

Instituto Tecnológico Y De Estudios Superiores De Occidente
Centro Universidad Empresa - Consultorías Universitarias

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 fabricante de cocinas integrales para lograr “Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”, en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de Alumnos:

AE 708614 Leslie del Rayo Rodríguez Warren

AF 711589 Luis Urtiz Zamora

AB 713625 Domingo Arzani Domínguez

IQ 708330 Martha Lizzet Rosas Villanueva

Profesor PAP:

Mtra. Irene Graciela Soto Casillas

Derechos Reservados :: ITESO :: 2020

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Metodología del proyecto	5
I. Desarrollo del proyecto	6
1. Generalidades y contexto de la empresa	6
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	6
1.2. Historia de la empresa:	7
1.3. Entendimiento del negocio	8
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	12
1.5. Análisis del entorno.....	12
2. Diagnóstico	19
2.1. Metodología del diagnóstico.....	19
2.2. Proceso particular.....	20
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	22
2.4. Análisis e interpretación de resultados	24
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación.....	24
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	29
3. Planteamiento estratégico	37
3.1. Misión, Visión y Valores	37
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	37
3.3. Objetivos y despliegue operativos	38
Mapa estratégico.....	42
3.4. 42	
4. Propuesta de mejora	42
4.1. Nombre de la propuesta	42
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	43
4.3. Plan de acción detallado	47
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	49

5. Implementación	54
5.1. Actividades realizadas y su justificación (Contingencia Pandemia).	54
5.2. Actividades realizadas y su justificación (Programa acorde a Matriz Prioridades)	60
5.3. Ajustes al plan de acción	64
5.4. Resultados obtenidos	65
5.5. Tabla sobre capacitación y empleo	71
5.6. Tablero de seguimiento de indicadores	75
6. Recomendaciones	79
6.1. Corto plazo	79
6.2. Mediano plazo	79
6.3. Largo plazo	79
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes	81
III. Conclusiones	90
III. Fuentes consultadas	96
IV. Anexos	103

Resumen

En el periodo primavera-verano 2020 trabajamos en una empresa del sector de la construcción, dedicada a producir cocinas integrales, participa en este giro desde hace 38 años y tiene mucha competencia en el mercado, su administración siempre ha sido empírica, sus productos son de buena calidad, la publicidad se realiza de boca en boca, la mayoría del personal tiene muchos años con ellos. Su diagnóstico era contar con una infraestructura informal y empírica para lo cual propusimos la formalización de esta de forma estratégica, pero por la pandemia tuvimos que recurrir a proponer el desarrollo e implementación de herramientas importantes para su supervivencia.

El empresario tuvo que tomar decisiones por lo que estaba pasando, además de que tuvimos que hacer un nuevo diagnóstico y dar otro tratamiento. Dicho tratamiento se enfocó las mejoras que se han implementado para de esta manera obtener los siguientes resultados.

| **Introducción**

Metodología del proyecto

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Fábrica de Cocinas S.A. de C.V.	
Domicilio: San Pedro Tlaquepaque, Jal.	
Teléfonos: XXXXXX	Página web: XXXXXX Correo electrónico: XXXXXX
Tiempo de fundación: 1982	Forma jurídica: Sociedad Anónima de Capital Variable
Número de empleados: 12	Giro de la empresa: Fabricación y venta de artículos de madera y cocina integrales

Datos generales del empresario:	
Nombre: Empresario 1 / Empresario 2	
Escolaridad: 2o. Secundaria /Maestría en Ing. Industrial	Edad: 64/38
Experiencia previa: Empresario1: trabajó como mesero, troquelador, venta de joyería, electricista, chofer de reparto en MARRULL (duró entre 8 o 9 años en la empresa), en sus tiempos libres el contador de la empresa le enseñó a registrar la	

contabilidad de esta empresa. Al enfermarse el contador, le dieron la oportunidad de trabajar en eso. Cuando salió de esta empresa lo hizo para poner su propio negocio de cocinas. / Empresario 2: Trabajó 9 años en NICE de MX como gerente de planes de compensación, Sistemas y Servicios a distribuidores, posteriormente en Promocionales de Occidente durante 12 años en Ing. de Procesos, en tres años ya era el director adjunto de esta empresa.

1.2. Historia de la empresa:

El empresario 1 tiene experiencia en el ramo de fabricación de cocinas, ya que su primer trabajo en la empresa Marull fue como encargado del área manufacturera de cocinas, posteriormente ascendió como gerente general en donde conocía todos los procesos operativos y administrativos de la compañía.

La empresa se funda en el año de 1982 el Empresario funda una empresa llamada Fabricas de Cocinas SA de CV, iniciando operaciones con dos colaboradores en un pequeño taller. A los seis meses debido al crecimiento de la operación, toma la decisión de cambiar de taller, a uno más grande.

En 1990 nace la Sociedad con Emilio. Se inicia con la fabricación de un producto nuevo "Muebles de oficina", vendiendo más de 6000 muebles en el primer año.

La empresa llego a vender mucho, entonces debido a la alta productividad se compraron varias máquinas y la empresa llego a tener más ganancias. Por lo tanto, debido a la alta productividad se empezaron a integrar más personal que hasta la fecha aún continúan en la empresa

Por otra parte, en mayo del 2009 inició una relación comercial con Morba, Diseñando, fabricando e instalando cocinas en los siguientes complejos: Los patos, Moralta, La Sebastiana y Chapultepec °360 en la ciudad de Guadalajara.

Asimismo, en agosto 2011, la empresa comienza una alianza con Grupo Algar, diseñando, fabricando e instalando más de 2100 cocinas modulares en las ciudades de Minatitlán-Veracruz, Salamanca-Guanajuato, y Tula-Hidalgo.

Finalmente, en el año del 2019 se inicia con el proceso de profesionalización de la empresa para mejorar los procesos operativos y administrativos.

Actualmente en el año 2020, la empresa está en proceso de cambio de razón social debido a la formación de una nueva empresa y llamarse Fabrica de Cocinas S.A. de C.V., cambiando de ubicación y administración para mejoría de esta.

1.3. Entendimiento del negocio

Fundada hace 38 años y siendo 100% mexicana, se dedica a fabricar y vender cocinas integrales. También pueden producir variedad de muebles para el hogar y oficinas, pero su fuerte son las cocinas. Tenía una presencia fuerte en el mercado, fue partícipe de proyectos a gran escala en conjunto con Pemex que posteriormente fueron cancelados por problemas económicos propios de la paraestatal. Estos proyectos eran el flujo más fuerte de trabajo y de efectivo, cuando tuvieron que ser cancelados, el ritmo de trabajo de la empresa disminuyó, pero había muchas recomendaciones por parte de estos clientes y fue lo que la sostuvo tantos años.

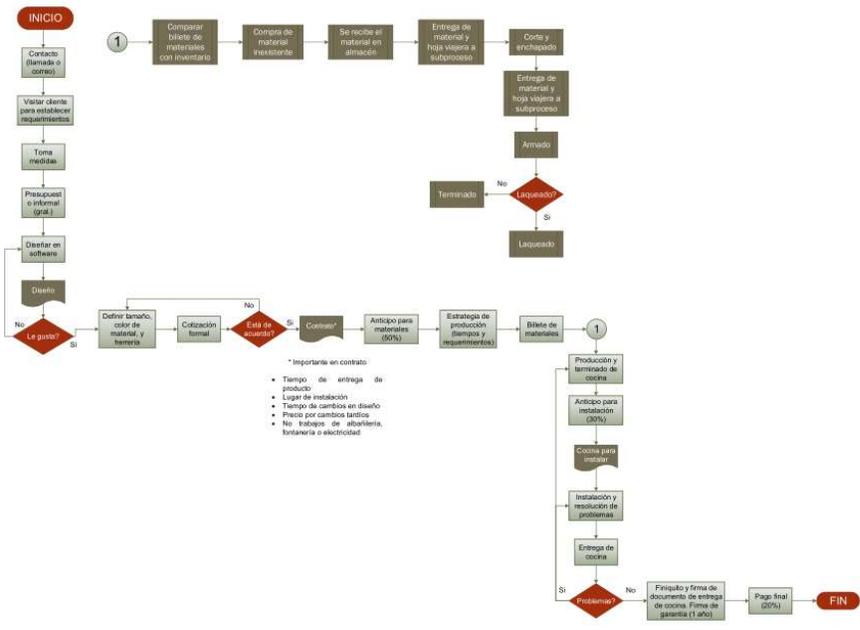
No se cuenta con misión, visión, ni valores, mucho menos con un plan estratégico, sin embargo, han podido salir adelante a pesar de los años. Entregan trabajos de buena calidad y diseños adecuados en un tiempo relativamente corto con el que el cliente se siente cómodo. Las planeaciones de proyectos se realizan de forma empírica: se compran materiales cuando se tiene un nuevo proyecto, se hace un diseño general en computadora para validar con el cliente y alerno a este se hace un bosquejo manual de lo que se tiene que hacer para entrar a producción. La supervisión de producción del mueble se hace igualmente de forma empírica ya que no están asignados los roles en la empresa, una persona se encarga de ver que todo vaya medianamente eficiente y se evalúa la calidad final sin estándares fijos. Se evalúa de forma general el producto antes de mandarse a instalación.

A pesar de no contar con tecnología avanzada, la maquinaria existente funciona, aunque genera algunos problemas en los terminados. Se cuenta con personal muy capacitado, la mayoría de los empleados tiene más de 10 años de experiencia y es capaz de realizar cualquier parte del proceso de producción. Se cuenta con 12 trabajadores, el más reciente tiene dos años y medio de haber ingresado a la organización. Los horarios del personal de producción son de 8:00 a 17:30 horas y de a 8:30 a 18:00 horas para los instaladores, de lunes a viernes. El total de los trabajadores está distribuido de la siguiente forma: 3 administrativos, 3 instaladores, 4 en producción, 1 de compras y cotizaciones y 1 almacenista.

En las áreas funcionales se detectaron muchas oportunidades, ya que estas carecen de estructura y organización. En el área de gestión no se tienen claros los roles de dirección, ni hay una jerarquía de mando, tampoco se tiene un buen conocimiento de los puestos de trabajo. Los trabajadores saben en qué área de la empresa laboran (producción, instaladores o administrativo), pero no tienen claro cuál es su puesto o sus actividades a desarrollar. El área de mercado tiene herramientas para defenderse ante la competencia, por medio de calidad y servicio, para seguir bien posicionado respecto a los competidores, pero se tienen aún muchas carencias. El principal factor para destacar en esta área es la no presencia digital. Se está en proceso de desarrollo de su página web, pero aún no se ha publicado oficialmente. No se cuenta con redes sociales, ni presencia electrónica oficial. Tampoco se realiza el proceso de venta de forma institucional, ya que por lo general el cliente es el que acude a la empresa. Una parte positiva para resaltar en esta área es que se realiza recopilación de información acerca de la competencia frecuentemente y también se está empezando a realizar una actualización de avances tecnológicos y modas en el ámbito de cocinas. Realizan solamente proyecciones a corto plazo. Se tiene una atención al cliente relativa una vez instalada la cocina o el mueble no se le da un seguimiento posterior a la venta para medir los índices de satisfacción de los clientes. El área de finanzas ofrece un área de oportunidad importante, ya que no se lleva un registro de entradas y salidas de dinero, además, se solicitaban préstamos personales para solventar gastos de la

empresa. Respecto al área de operaciones todo funciona en el día a día, los proyectos salen con la calidad suficiente para satisfacer al cliente en tiempo y forma, pero en el transcurso de la producción se tiene una oportunidad de mejorar en todos sentidos.

Diagrama del proceso general del negocio



El proceso general de la empresa se realiza de la siguiente manera: el cliente se contacta con la empresa, ya sea por correo o llamada, usualmente son clientes que llegan por recomendación de clientes anteriores. Una vez establecido el contacto con este, se realiza una visita al lugar en donde se pretende instalar la cocina para establecer qué es lo que el cliente quiere y tomar información de contacto. Se toman medidas del lugar en donde irá el mueble ya con las especificaciones del cliente para hacer un presupuesto informal, en este punto no hay requerimientos específicos de materiales así que es una cotización general del diseño que al cliente le gustaría, para ir estableciendo un modelo de mueble. Con un software de diseño

se realiza la simulación del mueble que el cliente pidió y se hace una cita con él para mostrarle el diseño final, si este no le gusta se realizan cambios al modelo y se vuelve a verificar, si este si le gusta se procede a definir el tamaño, color, materiales y herrería para realizar una cotización formal. Si el comprador no está conforme con el precio, se vuelven a establecer las características antes mencionadas hasta que haya conformidad, una vez que se aceptó el presupuesto del proyecto se firma un contrato que establece principalmente: el tiempo de entrega, lugar de instalación, tiempo máximo para realizar cambios en el diseño, costo de cambios fuera de tiempo y políticas especiales (por ejemplo, que no se realizan trabajos de albañilería, fontanería y electricidad). Ya firmado el contrato, el cliente tiene que dar un anticipo del 50% del costo para compra de materias primas y producción. Hasta aquí terminó la primera parte que involucra al cliente.

A partir de aquí comienza la producción del mueble, donde todo inicia con una planeación de la estrategia a seguir para hacerlo (en qué momento pedir la materia prima para que el pedido entre a cola, recepción de materia prima, entrada a proceso, etc.). Paralelo a esto se hace un billete de materiales, es decir, la lista de materiales que lleva el mueble (maderas, herrería, tornillos, etc.). Las partes que involucran la construcción del mueble se toman como un subproceso, donde primeramente se compara el billete de materiales con el inventario existente para ver qué se tiene en almacén y qué se tiene que comprar. Se compra material inexistente y se recibe en almacén para armar los billetes de materiales que se mandarán a cada área de producción junto con la hoja viajera. Una vez que la hoja y los respectivos materiales están listos se mandan a corte y enchapado, posteriormente se arma un nuevo billete de materiales para mandarlo junto con la hoja viajera al armado. Si el mueble lleva laqueado, se laquea, si no se termina y sale para ser instalado.

Esta parte involucra la segunda participación del cliente, donde se le pide otro adelanto del 30% y se le visita para instalar el mueble. Si hay problemas ahí mismo se resuelven. Ya instalado el mueble se entrega formalmente al cliente para que verifique si está de acuerdo y revise la existencia de algún posible desperfecto o

reclamo, si no hay ninguno se firma el finiquito del proyecto y documento de entrega donde el cliente está de acuerdo con el mueble. También se firma una póliza de garantía de un año. Se realiza el pago restante del proyecto (20%) y se da fin a la compra.

1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor.

El valor entregado al cliente se da proporcionando un bajo costo y calidad en los productos de elaboración artesanal. Este recibe un producto diseñado acorde a sus necesidades personales y presupuesto, independientemente si es una cocina para vivienda tipo residencial, nivel medio o de interés social.

Se produce e instala un mobiliario que cumple con sus necesidades y expectativas en un área tan importante en cualquier vivienda como lo es la cocina.

Ventaja competitiva de la empresa.

La relación precio-calidad de sus productos son accesibles tomando en cuenta que es un producto personalizado y artesanal.

