: “Confusión en las responsabilidades de los procesos y dificultad para visualizar los objetivos de la empresa y cómo impactan en su trabajo” a través de las entrevistas antes mencionadas y el planteamiento estratégico elaborado dimos cuenta que los colaboradores no sabían de forma clara articular cuales eran los objetivos o planes a futuro de la empresa ni como ellos impactaron a estos objetivos o los objetivos a ellos.

Se determinó que tener un equipo de trabajo consolidado que conociera sus objetivos y estuviera alineado al cumplimiento de una sola misión y visión sería beneficioso para la empresa. Y el primer paso para crear una cultura organizacional que tuviera presentes los valores de la misma y coherencia al efectuar su labor.

Para esto se decidió elaborar un taller de integración donde se presentaría el trabajo realizado por el equipo de consultoría pero sobre todo que tuviera como objetivo

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

principal que los colaboradores harían suyo lo establecido en el planteamiento estratégico y que entendieran su importancia.

El taller de integración no tuvo mayores cambios, gracias a que se tuvo una sesión con nuestro coordinador de PAP quien ayudó a restaurar el propósito de la misma. El taller estuvo a punto de cambiar en forma por una petición generada por los empresarios los cuales querían que “mis empleados me vean como una figura de autoridad más completa a pesar de ser joven” esta petición es imposible según un buen proceso de cambio pues espera que el otro cambie por arte de magia y además espero que ese cambio lo ayude a suceder alguien más que yo. Va contraria a cualquier petición razonable en un marco terapéutico. Habiendo entendido esto se estructuró el taller como se tenía planeado en un inicio y con el propósito que se enunció en la original cadena de impacto.

A su vez creo que una labor generalizada del trabajo que se hizo fue con los empresarios a quienes tuvimos que acicalar para volverlos más eficientes como empresarios.

De forma constante el equipo consultor les debía recordar la importancia de las actividades siendo llevada a cabo. La importancia de las propuestas, promovimos que tomaran acción con agencia personal y se dedicaran a realizar tareas en la semana que moverían las propuestas adelante. Ayudamos a que se hicieran cargo de pedazos manejables de sus empresas para que al final pudieran tomar a la empresa de forma total y hacer mejor trabajo con ella cuando nos fuéramos. Siento que gran parte del trabajo se realizó de forma inintencionada en esta área. Es decir el verdadero trabajo no fueron las propuestas en sí, sino enseñarles *como ser empresarios* y como hacerse cargo de las cosas y hacerle frente a las responsabilidades que tenemos enfrente.

Procesos

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico y propuestas revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa. El equipo consultor explicó a los empresarios lo que se estaría haciendo en las siguientes semanas de la etapa de implementación y al finalizar con ellos se reunió a las colaboradoras de la empresa para comentarles sobre el mismo asunto.

En la siguiente visita, después de semana santa, se mostró a los empresarios una propuesta de contenido para el Manual del Proceso para la Emisión de Seguros de Responsabilidad Civil (Manual de Operaciones - Médico dictaminador); la propuesta se creó a partir de la consulta en otro manual semejante y se tomó sólo lo necesario. Los empresarios validaron el siguiente contenido: Objetivo del manual; definiciones; responsabilidades; equipo; instrucciones; formularios y registros y documentos relacionados.

En primer lugar, se definió el objetivo del Manual de Operaciones y se mostró a los empresarios para que fuera validado.

Después, se consultó con una de las colaboradoras, que está más familiarizada con la emisión de este tipo de seguro, cómo se llevaba a cabo el proceso y se tomó nota para desarrollar el contenido de ciertos puntos del manual.

A partir de la información proporcionada por la colaboradora de la empresa, se definió el apartado de “equipo”, en donde se especificó que equipo se necesita para emitir el seguro; y se definió también el apartado de “instrucciones”, en el cual se redactó el proceso para emitir el seguro. Para este último apartado, se decidió diseñar un diagrama de flujo para explicar de manera visual el proceso; algunas

dudas que surgieron se resolvieron a través de una consulta con un profesor del ITESO que es experto en el tema.

Los avances en el Manual de Operaciones se mostraron a la colaboradora que proporcionó la información y se le pidió que hiciera recomendaciones y comentarios. A partir de lo que compartió la colaboradora con el equipo consultor, se determinó qué se agregaría al apartado del manual llamado “definiciones”; en este apartado se escribieron las palabras que venían en el manual que eran un poco confusas o que requerían ser definidas.

Posteriormente, para el apartado “responsabilidades” se añadieron las descripciones de puestos, ya redactadas por parte de una de las consultoras junior, relacionadas con la parte de operaciones de la empresa y que llevan a cabo las actividades para emitir seguros.

Para desarrollar los últimos apartados del Manual de Operaciones, se consultó con los empresarios y colaboradoras sobre cuáles archivos creían que eran necesarios poner. De esta manera se decidió agregar en “formularios y registros” todos los archivos relacionados con la emisión de seguros de médico dictaminador y también el archivo de registro de ventas. Para último apartado de “documentos relacionados”, se agregaron los otros manuales hechos por el equipo consultor.

Es importante señalar que los empresarios proporcionaron una plantilla para que todos los manuales que se hicieran tuvieran el mismo diseño, por esta razón se estuvo trabajando el Manual de Operaciones con un formato determinado. También, una vez que ya estaba casi completo de contenido, se decidió agregar imágenes con el fin de ilustrarlo y hacerlo más visual. También es importante mencionar que todo lo que se iba haciendo se mostraba a los empresarios y colaboradoras y era validado por ellos.

Una vez terminado el Manual de Operaciones se mostró a los empresarios el resultado de éste y se decidió realizar una presentación para las colaboradoras. Durante la presentación, se les enseñó el manual y se les pidió que hicieran comentarios y recomendaciones.

Finalmente, para lograr el uso y aplicación del Manual de Operaciones, se llevó a cabo una venta guiada con el manual, el apoyo de las colaboradoras y el equipo consultor de un seguro de médico dictaminador.

Gestión y Administración

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico y propuestas revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa. El equipo consultor explicó a los empresarios lo que se estaría haciendo en las siguientes semanas de la etapa de implementación y al finalizar con ellos se reunió a las colaboradoras de la empresa para comentarles sobre el mismo asunto. Se acordó y se dio retroalimentación a los ajustes pertinentes a los documentos laborales y al organigrama que se trabajaron junto a los empresarios previo a la implementación.

En la siguiente sesión de implementación con los empresarios se presentó la primera versión del Manual Organizacional el cual contenía información que se había obtenido de la validación, del diagnóstico y propuestas tal como generalidades e historia de la empresa, planeamiento estratégico y objetivos estratégicos, también se validó el organigrama y se revisaron los ajustes de los contratos laborales por parte del empresario.

Los ajustes a los documentos laborales se revisaron con el despacho de abogados del ITESO para evitar situaciones fortuitas a la empresa, también se agregaron y revisaron los documentos de protección de datos que corresponden al aviso de privacidad y convenio de confidencialidad. Documentos que por su validez ante la ley deben contener información clara y precisa sobre los términos y condiciones, y deben contar con la firma de ambas partes.

Se agregó la introducción, objetivos y glosario al Manual Organizacional, así como el organigrama previamente validado. Posteriormente se elaboraron las descripciones de tres puestos de acuerdo al orden de jerarquía establecido con los empresarios en el organigrama y con ayuda de la información que se recabó en la etapa de diagnóstico sobre las responsabilidades que cada una de las colaboradoras asume.

También se presentó el primer avance de las políticas de comunicación que contenían las técnicas de implementación, es decir la frecuencia, participantes, temas a tratar y evidencia. Se asignó a los empresarios un formato de minuta como evidencia de las reuniones programadas que se llevan a cabo y como guía de lo que se acordó en dicha reunión. Cabe mencionar que durante estas actividades los empresarios programaron una reunión que no se cumplió.

Después, se prosiguió a terminar con las seis descripciones restantes siguiendo la misma metodología para su validación gracias a las entrevistas de puesto (realizadas durante el diagnóstico). En cuanto a las políticas de comunicación se complementaron con la declaración de compromiso por parte de la empresa, lineamientos de actuación y áreas responsables de seguimiento y cumplimiento de dichas políticas, se anexaron a demás juntas emergentes y de planeación estratégica para revisar anualmente los objetivos y planteamiento estratégico de la empresa. Los documentos laborales y de protección de datos se actualizaron de

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

acuerdo a los ajustes sugeridos por el despacho de abogados de ITESO y se enviaron a los empresarios para proceder a la firma de los mismos.

Una vez que los empresarios validaron las descripciones de puestos y las políticas de comunicación, se inició con los perfiles de puestos. Estos últimos fueron validados y terminados de llenar con los empresarios ya que corresponde al perfil que desea reclutar la empresa de acuerdo a sus objetivos y puestos de trabajo.

Se entregó un calendario de reuniones a los empresarios correspondiente a la propuesta de la política de comunicación en el que se determinaron las fechas en que se llevarían a cabo las reuniones operativas, de personal y estratégicas. Se acordó que fuera semanal, mensual y anual respectivamente. Destacando el cumplimiento de los empresarios en las reuniones operativas.

Se agregaron los contratos laborales, aviso de privacidad, convenio de confidencialidad, calendario de reuniones y minutas como anexo al manual organizacional, de modo que se encuentre disponible cuando se requiera y que los empresarios tengan acceso a estos formatos para el seguimiento de las propuestas el siguiente año.

Es importante señalar que los empresarios proporcionaron una plantilla para que todos los manuales que se hicieran tuvieran el mismo diseño, por esta razón se estuvo trabajando el Manual Organizacional con un formato determinado. También, una vez que ya estaba casi completo de contenido, se decidió agregar imágenes con el fin de ilustrarlo y hacerlo más visual. También es importante mencionar que todo lo que se iba haciendo se mostraba a los empresarios y colaboradoras y era validado por ellos.

Una vez terminado el Manual Organizacional se mostró a los empresarios el resultado de éste y se decidió realizar una presentación para las colaboradoras por

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

parte de los empresarios que se incluyó en el taller de integración pensando en el uso y aplicación de manual.

Para el uso y aplicación del manual se acordó integrar las políticas de comunicación en donde se tenían reuniones y los empresarios dialogaban sobre el contenido del manual y reflexionaban sobre otras cuestiones estratégicas. Se establecieron fechas y horas en el calendario, así mismo se les pedía que llenarían una minuta de la reunión para asegurar el uso de las políticas.

Los empresarios presentaron a las colaboradoras el Manual Organizacional. Se les pidió a las colaboradoras y a los empresarios revisar las actividades de cada uno de sus puestos con el objetivo de que ambas partes estuvieran de acuerdo y tuvieran claridad en las responsabilidades que les corresponden.

Clientes y Mercados

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico y propuestas revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa. El equipo consultor explicó a los empresarios lo que se estaría haciendo en las siguientes semanas de la etapa de implementación y al finalizar con ellos, se reunió a las colaboradoras de la empresa para comentarles sobre el mismo asunto.

Después de la reunión con los empresarios y colaboradores, se platicó con el empresario, encargado del área de ventas, para mostrarle una propuesta de contenido del Manual de Ventas y determinar cómo le gustaría que se diseñara, esto con el objetivo de ir trabajando durante la semana santa con la información ya validada por los empresarios que se incluiría en el manual. La propuesta de contenido del Manual se definió a partir de proyectos de mercadotecnia realizados con anterioridad por parte de la consultora junior y consultando con expertos en el

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

tema. Se acordó con el empresario que el Manual de Ventas llevaría el siguiente contenido: Objetivo del manual; misión, visión y valores de la empresa; organización del departamento comercial; descripción del puesto; análisis del mercado; fichas técnicas de los productos/servicios; información de clientes; procedimientos en la oferta de servicios; política comercial de la empresa y anexos. Debido a que ya se contaba con datos e información validada en otra etapa, se comenzó a diseñar el Manual de Ventas; se agregó la misión, visión y valores; análisis del mercado y se redactó el objetivo del manual.

En la siguiente visita a la empresa, se validó el objetivo del manual y se mostraron al empresario ejemplos de políticas de ventas con el fin de ayudarlo a definir las de la empresa. De esta manera, se determinó junto con el empresario la política comercial de la compañía y se agregó al Manual de Ventas una vez que se redactó correctamente.

Después se redactaron los segmentos de clientes que atiende la empresa a partir de información proporcionada por los empresarios y se agregaron al Manual de Ventas ya que fueron validados.

En otra visita a la empresa se solicitó información y material (folletos) al empresario referente a los productos/servicios (fianzas y seguros) que vende la compañía para redactar las fichas técnicas de estos. Las fichas técnicas se estuvieron mostrando a los empresarios y ya que se validaron, se agregaron al Manual de Ventas.

Posteriormente, se trabajó en la definición del departamento comercial con ayuda del organigrama hecho por una de las consultoras junior; fue así que se redactó cómo estaba organizado el departamento comercial y también se agregó el organigrama en el Manual de Ventas. También se colocaron las descripciones de puestos relacionados con el área comercial/ventas de la compañía, las cuales fueron proporcionadas por la consultora junior que las redactó para otro manual.