Estrategia genérica: nicho de mercado y diferenciación. La empresa está posicionada en un nicho de mercado específico conformado principalmente por clientes con un poder adquisitivo medio, medio-alto y alto.

Existe una diferenciación en sus productos ya que prácticamente todos son diferentes, excepto los de vivienda popular que son modulares en la mayoría de las veces.

1.5. Análisis del entorno

Conforme transcurre el tiempo y pasan los años van cambiando los aspectos económicos y de mercado, de los cuales se tiene que estar alerta por el impacto que generan sobre la empresa. Son factores externos que influyen directamente en el posicionamiento de esta. Con el fin de obtener datos puntuales de la situación externa en la que se encuentra se analizaron variables específicas con el fin de hacer un análisis del entorno veraz. Para este estudio se consideraron los siguientes factores: económico, social cultural, demográfico, político-legal, tecnológico, y competencia. Durante el proceso de búsqueda de la información se obtuvieron resultados significativos que brindaron un panorama específico en el cual se encuentra la empresa, desde el sector empresarial hasta el entorno social y de mercado. Se definieron los indicadores que afectan o que benefician sus operaciones.

Tabla resumen

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio	<i>El tipo de cambio no solo afectará a esta empresa sino a todas las que están dentro del mercado.</i>	<i>Fuertes fluctuaciones causarán inseguridad en los precios de materia prima, el último año ha habido mucha inestabilidad, causando variaciones y alzas en los precios.</i>
Tasas de Interés	<i>Se debe verificar en diversos bancos quienes tienen las mejores tasas que beneficien a la empresa, tomando en cuenta el costo – beneficio.</i>	<i>Inestabilidad en la tasa, incertidumbre para la adquisición de un crédito, ya que este año ha sido bastante irregular y representa un riesgo.</i>
Tendencia del PIB	<i>El promedio de crecimiento del Producto Interno Bruto es de 3% anual, parecido a la inflación, por lo que se debe estar revisando ambos para ver cuáles pueden ser los mejores precios al público, ya que si se suben demasiado</i>	<i>Del 2019 al 2020 cayó el PIB hasta 0.1%, en donde la inflación fue del 3%, por lo que representa una amenaza para todas las empresas en México, ya que las personas al ganar menos y percibir los precios más</i>

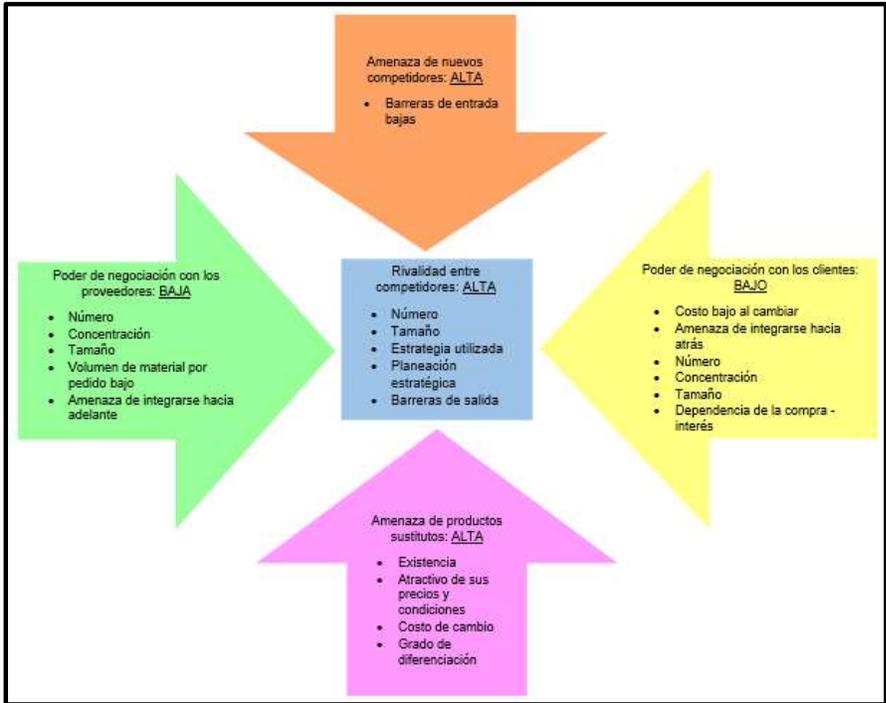
	<i>puede que la gente no compre.</i>	<i>caros, por consecuencia comprarán menos.</i>
Tasa de inflación	<i>La tasa de inflación afecta a todos no solo a esta empresa, por lo cual deben estar preparados año con año para actualizar todo: precios, salarios, costos, etcétera.</i>	<i>Si no se llega a tomar en cuenta año con año la inflación, podría pasar que, al seguir con los mismos precios de venta, la ganancia sea menor (Ya que el dinero vale menos).</i>
Disponibilidad de crédito	<i>Si se elige un buen proveedor o una buena institución financiera, se puede llegar a pedir más crédito dependiendo del rendimiento de la empresa, en donde poco a poco estarán creciendo.</i>	<i>Se debe verificar con instituciones financieras y proveedores, ya que, si eligen un mal proveedor o banco, pueden endeudarse o tener problemas a mediano y largo plazo.</i>
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Actitud hacia el Servicio al cliente	<i>Por ser un pequeño segmento y tener un ingreso superior, se clasifica como el nivel que más consume. Pero se diferencian por dar servicio y calidad al cliente.</i>	<i>Hay varias empresas que son su competencia en el mercado, y que cuentan con mejores precios y productos.</i>
Control de riesgo en el trabajo		<i>Al no existir formalidad en las reglas de trabajo de la empresa, esto provoca que existan mal entendidos en la forma de trabajar y pudieran provocarse futuros accidentes laborales.</i>
Ingreso disponible promedio	<i>La empresa cuenta con la opción de que el cliente pueda elegir los materiales y con esto el precio de los productos, haciendo más accesibles estos.</i>	<i>Disminución en las compras de productos para el hogar en los últimos años, derivados de la situación económica del país, las personas han dejado de gastar en este rubro.</i>
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		

Cambios en Política fiscal		<i>Los impuestos pueden verse aumentados, dependiendo de lo que pase en el gobierno y su relación con otros, ya sea: tratados, relaciones y con ellos los derivados de importaciones y exportaciones.</i>
Legislación para empleo	<i>Los empleados que laboran en la empresa llevan varios años contratados. Esto nos da a entender que hay muy poco margen de rotación y que estos son constantes al cambio.</i>	<i>Pudieran presentarse cambios en la legislación laboral y esto deberá considerarse en la empresa.</i>
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	<i>Hay una amplia variedad de tecnologías que la empresa puede implementar: se tienen diversas herramientas online para crear y modificar una página web gratuitamente y sin necesidad de pagar un diseñador gráfico, también hay múltiples softwares gratuitos y de paga que permiten hacer diseños completos de cocinas integrales y muebles en general para una mejor presentación al cliente. Agregado, hay múltiple maquinaria nueva en el mercado que eficientiza la producción de los muebles.</i>	<i>La existencia de nuevas tecnologías en el mercado abre oportunidad para los competidores de automatizar sus procesos y tener capacidades de producción más grandes para competir.</i>
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	<i>Cuentan con años de experiencia que avalan su trabajo, así también buenas</i>	<i>Fuerte rivalidad por parte de los competidores grandes y pequeños. El número de</i>

	<i>recomendaciones por parte de clientes satisfechos por el servicio ya dado. Esto genera que futuros clientes puedan confiar más en esta empresa y así dejar de buscar más opciones.</i>	<i>competidores chicos es muy alto y los competidores grandes tienen capacidades de producción mayores, así como una mejor planeación estratégica.</i>
Entrada potencial de nuevos competidores	<i>Estas empresas se pueden generar de una manera sencilla, el problema es el nivel de capacidad de producción, esta empresa cuenta con un alto nivel de producción y su nivel puede aumentar ya que no se está usando al 100% sus herramientas. Además de contar con know how importante.</i>	<i>Es relativamente fácil iniciar una empresa del mismo giro. Puede no requerir un costo de capital muy alto y la experiencia es fácil de adquirir por ser una rama muy explotada.</i>
Productos sustitutos	<i>No existen productos sustitutos como tal en el mercado, sólo formas distintas de presentarlo. Esto es una oportunidad para la empresa ya que puede implementar estas nuevas presentaciones.</i>	<i>Sin embargo, en a mediano plazo puedes aparecer nuevos productos sustitutos que representen una amenaza para la empresa, ya que año con año salen miles de nuevos productos e innovaciones increíbles.</i>
Poder de negociación con los consumidores		<i>Se tiene un poder bajo de negociación con los clientes ya que no representa mucho costo cambiar de empresa. La frecuencia de compra del producto para una persona es baja, así como la prioridad que se le puede llegar a dar. Existe también la amenaza de que algunos competidores grandes se integren hacia atrás.</i>

<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p><i>Se limita a un solo proveedor para aumentar el volumen de compra y conseguir mejores precios e incluso crédito. Hay una fuerte posibilidad de integrarse hacia adelante convirtiéndose en su propio proveedor.</i></p>	<p><i>El poder de negociación en este ámbito es bajo ya que el volumen de compra no es lo suficientemente grande para negociar el precio y poder fortalecer este aspecto.</i></p>
---	--	---

Diamante de Porter



Conclusiones:

El presente análisis muestra diversas oportunidades para la empresa ya que los precios de los insumos permanecen constantes durante periodos específicos, acorde a sus proveedores, aunque existen factores económicos, sociales, políticos-legales y tecnológicos que están inestables debido al cambio de gobierno federal. Deberá utilizar sus oportunidades para cubrir las amenazas que se presentan en este análisis

Por tratarse de una empresa que provee al sector de la construcción y este a sufrido una desaceleración durante el año anterior y los meses que han transcurrido de este, dicho efecto ha alcanzado a la empresa y afectado su situación financiera y operativa.

La *Rivalidad entre los competidores* es alta, ya que existen muchos y de diferentes dimensiones lo que afecta a la empresa de forma importante.

Respecto a la *Entrada de nuevos competidores*, aunque la experiencia y know how con la que cuenta la empresa son altos, puede resultar medianamente fácil el que se instalen nuevos competidores que posean capital suficiente para adquirir maquinaria y hacer alianza con alguien que se haya dedicado a producir cocinas. Además, se visualiza la entrada de competidores fuertes con gran infraestructura.

Los *Productos sustitutos*, están muchas veces enfocados a "hágalo usted mismo" o bien hacer una cocina simple en el área correspondiente, además de que la evolución en las viviendas actuales puede desarrollar nuevos tipos de mobiliario.

Importante el *Poder de negociación de los consumidores*, ya que el producto está hecho acorde a las necesidades y presupuesto del cliente, él dice cómo y cuánto quiere gastar en su cocina.

Las compras a bajo volumen y no planificadas, impiden tener un *Poder de negociación* alto con los *proveedores* en lo referente a compra por volumen, lo que beneficiaría a los costos de la empresa y en consecuencia al margen de utilidad.

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 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 con los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

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

2.2. Proceso particular

Se tuvo un primer contacto con el empresario realizado dentro de la universidad, en este acercamiento él conoció a todo el equipo y habló un poco de su perfil, así como de la empresa y las personas que la componen para dar un contexto previo. Se habló a grandes rasgos cómo fue que él llegó a la organización y por qué la empresa necesita de consultoría.

Al iniciar el proyecto se realizó una primera visita a la empresa donde el equipo conoció a todo el personal, sus instalaciones, un poco del proceso de producción y se hizo un entendimiento general del negocio. Se habló de la historia de la empresa y se explicó todo el proceso de producción de los muebles, desde que llega el cliente y se levanta el pedido, hasta el momento en el que se realiza el pago. Se explicó al equipo cómo operan las áreas administrativas y de operaciones, los roles de cada persona y el papel que representan, así como actividades que desempeña cada

trabajador y horarios de trabajo. También se habló de costos y proveedores, qué tanto le cuesta a la empresa cada proyecto y qué porcentaje de este representa el precio de las negociaciones con proveedores. Se trataron temas como el proceso de ventas e información de los clientes: cómo es que los consiguen, cuál es el perfil de ellos, cómo se enteran de la existencia de la empresa, si reciben atención postventa, cómo funcionan los anticipos y pagos posteriores, etcétera. Con toda la información recabada se elaboró el documento de *Entendimiento del negocio*, se realizó un diagrama de flujo del *Macroproceso* y la descripción detallada del mismo para establecer la manera de operar del área de producción.

Para elaborar el *Análisis del entorno*, se seleccionaron variables que incidían de alguna manera en la empresa dentro del entorno general, ya sea interna o externamente, y luego se investigó la situación de éstas en la actualidad y cómo afectaban a la organización. Se estudiaron variables relativas a: factores económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos, globales y de competitividad. Se realizó el *Diamante de Porter* para el análisis general de la empresa situando toda la información a la competitividad.

Para obtener la información referente a las variables se consultaron diferentes fuentes electrónicas en páginas como INEGI, páginas oficiales de bancos, normativas oficiales, competidores, información relacionada a nuevas tecnologías o que dieran información del mercado actual y con proveedores de posible maquinaria nueva. Toda esta información recabada se depuró para obtener los datos más relevantes y posteriormente, se utilizó para hacer el análisis detallado y claro. Se validaron todas las variables y la información obtenida con el empresario para que también tuviera noción del terreno en el que se encontraba la empresa y la situación en el mercado de esta.

En la siguiente visita se indagó más en los puestos y roles del personal. Se realizaron entrevistas para conocer el punto de vista de todos respecto a las operaciones de la empresa llenando un formato de preguntas preestablecido para obtener información de las actividades específicas que realizaba cada trabajador de forma diaria, semanal y ocasional, quién o quiénes eran los jefes inmediatos, si

realizaba actividades extras o si tenía claras las suyas, actividades para mejorar el ambiente de trabajo, grado de comunicación, y su opinión respecto a las herramientas e instalaciones de la empresa. Obtenida esta información se habló con el empresario puntos importantes observados en los trabajadores, así como la perspectiva que él, tenía de cada uno de ellos por las respuestas que dio. Esto se hizo para que el empresario tuviera el panorama externo que viven sus trabajadores día con día.

Se indagó sobre la filosofía del negocio y se establecieron los conceptos de misión, visión y valores para comenzar a estructurar las bases de la planeación estratégica de la empresa. Se realizó una puesta en común con los directivos para que definieran su propia misión, visión, valores y estilo de liderazgo, para posteriormente ser compartidos y generar su propio modelo de Planeación estratégica.

En cada visita se fue recabando información interna de las principales áreas funcionales de la empresa: gestión, mercado, finanzas, operaciones y recursos humanos. Con esta información se fue llenando el Diagnóstico Integral Empresarial (DIE), validando todo con el empresario para tener noción de la situación global de esta y que el empresario también conociera la situación en la que se encontraban. Posteriormente se realizó un FODA y Árbol de problemas con la finalidad de confirmar las áreas de oportunidad en la organización que surgieron de forma inicial en el DIE y que de forma conjunta permitió diagnosticar e identificar las diferentes propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Se realizó un diagnóstico profundo correspondiente a cada una de las áreas funcionales de la empresa, se registraron aspectos negativos y positivos observados que se mencionarán a continuación.

Respecto a lo **administrativo**, se conocen de manera informal las funciones de los puestos de trabajo, así como la cadena de mando, es decir, no se tiene una estructura administrativa bien definida ya que se carece de organigrama. Se tiene

una cultura organizacional débil basada en el propósito de la empresa y del cumplimiento del trabajo, esto se obtuvo mediante entrevistas en las que se preguntaba acerca de los puestos y las funciones de las unidades organizativas, se observó que la mayoría del personal desconocía el puesto específico que ocupaba o sus tareas a realizar, tampoco tenían conocimiento de la cadena de mando.

Dentro de lo correspondiente a **Recursos Humanos** se observó que no se tiene un registro de entradas ni salidas de personal. No se lleva un control de puntualidad ni existen medidas disciplinarias para erradicar el problema, esto que hace que los empleados sean impuntuales o incluso faltistas. Tampoco existe un reglamento acerca de la seguridad en el trabajo ni medidas de prevención. Se tiene un muy bajo índice de rotación de personal y cuando se tiene una nueva contratación no se lleva a cabo un proceso de selección ni se les imparte inducción por la poca entrada de nuevos trabajadores. No se cuenta con un contrato formal de trabajo, la nómina es en efectivo y se lleva de manera empírica por el personal administrativo. Sólo se cuenta con seguro en el IMSS.

Referente a **mercado**, la empresa mostraba interés bajo en actualizaciones constantes de productos o potenciales competidores. No se tiene una fuerza de ventas, por lo que no hay objetivos. La información que se tienen de mercado es poco confiable para poder realizar pronósticos y previsiones. Sin embargo, antes de asumir un proyecto se revisa que la organización tenga capacidad para cumplir los requerimientos.

Relativo a **información contable y financiera** no se lleva un registro físico del dinero que entra o sale. La entrega de nómina se hace en efectivo y se reparte en sobres para cada trabajador. En el sistema de costos sólo se contemplan los costos de materiales y no se registra la mano de obra o los gastos indirectos de fabricación, se tiene una idea de ellos, pero no se contemplan. No se realiza un cierre contable, al no haber registro físico no se puede actualizar la información confiable o consistente.

La **producción** se planea a través de demanda de pedidos. No se tienen datos confiables para realizar pronósticos, así que he va produciendo conforme los

clientes compran. En los proyectos no se tiene un plan de producción, este es empírico y se apega al tiempo de entrega estimado que se le dio al cliente. Las líneas de producción están acomodadas secuencialmente, pero no están claramente identificadas ni cuentan con los servicios adecuados. El seguimiento y diseño de los pedidos por lo general se lleva de manera manual, se tiene un software de diseño, pero no se implementa en los bosquejos que entran a producción. En la mayoría de los casos se tiene la información de los materiales y capacidad disponible para comprometer fechas de entrega al cliente.

En el abastecimiento de materiales se considera la disponibilidad de las principales materias primas y se trata de mantener un stock, pero materias primas específicas se compran en función de los proyectos. Se tenían diferentes proveedores de materias primas, pero por precio se redujo a un solo proveedor. Para la compra, una vez que el cliente definió el diseño, tamaños y los colores, el encargado administrativo levanta pedido con el proveedor y uno de los instaladores lo recoge. No se tiene un almacén delimitado, organizado o señalizado, tampoco se tiene un registro de inventario de producto.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

FODA¹

Representa las palabras de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una matriz de análisis que permite estudiar la situación interna y externa de la empresa, con el fin de evaluar lo que puede aprovecharse y lo que se puede cambiar para mejorar. Esta matriz fue desarrollada en Standford, Estados Unidos entre los años 1960 y 1970, el propósito de este mismo era descubrir por qué se fallaba en la planificación a nivel gerencial.

¹ [Imaginario, Andrea. \(agosto 20, 2019\). Significado de FODA. julio 08, 2020, de Significados Sitio web: https://www.significados.com/foda/](https://www.significados.com/foda/)

Este análisis permite encontrar soluciones, prevenir problemas y/o escenarios, como también el de visualizar los puntos débiles de la empresa para usarlos después como fortalezas.

Las fortalezas y debilidades son características que se desarrollan dentro de la empresa y que pueden ser controladas o modificadas por la gerencia y los empleados al ser bien ubicados. Las amenazas y oportunidades son características que son externas a la empresa, estas no pueden ser cambiadas o modificadas, pero pueden ayudar a identificar y prevenir sucesos tanto negativos como positivos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • 39 años de experiencia en el sector • La excelente calidad de los productos es la que mantiene a los clientes • Clientes de boca en boca • Trabajadores con varios años laborando • Adaptabilidad en el precio • Garantía a los clientes si ocurre un desperfecto en sus productos • Funcionalidad de los productos • Existencia de potencial creativo • Experiencia no solo en producción sino también en reparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de departamentos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ventas ○ RRHH ○ Finanzas ○ Calidad ○ Atención a clientes • Estructura organizacional no definida • Líneas de autoridad y comunicación • Desconocimiento en su capacidad instalada • Maquinaria insuficiente para agilizar el trabajo y mejorar la calidad • Costo elevado de mano de obra, • No existen registro de inventarios (entrada y salida de materia) • Tiempo de entrega no está bien definido (depende de los demás trabajos que se tengan) • No existen registro de ventas en la mayoría de los casos • Falta de liquidez • Endeudamiento con créditos a corto plazo
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de proveedores, tanto nacionales como internacionales • Los productos en su esencia no se modifican de gran manera, sino, el color de estos (color de moda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños negocios de carpintería que pueden tener productos a un precio menor al de la empresa • Regulaciones y normas sobre el medio ambiente pueden afectar la

<ul style="list-style-type: none">• <i>Visita a expos para obtener información y generar también más contactos tanto con proveedores como también clientes</i>• <i>Ventas y promoción por internet</i>• <i>Tener showrooms con el fin de crear imagen a la empresa</i>• <i>Aliarse con bienes raíces para que estos promocionen sus muebles en las casas que se exhiban</i>• <i>Aliarse con centros de capacitación con la finalidad de conseguir mano de obra</i>	<p><i>búsqueda de materia prima, como también afectar la producción</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Extinción del recurso forestal</i>• <i>Aumento en el precio de materias primas</i>• <i>Modificaciones a los aspectos fiscales del país</i>
--	---

Análisis:

Fortalezas: Como fortaleza principal podemos tomar en cuenta los años que tiene la empresa laborando (38 años), en los cuales los clientes han sabido apreciar el servicio que se les brinda y han generado confianza en estos al punto en que ellos mismos consiguen promocionar a la empresa a otras personas sin que se les pida, estos continúan siendo mercado a lo largo de los años porque se les proporciona el servicio de refacciones si existe algún tipo de desperfecto en los muebles que se les entregó. Lo que agrada también al cliente es que este llega con una idea y un presupuesto, y la empresa tiene la posibilidad de sugerir materiales que se adecúen a lo que buscan sin necesidad de afectar el modelo.

Cabe destacar que se cuenta con un ambiente laboral aceptable, y esto lo podemos notar porque la mayoría de los trabajadores cuentan con varios años laborando, y que, gracias a esto, ellos mismos cuentan con potencial creativo para agregarle valor a sus productos y que estos se diferencien de los demás que existen en el mercado.

Debilidades: Las principales debilidades con las que se enfrenta la empresa, es que no cuentan con una estructura organizacional bien definida, esto quiere decir que algunos de los departamentos no están bien definidos o simplemente no existen, entre ellos están: Ventas, RRHH, Finanzas, Calidad y Atención a clientes. Este problema genera el poco conocimiento de las capacidades de cada uno de los departamentos y de las líneas de autoridad. Al no existir esta línea, muchos de los departamentos no saben a quién dirigirse ante alguna problemático y esto puede retrasar o dificultar el trabajo de todos.

La empresa cuenta con maquinaria insuficiente para agilizar los trabajos, la mayoría de estas son obsoletas y esto hace que tengan que re TRABAJAR en algunas áreas, existiendo así desperfectos porque se hacen procesos a mano y sin precisión, como también dificultad para contar tiempos de entrega y utilizar la máxima capacidad de la empresa, esto se debe a que se tienen otros trabajos pendientes y estos se acumulan.

Los inventarios no cuentan con entrada y salida de productos, haciendo así que sea difícil llevar un registro de qué es lo que realmente se utiliza para cada producto y cuanto se debe de comprar en determinado tiempo para que no exista un desabasto.

Existen también deficiencias en el área de finanzas, ya que de su parte no existen registros concretos de ingresos y egresos de venta, como también la existencia de endeudamiento con créditos a corto plazo.

Oportunidades: Las oportunidades que presenta la instalación es la de generar showrooms, asistir a expos y emplear publicidad en redes sociales para llamar la atención de nuevos clientes, como también de mantener a los que ya se tienen. Lo más interesante de esto es que con ello se desarrollará también la posibilidad de crear sociedades con empresas como las de bienes raíces y las de los centros de capacitación para así generar más mano de obra y promoción poco costosa.

Esta empresa cuenta con variedad de proveedores, tanto nacionales como internacionales, y por esto mismo el precio puede ser competido ante diferentes empresas. Los productos no cuentan con grandes modificaciones en sus formas, sino más bien en lo que dicte el mercado del color en tendencia.

Amenazas: Las regulaciones, las normas y las modificaciones en los aspectos fiscales del país pueden ser amenazas principales para la empresa, esto se debe a que no se pueden controlar y no se sabe con certeza lo que se espera hasta que estas ya han sido estipuladas por la ley.

Los pequeños negocios y los negocios grandes ya establecidos formalmente pueden ser también una dificultad para el ingreso de la empresa al mercado, esto se debe a que pueden tener más variedad de productos en sus inventarios, como también contar con productos más bajos.

Un problema con el que se puede ver perjudicada la industria de muebles es que, los recursos forestales están en extinción. La mayoría de las empresas de muebles no usan el 100% de madera como materia prima, pero sigue existiendo un porcentaje significativo para la elaboración de los productos que se ofrecen al mercado.

Árbol de problemas²

Esta técnica se emplea para identificar una situación negativa que se intenta solucionar analizando relaciones tipo causa y efecto. Para realizarla se identifica un problema central que permite la creación de diferentes alternativas de solución, no sólo una, y se exponen causas que lo generan como efectos negativos producidos. Todo lo anterior se expone de gráficamente a manera de lluvias de ideas. A continuación, se discuten las causas detectadas en la empresa con sus respectivos efectos.

Respecto al área de finanzas se detectó que se gasta más de lo que se ingresa, la información contable y financiera es poco confiable ya que no se lleva un registro constante de la misma, se tienen apalancamientos reactivos poco sanos por el uso de créditos personales, no se lleva un registro documentado de las cuentas por cobrar de los clientes por lo que en algunas ocasiones estas exceden los convenios de cobro pactados, la administración de propiedades, planta y equipo es desordenada, empírica y en ocasiones tiene una calidad muy baja. También se

² UNESCO. (2017). Árbol de problemas. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%2Defecto.&tex>

detectó que el costeo de los procesos y la estrategia de precios son empíricos y la utilidad no se conoce, el dinero que entra a veces se utiliza para gastos personales y no se reinvierte. Como consecuencia se tiene desequilibrio financiero y un flujo de efectivo inestable que no permite responder a las demandas financieras internas y externas de la empresa. Se ignora el punto de equilibrio por lo que la toma de decisiones provoca pérdidas de productividad. Se tiene incapacidad financiera para reinvertir y sobre endeudamiento por el uso excesivo de créditos. Se desconoce la rentabilidad real de la empresa.

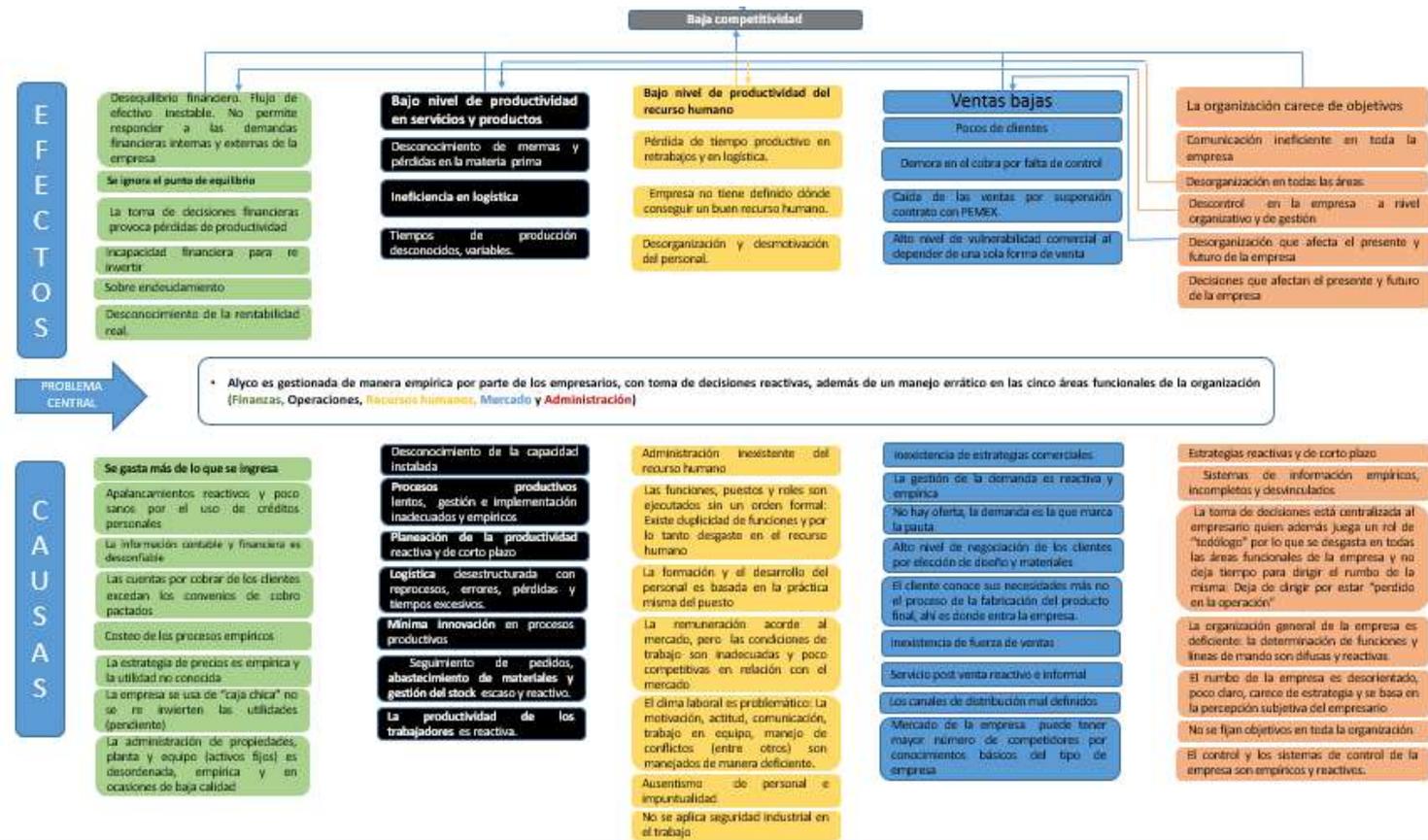
En el área de producción se desconoce la capacidad instalada, los procesos productivos son lentos y tienen poca innovación, la gestión e implementación son inadecuados y empíricos, la planeación de la productividad es reactiva y de corto plazo, la logística es desestructurada, tiene errores, pérdidas, reprocesos y tiempos excesivos. La productividad de los trabajadores, el abastecimiento de materiales, el seguimiento de pedidos y gestión del stock son escasos y también reactivos. Como efecto se tiene un bajo nivel de productividad en servicios y productos, se desconocen las mermas y pérdidas de materia prima, logística ineficiente y los tiempos de producción son desconocidos o variables.