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

Además se añadieron al Manual de Ventas diagramas de flujo que se diseñaron con el fin de explicar los procedimientos en la oferta de servicios (fianzas y seguros).

En cuanto a los anexos, se decidió junto con los empresarios que era importante poner unas infografías, tanto para fianzas como para seguros, donde se resumiera la información más importante del manual de ventas en caso de que en algún momento se quisiera consultar lo básico de las ventas de manera breve. En anexos también se puso el Manual Organizacional de la empresa y el archivo donde se llevan a cabo los seguimientos y registro de las ventas.

Es importante señalar que los empresarios proporcionaron una plantilla para que todos los manuales que se hicieran tuvieran el mismo diseño, por esta razón se estuvo trabajando el Manual de Ventas con un formato determinado. También, una vez que ya estaba casi completo de contenido, se decidió agregar imágenes con el fin de ilustrarlo y hacerlo más visual. También es importante mencionar que todo lo que se iba haciendo se mostraba a los empresarios y era validado por ellos.

Una vez terminado el Manual de Ventas se mostró a los empresarios el resultado de éste y se decidió realizar una presentación para las colaboradoras. Durante la presentación, se les enseñó el Manual de Ventas y se les pidió que hicieran comentarios y recomendaciones. A partir de lo que dijeron las colaboradoras, se modificó lo que fuera necesario; simplemente se agregó en el manual la documentación requerida para las fianzas y seguros, ya que las colaboradoras dijeron que era necesario que estuviera ahí para consultarlo.

Finalmente, para lograr el uso y aplicación del Manual de Ventas, se llevó a cabo una venta guiada con el manual, el apoyo de las colaboradoras y del equipo consultor, de una fianza administrativa de la marca SOFIMEX.

5.2. Ajustes al plan de acción

Recursos Humanos

- Documentos laborales y de protección de datos

Se incorporaron los documentos laborales y de protección de datos (contrato laboral y aviso de privacidad) como una propuesta de mejora en donde se establecieron condiciones de trabajo sujeto a las normas laborales y se delimitaron los términos y condiciones del manejo de datos por parte de la empresa, y también de las colaboradoras con el convenio de confidencialidad. Con el objeto de ejecutar de manera formal cada una de las actividades de la empresa y cumplir con las condiciones que establece el **art.15 y art. 16 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales** y el **art. 211 bis del código penal de la federación**.

La intención es que la empresa y las colaboradoras se encuentren respaldados con esta propuesta ante situaciones fortuitas, del mismo modo en que se proyectó la expansión de la empresa con futuras contrataciones dejando también un formato con cláusulas que corresponden únicamente al reclutamiento de personal, para ello se revisó y actualizó la información de acuerdo a la ley de trabajo que se encuentra actualmente vigente. Los documentos fueron anexados a la propuesta del Manual Organizacional.

- Taller de competencias básicas: Microsoft Excel

Se impartió un taller de competencias básicas para la capacitación de las colaboradoras en el uso de Microsoft Excel por disposición de los empresarios de mantener actualizado a su equipo de trabajo con herramientas que contribuyan al crecimiento de las colaboradoras y a la productividad de la empresa.

Esta propuesta surge por ser una herramienta de uso diario que no era dominada por las colaboradoras y que tuvo como principal objetivo optimizar el trabajo que se realiza diariamente con ayuda de esta herramienta y de la paquetería de Microsoft.

Para el desarrollo del taller se realizó un plan de trabajo que consta de siete módulos teóricos y un módulo práctico en donde los colaboradores llevaron a la práctica la teoría con un ejercicio diseñado para la capacitación.

Clientes y Mercados

- Definición y selección de marca

Durante nuestras visitas de consultoría se tocó el tema de la legalidad y registro del nombre comercial de la marca “MAIRE”, les explicamos que no se encontraba fonéticamente disponible y registrada en el IMPI. Decidimos crear una lista de nombres alternativos para que se decidieron por algunas opciones y se determinaría bajo cual se iniciaría un proceso de registro en el IMPI.

Los nombres de marca que se iban proponiendo y que eran seleccionados como opción por parte de los empresarios se consultaban en el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) para revisar su disponibilidad. Una vez que se consultaban, se informaba a los empresarios sobre su estado.

La primera lista de nombres no fue satisfactoria y no se pudo decidir por ningún nombre. Así que se delimitaron nuevas características para el nombre y nos dispusimos a crear una nueva lista.

Al final de la implementación los empresarios se decidieron por un nombre, “ROAVI”, y fijaron una cita para el registro de la misma en el IMPI.

5.3. Resultados obtenidos

Finanzas

Se realizó una herramienta financiera que permite registrar y analizar los ingresos y egresos de la empresa así como saber el flujo de efectivo y las utilidades netas mensuales y anuales. Esta información ayudó a los empresarios a conocer en qué punto de las ventas no ganan ni pierden y tomar decisiones que no arriesguen su capital.

Con el uso de esta herramienta se logró tomar decisiones estratégicas en cuanto a la situación financiera de la empresa. Más específicamente en reducir los gastos personales y finalmente lograr separarlos de las finanzas de la empresa. Cabe destacar que los empresarios no sólo tomaron esta decisión sino que ahora son conscientes del impacto negativo en el largo plazo que esta práctica les genera y están comenzando a disminuir y separar los gastos que no corresponden a la empresa en esta etapa de implementación.

También se logró hacer una proyección de ventas a través de los resultados contables del estado de resultados y ventas del año anterior en la que los empresarios analizaron y reflexionaron sobre la situación actual y futura de la empresa. El análisis que se debatió entre los empresarios resultó de las siguientes preguntas: ¿Qué me está generando más gastos? ¿En qué gastó más? ¿Por qué? ¿Cada cuánto? ¿Es necesario? ¿Me está funcionando? ¡A partir de julio es temporada baja! ¿Qué hacer para vender? ¡Debo cobrar 'este' mes para no tener pérdidas el próximo mes! Logrando que los empresarios fueran más conscientes de los gastos como empresa y que tomarán en cuenta también los factores del exterior para planear y ejecutar.

Cabe mencionar que a partir de todo este proceso los empresarios son más conscientes y capaces de usar la información financiera para tener conocimiento de su negocio y de esta manera utilizar la planeación estratégica para evitar la toma de decisiones reactiva.

Finalmente el seguimiento de esta herramienta dará margen a los empresarios de conocer la situación actual de la empresa al finalizar el año y se podrán tomar mejores decisiones que ayuden a incrementar el flujo de capital.

Imagen 1. Carátula de la herramienta Financiera



Recursos Humanos

A raíz de lo realizado en el área de recursos humanos logramos medir el cambio antes de la consultoría y el taller con el después del proceso antes mencionado.

Mientras que el clima laboral total subió solo un punto aproximadamente de 92.4% a 93.3% y si se subieron tres puntos en el área especialmente quería que se enfocará esta se quedó a un punto del 100% esto se debe a que recibimos una calificación de regular, debido a que para el momento en que tomamos la segunda medición, no se había implementado ninguna mejora de capacitación para la colaboradora más nueva, Jessica. La venta guiada por el manual se realizó después de la segunda medición.

Por otro lado con el uso de la herramienta de diagnóstico de clima laboral podemos ver que hubo cambios en varias categorías, unas subieron y otras bajaron.

Subieron	%
Conocimiento de objetivos, normas y proced.	3%
Instalaciones y recursos materiales	4%
Capacitación	6%
Expectativas	6%
Bajaron	%
Apoyo de otras áreas o personas	-4%
Comunicación	-4%
Ambiente interno de trabajo	-4%
Del trabajo en sí	-2%
Sueldo	-5%

Imagen 3. Comparativo del clima laboral al inicio y cierre de la consultoría

Podemos ver que las áreas que subieron fueron aquellas que están relacionadas con la preparación técnica y la orientación al trabajo en sí mismo y esto es bueno, en especial porque logramos el segundo punto y objetivo de la cadena de impacto la cual era subir la categoría de “Conocimiento de objetivos, normas y procedimientos.”

Por el otro lado vemos categorías que bajaron, creo que aquí tenemos algo similar al efecto Dunner-Krugger quien dice que en la medida que das cuenta de algo y te vuelves más capaz en dicha área o te expones más a ella pierdes confianza en realizar la tarea. Es de este modo que es común ver a gente que cuando desconoce completamente una actividad se siente confiado porque la cree sencilla. Pero a medida que crece tu conocimiento disminuye tu confianza en tus capacidades porque comienzas a dar cuenta de todo aquello que no conoces. De esta misma manera creo que sucedió con los resultados que disminuyeron en calificación. Creo que comunicación, ambiente interno y apoyo de otras personas disminuyó, no porque el clima laboral haya empeorado sino porque se dieron cuenta de que eran capaces después de realizar el taller. Frases como podemos hacer más o hay que ponernos de acuerdo, cosas con ese sentimiento se comparten más entre colaboradores desde entonces es decir dan cuenta del faltante que siempre tuvieron y ahora es momento de hacerse más estrechos y encontrar nuevas maneras de apoyarse y comunicarse. Por último, sueldo bajó no porque sus condiciones cambiaran, de hecho me dieron las mismas justificaciones para sus respuestas que en la primera entrevista, pero ahora con esa misma justificación decidieron un regular en algunas de sus respuestas que bueno. Creo que las colaboradoras dan cuenta de las faltantes en su empresa y en ellas mismas y tienen la ambición de ir por más. Cuando platique con ellas de este punto me comentaron que realizan el mismo trabajo que harían en una empresa grande como MAPFRE pero no cuentan con una carrera lo que las detiene de trabajar allí. Describen estar contentas con MAIRE pero dan cuenta que hay una diferencia de sueldos por realizar el mismo trabajo. Por último Judith y Desiree hicieron referencia a un futuro donde MAIRE

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

abriera una sucursal en Vallarta donde estas fueran encargadas de las oficinas allá. Creo que aunque sean señales de leve insatisfacción, muestra ambición y ganas de más, características que ultimadamente pueden ser muy positivas para cualquier empresa.

Procesos

Se creó un Manual de Operaciones para la emisión de seguros de médico dictaminador, el cual le da más estructura a la empresa y ayudó a que el conocimiento no se encuentre centralizado en una persona; esto último a través de la presentación del manual a todas las colaboradoras de la empresa y empresarios.

Con el uso de este manual se logró hacer una venta de un seguro a un médico dictaminador. La venta la hizo una colaboradora que no estaba familiarizada con este proceso dentro de la compañía; fue así que con el apoyo del equipo consultor, de las demás colaboradoras y haciendo uso del Manual de Operaciones, la persona ejecutó la emisión del seguro (el proceso no se pudo finalizar debido a tiempos de espera de autorización por parte de aseguradora). Esto también generó un ambiente de cooperación y trabajo en equipo entre el personal de operaciones de la compañía, el cual anteriormente no existía.

La creación del manual también va a permitir ahorrar tiempo en enseñar a otras personas sobre la emisión de este tipo de seguro, ya que la persona podrá consultar el manual y aprender a partir de él.

Con esta aportación del equipo consultor se clarificó y estructuró el proceso para la emisión de dicho seguro lo cual fortalece a la empresa ante nuevos cambios y favorece a su crecimiento.

Gestión y Administración

Se creó un Manual Organizacional que le da estructura y formalidad a la empresa. Ayudó a los empresarios a tener una visión sistémica de las áreas de la empresa y se definieron técnicas de comunicación para tomar decisiones de manera holística.

Abonó a que los empresarios y las colaboradoras tengan mayor claridad sobre las responsabilidades que les corresponden y el puesto que ocupan en la empresa.

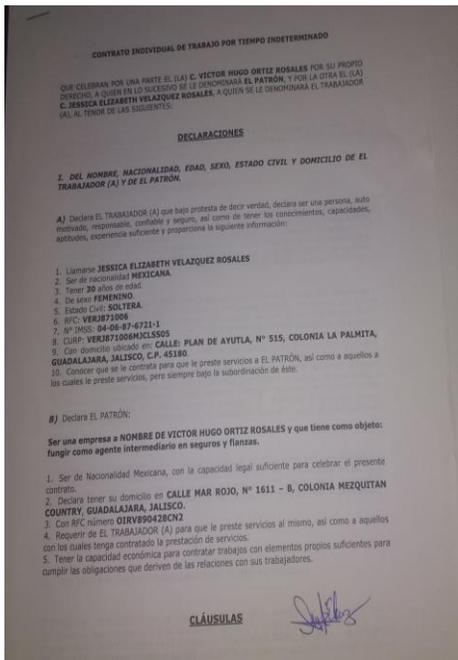
Se logró que la empresa trabajara en equipo y que se alinearan en el cumplimiento de su misión.

También permitió tener una comunicación estratégica a través de las políticas de comunicación que generaron la ejecución de varias actividades y decisiones tomadas de acuerdo a las técnicas de comunicación.

Se logró que las colaboradoras tengan contratos laborales que las amparen ante la ley y contar de manera formal con un sistema de reclutamiento que permita al nuevo integrante conocer las condiciones de trabajo.

Finalmente el Manual Organizacional será de ayuda para integrar a nuevas personas a la empresa familiarizándose con la filosofía organizacional y técnicas de trabajo.

Se concluye que la gestión de la empresa está enfocada en el logro de la visión y existe más claridad de la importancia que tiene cada uno en su área. Además se percibe a unos empresarios más seguros de hacia dónde ir y más apropiados de su empresa y de la importancia de su liderazgo dentro de la misma.



MINUTA DE REUNION COMUNICACION INTERNA		
LOGO DE LA EMPRESA		Edición: 03 Fecha: 28 de mayo de 2017
Numero de Minuta	3	TIPO DE REUNION Junta operativa
PLAN DE SESION		ASISTENTES
Comunicación medios dicomandador		Ana y Victor
Decisión sobre página web		
Mostrar a Victor estado de resultados del primer trimestre 2017		
Base de datos de medios dicomandador		
Puntos que se tratarán en reunión de personal		
FECHA	28 mayo 16	
DURACION DE LA REUNION	30 min	
TEMAS ATENDIDOS		
Análisis de estado de resultados primer trimestre	Envío de datos	
Comunicación sobre fecha y lugar de comunicación medios dicomandador	Diferencia	
Actualización de datos página web	Envío de datos	
ACUERDOS		
FECHA	ASUNTO	RESPONSABLE
28 mayo 16	Definir venta de primas vendidas 2017 y año abril 2018	Ana
28 mayo 16	Equipamiento contratos ASBETH	Victor
28 mayo 16	Base de datos de medios dicomandador	Victor
4 junio 16	Contactar a Victor para página web	Ana
4 junio 16	Entrega de datos y hoja de cálculo comunicación medios dicomandador	Ana
4 junio 16	Presencia para comunicación medios dicomandador	Ana
29 mayo 16	Base de datos de los resultados en la reunión de personal	Victor y Ana
28 mayo 16	Base de datos de puntos operativas. Hoja de datos para página web	Victor y Ana
28 mayo 16	Lugar de datos para año 2017	Ana
4 junio 16	Cuación de Facebook de empresa	Ana
FECHA DE LA PRÓXIMA REUNION	28 mayo 16	



Clientes y Mercado

Se creó un Manual de Ventas, el cual le da más estructura a la empresa y les permitió a los empresarios y colaboradoras tener más claridad sobre su procesos de venta, sus productos/servicios, los segmentos de clientes que atienden, sobre cómo está organizado su departamento comercial, etc; además les ayudó a definir una política comercial con la que podrán regir sus ventas.

Este manual también contribuyó a que el conocimiento sobre el área de ventas ya no esté centralizado en una persona dentro de la compañía y así fue posible que más personas conozcan sobre ella; esto último a través de la presentación del manual a todas las colaboradoras de la empresa y empresarios.

Además, se logró hacer una venta a partir del Manual de Ventas. A través del apoyo del equipo consultor, del manual y de las colaboradoras de la empresa. Una de las colaboradoras no familiarizada con la venta de fianzas y seguros realizó una venta de una fianza administrativa de la marca SOFIMEX guiándose y consultando el manual, y también con el apoyo de sus compañeras (el proceso no se pudo finalizar debido a tiempos de espera de autorización por parte de afianzadora). Esto también generó un ambiente de cooperación y trabajo en equipo entre el personal de operaciones de la compañía, el cual anteriormente no existía.

Finalmente, la creación del manual también va a permitir ahorrar tiempo en enseñar a otras personas sobre el área de ventas, ya que la persona podrá consultar el manual y aprender a partir de él.

Con esta aportación del equipo consultor se clarificó y estructuró el proceso de venta de fianzas y seguros, lo cual fortalece a la empresa ante nuevos cambios y favorece a su crecimiento.

5.4. Tabla de empleos retenidos

Número de empleos protegidos		7
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
4	Recursos Humanos	2
6	Recursos Humanos	2

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA										
PAP CONSULTORÍA EN MYPE										
TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES										
Empresa:		MAIRE Victor Hugo Ortiz Rosales								
Problema Central:		Gestión deficiente que no permite visualizar el rumbo claro de la organización.								
Propuesta Central:		Fortalecer la gestión mediante una estructura organizacional que permita una toma de decisiones holística.								
Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de Indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto	Indicador		Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Fecha	Medición Final	
Uso inadecuado de los recursos financieros de la empresa y desconocimiento de las utilidades	Finanzas	Generar una herramienta que permita registrar, analizar e interpretar gastos, ventas, flujo de efectivo y utilidades.	RESULTADO	Herramienta de información de ventas, gastos, flujo de efectivo y utilidades.	1 Herramienta de información de ventas y gastos, flujo de efectivo y utilidades.	0	1	1	1	
			USO	Los empresarios registran la información de ingresos y egresos. Se revisan los resultados obtenidos de la herramienta al cliente de cada semana, utilizan la herramienta y conocen su información de gastos y ventas al registrar los datos.	1 Revisión de resultados semanales. Se sabe la utilidad de un mes.	0	8	8	10	Los empresarios conocen al 100% su información financiera a partir de este año, y son conscientes de dicha información para tomar decisiones más acertadas.
			BENEFICIO	Los empresarios toman decisiones con información confiable.	Toma una decisión en base al resultado de la utilidad de la empresa.	0	1	1	1	Con la herramienta financiera y su registro simplificado a los empresarios el impacto que tiene usar las utilidades a sus gastos personales.
Confusión en las responsabilidades de los procesos y dificultad para visualizar los objetivos de la empresa y como impactan en su trabajo	Recursos Humanos	Taller de integración de equipo.	RESULTADO	Taller de integración de equipo.	1 taller de integración de equipo.	0	1	1	1	
			USO	Los colaboradores y los empresarios acuden al taller y participan en las actividades propuestas, generan reflexiones y buscan relación con su labores diarias, objetivos y filosofía de la empresa.	Resultado de la evaluación del taller.	0	10	10	10	El uso del taller fue apropiado por la mayoría de los colaboradores, con la excepción de la encargada de la limpieza quien no pudo asistir al taller.
			BENEFICIO	El personal se integra totalmente en la organización y todos van encaminados hacia la realización de la visión.	Aumento del clima laboral a 95% en especial en el área de "Conocimientos de objetivos, normas y procedimientos".	92	95	3	93%	Mientras que el clima laboral total subió solo un punto aproximadamente de 92.4% a 93.3% y si se cubrieron tres puntos en el área específicamente quería que se enfocara esta y quedó a un punto del 100% esto se debe a que recibimos una calificación de regular, debido a que para el momento en que tomamos la segunda medición, no se había implementado ninguna mejora de capacitación para la colaboradora más nueva, las lras.
Baja productividad por el poco conocimiento de herramientas básicas de Microsoft Excel	Recursos Humanos	Taller de competencias básicas de Excel	RESULTADO	Un taller de Excel	1 Taller de Excel	0	1	1	1	
			USO	Los colaboradores y los empresarios acuden al taller y participan en las actividades propuestas, generan reflexiones y buscan relación con su labores diarias, objetivos y filosofía de la empresa.	Resultado de la evaluación del taller.	0	10	10	9	
			BENEFICIO	Mantener actualizados a todos los colaboradores en el uso de Excel para ayudar al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y al crecimiento de la empresa.	Se realiza 1 archivo de acuerdo a los conocimientos adquiridos en el del taller	0	1	1	1	
Proceso deficiente para la emisión de seguros	Procesos y Operación	Manual de procesos de emisión de seguros de médico dictaminador.	RESULTADO	1 Manual de procesos de emisión de seguros de médico dictaminador.	1 Manual de procesos de emisión de seguros a médicos dictaminadores	0	1	1	1	
			USO	El personal y los empresarios conocen, evalúan, leen, se apropián y siguen los pasos indicados en el manual de procesos.	1 Auditoría semanal.	0	1	1	1	Se presentó el manual a todas las colaboradoras de la empresa y durante el uso de este hubo retroalimentación mutua entre las colaboradoras, logrando entrecruzamiento más el manual y su apropiación. El uso implicó una venta guiada por parte de los consultores y colaboradores, en base al manual, donde se apoyó a una colaboradora a vender un seguro de médico dictaminador.
			BENEFICIO	Eficiente el proceso de emisión de seguros.	Cantidad de seguros emitidos en base al manual.	0	1	1	0.5	En base al manual se logró la emisión de un seguro de médico dictaminador por parte de uno de las colaboradoras que no estaba familiarizada con el proceso (la venta interna se a seguro). Esta venta se quedó en espera a ser autorizada (venta externa).
Deficiente estructura y comunicación organizacional	Gestión y administración	Manual organizacional que incluya el organigrama, las descripciones y perfiles de cada puesto dentro de la organización incluidos los de los empresarios y política de comunicación.	RESULTADO	Manual Organizacional.	1 Manual organizacional	0	1	1	1	
			USO	Los empresarios conocen el manual organizacional y ellos lo transmiten a sus colaboradores. Se trabaja bajo la estructura del manual, se conoce el organigrama la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás, así como políticas de comunicación interna.	2 Revisión de manual y los colaboradores trabajan bajo el uso del manual.	0	2	2	2	Se apropió este manual en mayor medida gracias a la reposición del mismo en el taller de integración, donde fueron los empresarios quienes lo presentaron a los demás colaboradores.
			BENEFICIO	Los empresarios fomentan orden y disciplina en base a lo establecido en el manual.	Se hace 1 revisión de puntos revisando el perfil acordado y se toma una decisión en base a la política de comunicación.	0	1	1	5	Gracias al organigrama, la cadena de mando queda más clara entre los colaboradores y los empresarios. En esta división de sus responsabilidades como encargados de área y directores de la empresa. Además se implementó una política de comunicación con la cual se hicieron juntas y donde se tomaron decisiones como el nuevo nombre de la empresa y, la firma de contratos laborales y de confidencialidad del 100% de los empleados. Además otras realizadas por parte de los empresarios, sus decisiones con más estrategias y ya no toman decisiones reactivas.
Prospección insuficiente de nuevos clientes y conocimiento de ventas centralizado en una persona	Clientes y Mercados	Diseñar un manual de ventas con planeación, políticas, procesos y formatos de ventas.	RESULTADO	Manual de ventas con planeación, políticas, procesos y formatos de ventas.	1 Manual de ventas	0	1	1	1	
			USO	El encargado del área de ventas conoce y se rigen base al manual para la toma de decisiones así como para el establecimiento de estrategias. Lo lee y revisa constantemente.	Realizar una prospección de clientes en base al manual.	0	1	1	1	Ya estaban hechos los formatos de ventas por parte de la empresa, solo se revisaron y se validaron para integrarlos al manual. Una vez que se presentó el manual al encargado de ventas, se presentó el manual a todas las colaboradoras de la empresa y durante el uso de este hubo retroalimentación mutua entre ellas, logrando entrecruzamiento más el manual y su apropiación. El uso implicó una venta guiada por parte de los consultores y colaboradores, en base al manual, donde se a apoyo a una colaboradora a vender un flanco a domicilio la venta se quedó en trámite y a espera de la autorización por parte de SORIMEX. Sin embargo la venta interna se a seguro y la venta externa quedó en espera.
			BENEFICIO	El proceso de ventas se hace más eficiente.	1 venta efectiva hecha en base al manual.	0	1	1	0.5	
El nombre que estaban utilizando no puede ser registrado en el IMPI	Clientes y Mercados	Proponer un nuevo nombre para ser registrado en el IMPI	RESULTADO	La empresa define un nombre y comienza el registro de la marca.	1 nombre definido para su registro legal.	0	1	1	1	
			USO	Se proponen varios nombres, los empresarios eligen el que más se adecúa a su identidad y se revisa en el IMPI su disponibilidad.	1 nombre en proceso ante el IMPI	0	1	1	0	
			BENEFICIO	Se cuenta con la seguridad de uso de la marca para desarrollar estrategias de mercado.	1 nombre registrado en el IMPI	0	1	1	0	

6. Recomendaciones

A la empresa para continuar su proceso de desarrollo, así como las consecuencias de seguir o no lo recomendado, debiendo retomarse aquellas estrategias que quedaron pendientes desde el FODA, así como las áreas de oportunidad que no se intervinieron.

6.1. Corto

- Asegurar la consecución de los objetivos y proyectos, llevando un seguimiento y monitoreo continuo de los avances por medio de juntas periódicas con todos los integrantes de la empresa.
- Continuar con el registro diario de la herramienta financiera para la toma de decisiones.
- Implementar de forma activa la política de comunicación tanto en las juntas de empresarios como en las juntas con colaboradoras.
- Fomentar el uso de los manuales de ventas y operaciones entre las colaboradoras para las captaciones de nuevos clientes y el seguimiento de las emisiones de los instrumentos financieros.
- Darle seguimiento al proceso de registro de marca.