En el área de recursos humanos se tiene una administración inexistente. Las funciones, puestos y roles son ejecutados sin un orden formal, existe duplicidad de funciones y por lo tanto desgaste de recurso humano. La formación y el desarrollo de personal es basada en la práctica misma del puesto ya que no se tiene capacitación para personal nuevo o existente. La remuneración es acorde al mercado, pero las condiciones de trabajo son inadecuadas y poco competitivas en relación con este. El clima laboral es problemático, se tiene un manejo ineficiente de motivación, actitud, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos. El personal es impuntual y algunos tienen malas costumbres de ausentismo frecuente. También se detectó que no se aplica la seguridad industrial en el trabajo. Como consecuencia de esto existe un nivel bajo de productividad del recurso humano, pérdida de tiempo productivo en retrabajo y logística, hay desorganización y

desmotivación del personal, y la empresa no tiene bien definido dónde conseguir buenos trabajadores.

En el mercado no se cuenta con estrategias comerciales, la gestión y la demanda es reactiva y empírica, no hay oferta ya que la demanda es la que marca la pauta, fuerza de ventas inexistente y canales de distribución mal definidos, servicio post venta reactivo e informal, se puede tener un mayor número de competidores ya que el know how es fácil de adquirir. Además, se detectó que el cliente conoce sus necesidades, pero pocas veces conoce el producto que quiere y la empresa tiene que diseñar algo que convenza al cliente, pero el nivel de negociación del cliente es alto ya que ellos definen el diseño y materiales. Como consecuencia se tienen ventas bajas y pocos clientes, demora en el cobro por falta de control, alto nivel de vulnerabilidad al depender de pocos clientes. Al suspender el contrato con Pemex se tuvo una caída grande de ventas.

En el área de administración se encontró que se tienen estrategias reactivas y de corto plazo, los sistemas de información son empíricos, incompletos y desvinculados, la toma de decisiones está centralizada al empresario, que juega un papel de "todólogo", por lo que se desgasta en todas las áreas funcionales de la empresa y no deja tiempo para dirigir el rumbo de esta. La organización general es deficiente ya que la determinación de funciones y líneas de mando son difusas y reactivas, el rumbo es desorientado y poco claro, también carece de estrategia y se basa en la percepción subjetiva del empresario. No se fijan objetivos en toda la organización y la verificación de los sistemas de control de la empresa es empírica y reactiva. Como consecuencia se tiene que la organización carece de objetivos, la comunicación es ineficiente, hay desorganización en todas las áreas y esto afecta el presente y futuro de la empresa, haciendo énfasis en el control organizativo de gestión. Se toman decisiones que afectan de igual manera el presente y futuro.

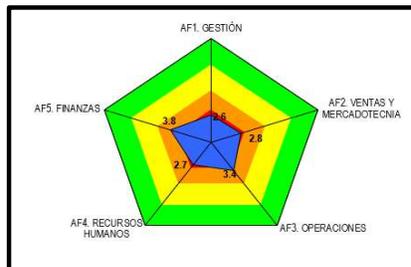


2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

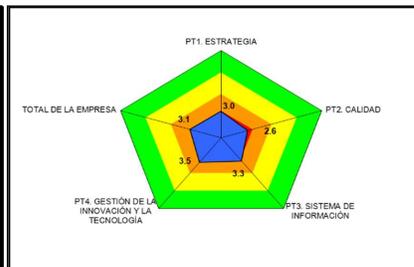
Herramienta DIE del CUE.



Áreas funcionales



Áreas transversales



Áreas funcionales

AF1. GESTIÓN

Esta área se encuentra en una etapa de sobrevivencia, con 2.6 de calificación. De todas las áreas evaluadas, es la que se presenta más baja seguida de Recursos humanos. Las principales oportunidades que tiene la empresa para elevar su

puntaje sería definir su: Misión, Visión, Valores, Estrategias y Objetivos. Estas herramientas del plan estratégico son importantes ya que estas cumplen con el funcionamiento interno de cada uno de los departamentos, ayudando así a generar reglas que se adecúen a los objetivos que se tienen.

Existe una falta de comunicación de parte de algunos departamentos, haciendo así que la toma de decisiones sea confusa y que por esto mismo existan diferentes versiones sobre cada uno de los casos que se presenten. Lo que también se destaca en esto es que no están bien definidos los roles de los trabajadores y de algunos líderes de departamentos, los trabajadores saben en la mayoría de los casos a quién deben de obedecer, pero estos también saben a quién culpar cuando algo malo ocurre, aunque en realidad haya sido fallo de ellos y no de las ordenes que se les dieron.

Los empresarios no tienen definidas metas a corto, mediano y largo plazo, y esto hace que los empleados tampoco tengan un propósito bien definido del por qué es importante estar en la empresa y el por qué deben de cumplir sus metas si es que existen.

En el tema de las áreas transversales, califican de forma global con 2.9 en etapa de sobrevivencia, el concepto a atender de forma inmediata corresponde a calidad, ya que obtiene 2.3 lo que se define como gestión con calidad insuficiente. Aunque el resto de transversales califican como básicas con 3.6, 3.9 y 4.3 relacionadas con temas de: estrategia, sistemas de información y gestión de la innovación y la tecnología. La estrategia actual es reactiva y no planificada, los sistemas de información están desvinculados y en ellos la innovación no se ha intencionado.

AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA

El resultado obtenido en forma global es de 2.8, con calificativo de sobrevivencia. En la evaluación de los criterios específicos de mercadotecnia y ventas, la mayoría tiene categoría de sobrevivencia. Esta área funcional se catalogó como una de las

que más áreas de oportunidades tiene, ya que no existe un proceso de ventas definido, así como promoción y publicidad de la organización. Las principales oportunidades se encuentran en los canales de distribución y en el posicionamiento de la empresa, cuya calificación fue de 0.0 para ambos, se menciona que la empresa no cuenta con sitio web. No tienen canales adecuados en los que un mayor número de clientes puedan conocer la marca, los clientes actuales llegan por referencia de clientes anteriores. La segunda calificación más baja la tuvo la evaluación de los vendedores, con 1.7. No se cuenta con una fuerza de ventas, los productos que venden son porque el cliente acude a solicitar su orden de trabajo. Los siguientes valores, con 2.2, son para la promoción y publicidad y servicio post venta. Respecto al último, éste no se realiza con frecuencia y se da de forma empírica, atendiendo sólo fallas o desperfectos en el producto instalado. La promoción y publicidad apenas está en etapa de desarrollo con una página web próxima a publicarse. El último criterio con calificación de sobrevivencia es en la gestión de la demanda, con 2.7, donde no se lleva un registro de ventas confiable para predecir ventas futuras. Los criterios con categoría básica fueron: gestión de la facturación y la cobranza, conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa, y conocimiento de los clientes, con 3.3 para los primeros dos criterios y 4.7 para el tercero. Respecto a la cobranza, no siempre se lleva un registro físico de las cuentas por cobrar y esto hace que se atrasen los pagos. Las amenazas para el mercado y la empresa se conocen empíricamente, pero no se tiene un plan de reacción para hacer frente a las amenazas, además, las implicaciones que tienen estos riesgos no siempre se conocen o se toman en cuenta. En cuanto a los clientes, no se dispone de información con características, pero se tiene diálogo directo con ellos para responder a todas sus peticiones y expectativas. El criterio se encuentra en etapa básica ya que no se conoce la percepción del cliente sobre la empresa ni índice de satisfacción y no se han desarrollado iniciativas para conocerlo, tampoco se lleva un registro de preferencias de productos. Por último, los criterios mejor evaluados fueron la política de precios y el conocimiento de los competidores, con 5.6 y 5.0 respectivamente. Ambos se encuentran en categoría confiable ya que en

la política de precios se conocen los sistemas de precio del mercado y se puede reaccionar a cambios, también se tiene poder para hacer ajustes al precio y políticas formales. Se conocen los competidores directos e indirectos, el mercado y sistemas de comercialización, pero no se recupera información constante de competidores potenciales o nuevos, ni de productos sustitutos directos o indirectos.

En sus áreas transversales se obtuvo categoría básica. Estrategia y sistemas de información están ponderadas con 3.8 y 3.5 respectivamente. No se tiene una estrategia ya que se carece de plan comercial. No se tiene implementado un sistema de información para ningún aspecto de gestión. La calidad y gestión de la innovación y tecnología están categorizadas en sobrevivencia con ponderación de 2.7 y 1.7. La gestión de la calidad se realiza de manera empírica e informal, sin estándares establecidos, mientras que la gestión de la innovación y tecnología está muy poco desarrollada. No se innova en procesos, productos o servicios, se tiene la misma manera de funcionar de hace 38 años con el mismo menú de productos. Existe conocimiento de presentaciones sustitutas de productos de la competencia que están saliendo al mercado, pero no se tiene un plan de implementación de estas. Como ya se mencionó, la parte de mercado es una de las áreas que cuenta con mayor oportunidad de desarrollo. Cabe mencionar que es una de las partes más importantes ya que de esta depende el sostenimiento de la empresa.

AF3. OPERACIONES

Sus áreas funcionales obtienen 3.4 de calificación, que representa que están en una fase básica.

Jerarquizando los resultados de menor a mayor, primero se encuentra la gestión del stock con 0.7, luego se encuentra el nivel de productividad con 1.1 y posteriormente siguen: planeación, programación y control de la producción con 2.5. En la gestión del stock se obtuvo un puntaje bajo porque no se lleva un correcto inventario ni una buena organización de almacén, ambos se realizan de manera empírica y no se tiene distinción entre áreas y materiales. En el nivel de productividad se determinó

que no se evalúa y que no se tiene conocimiento y control sobre el nivel de producción, si existen desviaciones en este tampoco se analizan. No se cuenta con procedimientos para conocer rendimiento de materiales, manuales o diagramas de proceso, o un control de tiempos de producción. En la planeación, programación y control de la producción la presencia de un responsable formal que se encargue del cumplimiento de planes y programas es inexistente. Las ordenes se transmiten de forma empírica, de viva voz y sin control. Tampoco se consideran jerarquías. Continuando con el orden de la calificación obtenida, siguen los resultados con categoría básica. En esta, sólo tienen el mantenimiento y utilización de las máquinas con una calificación de 4.0 ya que, si bien las máquinas son adaptadas al ciclo productivo minimizando pérdidas de tiempo y el nivel de fallos es bajo, no hay cumplimiento de un plan de mantenimiento preventivo y existen problemas de calidad por algunas fallas mecánicas. Por último, la categoría confiable donde se sitúan los criterios de: seguimiento de los pedidos, abastecimiento de materiales, y logística, con puntuaciones de 5.3, 6.0 y 6.7 respectivamente. En el seguimiento de pedidos, si bien no se lleva un registro formal de estos, si tienen un control sobre ellos.

En cuanto a los resultados de áreas transversales, califican en etapa de sobrevivencia con 3. Siendo específicos no cuentan con estrategias definidas, ni documentadas, al igual que la calidad que se cumple debido al esfuerzo de uno de los trabajadores quien la verifica en cada uno de sus productos, pero no hay una lista de comprobación sobre este tema. Ambos aspectos son gestionados de forma empírica ya que no se cuenta con un sistema de información. La gestión de la innovación y la tecnología es la mayor oportunidad, se hacen algunos intentos para innovar, pero no formales, existe maquinaria más reciente pero no la tienen en la actualidad.

AF4. RECURSOS HUMANOS

El resultado obtenido en forma global es de 2.7, con calificativo de sobrevivencia. En la evaluación de los criterios específicos de recursos humanos, la mitad de los

Con formato: Subrayado

criterios tiene categoría de sobrevivencia. Esta área es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa debido a que los colaboradores son un pilar fundamental en la operación y si esta área no está bien puede que la empresa a mediano o largo plazo empiece a fallar. Las principales oportunidades se encuentran en el área de evaluación del desempeño, ya que jamás se ha evaluado al personal de ninguna forma, solo existen como tales bonos o castigos, pero como tal no existe una evaluación formal, que si se hiciera se sabría qué aspecto se debe mejorar en cada uno. La segunda calificación más alta la obtienen dos conceptos: cumplimiento de las reglas y reclutamiento, selección y evaluación, con 1.5 y 1.7 respectivamente, debido a que no se cuenta con un reglamento documentado, como tal solo existe un acuerdo de confianza en que harán todo lo que se les indique de buena forma, además la forma en como reclutan a su personal es empírica, su selección y evaluación como tal no existe, solo buscan a alguien que sepa hacer lo que se pide y que cumpla con las condiciones laborales. Los últimos criterios con categoría de sobrevivencia son: clima laboral y actitudes del personal, esto debido a que después de realizar las entrevistas al personal nos dimos cuenta de que culpan a otros de problemas, en lugar de buscar soluciones, no trabajan al 100% y a veces se quejan de otros, así mismo, el lugar de trabajo necesita muchas adaptaciones para que ellos se sientan en un ambiente más agradable y óptimo, aunque cabe destacar que hace cuatro meses que están en ese lugar. Los criterios con categoría básica fueron: motivación, clima organizacional, formación y desarrollo del personal y remuneración, con 3.3 para motivación, 3.8 para desarrollo del personal y 4.6 remuneración. El clima organizacional revela que no hay trabajo en equipo, simplemente cada quien hace lo suyo, en el desarrollo del personal como tal no se hace, no hay manual de operaciones ni algo por escrito de cómo hacerlo, no existe una capacitación, hay mucho por trabajar en este aspecto, finalmente la remuneración se gestiona de manera informal, todo es hablado y se llega a un acuerdo de cuanto se le puede llegar a dar extra al colaborador. Por último, el criterio mejor evaluado fue las condiciones de trabajo con un 5.0 de calificación, ya que a pesar de que hacen falta muchas cosas en el lugar tales como, mayor limpieza,

orden, mejores máquinas de trabajo; se tiene lo necesario para que todo funcione, no al 100%, pero si a una capacidad óptima para su funcionamiento.

En las áreas transversales, se obtuvo una categoría de sobrevivencia. Estrategia y sistemas de información están ponderadas con 2.4 y 2.5 respectivamente, en donde no se cuenta aún con una estrategia para mejorar. También en la categoría de sobrevivencia se encuentra la calidad, debido a que tanto el lugar y ambiente necesitan cambios para que se considere este criterio como básico. Finalmente, el único criterio que se encuentra en categoría básica es: la gestión de la innovación y tecnología ya que, poco a poco se emplean programas para llevar un control del personal.