6.2. Mediano

- Seguir capacitando a las colaboradoras a través de talleres para el crecimiento de la empresa y personal.
- Una vez concluido el registro de marca, iniciar el desarrollo de la página web como medio estratégico de comunicación y captación de clientes.
- Asegurar la obtención de las cédulas correspondientes para ser independientes en la generación y emisión de pólizas.
- Continuar su desarrollo profesional como empresarios a través de cursos y diplomados enfocados en su desarrollo.

6.3. Largo

- Innovación en nuevos mercados y productos.
- Actualizar sus prácticas con tecnologías de información para el mejor desarrollo de la empresa.
- Observar continuamente el entorno y analizarlo para aprovechar oportunidades y atacar amenazas.

II. Aprendizajes

Ana Sofía Chavolla Magallón

Hasta este momento he observado que este PAP es retador, multidisciplinario y profesional. Las ventajas y beneficios que he observado en el PAP es que te permite aprender a partir de experiencias reales tanto de la carrera que uno está estudiando y también de las demás carreras que forman parte del equipo y de todas las áreas de una empresa; otro beneficio es que se aprende a trabajar en equipo y a convivir con otras personas. Lo que he observado sí coincide con las expectativas por las cuales elegí el PAP. Algunos compañeros que ya llevaron el PAP me habían contado un poco sobre él y todo lo que me había imaginado lo he observado y vivido hasta el momento.

Hasta donde he podido tratar y observar a mis compañeros de equipo, se ve que son personas que tienen un gran conocimiento sobre sus carreras, tanto Margot de Administración como Andrés de Psicología. Pero además de saber sobre sus áreas, tienen conocimiento sobre otros aspectos y temas, lo cual hace que sean personas muy calificadas y capaces de hacer un buen trabajo. En cuanto al aspecto humano, se ve que son personas que saben trabajar en equipo, saben escuchar y comprender a los demás. Yo espero que trabajemos muy bien juntos, creo que tenemos muchas cosas en común de acuerdo con lo que hemos platicado y me parece que somos un excelente equipo que hará una gran consultoría.

Mi primera impresión al conocer a mi consultora fue muy buena. Mi consultora Claudia nos dio una clase del taller de inducción y me gustó trabajar con ella porque explicaba muy bien y se veía que era muy agradable; por esta razón yo supongo que trabajar con ella en equipo va a ser muy satisfactorio. De la misma manera sucedió con los empresarios, la primera impresión fue muy buena; se notaba en

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

ellos su disposición y cooperación para hacer un buen trabajo, por lo que yo creo que esto nos ayudará para que nosotros podamos hacer una buena consultoría.

Las instalaciones de la empresa son adecuadas, me parece que están bien y son semejantes a lo que yo me imaginaba. Conocí a todas las colaboradoras de la empresa, fueron muy amables y serviciales con el equipo.

Uno de los sucesos más importantes o significativos que he vivido en el trabajo realizado en el PAP durante estas primeras semanas fue el aprender a trabajar con empresarios, porque uno como estudiante tiene que saber cómo comportarse para estar a la altura y ser profesional con ellos.

Con esta experiencia sentí un poco de miedo e inseguridad al principio porque no quería cometer ningún error ante los empresarios, no les quería fallar o quedar mal. Sin embargo, ya después me di cuenta que no debía sentir miedo, sino al contrario, me tenía que sentir segura porque así yo les podría transmitir confianza a los empresarios. Desde ese momento empecé a sentirme más segura de lo que decía y hacía. En un futuro pienso seguir haciendo lo mismo para poder transmitir buena energía sobre lo que piense y haga.

En relación conmigo, de esta experiencia aprendí que se vale sentir miedo, pero no debo dejar que el miedo me detenga, porque me puede llevar al fracaso. En relación con los demás, aprendí que otras personas pueden sentir lo mismo y que pueden apoyarme. Por último, aprendí que hay que tener confianza en lo que sé y he aprendido en la carrera y en el curso de inducción del PAP.

Para realizar mejor el trabajo del PAP considero que es importante fortalecer en mí el saber escuchar a los demás y dejar que se lleven a cabo sus ideas. Muchas veces suelo imponer lo que se debe hacer como a mí me gusta, pero esto no está bien,

por lo tanto, pienso trabajar en esta parte y dejar que todo fluya correctamente en el equipo.

Quisiera que fuera una muy buena experiencia, en la que aprenda mucho sobre mi carrera (mercadotecnia) pero también sobre todas las demás áreas funcionales de la empresa. Además, me gustaría crear una excelente relación con mi equipo y tener el apoyo y cooperación de los empresarios. Por otra parte, no quisiera que no podamos trabajar bien en equipo y con los empresarios.

Para establecer y mantener buenas relaciones propongo que sería bueno mantener una comunicación constante con el equipo y empresa, y también sería bueno delegar correctamente las actividades. Yo me comprometo personal y profesionalmente con mi equipo y empresa a estar abierta al diálogo y hacer lo que me corresponda. Me comprometo a ayudar siempre que sea necesario y a entregar las cosas en tiempo y forma. Y por último me comprometo a cambiar mis actitudes y mi forma de trabajar si así fuera necesario.

Hasta hoy la experiencia de este proyecto ha provocado cambios positivos en mi persona, en mis actitudes y en mis ideas sobre la realidad de las MYPE, así como del entorno interno y externo en que operan. Yo creía que era muy fácil tener una empresa y juzgaba un poco a aquellas empresas que no hacían bien las cosas o que no tenían las cosas en orden. Sin embargo, ahora me doy cuenta de que las empresas tienen muchas cosas que hacer y a veces no pueden poner atención en todo. Por estas razones, ahora me he vuelto una persona más comprensiva y una persona que no juzga sin antes conocer cuál es la situación en realidad.

Sobre el contexto y aplicación de mi profesión (Mercadotecnia) en particular descubrí que es una profesión muy amplia y un área muy importante dentro de una empresa. Creo que sí estoy preparada profesionalmente para ayudar al desarrollo

empresarial, tal vez me falta más experiencia, pero me siento preparada hasta el momento.

Percibí a la empresa y a las personas que trabajan en ella con muchas ganas de crecer y hacer mejor las cosas, percibí a todos con mucha disposición y cooperación. Por medio de esta consultoría vamos a poder ayudar mucho a que todos en la empresa se sientan más identificados y con una estructura más clara.

En un principio yo me encargué junto con los demás de entender el negocio y analizar el entorno. Después en el diagnóstico yo me responsabilicé de mi área de mercadotecnia, hice encuestas a clientes y evalué la estrategia de mercadotecnia de la empresa, sus servicios, productos, manejo de datos de clientes, etc. También evalué y analicé el área de operaciones, para esto revise las computadoras y platique con las personas en la empresa sobre los procesos. Mis compañeros mientras estuvieron realizando actividades referentes a sus áreas para diagnosticar. Posteriormente, hicimos juntos las actividades relacionadas con el planteamiento estratégico. Y finalmente, para las propuestas de mejora y validación cada uno trabajo en sus propuestas y después juntos las analizamos.

Observé en mis compañeros de equipo que son muy buenos en sus áreas y saben relacionarse muy bien con los demás. En cuanto a sus defectos solo observé que Andrés a veces se tarda en entregar las cosas, pero es algo que no me afecta; y en Margot no observé ningún defecto. Por otra parte, creo que mis compañeros observaron que suelo hacer bien las cosas, entregarlas a tiempo, y que soy buena en mi área. Sin embargo, creo que observaron que mis defectos son que suelo mandar mucho y que me estreso fácilmente.

Los aspectos que han facilitado el trabajo en este periodo son los siguientes: trabajamos siempre juntos y existe una muy buena comunicación y convivencia entre todos en el equipo. También la disposición de los empresarios y colaboradores

han facilitado el trabajo, solo que a veces los empresarios tardaban en mandarnos cosas, lo cual si limitó un poco el trabajo.

Para la presentación de la validación me preparé mucho, un día antes estudié la presentación y horas antes de presentar ensayamos todo el equipo. Antes de la presentación sentí muchos nervios, me sentí desesperada y con inseguridad. Durante la presentación de la validación todo fue diferente, me sentí más segura, con confianza y me sentí muy bien presentando. Ya después de presentar me sentí aliviada y satisfecha con lo que hicimos.

Los sucesos más importantes o significativos que viví en el trabajo realizado en el PAP a lo largo de este periodo fueron todas las reuniones con mi equipo. El trabajar todos juntos me hizo sentir muy bien y me llevo muy buenas experiencias. Cuando nos juntábamos me sentía identificada, comprendida y con apoyo de todos para hacer las cosas bien. Por lo que cada vez que nos juntábamos era una muy buena experiencia y me impulsaba mucho.

Algunas decisiones que tomé que considero importantes valorar son que a veces trabajé más tiempo y me quedé más horas con mi equipo para que las cosas salieran bien. También decidí dejar que todo fluyera, yo hacía lo que me tocaba y confiaba en que los demás harían su parte. Deje que los demás integrantes me dieran sus opiniones y me ayudaran a mejorar. De ahora en adelante pienso seguir haciendo lo mismo porque todo esto trajo buenos resultados.

De estas experiencias, en relación conmigo mismo, aprendí que es bueno dejar que todo fluya y que a veces hay prioridades. En relación con los demás, aprendí que es bueno trabajar en equipo, hay más ideas y las cosas salen mejor. Por último, en relación con la aplicación de mis conocimientos y habilidades profesionales, asimilé que todas las áreas trabajan mejor en conjunto y están conectadas.

Los resultados que se han obtenido hasta el momento son muy buenos. Los empresarios están satisfechos con el diagnóstico, planteamiento estratégico, las propuestas de mejora, los manuales, herramientas y el taller. También nosotros como equipo estamos satisfechos y en lo personal me siento muy contenta con lo que he hecho y me siento tranquila. Mi grado de satisfacción es muy alto.

Considero que todo en mi está muy bien para seguir realizando el trabajo del PAP. Tal vez va a ser necesario dedicar más tiempo ahora que vamos a empezar con la implementación para obtener buenos resultados. Algo que tal vez es necesario fortalecer que me ayude a realizar mejor el trabajo del PAP es la confianza en mí y en lo que sé que soy capaz de hacer.

Hasta el momento los resultados que hemos obtenido han sido los del diagnóstico de la empresa y avances en la implementación. En cuanto al diagnóstico de la empresa encontramos que la empresa tiene una gestión deficiente que no permite visualizar el rumbo claro de la organización. Fue así como las propuestas de mejora para la implementación van encaminadas a darle una estructura a la empresa y bases para que todos los que forman parte de ella sepan bien lo que hacen y hacia donde se dirigen. Ya casi están terminadas algunas de las propuestas para poder pasar al uso y resultado de ellas. Estos resultados afectan positivamente a la empresa, tanto a empresarios como a empleados, ya que con las propuestas de mejora van a tener una mayor claridad y estructura. También afecta positivamente a los integrantes del equipo porque nos permite vivir experiencias, aprender de ellas y crecer junto con la empresa.

Son pocos los cambios que se han dado, específicamente los cambios en el plan de acción son debido a que los empresarios han solicitado que se hagan otras cosas que no se habían planeado. Sin embargo, se acordó con ellos que primero se completará lo ya planeado y después, en caso de que haya tiempo, se hará lo que solicitaron. Algunas cosas que solicitaron, que no estaban planeadas, ya se les

entregaron; en este caso fueron unas infografías para el “Manual de Ventas”. Los empresarios fueron los responsables de los cambios y yo creo que vieron que tenían necesidad de hacer más cosas y por eso nos pidieron hacerlas.

En cuanto a los comportamientos y actitudes que he observado en los demás integrantes del proyecto (empresario, empleados, compañeros, consultor(es), coordinadores), me he dado cuenta de que han tenido actitudes positivas respecto del trabajo realizado y de los avances obtenidos. También nos han brindado apoyo, cooperación y sus opiniones para que las cosas salgan bien. Estos comportamientos y actitudes me han ayudado para darme cuenta de que hasta el momento estamos haciendo bien nuestro trabajo y esto también me impulsa para seguir haciéndolo correctamente.

Mi actitud de cooperación, de ver qué debo hacer o en qué más puedo ayudar me ha ayudado mucho hasta ahora. También mi actitud positiva ante las cosas y mi disposición y entrega para hacer bien los proyectos me han ayudado. Yo creo que mi presencia y mi desempeño influyen para bien en los demás. Hasta el momento me he dado cuenta de que lo que he hecho ha beneficiado a los demás, no he perjudicado a nadie y esto se ve reflejado en los buenos resultados que hemos obtenido.

En esta etapa he descubierto que soy capaz de ayudar a las demás personas y comprenderlas. Esto lo aprendí escuchando y haciendo acciones para ayudar a los empresarios, colaboradoras y a mis compañeros de equipo. También descubrí que soy capaz de hacer cosas sobre mi área de Mercadotecnia y sobre otras áreas, por ejemplo, manuales de ventas y operaciones. Y esto lo aprendí con las actividades que he llevado a cabo en la etapa de implementación, interactuando con el encargado de ventas y colaboradoras.

Lo que más afectó mis sentimientos durante estas semanas de implementación fue el tiempo. El tiempo pasa muy rápido y es muy valioso, por lo tanto, se debe aprovechar muy bien para que todo salga correctamente como lo planeado y sin presiones.

En relación con mi forma habitual de realizar el trabajo o las tareas, sí he modificado un poco mis métodos de hacer las cosas. Antes me esperaba a hacer las cosas un día antes de la entrega y solía hacer todo individual y después juntarlo con lo de los demás del equipo. Esto lo he modificado porque me di cuenta de que haciendo las cosas con más tiempo o anticipación salen mejor. Y también me di cuenta de que se obtienen mejores resultados haciendo las cosas en equipo y todos juntos.

De los aprendizajes de la carrera de Mercadotecnia que he podido aplicar son los relacionados con la investigación de mercados (hice encuestas con aspectos cualitativos y cuantitativos), con estrategias de ventas (he estado haciendo un manual de ventas), sistemas de información gerencial (hice diagramas de procesos), gestión empresarial (trabaje con la filosofía de la empresa, objetivos, etc.), plan de mercadotecnia (también tiene que ver con el manual de ventas que he estado haciendo), mercadotecnia relacional (conocimientos para entender las estrategias de administración y relación que tiene la empresa con sus clientes), mercadotecnia de servicios (conocimientos para entender la estrategia de mercadotecnia que tiene la empresa, la cual ofrece servicios al mercado) y análisis del mercado de negocios y de consumidores (conocimientos para entender y definir los mercados de la empresa y sus comportamientos). He puesto en juego varias competencias y habilidades en mi trabajo, las cuales ya mencioné; también las mejoré porque pude jugar más con mi creatividad y aplicar una mejor forma de hacer las cosas, un poco diferente de la que algunas veces los maestros imponían.

Necesito aprender más sobre el área de operaciones de una empresa de servicios para poder hacer un buen manual de operaciones junto con mi equipo y así afrontar

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

las situaciones que se me presentan en este momento del proyecto. No es mi área la de operaciones y tampoco la de mis compañeros, pero hemos podido hacer un buen manual y ya casi los terminamos.

Del contexto laboral de mi profesión (Mercadotecnia) me di cuenta de que es muy amplio y que es una parte muy importante en una empresa. En cuanto a la problemática de esta profesión en particular descubrí que hay muchas personas que se dedican a la Mercadotecnia sin haber estudiado algo relacionado con esta profesión, lo cual hace que haya menos oportunidades de trabajo para a alguien que sí estudió y sabe sobre esto. A mi carrera le hace falta estar más actualizado sobre las nuevas tendencias y mercados para responder a las necesidades laborales actuales; y también le hace falta más especialidad. Sí estoy convencida sobre mi carrera, es una carrera muy amplia. Por otro lado, yo creo que sí cuento con la preparación necesaria para trabajar en cualquier ámbito: privado o público, manufacturero o de servicios, tamaño de empresa, etc. porque durante mi carrera he tenido la oportunidad de trabajar un poco en cada uno de estos ámbitos y también por mi experiencia personal.

La experiencia ha provocado varios cambios en mi persona, en mis actitudes y en mis ideas sobre la realidad. Me he dado cuenta de que la realidad no es fácil y para sobrevivir hay que hacer muchas cosas; siempre se debe buscar hacer lo correcto aunque a veces es necesarios hacer lo que no está bien. Además, me he dado cuenta que hay que ser diferente para tener éxito, no hay que buscar ser como los demás.

Por último, valoro mucho el trabajo que he realizado, los resultados obtenidos, los aprendizajes logrados y las competencias desarrolladas hasta ahora. Creo que he hecho un muy buen trabajo junto con mi equipo. La verdad sí soy y somos capaces de hacer las cosas bien. Hemos hecho un excelente trabajo, el cual ha dado muy

buenos resultados; nos ha permitido aprender nuevas cosas y vivir experiencias únicas.

En primer lugar, las competencias y los aprendizajes relevantes para mi crecimiento personal, social y profesional fue el trabajo en equipo, el saber entender a los demás y lograr alinear las ideas de todos los integrantes para poder hacer un buen trabajo. Debido a que el equipo era multidisciplinario, pude aprender de mis compañeros y sus carreras. También aprendí a escuchar, a tener empatía, ser humilde; aprendí a detectar oportunidades y a resolver problemáticas obteniendo buenos resultados. Creo que hay todavía algunas competencias que necesito desarrollar más para afrontar las demandas profesionales actuales, por ejemplo, la comunicación oral.

En cuanto a los conocimientos que aporte para el buen desarrollo del PAP fueron los de mi carrera “Mercadotecnia” y también otros personales. Los saberes que puse a prueba fueron los relacionados con los procesos y un poco de diseño. Uno de los aprendizajes más importantes que tuve sobre el contexto y la problemática del campo profesional fue que hay más personas que se dedican a lo mismo, sin embargo, es posible sobresalir y tener mejores oportunidades si uno es capaz de hacer las cosas excelentes y estar más preparado. Sobre mi proyecto de vida profesional aprendí que debo ser una persona muy preparada, ser excelente, dar lo mejor de mí, pero sobre todo debo hacer lo que me gusta y tener confianza en mí.

A partir de mi experiencia en este PAP yo creo que las necesidades o problemáticas que considero requieren ser atendidos en el contexto actual de las MYPES es impulsar la formalización de las empresas como empresas, es decir, que realmente se puedan identificar sus áreas, que tengan manuales, documentación, etc. Otra necesidad también que debe ser atendida es la capacitación de empresarios y colaboradores. Por otro lado, creo que el problema que yo atendí a través de mi participación en este proyecto fue el ayudar a los empresarios a apropiarse de su empresa, a que se tomaran el papel de empresarios en serio, a formalizar su

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

empresa y tomar mejores decisiones. Con esto beneficié a los empresarios, colaboradoras y sus clientes. Uno de los impactos evidentes que generé fue que todas las colaboradoras conocieran sobre el área de ventas y procesos y con esto fueron capaces de emitir fianzas y seguros que antes no podían hacer completamente. Para esto tuve que hacer correctamente los manuales, exponerlos y sentarme con las colaboradoras para llevar a cabo las ventas y procesos. Los factores que influyeron positivamente en el logro de los objetivos del proyecto fueron: la disposición del equipo, de los empresarios y colaboradoras; también el poder tener acceso a información y datos. La visión del mundo laboral y social que tengo ahora no es tan distinta de la que tenía, yo veo al mundo laboral y social como algo competitivo, pero también como un trabajo cooperativo.

Creo que el principal dilema ético que se presenta y se requiere enfrentar al intervenir las MYPES es el hacer las cosas correctamente para tener buenos resultados para todos, o hacer las cosas medio bien con resultados buenos para ciertas personas. A partir de mi experiencia en el PAP, yo creo que siendo buena persona y licenciada puedo apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial, y por consecuencia, en el mejoramiento de las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de una empresa. El PAP me ayudó a conocerme más a mí, me ayudó a tener más confianza en lo que hago y me pude dar cuenta que cuando se quiere se puede. Además, el PAP me influyó a relacionarme con otras personas que piensan y hacen las cosas diferentes de mí, por lo que ahora puedo convivir en la pluralidad y para la diversidad.

Yo evalué como excelente el cumplimiento de mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de objetivos; realmente ayude hacer un muy buen trabajo junto con mi equipo y se ve reflejado en los resultados. Tuve muchos aciertos respecto a mi papel y apoyo al equipo de trabajo en el proceso de intervención, siempre tuve mucha disposición y no solo cooperé desde mi área sino desde las demás también. No creo

que haya habido ningún error o dificultad de mi parte, siempre nos llevamos bien en equipo y con los de la empresa también.

La principal decisión que tomé durante el proceso fue confiar en las demás personas y llevar a cabo algunas de sus ideas; esta decisión que tome fue porque somos un equipo y las cosas que hiciéramos las teníamos que hacer juntos; las consecuencias de esto fueron positivas, realmente fue una muy buena decisión confiar en los demás. La experiencia es digna de recomendarse, creo que, si alguien quiere vivir una experiencia profesional de este tipo, si les recomendaría el PAP.

Hubo muchos aspectos que favorecieron mi proceso formativo y de intervención en cuanto a las asesorías, seguimiento y apoyo recibido, por ejemplo, la disposición de todos, las herramientas y conocimientos facilitados por parte de los empresarios y de los colaboradores, como por parte del consultor y compañeros de equipo, de los coordinadores del proyecto del ITESO.

Andrés Riva palacio Cruz

Cuando me enteré de este PAP esperaba que fuera uno bien estructurado donde se me mostrara buen método y capacidad de replicarlo. O al menos sus principios. Estas cualidades excedieron lo que tenía pensado de ellas, el PAP tiene una pedagogía muy simple, es fácil de reproducir y además me gusta el énfasis que hace en el contrato psicológico como herramienta fundamental del cambio y también en las cadenas de impacto, ya que hace medible cualquier propuesta de cambio y su impacto. Ahora que estamos en equipo me siento tranquilo pues mis compañeras parecen muy capaces, me tocó estar con Margot en la incubadora de empresas y ella era la directora de esta y se supo conducir de manera muy correcta y supo regular al equipo. Sofía por el otro lado me fue más ajena al principio del proyecto pues no tuve ninguna actividad con ella. Pero me resulto muy reconfortante como en las primeras sesiones fue muy directa conmigo y me explicó que no haríamos un

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

comercial. Estoy con 2 mujeres duras y eso es agradable no las tienes que estar cuidando o sosteniendo la mano para que actúen en el escenario.

Por otra parte, la última integrante que conocí del equipo fue la consultora “senior” Claudia Rubí, recuerdo que la conocí en la etapa de inducción cuando ella y otra consultora se acercaron a nosotros y revisaron nuestros estudios de caso de las empresas a las que acudimos y realizamos las entrevistas. Me cayó muy bien y esperaba que me tocara con alguna de ellas dos. Me gusto su estilo de dirección y su forma de retroalimentar el trabajo que realizamos.

Una vez que arranco el proyecto y asistimos a las instalaciones de la empresa nos dimos cuenta de que era un espacio muy familiar y cómodo donde las tres empleadas trabajaban al unísono y tanto ellas como los empresarios nos trataron con mucha hospitalidad y cuidado. Y nos mostraron toda la disponibilidad de acercamiento con ellos para llevar a cabo las actividades propuestas para el diagnóstico.

A lo largo de esta primera etapa se vivieron algunas complicaciones una de las cuales fue acercarme y familiarizarme con algunas de las herramientas de diagnóstico de los administradores como lo fue el Gatt, y el Porter. Pero una vez que me mis compañeras me lo explicaron todo salió fácil. Claro, en su momento me sentí inadecuado y extraño al proceso, puesto que nombres y métodos se arrojaban en la sala de discusión y yo no podía agregarle nada a esa discusión pues no sabía de qué hablaban. Decidí entonces acercarme a las herramientas y entenderlas en su contexto y utilidad, para poder acercarme a la conversación.

Gracias a eso ahora cuento con conocimiento de varias herramientas administrativas y sé cuál es su valor y uso para el diagnóstico que realizamos y su relevancia para realizar cadenas de impacto de la empresa.

Aunque de forma más personal reaprendí que hay un mundo de personas allá afuera de nuestra zona de confort. Después de estar 5 años en la carrera de psicología pensaba que esas personas eran una muestra representativa de las personas. Y al ver mi sorpresa que personas que pensaban tan diferente al psicólogo. Fue como acordarme de que personas que piensan en cosas prácticas existen, me dio algo de risa al principio, el ver esto en mí. A su vez re descubrí el valor de realizar y escribir cosas que no sean teóricas. Esto te ayuda a llevar un control. A esto mismo también le agrego que considero que, apropiarse más a mi persona la propiedad y cuidado de los tiempos que tienen mis compañeras es importante, si bien tengo habilidades que complementan bien a el equipo verlas trabajar con la diligencia que muestran me doy cuenta de que es una virtud que puedo acuñar. Esto me lleva a pensar en cómo vamos a actuar en el escenario y como esperamos que se desarrolle me preocupa no ser relevante para la operación del proyecto. Me gustaría poder aportar algo, pero no sé si las necesidades de la empresa necesiten de un psicólogo o como me pueda integrar a las actividades de administración que hagamos. Para esto me comprometo a ponerme al corriente sobre las técnicas que utilicemos y comprender de forma cercana el proceso que llevemos a cabo para poder interceptar e intervenir cuando sea necesario.

Desde que estoy en este proyecto la experiencia que he recibido me ha ayudado a cambiar ciertas actitudes o ideas que tenía alrededor de las micro y pequeñas empresas, me he dado cuenta de que lo que hace a una empresa de este nivel buena o mala es el calibre del empresario y lo que esté más necesita es tolerancia al estrés y capacidad para aceptar el cambio. Ya que existen en ambientes altamente cambiantes y competitivos siendo que no sobreviven en su mayoría los cinco años. Creo que en esta cuestión mi profesión puede ser muy valiosa, esto es corroborado por la cantidad de cursos y coaching que existen como productos para que mejoren los empresarios. Aunque debo admitir que la escena empresarial es nueva y no me siento enteramente capaz de operarla creo que tengo la capacidad de ofrecer lo que he aprendido para el beneficio de estos empresarios y sus

empresas. Este es cierto también para la empresa que atendimos creo que el enfoque del contrato psicológico nos ha ayudado bastante y nos dio un marco de referencia agradable para el contacto correcto con el empresario. Y a lo que se refiere actuar con otras personas en el escenario, creo que las personas allí han sido invaluable en su capacidad para ayudarnos y su disposición para ayudarnos a estar cómodos y tener un dialogo sincero y constante.