AF5. FINANZAS

El resultado obtenido en forma global es de 3.8, con calificativo de básica, aunque ofrece muchas áreas de oportunidad. La información contable y financiera obtiene un 4.4, los registros los lleva un contador externo, pero solamente son utilizados para efectos fiscales, por lo que sus pagos de impuestos y obligaciones están al corriente con un 3.4.

La estrategia de precios califica con 1.1, ya que no existe como tal ni está documentada. Cada pedido se define su costo y precio de venta de forma específica. Los acuerdos y compromisos califican con 5.6, ya que todo lo que se promete, se cumple al cliente.

La definición de utilidades representa su principal oportunidad, obtiene 0 ya que desconocen cuál es el margen que obtienen.

Respecto al financiamiento, es evaluado con 3.2 debido a la falta de control de los anticipos de clientes, que son utilizados para fines personales (una parte de ellos) y cuando tienen que comprar algún insumo o pagarlo, no cuentan con la liquidez para hacerlo y recurren a esta fuente con su tarjeta de crédito personal.

La administración de propiedades, planta y equipo son el aspecto mejor calificado con 6.7, aunque cabe aclarar que el equipo tiene cierta antigüedad y el inmueble donde están ubicados, es rentado.

Sus áreas transversales obtienen un 4.3 que se consideran como confiables las tres, aunque la estrategia, calidad y sistemas de información, también se consideran básicas debido a la inexistencia formal de estos aspectos en la organización.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión

“Crear en los hogares espacios cálidos y funcionales para todos”

Visión

Clientes: *Ofrecer las mejores cocinas con relación a calidad-precio en el país.*

Socios/accionistas: *Generar ganancias significativas a corto plazo, mediante una cultura de ganar-ganar.*

Colaboradores: *Ser un gran lugar para trabajar.*

Valores

Calidad: mi trabajo bien y a la primera.

Responsabilidad: conozco lo que debo hacer y lo hago.

Honestidad: cumplir con la verdad, justicia e integridad.

Colaboración: todos somos un equipo.

Pasión: compromiso para dar mi mejor esfuerzo siempre

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<u>Estrategias de crecimiento FO</u> <ul style="list-style-type: none">• Capitalizar el conocimiento, experiencia y calidad de la empresa para posicionar la marca en el mercado.• Diversificar productos y colocarse en diferentes nichos de mercado.• Aumentar Canales de distribución• Innovar en el proceso de venta para que el cliente se sienta más involucrado.	<u>Estrategias reorientación DO</u> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar e implementar Plan de producción, para conocer su capacidad instalada mediante definición de estándares de trabajo.• Adquisición de maquinaria de última generación para aumentar productividad.• Definir políticas de precios adecuada a los tipos de clientes actuales y futuros de la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar un plan de inventarios para llevar registro de entradas y salidas de material.
Amenazas	<u>Estrategias defensivas FA</u> <ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas con nuevos proveedores, inmobiliarias, constructoras y centros tecnológicos y potencializar su efecto en la empresa. Definir proceso de ventas, fortaleciendo el servicio postventa, para crear lealtad del cliente. Utilizar e-commerce, para posicionar la marca vía internet. (Web y redes sociales). Diversificación de materiales (evitar aumento de precios y cuestiones ambientales) 	<u>Estrategias supervivencia DA</u> <ul style="list-style-type: none"> Definir la estructura organizacional y descripción de puestos para obtener mayor eficacia y eficiencia. Contar con información financiera veraz y oportuna, para controlar la liquidez y endeudamiento. Realizar análisis de Costos sobre los productos de mayor demanda y conocer su margen de utilidad. Establecer Control de almacén que cumpla con el abastecimiento requerido, para obtener la satisfacción del cliente. Desarrollar un sistema de Análisis de la competencia, para identificar su comportamiento de forma periódica. Implementar sistema de indicadores para medir la productividad de los trabajadores

3.3. Objetivos y despliegue operativos

Perspectiva	Objetivos estratégicos (METAS)	Estrategias	Objetivos operativos	Indicador
Económica/ Financiera	Definir volumen de ventas mensual	<ul style="list-style-type: none"> Definir políticas de precios adecuada a los tipos de clientes actuales y futuros Desarrollar control de ingresos 	Identificar cantidad de ventas mensuales	% de volumen de ventas
	Identificar y analizar costos de producción de 1 proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar formato para registro de costos totales de producción (mano de obra, materia prima e indirectos) y conocer margen de utilidad Incrementar cartera de proveedores Cotizar mínimo con 3 proveedores Analizar costos por cambio de insumos en el pedido 	Identificar costos de producción al 100%	% de costos de producción por proyecto identificados

		<ul style="list-style-type: none"> Analizar el costo de producción de artículos con mayor demanda 		
	Conocer la liquidez de la empresa al 100%	<ul style="list-style-type: none"> Llevar registro total de entradas y salidas de dinero en un formato de Excel de flujo de efectivo para tener información financiera veraz y oportuna Generar un control de cuentas por cobrar a clientes 	Tener flujo de efectivo positivo	Flujo de efectivo positivo
Cliente/ Mercado	Incrementar la cartera de clientes _____	<ul style="list-style-type: none"> Definir proceso de ventas fortaleciendo el servicio postventa Poner en funcionamiento un show room Contar con página web y tener presencia en redes sociales Innovar en el proceso de venta para que el cliente se sienta más involucrado 	Incrementar cartera de clientes _____ (X mensual)	% de incremento de clientes
	Tener al menos un _____ de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y aplicar encuestas de satisfacción del cliente en cada orden de trabajo Supervisar tiempo, calidad y precio de proyectos Fortalecer servicio postventa 	Obtener un _____ en la satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente
	Generar lealtad del cliente en un 100%	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y entregar política de garantía al finiquito del proyecto Mejorar servicio postventa Diseñar nuevos productos 	Tener clientes satisfechos y leales en un _____ de compra	% de lealtad de clientes
	Conocer la cuota de mercado al 100%	<ul style="list-style-type: none"> Registrar y explotar el conocimiento, experiencia y calidad de la empresa para posicionarse Diversificar productos para colocarse en más nichos Realizar alianzas con inmobiliarias y constructoras Usar e-commerce para posicionar y promocionar la marca 	Conocer cuota de mercado	% de cuota de mercado

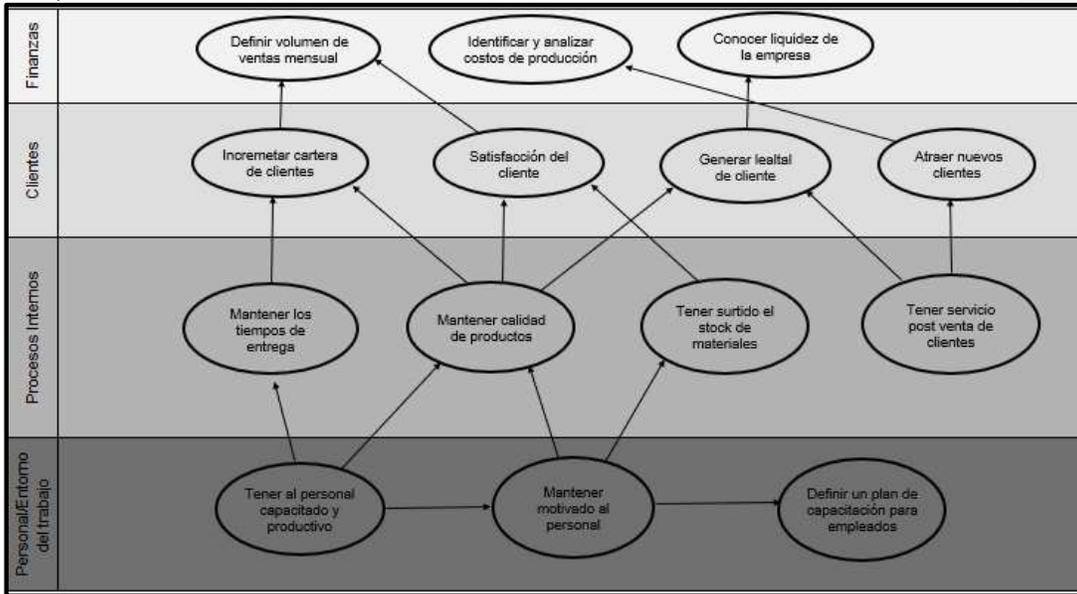
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudio de campo frecuente de la competencia para identificar su comportamiento 		
Procesos internos	Mantener los tiempos de entrega en un 100%	<ul style="list-style-type: none"> Definir la capacidad instalada Establecer estándares de trabajo Realizar plan de producción en cada proyecto Adquirir maquinaria de última generación para aumentar productividad Medición de tiempos de producción Implementar sistema de indicadores para medir la productividad de trabajadores Realizar alianzas con proveedores Designar un área a cada trabajador 	Mantener los tiempos de entrega al 100%	% de proyectos entregados a tiempo
	Mantener calidad de productos al 100%	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar manual de procedimientos y políticas de calidad Designar encargado de calidad 	Entregar productos sin reclamos ni retrabajos en todos los pedidos	% de productos con defectos y/o de retrabajo
	Tener surtido el stock de materiales al 100 %	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar plan de inventarios para llevar registro de entradas y salidas de material Establecer un control de almacén que cumpla con abastecimiento requerido 	Tener surtido el stock de materiales en un 100%	% de órdenes de trabajo con problemas de stock
	Tener servicio post venta en 100% de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Base datos de ordenesórdenes de trabajo de clientes Desarrollar área de atención a clientes y su subproceso Definir políticas de garantías y reclamaciones 	Monitorear 100% de las órdenes de trabajo_____ (semanal, mensual)	% de quejas de clientes % de quejas resueltas
Personal/ Entorno de trabajo	Tener al personal	<ul style="list-style-type: none"> Software adecuado en todas las áreas 	Contar con sistemas de información en	% de personal informado

	informado al 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de personal en uso de software 	el 100% de las áreas funcionales	
	Mantener motivado al 100% de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización área RH • Plan de incentivos • Encuestas al personal • Delimitar y ordenar las áreas de trabajo por medio de Layout y 5'S • Mejorar la comunicación 	Medir el clima laboral al 100%	% de empleados motivados
	Definir plan de capacitación para empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a toda la empresa el plan institucional • Definir estructura organizacional y descripción de puestos • Fijar objetivos y planear estrategias mensuales 	Definir 1 plan de capacitación para los empleados	# de planes estratégicos

3.4. Mapa estratégico

3.4.

Con formato: Párrafo de lista, Nivel 2, Numerado + Nivel: 2 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Sangría: 1.27 cm



4. Propuesta de mejora

Una vez que se ha hecho el planteamiento estratégico donde se encontraron objetivos a largo plazo (estratégicos) y a corto plazo (operativos), corresponde diseñar la intervención y efectos directos relacionados con el resultado (productos o servicios), el uso del resultado, y los beneficios.

4.1. Nombre de la propuesta

“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Desarrollar control de ingresos y definir políticas de precios	Definir plan institucional, estructura organizacional y descripción de puestos	Desarrollar áreas: administrativa, ventas, RRHH	Analizar y definir costos totales de producción definiendo margen de utilidad (en una orden de trabajo)	Desarrollar nuevos canales de distribución y show room	Definir capacidad instalada y tiempos de producción
	2	Definir políticas de garantías y reclamaciones	Incrementar cartera de proveedores y clientes	Realizar alianzas con inmobiliarias, constructoras y proveedores	Layout y 5'S para delimitar y ordenar las áreas de trabajo	Desarrollar manual de procedimientos y políticas de calidad	Desarrollar plan de inventarios y control de almacén
	1	Generar control de cuentas por cobrar a clientes	Desarrollar y aplicar encuestas de satisfacción a clientes y trabajadores	Adquirir maquinaria de última generación	Realizar estudio de campo frecuente de la competencia	Establecer estándares de trabajo a los trabajadores	Software adecuado en todas las áreas y capacitación del personal
Bajo impacto	-1		Tener cobertura nacional y en el extranjero	Fortalecer servicio postventa	Implementar sistema de indicadores para medir productividad de trabajadores y desarrollar plan de incentivos		Diseñar nuevos productos
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo esfuerzo		Máximo esfuerzo			
		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	Entre uno y dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

Justificación

Las propuestas se han clarificado según el tiempo en el que se pretende que sean cumplidas. En *rojo* se encuentran las propuestas de corto plazo, que son las que se

pretende realizar lo más pronto posible por el impacto que tienen sobre la organización.

Una de las principales cosas que se pretende hacer es desarrollar un control de ingresos, registrando el flujo del dinero para poder contar con información contable confiable que permita tomar decisiones oportunas a las necesidades de la empresa. También se definirán políticas de precios actualizados de acuerdo con las segmentaciones de clientes actuales y futuros.

Se desarrollarán los elementos de la identidad institucional para establecer las bases a fin de que el personal se sienta familiarizado y comprometido con la misión, visión y valores de la empresa y así los colaboradores tengan los mismos ideales. En conjunto, se definirá la estructura organizacional, así como las descripciones y perfiles de puestos para que el personal identifique sus funciones, tareas, responsabilidades y a sus superiores, para así evitar duplicidad de mandos, responsabilidades y reducir conflictos.

Importante desarrollar las áreas administrativas, ventas y RRHH con el fin de mejorar la gestión de la organización y el ambiente laboral, generar clientes nuevos y aumentar los ingresos, e incrementar la productividad de la empresa.

También se considera analizar y definir los costos totales de producción para establecer el margen de utilidad por orden de trabajo. Con esto se pretende tener un mejor margen de ganancia por proyecto al incluir en la cotización costos indirectos y de producción.

Conocer la capacidad instalada y los tiempos de producción son importantes para tener un estimado del plazo que cada proyecto puede tardar y tener un mejor compromiso con el cliente al entregarle su producto instalado en tiempo y forma.

La definición de políticas de garantías y reclamaciones es trascendente para mejorar el servicio al cliente. Se especificarán en qué condiciones se hace reparación o cambio total o parcial de un producto o accesorio, así como el alcance de los trabajos realizados por parte de la empresa y así evitar inconformidades posteriores.

Se delimitarán y ordenarán las áreas por medio de un Layout y 5'S para tener un mayor aprovechamiento de espacio, así como una mejor distribución de áreas y se pueda mejorar la eficiencia y productividad.

Fundamental contar con un manual de procedimientos y políticas de calidad para estandarizar los métodos y ayudar a minimizar errores operativos alcanzando la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos, así como políticas bajo las cuales un producto puede ser regresado a producción y minimizar la inconformidad y reclamos de los clientes.

Tener un plan de inventarios y control de almacén para contar con los materiales necesarios en todo momento y disminuir tiempo muerto en compra desorganizada de materia prima faltante. Además, se pretende tener información registrada sobre el stock existente para medir tiempos de pedido de material por orden de trabajo y poder entregar en tiempo el producto terminado al cliente. También, al llevar registro de almacén se disminuye la desaparición de material por robos hormiga por parte del personal.

Al desarrollar un control de cuentas por cobrar a los clientes, se tendrán registrados adelantos y finiquitos, para así erradicar el problema de que las cuentas por cobrar exceden los convenios de plazo de cobro pactados.

Contar con estándares de trabajo al personal de producción, permitirá tener un mejor aprovechamiento del tiempo y mayor productividad de la mano de obra, y así también poder implementar un sistema de bonos por trabajos extra realizados y motivar la productividad.

En color *amarillo* se encuentran las propuestas de mediano plazo, que son las que de igual manera impactan a la empresa, pero no tan fuerte como las anteriores y su urgencia no es tal para realizarse lo más pronto posible.

Desarrollar nuevos canales de distribución e instalar un showroom, esto con el fin de aumentar la cartera de clientes incrementando la presencia de la empresa en el mercado. Con la sala de exhibición se pretende mejorar también la experiencia de

venta logrando un contrato psicológico más fuerte con el cliente y haciendo que la venta se logre.

Al incrementar la cartera de proveedores y clientes, se asume tener una utilidad mayor obteniendo mejores precios, variedad y calidad en materia prima, así como un mayor número de ventas.

Se desarrollarán y aplicarán encuestas de satisfacción a clientes y trabajadores para utilizar las recomendaciones por parte de los primeros y así aumentar la cartera, y en los segundos para mejorar el ambiente laboral y la productividad del personal.

Adquiriendo maquinaria de última generación, se para aumenta la capacidad de producción, mejoran los tiempos de producción y calidad de los productos, y así tener menos retrabajos y mayor eficiencia y efectividad en el área de producción.

Realizando un estudio de la competencia de forma frecuente se podrán tener controladas las amenazas externas y mantenerse posicionado en el mercado con respecto a las demás marcas del mismo producto. Se pretende realizar acciones competitivas oportunas a medida que la competencia lance nuevas estrategias.

Contar con un software adecuado en todas las áreas, así como la capacitación del personal para el uso de este. Con esto se pretende tener un registro físico de todos los datos imperativos de la organización para tener bases de datos vinculados, accesibles y actualizados que permitan toma de decisiones claves, así como reducir errores manuales y aumentar la eficiencia en diseños y especificaciones de productos que están en producción.

Fortaleciendo el servicio postventa, se podrá aumentar la satisfacción del cliente y mejorar el índice de recompra, así como las recomendaciones al tener una buena imagen en el mercado.

El desarrollo e implementación sistema de indicadores para medir la productividad de los trabajadores y poder desarrollar plan de incentivos, esto mantendrá a los trabajadores satisfechos y tendrán un mejor resultado en el desarrollo de sus labores.

El color *verde* corresponde a propuestas a largo plazo, que buscan la mejora de servicios no tan clave y esto hace que no sea tan urgente concentrarse en ellos. Son de igual manera impactantes, pero no en las raíces operativas o administrativas de la empresa.

Diseñar nuevos productos con tal de aumentar el catálogo de estos y así aumentar las ventas, además, se pretende aprovechar el material sobrante de proyectos para tener un porcentaje de desperdicio menor.

Lograr alianzas con inmobiliarias, constructoras y proveedores para aumentar a cantidad de ventas y de trabajos a gran escala, así como aumentar aún más la cartera de clientes.

Se pretende tener cobertura nacional y en el extranjero. La proyección a futuro es poder comercializar los productos fuera del estado en el que actualmente lo hacen y así llegar a nuevos mercados posicionándose entre las marcas más reconocidas dentro del giro.

4.3. Plan de acción detallado

Actividades	Responsable (s)	Entregables	Febrero		Marzo					Abril				Mayo			Junio		Julio	
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 19	Sem 20	Sem 21
			4 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	2 al 6	9 al 13	23 al 27	30 al 3	13 al 17	20 al 23	27 al 30	4 al 7	11 al 15	25 a 28	8 al 12	29 al 3	6 al 10	13 al 16
1.- Estructura organizacional y de puesto																				
Entrevista al empresario	Equipo																			
Plática de descripción de puestos de cada uno	Equipo	Formatos																		
Llenado del DIII	Equipo	Formatos																		
Presentación de misión, visión y valores	Equipo	Formatos																		
Elaboración de misión, visión y valores	Equipo/Empleo	Formatos																		
1.- Administración																				
Organigrama	Equipo	Representación gráfica																		
Descripción y perfiles de puestos	Equipo	Formatos																		
Capacitación	Equipo	Lista de capacitados/PPT capacitación																		
2.- Finanzas																				
Registro de ingresos y egresos		Archivo de excel																		
Flujo de efectivo		Archivo de excel																		
Edo. resultados simple		Archivo de excel																		
Capacitación		Lista de capacitados																		
Análisis de costos y definición margen de contribución	Equipo	Archivo de Excel																		
Capacitación	Equipo	Lista de capacitados y PPT capacitación																		
Seguimiento de herramienta	Equipo																			
3.- Producción																				
Manual de producción	Equipo	Manual																		
Formato de ordenes de trabajo	Equipo	Formato																		
Control de inventarios	Equipo	Software																		
Capacitación	Equipo	Lista de capacitados y PPT capacitación																		
4.- Ventas																				
Proceso Ventas	Equipo	Manual																		
Políticas de precios	Equipo	Formato																		
Servicio Postventa	Equipo	Manual																		
Capacitación	Equipo	Lista de capacitados y PPT capacitación																		
5.- RRHH																				
Area RRHH	Equipo	Proceso de RRHH																		
Reglamento interior de trabajo	Equipo	Documento																		
Descripción y perfiles de puestos	Equipo	Manual de descripción y perfiles de puestos																		
Capacitación	Equipo	Lista de capacitados y PPT capacitación																		
6.- Integración de documentos y presentación final																				
Borradores	Equipo																			
Ensayo	Equipo																			

Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa

Nombre del(os) empresario(a) Salvador Empresario Ing. Salvador Varela Ramírez

Equipo de intervención

Nombre del consultor(a) Irene Graciela Soto Casillas
AE María Fernanda Gurrola Alcaraz
AF Luis Urtiz Zamora
IQ Martha Lizzet Rosas Villanueva

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA		PAP CONSULTORÍA EN MYPE		 ITESO				
TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES								
Empresa:		Alyco/Govare						
Problema Central:		Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)						
Propuesta Central:		"Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"						
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Área de Ventas empírica y desorganizada	Clientes y Mercados	Tener un Proceso de ventas definido	Formalizar Proceso de Ventas	Establecer un proceso de ventas	RESULTADO	Proceso de ventas documentado y detallado.	Proceso de ventas definido	B.3 De investigación o estudio
					USO	El encargado de ventas utiliza y capacita al personal a su cargo sobre el proceso a seguir al realizar una venta	No. de personas capacitadas	
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un Proceso de ventas formal y el área de ventas conoce y aplica dicho proceso de forma regular	No. de vendedores que utilizan el proceso	

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Problema Central: **Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)**

Propuesta Central: **"Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"**

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Área de Ventas empírica y desorganizada	Clientes y Mercados	Tener un Proceso de ventas definido	Formalizar Proceso de Ventas	Establecer un proceso de ventas	RESULTADO	Proceso de ventas documentado y detallado.	Proceso de ventas definido	B.3 De investigación o estudio
					USO	El encargado de ventas utiliza y capacita al personal a su cargo sobre el proceso a seguir al realizar una venta	No. de personas capacitadas	
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un Proceso de ventas formal y el área de ventas conoce y aplica dicho proceso de forma regular	No. de vendedores que utilizan el proceso	



TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Problema Central:

Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)

Propuesta Central:

"Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Gestión de Recursos Humanos informal	Recursos Humanos	Formalizar área de recursos humanos	Definir la Gestión de el Recurso Humano	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	No. de documentos de procesos y reglas estandarizadas	A.-Producto
					USO	Los empresarios publican y comunican el documento de Gestión de RRHH y el reglamento de trabajo a los colaboradores para que se adapten a las normas de seguridad y a las maneras de organizar los roles y puestos de trabajo	No. de trabajadores que firman el reglamento	
					BENEFICIO	Mayor formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitando las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores-	No. de trabajadores que acatan el reglamento	



TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Problema Central:

Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)

Propuesta Central:

“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Procesos productivos lentos, con mala gestión y muchos retrabajos	Procesos y Operación	Estandarizar el proceso de producción	Disminuir los tiempos de producción para entregar en menor tiempo al cliente, así como reducir los retrabajos y tener un proceso más efectivo y eficiente	Desarrollar e implementar un manual de procesos de Producción	RESULTADO	Manual de procedimientos	No. de documentos de procedimientos y políticas	A.-Producto
					USO	Los empresarios publican y comunican y capacitan sobre el manual de procedimientos para que los colaboradores se adapten a estandarizar procedimientos	No. de trabajadores capacitados	
					BENEFICIO	Se tiene una mejor gestión de proyectos y se disminuye el tiempo de trabajo por proyecto minimizando también retrabajos, logrando una mejor eficiencia de producción.	No. de proyectos con mejor calidad y mejor tiempos de producción	

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Alyco/Govar

Problema Central:

Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (**Finanzas**, **Operaciones**, **Recursos humanos**, **Mercado** y **Administración**)

Propuesta Central:

“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Gestión de Recursos Humanos informal	Recursos Humanos	Formalizar área de recursos humanos	Definir la Gestión de el Recurso Humano	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	No. de documentos de procesos y reglas estandarizadas	A.-Producto
					USO	Los empresarios publica y comunican el documento de Gestión de RRHH y el reglamento de trabajo a los colaboradores para que se adapten a las normas de seguridad y a las maneras de organizar los roles y puestos de trabajo	No. de trabajadores que firman el reglamento	
					BENEFICIO	Mayor formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitando las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores.	No. de trabajadores que acatan el reglamento	



TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Problema Central:

Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)

Propuesta Central:

“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Costo de proyecto indeterminado	Finanzas	Identificar y analizar costos de producción de un proyecto.	Identificar costos de producción 100%.	Desarrollar e implementar un excel en donde se analice los insumos utilizados	RESULTADO	Plantilla de excel con los desgloses de insumos por proyecto	No. Plantillas desarrolladas	A.-Producto
					USO	Al conocer el costo se le aplicará el % de utilidad a ganar y se conocerá el precio de venta del proyecto, tomando en cuenta también el precio de la competencia	No. de proyectos en que se utilizó la Plantilla de costos	
					BENEFICIO	Se podrá dar un precio de venta justo que beneficie tanto a la empresa como al cliente.	No. de proyectos que fundamentan fijación de precio	

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:	Alyco/Govare
Problema Central:	Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)
Propuesta Central:	"Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Procesos productivos lentos, con mala gestión y muchos retrabajos	Procesos y Operación	Estandarizar el proceso de producción	Disminuir los tiempos de producción para entregar en menor tiempo al cliente, así como reducir los retrabajos y tener un proceso más efectivo y eficiente	Desarrollar e implementar un manual de procesos de Producción	RESULTADO	Manual de procedimientos	No. de documentos de procedimientos y políticas	A.-Producto
					USO	Los empresarios publican y comunican y capacitan sobre el manual de procedimientos para que los colaboradores se adapten a estandarizar procedimientos	No. de trabajadores capacitados	
					BENEFICIO	Se tiene una mejor gestión de proyectos y se disminuye el tiempo de trabajo por proyecto minimizando también retrabajos, logrando una mejor eficiencia de producción.	No. de proyectos con mejor calidad y menor tiempos de producción	



TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Problema Central:

Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)

Propuesta Central:

“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Desconocimiento de la liquidez de la empresa	Finanzas	Contar con información financiera veraz y oportuna	Tener registradas las entradas y salidas de efectivo en un 100%	Desarrollar e implementar un excel donde se registre la información financiera diariamente	RESULTADO	Archivo de excel con formato que registra ingresos y egresos por día; Flujo de efectivo	No. de formatos Flujo de efectivo	A.-Producto
					USO	El responsable de Finanzas tomará la información diaria de ingresos y egresos de la empresa mostrando la disponibilidad de efectivo para operar.	No. meses con información registrada	
					BENEFICIO	Se tendrán registros financieros confiables para tomar decisiones de pagos, compras etc.	No. de decisiones tomadas con base al formato de Flujo de efectivo.	

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:	Alyco/Govare
Problema Central:	Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)
Propuesta Central:	“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Costo de proyecto indeterminado	Finanzas	Identificar y analizar costos de producción de un proyecto.	Identificar costos de producción 100%.	Desarrollar e implementar un excel en donde se analice los insumos utilizados.	RESULTADO	Plantilla de excel con los desgloses de insumos por proyecto	No. Plantillas desarrolladas	A.-Producto
					USO	Al conocer el costo se le aplicará el % de utilidad a ganar y se conocerá el precio de venta del proyecto, tomando en cuenta también el precio de la competencia	No. de proyectos en que se utilizó la Plantilla de costos	
					BENEFICIO	Se podrá dar un precio de venta justo que beneficie tanto a la empresa como al cliente.	No. de proyectos que fundamentan fijación de precio	

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:	Alyco/Govare
Problema Central:	Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)
Propuesta Central:	“Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica”

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Desconocimiento de la liquidez de la empresa	Finanzas	Contar con información financiera verás y oportuna	Tener registradas las entradas y salidas de efectivo en un 100%	Desarrollar e implementar un excel donde se registre la información financiera diariamente	RESULTADO	Archivo de excel con formato que registra ingresos y egresos por día: Flujo de efectivo	No. de formatos Flujo de efectivo	A.-Producto
					USO	El responsable de Finanzas tomará la información diaria de ingresos y egresos de la empresa mostrando la disponibilidad de efectivo para operar.	No. meses con información registrada	
					BENEFICIO	Se tendrán registros financieros confiables para tomar decisiones de pagos, compras etc.	No. de decisiones tomadas con base al formato de Flujo de efectivo.	

5. Implementación

Durante el desarrollo del presente proyecto se presentó una situación fortuita que forzó a realizar modificaciones en el avance de las fases restantes: plan de acción, implementación y cierre. Se presentó una contingencia de salud justo al concluir la etapa de diagnóstico y presentar las propuestas de mejora correspondientes identificadas en el proceso normal de consultoría.

A solicitud del CUE y de acuerdo con el empresario, se planteó identificar aquellas propuestas que fueran de carácter emergente para la empresa para garantizar su sobrevivencia durante la etapa de paro de actividades a raíz de la pandemia, por lo que así que el desarrollo de la fase de implementación recibió algunas modificaciones de acuerdo con lo siguiente:

5.1. Actividades realizadas y su justificación (Contingencia Pandemia)

Se tenía un plan de acción de las áreas de oportunidad detectadas en la empresa en las que el equipo de consultoría podía intervenir, esto está detallado en la matriz de priorización, donde se presentaron las áreas de oportunidad, así como la importancia de cada una de ellas. Debido al problema mencionado se tuvieron que realizar estrategias de carácter vital para la sobrevivencia de la empresa por lo que algunas actividades se adelantaron y se desarrollaron otras que no estaban consideradas en la matriz. La modalidad de esta fase tuvo que cambiar de presencial a virtual, por lo que el trabajo se trasladó a productos digitales como: manuales, cuestionarios aplicables y documentos informativos que fueron entregados al empresario para su correcta aplicación.