Los principales miedos que tenía antes de empezar se disiparon cuando pude realizar mis labores durante el diagnostico, dónde me dediqué a realizar entrevistas para determinar el clima laboral y para determinar las responsabilidades actuales que llevaban los individuos de la empresa. A su vez auxilié con la elaboración del documento de validación, así como realizar con los empresarios la propuesta del planteamiento estratégico.

Mis compañeras por su parte actuaron muy bien en el escenario y mantuvieron buen contacto con los empresarios. Las sentía un poco acartonadas, pero esto se puede esperar puesto que es su primer proyecto y en ocasiones parecía que necesitaban algo de dirección para actuar las responsabilidades que seguían, como que necesitaron al principio la dirección de Claudia, como rueditas de aprendizaje para poder desarrollarse en el escenario. Por otro lado, no me encuentro libre de defectos, creo que mis compañeras pudieron verlo en mí que si bien sabia comunicarme bien y era directo con las actividades del día, mis entregas en ocasiones parecían desorganizadas. Y con franqueza creo que es este aspecto de mí el que más me ha limitado en mi desarrollo del PAP. Si bien es cierto que llevo varios proyectos este semestre creo que aun puedo ser más estructurado con mis entregas para mejorar mi desempeño.

Gracias a Dios esto no afectó la calidad del producto presentado durante la validación. Que para ser sinceros debo admitir que me encontraba algo nervioso

durante la presentación, aunque esto se disipó con prontitud al haber sido correcto nuestro diagnóstico y haber sido retroalimentados por el coordinador del proyecto.

Aunque esto no se compara con mi aprehensión inicial, pues esta misma fue la más difícil con la cual lidiar pues me sentí al principio del proyecto un tanto perdido, pues veía a tres mujeres del área de administración hablar sin problemas en su propio dialecto administrativo donde arrojaban palabras como realizar un Gantt y analizarlo antes con Ikagawa. Cosas de esa índole, perseveré e hice un esfuerzo por aprender esto lo más rápido posible y resulto disolverse con facilidad. Y es a base de lo vivido con mis compañeras hasta ahora que me siento confiado de poder usar el método que estoy aprendiendo para mi empresa familiar y serle de utilidad a mi madre. Me siento validado en mis capacidades para hacer un bien con el PAP del cual me estoy apropiando. Me siento más seguro trabajando con profesionistas de otras áreas y con la habilidad de usar mi carrera para mejorar las intervenciones e incluir mis saberes a cualquier intervención para que sea una propuesta de mejora más holística. Es con esto que hemos obtenido resultados muy favorables en la empresa y me encuentro satisfecho con ellos. Y me comprometo a mejorar mis tiempos de entrega.

Los resultados que hemos obtenido hasta ahora ha sido inculcar un sentido de responsabilidad en los empresarios y gracias a la política de comunicación puesta en marcha han sido capaces de tomar decisiones en su empresa y se han dedicado a hacer juntas semanales para coordinar sus esfuerzos. Además, se hemos fijado con ellos filosofía organizacional, hemos realizado un planteamiento estratégico y tenemos listos los resultados de nuestras propuestas de mejora que involucraban la creación de manuales. La política de comunicación ha ayudado a los empresarios a desempeñarse de forma más eficiente en la empresa, el planteamiento estratégico y la filosofía organizacional han permitido fijar objetivos y concentrar esfuerzos. Desde que comenzamos con estas propuestas de mejora no ha habido cambios mayores a nuestro plan de acción, nos hemos desempeñado con el plan de trabajo

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

que validamos con los empresarios. Como equipo nos encontramos bastante satisfechos del progreso que hemos realizado hasta el momento. Veo que tanto el equipo de consultores como, los empresarios y sus colaboradores se encuentran receptivos y dispuestos a continuar con el trabajo y esperan ver los beneficios de la labor. Esta disposición por ayudar al proceso de consultoría es muy bienvenida y nos ha ayudado bastante a desempeñarnos en la empresa. Por mi parte debo decir que mi desempeño ha mejorado, me encuentro más dispuesto y asumido con el proyecto, además que tengo menos distracciones. Creo que esta actitud renovada ha sido bien recibida por el equipo y creo que mis compañeras están más tranquilas al verme más centrado.

En esta nueva etapa he reafirmado que no importa el ámbito un psicólogo puede ayudar en cualquier proceso de cambio, pero debe primero ser motivación del cliente desear un cambio en él. En especial con la planeación del taller donde di cuenta que la tarea puesta por parte de los empresarios era la de pedirme que solucionara un problema casi por arte de magia. Su petición obviamente no fue expresada de esa manera, pero las consecuencias de su petición “mejora nuestra imagen con nuestros colaboradores” no dependía de mí. Esta solo podía ser resuelta al ellos apropiarse más de la empresa. Esto lo terminé entendiendo gracias a la reflexión que hizo Juan Carlos Joya (coordinador de proyecto) cuando buscaba asesoría respecto a la planeación de un taller a realizar.

A su vez creo que fue esto mismo lo que más me impactó emocionalmente di cuenta que los procesos de cambio son los mismos sin importar el ámbito y requieren la voluntad de la persona para crear un cambio en ellos y por consecuencia su entorno. Y vi expresa la naturaleza de mi profesión en un área donde no esperaba encontrármela.

La integración de mis actividades al proyecto ha ido de la mano con más presencia comunicativa. Creo que he hecho un mejor trabajo de comunicación con mis

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

compañeras y he permitido expresar más el desarrollo de las propuestas de mejora. Y uso más nuestro grupo de WhatsApp para hacer notar mi compromiso con el proyecto.

Reconozco que las materias de elaboración del trabajo en equipo y grupos, dinámicas y manejo de grupos me enseñaron a como desempeñarme con otros y al frente de un grupo de manera correcta. Comunicación oral y escrita me ayudó a desarrollar discursos más convincentes y estructurados, y los demás proyectos que llevamos en la carrera de psicología a cómo desarrollarme y desempeñarme en escenarios. Fueron estos últimos conocimientos los que fueron desarrollados y mejorados a lo largo del proyecto haciéndome más capaz de forma independiente en un escenario.

Creo que, para mejorar resultados futuros, necesito mejorar mi capacidad para inspirar a otros, creo que su pudo hacer un poco más en el proyecto si hubiera inspirado y convencido a los empresarios a que desarrollaran más cambios por su cuenta en la empresa. Aunque no estoy insatisfecho con lo que se ha logrado.

Viendo el proyecto y lo que me ha enseñado creo que mi carrera beneficiaria mucho al mundo laboral ayudando a formar lideres los cuales hagan mejor cargo de sus empresas y decidan crecer con ellas. Se requiere mucho “know how” y cambio de actitudes para hacer que las MyPEs se vuelvan más competitivas. Mi carrera tiene la capacidad de hacer esto, pero la mayoría de las personas egresados no están tan interesados en el área laboral. Y creo que cuento con la preparación para desempeñarme en esta y muchas otras áreas de la psicología.

Me he vuelto más consiente de la tremenda ayuda que podemos proveer y la gran demanda que existe en México para procesos como el que otorgamos este semestre y no solo lo necesario que es para los empresarios sino también, para el país.

Para concluir, me encuentro satisfecho con los procesos que he llevado a cabo y los resultados que hemos obtenido, estoy consciente que lograremos aún más antes del término del proyecto y creo que me ha ayudado a ser más independiente al actuar en un escenario.

Los resultados que hemos obtenido hasta ahora ha sido inculcar un sentido de responsabilidad en los empresarios y gracias a la política de comunicación puesta en marcha han sido capaces de tomar decisiones en su empresa y se han dedicado a hacer juntas semanales para coordinar sus esfuerzos. Además, se hemos fijado con ellos filosofía organizacional, hemos realizado un planteamiento estratégico y tenemos listos los resultados de nuestras propuestas de mejora que involucraban la creación de manuales. La política de comunicación ha ayudado a los empresarios a desempeñarse de forma más eficiente en la empresa, el planteamiento estratégico y la filosofía organizacional han permitido fijar objetivos y concentrar esfuerzos. Desde que comenzamos con estas propuestas de mejora no ha habido cambios mayores a nuestro plan de acción, nos hemos desempeñado con el plan de trabajo que validamos con los empresarios. Como equipo nos encontramos bastante satisfechos del progreso que hemos realizado hasta el momento. Veo que tanto el equipo de consultores como, los empresarios y sus colaboradores se encuentran receptivos y dispuestos a continuar con el trabajo y esperan ver los beneficios de la labor. Esta disposición por ayudar a el proceso de consultoría es muy bienvenida y nos ha ayudado bastante a desempeñarnos en la empresa. Por mi parte debo decir que mi desempeño ha mejorado, me encuentro más dispuesto y asumido con el proyecto, además que tengo menos distracciones. Creo que esta actitud renovada ha sido bien recibida por el equipo y creo que mis compañeras están más tranquilas al verme más centrado.

En esta nueva etapa he reafirmado que no importa el ámbito un psicólogo puede ayudar en cualquier proceso de cambio, pero debe primero ser motivación del cliente desear un cambio en él. En especial con la planeación del taller donde di cuenta que la tarea puesta por parte de los empresarios era la de pedirme que solucionara un problema casi por arte de magia. Su petición obviamente no fue

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

expresada de esa manera, pero las consecuencias de su petición “mejora nuestra imagen con nuestros colaboradores” no dependía de mí. Esta solo podía ser resuelta al ellos apropiarse más de la empresa. Esto lo termine entendiendo gracias a la reflexión que hizo Juan Carlos Joya (coordinador de proyecto) cuando buscaba asesoría respecto a la planeación de un taller a realizar.

Me he vuelto más consiente de la tremenda ayuda que podemos proveer y la gran demanda que existe en México para procesos como el que otorgamos este semestre y no solo lo necesario que es para los empresarios sino también, para el país.

Para concluir, me encuentro satisfecho con los procesos que he llevado a cabo y los resultados que hemos obtenido, estoy consciente que lograremos aún más antes del término del proyecto y creo que me ha ayudado a ser más independiente al actuar en un escenario.

Mi aprendizaje a lo largo del PAP fue variado, pero creo que ahora cerca del final, lo más relevante para mi desarrollo es que entiendo los fundamentos para realizar una consultoría de cambia coherente. Veo expresado frente a mí el propósito y relevancia en el método del PAP. También me veo a mi mismo mucho más como un agente independiente capaz de proponer y realizar sus propuestas dentro del escenario, diagnosticando, validando e implementándolas. Creo que para afrontar mis demandas profesionales actuales debo de ser capaz de comunicarme mejor con mis compañeros y ser capaz de expresarme más en ocasiones como líder si la situación lo demanda, creo que debo tomar más iniciativa sin sentirme consciente o culpable al respecto.

El agregado de conocimientos que aporte al PAP gira en torno a mi experiencia previa desarrollándome en proyectos de psicología. Estos me dieron la capacidad de desempeñarme con más facilidad ante un grupo cerrado de personas y poder interactuar más fácilmente con los miembros del escenario. Puse a prueba mis capacidades para trabajar en un equipo interdisciplinario. Pero creo que sobre todo lo más importante fue entender mi capacidad para crear relaciones de ayuda con

gente que las busca de forma voluntaria. Me di cuenta que una relación terapéutica (contrato psicológico) se encuentran en el centro de la consultoría, esto me alienta y me dice que puedo reproducir lo más seminal del proceso de consultoría.

Ahora el contexto principal de nuestros escenarios (las MyPEs) gira en torno a un ambiente económico que presenta grandes retos para aquellos que deciden comenzar a desarrollar una empresa y casi todas sufren de síntomas parecidos, por lo general, empresarios con defectos de carácter que aún no saben cómo ser líderes, los demás problemas de la compañía van en tándem con esta realidad o son simplemente cosméticos frente al problema central que parece ser una falta presente, pero posiblemente no futura de capacidad. Creo que a mis empresarios les ayude a comprometerse más con su rol de gestión en la compañía y les demostré como fijarse objetivos y metas, así como su importancia. Y debo decir que lo más importante para este desarrollo ciertamente fue la buena disposición de los mismos para aprender. Mi visión del mundo laboral se ha vuelto más completa y se entender el fuerte rol que juega una persona o líder para guiar a su equipo de trabajo.