Debido a las líneas de mando difusas que se tenían en la organización y con fin de mitigar los problemas ocasionados por esto se sugirió un borrador de *Organigrama*, donde según Jack Fleitman en su libro “Negocios Exitosos” el organigrama es la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática,

la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría³. Este borrador posteriormente fue validado con el empresario quien definió las ramas finales de las distintas nuevas áreas a implementar. En la fase inicial del PAP se realizó una serie de preguntas a cada trabajador de la empresa para conocer el trabajo que suelen llevar a cabo y si realizaban o no actividades que no correspondían a sus funciones. Con la información recabada en estas entrevistas se comenzó la *Descripción de puestos*, que es una herramienta usada en el área de recursos humanos que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que posee cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía⁴. Se hizo la descripción del puesto de cada uno de los integrantes de la empresa para después ser completados con información que se solicitó al empresario sobre los movimientos de personal que se estaban llevando a cabo (tanto salidas como ascensos de personal).

Una de las primeras estrategias realizadas fue el desarrollo de un *Proceso de Ventas* estandarizado que permitiera aumentar la cartera de clientes y en consecuencia los ingresos. Un proceso de ventas es el conjunto de etapas o fases por las que pasa una

³ Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill, Pag. 246.

⁴ Pérez, O. (19 de Noviembre de 2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Obtenido de Blog PeopleNet: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

empresa desde que inicia los esfuerzos de marketing hasta que se concluye la venta⁵. Para realizarlo, primeramente, se investigaron diferentes modelos de procesos de ventas de los cuales el empresario eligió el que más le pareció apropiado para la dinámica de la empresa y en base a ese se le hicieron ajustes de acuerdo con la forma de operar de organización, desde el momento en el que se capta al cliente, hasta que se finaliza el proceso cerrando la venta. De igual manera, en este documento se anexaron distintas estrategias para fomentar la recompra y para aumentar la cartera de clientes. Una vez definido el proceso, se desarrolló un archivo de Excel en donde se contempla como dar de seguimiento y registro de clientes en el que se hace una prospección de estos y se ponderan de acuerdo con las posibilidades que hay de que se conviertan en clientes de la empresa. A los más probables, o mejor ponderados, se les denomina clientes en perspectiva y se hace una relación de estos. Para los clientes en perspectiva que ya se logró captar, se lleva una bitácora de su información, así como de cada visita realizada donde se detallan las actividades realizadas y el estatus de cada uno de ellos. Una vez cerrada y efectuada la venta se tiene una encuesta postventa para medir la satisfacción con el servicio en cada uno de sus procesos. Los resultados se vacían en el mismo documento y se tiene un resumen mensual de las áreas que mejor funcionaron durante el proceso y las que necesitan mejorar. El objetivo de esta herramienta es que se tenga un mejor control y relación con los clientes, así como el seguimiento de cada venta para tener información actualizada y de fácil acceso, así como un proceso de venta más monitoreado y menos empírico.

Agregado también al proceso de ventas, la prospección de clientes se realiza en base a una herramienta elaborada a partir del DENU de INEGI, esta herramienta tiene como propósito presentar a los usuarios, el sitio web de la institución en Internet, mediante un sistema de

⁵ Academia de consultores. (19 de Julio de 2018). ¿Qué es el proceso de ventas y cuáles son sus fases? Obtenido de Blog de marketing estratégico: <https://academiadeconsultores.com/proceso-de-ventas/>

consulta que permite conocer la información de todos los negocios, que se seleccionen con base en la actividad económica, el tamaño y el área geográfica, así como ver su ubicación en imágenes cartográficas y satelitales. Todo ello hace de él una herramienta de apoyo muy útil para la toma de decisiones tanto en el ámbito público como en el privado, y para la docencia o la realización de investigaciones en el ámbito académico, buscando satisfacer necesidades y requerimientos de los informantes y usuarios. Por lo cual, este puede ser muy útil para la empresa porque será una base de datos de clientes potenciales tales como: empresas de construcción, ingeniería, arquitectura y decoración para que usen los servicios de [Alyco/Govarela empresa](#) y mandarles a hacer cocinas. Puede ser una depuración para identificar cuantos y quienes son los que tienen despachos de: construcción, arquitectura e ingeniería en la zona Metropolitana de Guadalajara, esto incluye: Tlajomulco, Zapopan, Guadalajara, Tonalá y Tlaquepaque.

Ampliar el número de clientes para poder tener más ventas, es algo necesario y de gran prioridad. La herramienta DENUÉ, es de gran utilidad para esto. Con esta herramienta se pudieron filtrar todas las empresas que se encuentran en el giro de construcción, ingeniería, arquitectura y decoradores que se encuentren en la ZMG. De esta manera, la herramienta nos da la información de las empresas que cumplan estos rubros. Con esta información, se pueden contactar más clientes y poder ofrecer el servicio de las cocinas integrales a este tipo de clientes. Esto es una gran oportunidad, ya que al ser empresas que se dedican a construir, potencialmente tienen muchos proyectos y por lo tanto serían contratos grandes e importantes.

De igual manera, se buscaron otras empresas que cuenten con las mismas características de [Alyco/Govarela empresa](#) con el fin de poder ver que tanta competencia hay en la zona, conocer esta competencia y utilizar esta información para un futuro análisis.

A partir de la pandemia, también se vio la posibilidad de obtener un *Financiamiento* para comprar maquinaria y aumentar la capacidad de producción.

Al inicio de la consultoría, la empresa visualizó la compra de maquinaria y equipo para cumplir los objetivos inicialmente mencionados, por lo que se planteó hacerlo por este medio.

Un financiamiento es el proceso por el que una empresa puede captar fondos para solventar la adquisición de bienes o servicios, o bien para desarrollar distintos tipos

de inversiones⁶. Se consideró prudente mostrar tanto opciones de crédito como opciones de *Arrendamiento*, donde un arrendamiento es una relación entre dos partes contractuales en la cual se produce una cesión temporal de un bien o servicio, a cambio de esto, la parte que aprovecha la posesión realiza una contraprestación económica⁷. Se expusieron los tipos de créditos y de arrendamientos, y se realizaron tablas comparativas con información de las distintas instituciones bancarias. Para la opción de Crédito se hizo la comparativa de los bancos: Bancomer, Banamex y Santander en base a las opciones de pago, tipos de productos, beneficios y requisitos. Para la opción de Arrendamiento se realizó la comparativa en base a los bancos: Santander, Scotiabank y Banco Afirme con información de los plazos mínimos y máximos, tasas de interés, montos, beneficios y la documentación necesaria. El objetivo de estas comparaciones era elegir la mejor opción para obtener tanto Crédito, como Arrendamiento para la empresa y así comprar maquinaria actualizada para: incrementar el volumen de producción, optimizar sus tiempos y calidad de los productos, logrando menos retrabajos y mayor productividad.

Como parte de tener información contable y financiera pertinente, también se realizó un formato que ayudará a conocer el *Costo total de un proyecto*, evaluando el costo de materia prima, mano de obra, gastos indirectos, gastos de venta y administración, etc. La finalidad de esta plantilla de Excel es que todos los elementos del costo de un proyecto queden incluidos en la cotización, y de esta manera, la organización no tenga fugas de dinero no detectadas.

⁶ Westreicher, G. (s.f.). *Financiación o financiamiento*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/financiacion-o-financiamiento.html>

⁷ Sanchez Galán, J. (s.f.). *Arrendamiento*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/arrendamiento.html>

Con el objetivo de conocer la liquidez de la empresa en todo momento, se desarrolló un formato de *Flujo de efectivo*, que se define como la variación de entradas y salidas de dinero en un periodo determinado y su información mide la salud financiera de la empresa⁸, para ser llenado por los empresarios con la información financiera de la organización debido a que no contaban con bases de datos en donde se estuviera registrando continuamente, como resultado de esto, la información era poco confiable. Se entregó el formato para ser usado por el encargado de los procesos administrativos de la institución y de esta manera se llene el archivo con la información de entradas y salidas de dinero de los últimos dos meses. Con este formato se espera tener información confiable de la liquidez de la empresa en todo momento.

Con el objetivo de conocer el clima laboral que perciben los empleados, así como sus inquietudes y opiniones, se realizó un documento con una serie de preguntas a modo de *Encuesta: Método de investigación y recopilación de datos a manera de cuestionario utilizado para obtener información de personas sobre diversos temas*⁹, en las que se les pregunta a los trabajadores de cada departamento, y de manera anónima, cómo se sienten con la empresa y su lugar en ella, respecto a la contingencia, respecto a sus superiores, y en general aspectos positivos y negativos de cómo perciben su lugar de trabajo. La importancia de esta encuesta radica en la necesidad de conocer la satisfacción de los empleados y el ambiente laboral que se tiene desde el punto de vista de los colaboradores para así encontrar aspectos por mejorar, o en su defecto, para reforzar.

Con el objetivo de que el proceso de recursos humanos esté completo, se investigaron los machotes para tres tipos de contratos, por ejemplo, contrato individual de trabajo

⁸ Vázquez Burguillo, R. (s.f.). *Flujo de efectivo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>

⁹QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

por tiempo indeterminado, contrato por trabajo eventual y contrato por trabajo a destajo para que el proceso de contratación en la empresa abarque todo lo que se necesita para contratación y selección de personal.

5.2. Actividades realizadas y su justificación (Programa acorde a Matriz Prioridades)

Una vez desarrollados los productos de carácter emergente, el empresario consideró pertinente retomar las propuestas planteadas de forma original en la consultoría.

Las actividades se realizaron con base a la matriz de priorización, y como ya se mencionó hubo algunos cambios repentinos por la situación atravesada. Si bien tuvieron que realizarse nuevas actividades que no estaban contempladas, otras si lo estaban y sólo se adelantaron, por lo que ya no se volverán a describir en esta parte. De acuerdo con la matriz se realizó lo siguiente:

Otra propuesta de mejora que se pudo identificar para implementar fue la necesidad de una *Políticas de garantías y reclamos, serie de reglamentos que dan paso a paso una instrucción para brindar al cliente información en caso de cualquier inconformidad sobre un producto adquirido, en este vienen especificados tiempos y procesos que deben de cumplirse*¹⁰, como parte de la atención a clientes, con esto se tenían estipulaciones claras de en qué condiciones se aplicaba reparación o reemplazo de piezas totales o parciales de su cocina.

El equipo consultor desarrolló un *CANVAS* detallado y lo comparó contra uno desarrollado por el empresario *este se define como una herramienta que define y crea modelos de negocios innovadores con los que puede contar la empresa, estos*

¹⁰ INNOVADESA. (n.a.). POLÍTICAS DE RECLAMOS Y DEVOLUCIONES. Junio 30, 2020, de INNOVADESA Sitio web: <https://innovadesa.com/politicas-de-reclamos-y-devoluciones/>

están divididos en 4 áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, y estas mismas están divididas en 9 partes¹¹, esto nos ayudó tanto al equipo con a él a vaciar el conocimiento que tiene sobre su empresa en general y con ello ver lo que esperaba de esta, al objetivo de realizar esta herramienta fue ofrecerle ideas y que se viera un enfoque externo de su empresa, esto con el fin de ver el potencial que tiene y puede tener la empresa, se habló con él cada uno de los detalles con los que cuenta la organización logrando unificar en una herramienta la visión de él y la del equipo.

Toda empresa de todos los tamaños y giros necesita el uso de deuda para financiar alguna compra, deuda etc. Por eso es importante hacer una buena *Elección de un préstamo* que sirve para elegir un correcto financiamiento por parte de un banco considerando las condiciones de cada préstamo tales como; saldo compensador, tasa de interés anual, intereses descontados y monto de dinero requerido.

Esta elección le ayudara a la empresa a saber la tasa TAE que es equivalente al CAT (Costo Anual Total) costo real del dinero solicitado a la institución financiera, por lo cual Alyco/Govarela empresa podrá tomar la mejor elección.

Se le proporcionó a la empresa un ejemplo de tres bancos importantes en México donde se analizó con diversas variables cuál de estos te daba la mejor tasa, para que el empresario pueda elegir cual es masmás de su agrado.

Para que la empresa tenga un buen funcionamiento se necesita un proceso de *Recursos Humanos*, que sirve para reclutar a las personas que encajan perfectamente

¹¹ More Mireia. (marzo 16, 2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. junio 24, 2020, de IEBS Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

con las vacantes de la empresa y por las habilidades de esas personas es que se acomoda y trabaja la empresa¹².

La empresa necesita de personas capacitadas para cubrir las exigencias y necesidades de cada puesto y área que conforman la organización. Se requiere identificar las actividades de cada área de la empresa para poner a la persona indicada que cumpla con los requisitos para llevar a cabo esas tareas, con las habilidades necesarias para hacerlo.

Se proporcionó a la empresa un archivo con toda la explicación detallada de lo que debe realizarse al llevar un proceso de Recursos Humanos, con los formatos que se deben de utilizar al contratar personal de nuevo ingreso, controlar documentos, solicitud de permisos y vacaciones, etc.

En una junta con el empresario iniciando el periodo de verano, se mencionó que la marca de la empresa no estaba registrada, por lo tanto, no se tenía el conocimiento si alguna empresa ya estaba usando el nombre de la empresa. La importancia de *Registrar la marca* ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, este sirve para proteger los derechos de propiedad industrial, es decir que el nombre que se registre se quede exclusivo de la empresa y nadie más lo puede usar. Llevando a cabo este proceso, se puede prevenir el robo o uso indebido de una imagen, logotipo o slogan de cualquier producto, pequeñas y medianas empresas deben tramitar el registro de los mismos distintivos.

Iniciando este proceso, se buscó en “búsqueda fonética” si el nombre que se quería registrar ya estaba y el resultado fue negativo, entonces **sisí** se puede registrar la marca. Al empresario se le entregó un archivo donde se explica paso por paso como se registra una marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, cual es el costo y el objetivo de hacerlo.

¹² López Gumuncio J. Ricardo (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional de Universidad Católica Boliviana San Pablo Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Debido a tantos años de experiencia, todos los colaboradores de la empresa conocen a la perfección todo el proceso de producción de cada mueble de cocina, sin embargo, este era de manera empírica. Con el objetivo de tener un proceso estandarizado y más formal, donde se reduzca el material desperdiciado y los retrabajos, se realizó un *Manual de producción, definido como la descripción paso a paso de la elaboración de cualquier producto desde principio hasta su resultado final.*¹³ Se describe de manera completa dicho proceso desde que el cliente acepta la cotización y da el anticipo correspondiente hasta que realiza el último pago. En este manual se detalla el trabajo realizado en cada área de producción (compra de materiales, inventario, cortado, armado, enchapado, etc.), definiendo un proceso general por el que pasan todos los muebles y partes de estos. Posteriormente, se describe cada mueble en particular, detallando sus piezas y el proceso que se tiene que llevar a cabo para armar, cortar o enchapar.

Continuando con el tema de RRHH, se mencionó que el personal de la empresa no tenía un *Reglamento interno de trabajo* (RIT) El reglamento interno de trabajo son normas obligatorias que deben ser cumplidas por el empleado y empleador simultáneamente. “Es el acuerdo bilateral, dentro del cual los trabajadores y los patrones deben cumplir ciertos estatutos al laborar en una empresa o establecimiento y tiene como objetivo llevar una relación laboral cordial, organizada y disciplinada entre el patrón y los trabajadores, que facilite su productividad dentro de la empresa”¹⁴.