Escuche situaciones de las empresas de mis compañeros que ciertamente me despertaron la idea de que existen dilemas éticos, estos creso más probablemente giran en torno a tres cosas, la primera es una injusticia laboral en cuestión de sueldos y prestaciones, la segunda en seguridad de condiciones laborales y, la tercera en materia de (....) Creo que mi trabajo ayudo a mejorar la cultura empresarial gracias a la transmisión de visión y valores. Por medio del cual los empresarios se dedicarán a crear una cultura de propósito y no de acción inmediata. Y fue a través de las interacciones que tuve con los empresarios que note deficiencias en mí, pues yo antes de llevar el PAP no contaba con objetivos definidos y articulados ni una visión clara para mi vida, y fue en este proceso que descubrí su valor. Y aprendí a trabajar mejor con el otro y a ajustarme a que no cuento con la razón absoluta y que cometo errores y apoyarte en tu equipo y ser directo y honesto

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

es la fórmula infalible para solucionar problemas. En la empresa no se encontraron dilemas éticos a tratar.

Pero, es ahora al término que me doy cuenta que pude haber hecho más en materia de enseñarle a los empresarios técnicas de comunicación o de organización y realizar algún tipo de taller solo con ellos para hacerlos más efectivos. Es difícil porque no di cuenta de esto cuando empezaba el proyecto, pero ciertamente doy cuenta que hubiera sido de gran utilidad para los empresarios. Pero estoy contento con los resultados cumplidos y el término de mis propuestas de mejora. Aunque ciertamente pude haberme comunicado más con mis compañeras de equipo para coordinarnos mejor.

No puedo decir que tome decisiones particularmente difíciles y que terminaran por marcar el proyecto de forma decisiva por lo que se vuelve difícil nombrarlas y derivar algún tipo de aprendizaje anecdotal, pero doy cuenta en base de lo que aprendí que me gustaría hacer algo parecido a modelaje conductual o terapia enfocada a emprendedores o dueños de negocios para mejorar sus rutinas o defectos en un proceso de cambio con un tinte un poco más psicológico.

Doy gracias a haber recibido tiempo con mi coordinador de proyecto así como a mi consultora sénior por dedicarnos el tiempo que nos dieron para ver que el proyecto saliera como debía. Y aprecio muchísimo la disposición de los empresarios para favorecer el proceso de cambio.

Margot Everardo Méndez

Con el fin de reflexionar sobre los primeros acercamientos y transmitir mi experiencia hasta este primer momento como consultora del PAP en MYPES a continuación hago énfasis en las situaciones que para mí han sido más significativas:

La metodología, análisis, conocimientos integrales y la aplicación de herramientas y habilidades personales son sólo algunas de las cualidades que destacan particularmente en este PAP. Lo más satisfactorio es la capacidad de interactuar con casos de empresas reales y observar tu propio desempeño, ya que finalmente es una oportunidad para aplicar los conocimientos correspondientes a tu carrera y ¿por qué no? Desarrollar habilidades que complementen nuestra formación.

Mis expectativas iniciales corresponden a la capacidad de relacionarme y desenvolverme en un ambiente de trabajo, debido a que no he tenido la oportunidad de incorporarme a una empresa y deseo obtener experiencia, principalmente porque dentro de mis objetivos se encuentran crear mi propio negocio y realizar consultorías.

Actualmente cuento con la colaboración de una mercadóloga (Sofía), un psicólogo (Andrés) y nuestra consultora (Claudia) cuyas habilidades, conocimientos, aptitudes y compromiso de cada uno de ellos ha sido un buen complemento para llevar a cabo la consultoría de la empresa. Me gustaría agregar que la simpatía y buena vibra del equipo se sintió desde la asignación del proyecto y eso ha facilitado la forma de trabajo e integración.

Realmente no dudo acerca del desempeño ni calidad de los resultados porque se ha visto un ambiente agradable y de compromiso, incluso al conocer a los empresarios se pusieron las cartas sobre la mesa y algo que gusto mucho a todo el equipo fue la transparencia y confianza que todos transmitimos, en especial por parte del empresario.

Durante esta primera etapa realmente siento motivación por aprender, pero estoy aún más deseosa por aportar tanto al equipo de consultores como a la empresa. Durante la primera visita creo que todo el equipo se desengañó de lo que al principio

creíamos no serían instalaciones completamente adaptadas. Personalmente opino que se encuentran muy bien acondicionados y las instalaciones son muy limpias.

Además de que los colaboradores son bastante cálidos y amables. También se logró observar quien de los colaboradores disponía de más confianza para decir lo que pensaba, la comunicación y relación entre empresario- colaborador y también la participación de cada uno de ellos como área funcional de la empresa.

Algo significativo para mí fue el hecho de que tomaran en cuenta a cada uno de sus colaboradores en las decisiones que finalmente incurren en toda la empresa, así como la disposición y apertura de cada uno de los integrantes de la empresa, porque en caso contrario podría dificultar nuestra labor. Fue reconfortante observar que tomaban en cuenta a sus colaboradores ya que muchas empresas no disponen de una buena comunicación lo que dificulta su orientación al futuro.

De manera personal el aspecto más significativo en esta primera etapa fue el trabajo en equipo ya que en relación conmigo misma me gusta trabajar de manera autónoma al mismo tiempo que me involucro en las demás actividades para obtener una visión más amplia y clara. Gracias al profesionalismo de mis compañeros y al método de trabajo en el que realmente se trabaja en equipo hemos logrado unificar nuestra labor personal. En la aplicación de mis conocimientos y habilidades profesionales me encuentro motivada debido a que deseo llevar a cabo consultorías propias y he observado que mucho de lo que se verá no es ajeno a mí, sin embargo, me encuentro sensible a complementar aún más dichos aprendizajes junto con lo que mis compañeros y la consultora aporten al equipo.

Finalmente tras haber completado esta primera etapa de entendimiento del negocio considero que me encuentro bastante cooperativa y un aspecto que podría fortalecer mi desempeño en estos momentos es continuar empapándome de información sobre el giro del negocio que me permita estar familiarizada con el

contexto de la empresa, comprender cada una de los términos y eliminar información, ideas y propuestas innecesarias que no aporten ningún beneficio.

Dado que lo que espero obtener son resultados de manera colaborativa y personal en donde se desarrollen propuestas que realmente sean significativas para la empresa y que me generen un logro personal y profesional, considero fundamental contar con la confianza y compromiso del equipo consultor; una buena comunicación y relación de respeto como hasta ahora se ha transmitido. Lo anterior para evitar malentendidos, desacuerdos o insatisfacción por parte de algún integrante del equipo que limite el desempeño de los demás o los resultados de la consultoría.

Para ello es importante continuar siendo transparentes y mantener una comunicación activa en donde todos podamos expresarnos y también ser escuchados. Un aspecto que considero importante para un mayor rendimiento es la distribución de tareas tomando en cuenta lo que cada uno conoce mejor sin dejar de lado una de las cualidades de este PAP que es ser multidisciplinario, así como el trabajo en equipo. Por lo que me dispongo a aceptar los retos que se presenten y mostrarme colaborativa con el equipo consultor y la empresa.

Durante el desarrollo de la consultoría he tenido una visión más precisa del trabajo en equipo y de los beneficios del mismo, considero que es una de las principales experiencias del proyecto. En un inicio tenía la idea de que trabajaríamos con empresas medianas y que probablemente podríamos abarcar aún más en este ramo sin embargo creo que trabajar con una MYPE me ha servido para conocer las bases principales e iniciales de una empresa, realmente este proyecto me ha aportado lo que necesito para saber de qué manera comenzar un negocio y como llevarlo a cabo, que aspectos son los más importantes a la hora de priorizar las actividades y funciones dentro de la organización y cuáles pueden ser los posibles riesgos o contratiempos. En cuanto a aspectos externos sé que las MyPes aportan una gran

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

parte del PIB y que muchos no le dan la importancia ni los apoyos suficientes, existe una gran cantidad de micro y pequeñas empresas que logran que la economía fluya.

En cuanto al ambiente interno de la empresa que se me asignó percibo que tiene un fuerte potencial de crecimiento del mismo modo que observo algunos riesgos que podrían desequilibrar a la empresa de no ser tratados con la brevedad posible, el más riesgoso se encuentra en el personal. Sí se encontraron áreas de mejora en las que el equipo consultor se encuentra actualmente trabajando y ha fluido de manera fácil gracias a la apertura de los empresarios y sus colaboradores.

Algunas de las actividades que ya fueron realizadas por el equipo consultor son las siguientes: Por una parte Sofía realizó el macro proceso, hizo investigaciones en el IMPI para conocer la disponibilidad del nombre deseado, en el entendimiento del negocio llevo a cabo el análisis de mercadotecnia, del mismo modo que en la parte de diagnóstico con la elaboración de encuestas a clientes y la parte de operación, en la herramienta DIE se encargó de las mismas áreas y en el tablero de indicadores de mercadotecnia.

Andrés llevo a cabo la historia de la empresa, en el entendimiento del negocio lo referente a recursos humanos y finanzas, en el diagnóstico se encargó nuevamente de recursos humanos con la entrevista al personal y con la herramienta DIE y tablero de indicadores también elaboro el área de recursos humanos.

Y de mi parte comente las generalidades de la empresa en su ficha técnica, en el entendimiento del negocio elabore lo relacionado al área de gestión y operación, en el diagnóstico abarque el área de gestión y finanzas con la herramienta de evaluación a empresarios en sus habilidades e información financiera respectivamente, en la herramienta DIE y el tablero de indicadores realice lo referente a las áreas de gestión y finanzas.

De forma grupal se elaboró el modelo de negocios CANVAS de la empresa, el análisis del entorno (se subdividió por áreas sin embargo finalmente todos lo complementamos), diamante de Porter, FODA, mapa de problemas, planteamiento estratégico, cruce FODA, mapa estratégico, priorización de propuestas y el área de operación en el tablero de indicadores fue hecho de manera integral.

Durante este desarrollo de la consultoría se observaron cualidades de cada uno de los que componemos el equipo consultor dentro de los que destacan los siguientes:

Por un lado, Sofía tiene la cualidad de ser muy capaz; comprometerse y ser minuciosa en las actividades que le corresponden, disposición, investigación y aportaciones en su área, lo que aporta un desarrollo aún más completo del trabajo. De Andrés se destaca su manera de analizar e interpretar la información, así como la facilidad de expresar ideas y adaptación en las distintas áreas a las que se someta. De manera personal considero que mi observación y análisis son buenos.

Realmente considero que llevábamos a cabo una excelente labor y que los aspectos positivos fueron mayores que los negativos por mucho. Ya que realmente no percibí alguna reacción que limitara el trabajo grupal, impaciencia y administración del tiempo regular, pero se dio levemente. Considero que son los aspectos más fuertes que como grupo tenemos, esta buena relación que hace ameno el trabajo y que nos ha funcionado hasta el momento.

De manera muy personal el suceso que más me impacto, ya que me sentí un poco desmotivada en algún momento, fue el hecho de haber observado oportunidades de implementar mis conocimientos al inicio del PAP y que durante el desarrollo se fueran delegando de otra manera o no se llevaran a cabo, el pensamiento que retuve fue el de haber querido elaborar dichas actividades o colaborar directamente, lo que me llevo a adoptar un área que aportara más.

Finalmente continuó aprendiendo de la empresa, los empresarios, mis compañeros y estoy disfrutando realizar esta consultoría porque es precisamente el objetivo principal que tenía, llevarme lo más que pudiera y disfrutarlo.

Hasta el momento los resultados que se han visto son positivos y satisfactorios ya que los empresarios han hecho una transición desde el inicio hasta ahora muy notoria al momento de tomar las riendas de su negocio. En ambos empresarios el interés y el compromiso ha sido mayor y se está logrando llevar a cabo una comunicación entre ambos líderes con las juntas operativas propuestas en las políticas de comunicación en donde se han establecido cambios estratégicos en la empresa.

De ellos mismos han surgido algunas otras propuestas como la de capacitar al personal constantemente debido a que daban por hecho que sus colaboradores dominaban ciertas herramientas y al momento de familiarizarse y comunicarse con ellos observaron que es una tarea importante para el crecimiento de la empresa y de sus colaboradores, destacando que refleja cómo han ido adoptando los valores descritos en su filosofía organizacional. Se ha logrado que ellos mismos encuentren sentido a las propuestas de mejora que se establecieron ya que en un inicio no lo tenían muy claro y han ido relacionando cada una de ellas teniendo aún más claro su objetivo y el papel que tienen en la empresa.

Una de las situaciones que merece la pena mencionar es que se ha logrado que los empresarios y más específicamente de la encargada administrativa tengan claridad sobre las tareas que les corresponden de acuerdo con su área, ya que en palabras de la empresaria, no se encontraba segura de lo que tenía que hacer o lo que le correspondía.

Personalmente no considero que haya habido algún cambio respecto a nuestras propuestas, al contrario, se han ido complementando según fuimos comprendiendo aún más el objetivo.

El comportamiento de mis compañeros y principalmente de los empresarios ha favorecido en el seguimiento e implementación de dichas propuestas gracias al interés que han demostrado desde que inició esta etapa de implementación y el compromiso de ambas partes ha sido reflejo del trabajo que se ha estado presentando cada semana.

Mi actitud y presencia en el equipo considero que cómo el de todos ha sido de apoyo y dedicación. Me interesa lograr que la empresa y sus integrantes continúen apropiándose de nuestras propuestas y que ellos mismos continúen para un crecimiento integral.

Durante esta etapa continúo aprendiendo de todos y reflexiono sobre mi vida en el campo laboral ya que las decisiones están sujetas al mando más alto en este caso los empresarios y en algunas ocasiones se deben hacer adaptaciones de acuerdo a lo que se necesita o lo establecido.

Por otro lado, una situación que me motivo en esta semana de implementación es tomar la iniciativa de llevar a cabo la capacitación de Excel y que fuera una propuesta más que abone a los resultados del equipo en beneficio de la empresa.

También he reflexionado sobre el trabajo en equipo y mi forma de hacer las cosas y considero que si cambie mi forma de ver las cosas en cuanto al trabajo en equipo y sé que me va ayudar de ahora en más. Es importante y lo platicamos siempre en nuestras sesiones tener la capacidad de sensibilizarnos con los demás y para mí tener una inteligencia emocional es fundamental en el trabajo y la vida personal.

En cuanto a los aprendizajes aplicados considero que mi carrera es muy afín a este PAP debido a la diversidad de temas que vemos y qué son fundamentales en los negocios. Por ello de manera general creo que toda la gestión, filosofías, modelos de negocios, estrategias y análisis vistos en materias cómo:

- Plan de negocio / Modelo de negocio
- Gestión empresarial
- Administración estratégica
- Simulación empresarial

Y otras más de análisis, recursos humanos y finanzas que suman a las anteriores en asignaturas como desarrollo de habilidades directivas y gestión de estrategias financieras. Además de las asignaturas que corresponden más a la ingeniería de gestión de análisis de procesos que me ha ayudado a comprender el proceso por el cual funciona una organización y prever situaciones que estén causando inconvenientes en el funcionamiento.

En cuanto al contexto laboral ahora tengo aún más claro el papel administrativo y aunque en un inicio sentía que no se le daba mucha importancia o participación creo que ahora se cómo manejar mejor la situación y puedo involucrarme aún más. Encontré aún más gusto por mi carrera sin embargo deseo especializarme en algo más preciso.

Tengo aspiraciones de tener mi propio negocio y algunas ideas de negocio sin embargo si considero que debo continuar empapándome de aprendizajes y conocer el campo laboral y en el que deseo destacar para llevarlo acabo de la mejor forma. Encontrar el gusto y los conocimientos de lo que hago para después poder transmitirlo de buena manera a las personas que se integran conmigo.

Para el campo laboral me considero preparada y he ido obteniendo aún más herramientas que me complementen como el trabajo en equipo que ha sido lo más significativo para mí y que ha provocado cambios en mi forma de hacer las cosas.

Finalmente el trabajo que hemos logrado como equipo y personalmente es hasta el momento lo que se espera y creo que todos hemos reflexionado internamente y externamente lo aprendido y como evolucionamos todos en esta etapa. La empresa como se dijo en la validación no presenta grandes problemas cómo lo fuera en el área de finanzas u algunas otras situaciones porque la intervención fue justo a tiempo para reorientar la gestión y a los responsables, sin embargo es satisfactorio notar la evolución de los empresarios y verlos aún más seguros de su papel en las empresa.

El manejo de la inteligencia emocional y el trabajo en equipo son las competencias que sin lugar a duda se requieren en un ambiente de trabajo y que considero dieron lugar al equipo consultor a implementar una comunicación activa y un ambiente de trabajo participativo en el que se incluyó la opinión de todos.

Las aportaciones de acuerdo con mi perfil fueron administrativos y financieros, de estos el que más puse a prueba fue el último ya que aprendí hacer proyecciones con la implementación de la herramienta financiera y considero es uno de los aprendizajes que recuperó de esta experiencia. Profesionalmente observé la necesidad de capacitarme y especializarme en un área como las finanzas y derecho empresarial para mi formación.

A partir de la experiencia de trabajar en una MYPE y llevar a cabo un análisis y diagnóstico del entorno observe que tienen un potencial de crecimiento y que deben contar con más apoyos por parte de las instituciones para dar oportunidad al comercio exterior. Una de las debilidades que note fueron la inexistencia de registros y documentos formales, así como una planeación a base de objetivos que

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

sean vistos sistémicamente, lo cual considero haber atendido con la participación de todo el equipo consultor beneficiando a la empresa y cada uno de sus integrantes.

Los resultados fueron la implementación de manuales organizacionales, de procesos, venta y financieros que ayudaron a la empresa a tener claridad en sus operaciones y trazarse objetivos que estuvieran alineados a su visión. La comunicación y la relación entre las personas que integran a la empresa es ahora sólida y todos se muestran seguros sobre el papel que ocupan en la empresa y las responsabilidades que les corresponden. Reflexiono sobre el mundo laboral la importancia de mantenerse actualizados en información del exterior para tomar las oportunidades que beneficien al futuro de las organizaciones y para el desarrollo profesional a través de cursos y experiencias de trabajo. También me ayudó a reflexionar sobre las áreas que necesito reforzar y a reconocer cuales son mis fortalezas profesionalmente. De esta manera yo considero que puedo integrarme mejor en diferentes condiciones de trabajo y lograr que se trabaje en equipo, generando una cultura más participativa.

Me encuentro satisfecha con mi aportación al desarrollo de este proyecto habiendo cumplido cada uno de los objetivos que se plantearon al inicio y durante la intervención de esta consultoría. Considero que los resultados que se obtuvieron fueron más allá de las propuestas tangibles ya que el cambio también se observó en los empresarios quienes mostraron más seguridad, liderazgo y decisiones menos reactivas como se percibía al inicio de nuestra intervención. Se percibe una empresa y a unos empresarios más competentes al enfrentarse al cambio.

Una de las principales responsabilidades que asumí y que ahora se planea adoptar es la constante capacitación de los integrantes de la empresa en cursos o talleres que ayuden al desarrollo profesional de las colaboradoras y de los empresarios tal como el taller de competencias básicas de Excel. Me satisface haber cubierto la necesidad de capacitarlos en una herramienta de uso diario que ayudará a la

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

empresa a agilizar sus tareas a través de mis conocimientos de Excel avanzado y me alegro observar el interés de las colaboradoras por superarse y subirse al barco. Recomiendo totalmente esta experiencia porque como se nos dijo al inicio se toman responsabilidades y decisiones profesionales que impactarán positivamente o negativamente a la empresa poniendo en práctica nuestras habilidades y conocimientos. Se obtiene un análisis personal sobre las fortalezas y debilidades que nos permite identificar las áreas de mejora para continuar con nuestra formación profesional y se desarrollan o refuerzan habilidades.

Por otro lado, el apoyo e integración de todo el equipo de consultoría fueron los principales factores que favorecieron al desarrollo de las propuestas. A través de los distintos perfiles se formularon puntos de vista que ayudaron a integrar la información y a complementar las habilidades personales.

Aprendimos a colaborar coordinándonos a través del uso de recursos como tecnologías de información. Entender la perspectiva del otro y dialogar las diferencias sabiendo ceder para la mejor expresión del equipo. Entendimos a mayor detalle cómo funcionan otras áreas que no son las propias y desarrollamos estrategias para vincular nuestras áreas con el trabajo de los demás integrantes del equipo. La comunicación fue uno de los factores y atributos más trabajados y que ayudaron al desarrollo del equipo. El principal comportamiento que favoreció al trabajo fue nuestra disposición grupal de trabajar y apoyar al otro en sus propuestas de mejora con la empresa, haciendo uso de las fortalezas de los demás integrantes para cubrir nuestras debilidades.

Habiendo terminado nuestro proceso de consultoría determinamos que todas las acciones que se lleven a cabo en el trabajo realizado con los empresarios necesitan de un propósito y este debe de poder ser medido de una u otra manera para garantizar un resultado que favorezca a la empresa. Al proponer un cambio en la empresa debes hacerlo de forma estratégica, tomando en cuenta las demás áreas de la empresa para que haya una coherencia entre las propuestas y se beneficien

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

mutuamente. A nuestro parecer las actividades realizadas dejaron un impacto positivo medible en la empresa y en la actitud de los empresarios mostrando una mejor disposición y seguridad al enfrentarse al cambio. Al realizar un trabajo profesional íntegro y ver los resultados obtenidos recibes una satisfacción agradable por haber colaborado en el proceso de cambio.

Creemos que, así como los empresarios nosotros también desarrollamos nuestras competencias y maduramos tanto profesional como personalmente durante el proceso de consultoría.

Reflexiones en equipo

Aprendimos a colaborar coordinándonos a través del uso de recursos como tecnologías de información. Entender la perspectiva del otro y dialogar las diferencias sabiendo ceder para la mejor expresión del equipo. Entendimos a mayor detalle cómo funcionan otras áreas que no son las propias y desarrollamos estrategias para vincular nuestras áreas con el trabajo de los demás integrantes del equipo. La comunicación fue uno de los factores y atributos más trabajados y que ayudaron al desarrollo del equipo. El principal comportamiento que favoreció al trabajo fue nuestra disposición grupal de trabajar y apoyar al otro en sus propuestas de mejora con la empresa, haciendo uso de las fortalezas de los demás integrantes para cubrir nuestras debilidades.

Habiendo terminado nuestro proceso de consultoría determinamos que todas las acciones que se lleven a cabo en el trabajo realizado con los empresarios necesitan de un propósito y este debe de poder ser medido de una u otra manera para garantizar un resultado que favorezca a la empresa. Al proponer un cambio en la empresa debes hacerlo de forma estratégica, tomando en cuenta las demás áreas de la empresa para que haya una coherencia entre las propuestas y se beneficien mutuamente. A nuestro parecer las actividades realizadas dejaron un impacto positivo medible en la empresa y en la actitud de los empresarios mostrando una mejor disposición y seguridad al enfrentarse al cambio. Al realizar un trabajo

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

profesional íntegro y ver los resultados obtenidos recibes una satisfacción agradable por haber colaborado en el proceso de cambio.

Creemos que, así como los empresarios nosotros también desarrollamos nuestras competencias y maduramos tanto profesional como personalmente durante el proceso de consultoría.

III. Bibliografía Consultada

ÁMBAR Seguros y Fianzas. (2014). *Seguros y Fianzas*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <http://ambarseguros.mx/index.html>

BAS, Agente de seguros y fianzas. (2017). *Seguros y Fianzas*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <https://basagentes.mx/>

CNSF. (2017). *Transparencia Datos Abiertos*. Consultado el 01 de febrero de 2018. <http://www.cnsf.gob.mx/Transparencia/Paginas/DatosAbiertos.aspx>

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (2016) *¿Sabes que hace la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas?* Consultado el 08 de febrero de 2018. <https://www.gob.mx/cnsf/articulos/sabes-que-hacemos-obten-informacion-en-funcionescnsf?idiom=es>

DENUE. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Consultado el 01 de febrero de 2018. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Euromonitor International. (2018). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2018*. Consultado el 01 de febrero de 2018. <http://go.euromonitor.com/white-paper-economies-consumers-2018-global-consumer-trends-SP.html>

García Campos, Adriana. (2018). *Desestiman empresarios beneficios de asegurar sus negocios*. Consultado el 08 de febrero de 2018.

Derechos Reservados::ITESO::México::2018

<http://www.lja.mx/2018/01/desestiman-empresarios-beneficios-asegurar-sus-negocios/>

- Hernández, Antonio. (2017). *Subirán costos de seguros en 2018: Fitch*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/subiran-costos-de-seguros-en-2018-fitch>
- INEGI. (2014). *Censos Económicos*. Consultado el 01 de febrero de 2018. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- Isaac Seguros y Fianzas. (2014). *Productos*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <https://www.isaac.com.mx/index.php?r=site/index>
- Orbe Seguros y Fianzas. (s.f.). *Empresas y Personas*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <http://www.orbeseguros.com.mx/#!/home>
- Saldívar, Belén. (2017). *Ven el 2018 difícil para seguros y fianzas*. Consultado el 01 de febrero de 2018. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mas-inflacion-y-menos-crecimiento-para-2018-encuesta-Banxico-20180201-0054.html>
- Expansión. (2018). *Fianzas un instrumento útil para el desarrollo de infraestructura*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <https://expansion.mx/bespoke-ad/2017/10/24/fianzas-un-instrumento-util-para-el-desarrollo-de-infraestructura>
- Ana María. (2017). *Sector asegurador y afianzador mexicano*. Consultado el 08 de febrero de 2018. <https://expansion.mx/opinion/2017/03/21/opinion-sector-asegurador-y-afianzador-mexicano-en-crecimiento>

IV. Anexos

Lista de anexos

1. Estructura organizacional
 - 1.1 Manual Organizacional
2. Formación de personal y clima laboral
 - 2.1 Sesión de integración (ppt)
 - 2.2 Sesión de competencias básicas de Excel (ppt)
3. Ventas y Mercado
 - 3.1 Manual de ventas
 - 3.2 Lista de posibles nombres a la empresa (2 ppt)
4. Flujo de operaciones productivas
 - 4.1 Manual de Operación
5. Finanzas
 - 5.1 Herramienta Financiera