Se mencionaron todos los puntos que se deben de poner en un reglamento interno para darle a conocer a los colaboradores y evitar accidentes o mal entendidos. Es

¹³ Groppe Imprenta. (abril 13, 2012). Contenido General de un Manual de Producción. Junio 30, 2020, de Groppe Imprenta Sitio web: <https://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/46-manual-de-produccion.html>

¹⁴ Runa Recursos Humanos. (2017). Reglamento Interno de Trabajo: ¿Qué es y cuál es su objetivo?, de RUNA Sitio web: <https://runahr.com/recursos/aspectos-legales/reglamento-interior-de-trabajo/>

muy importante que todo el personal de la empresa tenga conocimiento de las medidas de higiene y seguridad para realizar su trabajo, ya que es de alto riesgo.

5.3. Ajustes al plan de acción

Se tuvo que cambiar la modalidad a trabajo en línea, debido a la pandemia ocasionada por el COVID – 19, ahora los objetivos son los mismos, pero se harán de diferente forma, adaptándose a la “nueva normalidad”, en donde la empresa deberá tomar medidas diferentes.

La pandemia ha afectado de gran manera la economía global y por lo tanto la de muchas empresas, siendo las pequeñas empresas, unas de las más afectadas. Debido a esto, es necesario distinguirse cuando se pueda empezar a trabajar otra vez, ofrecer servicios y materiales que inciten a las personas a comprar este producto. Una de las implementaciones más importantes, que va a llamar más la atención de los posibles clientes, es la opción de tener *Materiales alternativos*. Estos materiales van a cumplir dos funciones, ampliar la baraja de opciones para los clientes, ser materiales sustentables que ayuden al medio ambiente y los clientes se sientan más atraídos a tener una cocina sin dañar el ecosistema.

Los materiales ecológicos para incorporar a la oferta serán paneles de Kirei y tableros de hojas de PVC. Estos materiales aparte de llamar la atención del mercado, tienen ventajas sobre los materiales que van a sustituir y los clientes se sentirán con más confianza de comprarlos.

Estos productos generaran un mayor distintivo en la empresa a comparación de otras que ofrecen el mismo servicio y será un gran impulso para poder retomar las ventas después de la pandemia.

La toma de decisiones en estos días de crisis económica es muy importante para las empresas de diversos tamaños y giros, ya que el gobierno mexicano está apoyando muy poco a las empresas por distintas decisiones políticas. Entonces es muy

importante que la empresa si llegara a tener la ~~necesidad~~necesidad de comprar maquinaria, medios de transporte, algún local, lo más conveniente sería conocer el *Valor futuro* de una compra que se paga a crédito, esto para saber realmente cuanto se a pagar tomando en cuenta la tasa de interés, y el tiempo, el tiempo se establece mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual, dependiendo como este capitalizada la tasa de interés. Es por esta razón se le ha dado a la empresa, un archivo donde puede realizar esta operación de conocer el valor futuro de cualquier bien adquirido. Es importante que la personas que maneje el archivo tenga conocimientos de Excel básico para poder usarse de manera correcta. Esto beneficiara a la organización para tomar una mejor decisión de compra considerando el valor del dinero en el tiempo.

5.4. Resultados obtenidos

Organigrama

El organigrama aporta al empresario y al equipo una herramienta visual de los puestos dentro de la empresa, esto con el fin de definir las líneas de autoridad y comunicación, cargas de trabajo evitando duplicidad de puestos y ver qué es lo que le hace falta a la empresa para un buen funcionamiento, así también dar a conocer a los empleados, quiénes son sus superiores en caso de que exista alguna duda y/o queja.

Anteriormente no se contaba con un organigrama, algunos empleados si tenían bien definido quién era su superior, aunque este a veces no tuviera el título. Uno de los ejemplos que vimos de los puestos fue que un empleado del área de producción no contaba con el título de Jefe de Producción.

Descripción de puestos

Los empleados no tenían bien definidos sus puestos y sus obligaciones, como también hasta dónde llegaba su cargo. Por esto es por lo que sugerimos el realizar una

descripción de puestos que especificara las ocupaciones básicas de cada uno como los requisitos necesarios para poder cubrir el puesto asignado.

Se realizaron las descripciones de acuerdo con lo que marcaba cada uno de los puestos en el documento de Descripción de puestos que nos proporcionó la consultora, después de haberlo realizado, se le mostró al empresario punto por punto para evaluar si se adaptaba a las necesidades de su institución y esto también con el fin de contar con formatos que en un futuro puedan aportar apoyo al departamento de RRHH o del empresario cuando se tenga en mente contratar a alguien. Las descripciones ya están bien definidas por las dos partes y se acordó que ya se puede tomar como producto finalizado.

Proceso de ventas

El producto final de este proceso es un formato de Excel para llenar. Este formato fue entregado al empresario para ser implementado en el área de ventas y llenado por el encargado de ésta llevando así un registro de la prospección de clientes, la bitácora de las visitas a clientes y un cuestionario postventa junto con su respectivo resumen de resultados. A pesar de que ya se tiene asignada a una persona para hacerse cargo del área de ventas, ésta no ha sido formalizada en su totalidad y no se ha realizado la debida capacitación al personal para llenar dicho formato. El formato ya se dio a conocer y ya se familiarizaron algunas personas con él, sin embargo, este no ha sido aplicado en el proceso de ventas de la empresa. El empresario mencionó al equipo de consultores que se pretende contratar a un colaborador más para llenar este formato y que ayude al designado del área con la administración de esta, pero esto se tiene contemplado en un plazo mayor ya que están haciendo énfasis en otras áreas.

DENUE

El producto final se entregó en dos partes. Un Word con la descripción de lo que es el DENUE, cómo se hizo la investigación y la zona en la que se hizo. El otro archivo es un Excel en la cual se encuentra toda la información de cada empresa para poder

encontrarla de manera más rápida. Estos archivos no se han utilizado debido a que la aún no ha sido asignada la persona responsable del área de ventas.

Financiamiento y Arrendamiento

Se **entregóentregó** un archivo de Word al empresario, donde se le explica los tipos de Financiamiento y Arrendamiento que le ofrecen las distintas instituciones financieras, tomando en cuenta los bancos más conocidos en México tomando en cuenta diversas variables para así elegir la mejor.

Esta propuesta no ha sido utilizada todavía ya que la empresa decidió posponer la adquisición de maquinaria una vez que pase la contingencia de salud.

Costo por proyecto

Se capacitó y se le entregó el formato de registro de costos totales (Materia prima, mano de obra, indirectos, gastos de venta y administración) de producción validado y llenado al empresario para que hiciera las últimas adecuaciones a las necesidades de la empresa y así incluir estos costos en el momento de la cotización al cliente. Debido a que la formalización completa del área de ventas y los cambios en líneas de mando siguen en proceso, aún no se ha implementado en su totalidad el documento. Se está haciendo un recuento de costos y nuevas contrataciones de servicios, así como recuperando proyectos y juntando la información completa de todos los colaboradores. Toda esta información se está registrando en un documento compartido dentro de la organización donde se toman en cuenta las estructuras del archivo original de costo por proyecto para incluirlas en el documento que están armando por su parte. De igual manera, a partir de la información que plasmaron en el formato original y en el que crearon ellos, se están realizando las cotizaciones de mejor manera ya que ya incluyen gastos indirectos.

Flujo de efectivo

Se desarrolló al empresario una herramienta de mucha utilidad en el día a día, pero también importante en este momento, se mostró un Excel donde él podía anotar tanto

todos los ingresos como los egresos, en los ingresos las variables son anticipo, segundo pago, y finiquito, otros ingresos y en egresos son gastos de venta, mano de obra, materiales etc. Este fue seccionado en forma semanal a su solicitud y genera el informe mensual, para posteriormente emitir un Estado de resultados simple lo que le permitirá conocer su utilidad.

Se capacitó al empresario en su uso y este a su vez capacitó a la persona responsable de llevar esta información en la empresa, pero después de llenarlo dos meses se percató de que dicha persona no está preparada para llevarlo, por lo que está considerando que una persona que recientemente contrató para cubrir actividades generales lo lleve.

Cuestionario de clima laboral

Se comentó con el empresario la importancia de realizar este tipo de encuestas a su personal para así poder aumentar su productividad. Se definió un documento en el que se tenía tanto el formato de preguntas con ponderación, así como preguntas abiertas en el que el personal expresara su opinión específica. Este documento fue enviado al empresario para su aplicación a cada colaborador de la organización, pero tuvo que ser pospuesto por cambios en la organización y líneas de mando que se estaban realizando. En la última revisión con el empresario, este informó al equipo que el cuestionario había sido aplicado, pero de manera informal. No se realizó a manera de preguntas físicas como se encuentra el formato, sino que se realizaron las preguntas a manera de cuestionario verbal individual para cada colaborador y se registraron resultados generales.

Políticas de reclamos y garantías

El empresario nos comentó que por cada trabajo que hacía, en la mayoría de los casos no existía lo que puede llamarse un contrato en el que ambas partes, la empresa y el cliente, acuerdan términos por cualquier fallo o retraso de parte del proveedor. Esto hace que, en la mayoría de los casos, (ya que los clientes son de antigüedad), no tengan fecha límite para notificar de fallos en materiales y puedan pedir que se

arreglen los muebles o incluso el que puedan pedir un reembolso. Las políticas fueron buscadas en línea comparándolas con diversas empresas que tuvieran el mismo giro que esta, con el fin que las reglas fueran las más cercanas a lo que esperaba el empresario.

Se habló con el empresario de cada uno de los puntos para esperar si se necesitaban agregar o eliminar algunos puntos para el mejor manejo de sus reglamentaciones. El producto final ya está hecho y aprobado por el cliente, solamente es necesario que lo implemente.

CANVAS

Esta herramienta, inicialmente la realizó el equipo consultor, y en las juntas con los empresarios se les recomendó que hicieran uno por su parte. Por medio de [videollamadavideo llamada](#) se especificaron cada una de las partes de esta herramienta, y con ello se combinaron ambas para hacerla una sola. Se tomaron en cuenta los puntos dichos por el empresario y se complementaron con las ideas que el equipo había agregado. No fue difícil el incorporar las ideas del empresario con la del equipo de consultoría, ya que estos dos presentaban ideas similares y se complementaron para generar uno solo.

El fin de esta herramienta, es conocer lo que se tiene en la empresa, y saber tanto los puntos buenos como malos que tienen esta. Esto se hace con el fin de enfocarse en cambiar y evitar desfasarse en el desarrollo de estrategias y políticas que ayuden a una mejor gestión de la organización. Al finalizar este periodo se hizo un ajuste a dicha herramienta para situar mejor las circunstancias con las que cuenta la empresa, por lo que está disponible para su uso frecuente en la empresa.

Elección de un préstamo

La plantilla de Excel está disponible para su uso, aunque por el momento la empresa no ha pedido un préstamo y no lo ha podido utilizar.

Proceso RRHH

Se trabajó un documento para la explicación del proceso de recursos humanos en las organizaciones, además de los pasos que se deben de seguir para abrir una vacante nueva contiene una serie de apoyos en conceptos básicos de esta área. Se anexaron formatos para llevar a cabo tanto la contratación y selección e integración de los expedientes de cada empleado con toda su información para la base de datos de la empresa. Todo esto podrá llevarse a cabo una vez que los empresarios decidan contratar a un responsable de esta área y formalicen su gestión.

Registro de marca

Se hizo una investigación profunda para conocer si el nombre de la empresa ya estaba registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, en lo que se comprobó que el nombre estaba libre y se debe de registrar antes de que otra organización use el nombre y en ese caso no se podrá registrar. Se espera que con el archivo que se le mando al empresario con los pasos a seguir pueda con mayor facilidad realizar dicho registro.

Manual de producción

El proceso de la elaboración de muebles es complicado para las personas que no están familiarizadas con esto, es el caso de los nuevos trabajadores. Los pasos para la fabricación, es empírica, ya que no hay instrucciones escritas y cada trabajador sabe de memoria que hacer. Esto genera un riesgo si se quieren contratar nuevos empleados. Por eso, fue necesario crear un manual de producción en el cual se detalla el proceso general que deben de seguir al producir dichos artículos para cocinas y una sección en la cual se detallan pasos específicos para cada tipo de mueble, aunque de momento este proceso está registrado de forma general. De esta manera el conocimiento no solo será empírico, si no, escrito y de esta manera nuevos trabajadores sabrán ~~cómo~~ cómo hacer el trabajo.

Aun, no se ha concluido el manual ya que se necesita una descripción de cada grupo de diferentes muebles que necesiten un proceso similar, para poder crear el manual

de manera más concisa y fácil. Cuando se tenga la agrupación de estos muebles, se podrá hacer lo faltante en el documento.

Reglamento interno de trabajo

Este documento se realizó definiendo una serie de cláusulas en las que se plantearon derechos y obligaciones de la empresa y los trabajadores. Se espera que se dé a conocer a los colaboradores y sea firmado por ambas partes, para posteriormente ser registrado en la Secretaría del Trabajo logrando un acuerdo bilateral de operación.

Valor del dinero

La presentación de este archivo de Excel se hizo a solicitud del empresario quien quiere tener esta herramienta para la toma de decisiones a futuro respecto a inversiones de bienes muebles e inmuebles, se explicó el funcionamiento de este y está en espera de que la organización lo utilice.

Materiales alternativos

Los dos materiales alternativos más fuertes y con mayor prioridad se entregaron en un Word, con una descripción de cada uno de ellos, sus costos, sus presentaciones, ventajas y desventajas. Debido a la contingencia y otras necesidades más urgentes de la empresa, la investigación de los materiales quedó hecha y lista para retomarse en un futuro, pero este no será el momento. Otra razón para esperar es la falta de estos productos dentro del país y al conseguirlos, sus costos son muy altos lo cual no permite la competencia.

5.5. Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos	12
-------------------------------------	----

Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
1	Administración	4
1	Finanzas	4
1	Costos	2
1	Ventas	4
1	RRHH	4
1	Producción	2

5.6. Tablero de seguimiento de indicadores

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA												
PAP CONSULTORÍA EN MYPE												
TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central: Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)												
Propuesta Central: "Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"												
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	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	Brecha	Medición final		
Área de Ventas empírica y desorganizada	Clientes y Mercados	Tener un Proceso de ventas definido	Formalizar Proceso de Ventas	Establecer un proceso de ventas	RESULTADO	Proceso de ventas documentado y detallado.	Proceso de ventas definido	0	1	1	1	El Proceso de Ventas ha sido definido y tiene un estatus de ser usado por empresarios
					USO	El encargado de ventas utiliza y capacita al personal a su cargo sobre el proceso a seguir al realizar una venta	No. de personas capacitadas	0	1	1	.25	El archivo fue implementado en el área de ventas (empresario) pero falta por definir un encargado de apoyo para el llenado de formatos y su secuencia
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un Proceso de ventas formal y el área de ventas conoce y aplica dicho proceso de forma regular	No. de vendedores que utilizan el proceso	0	1	1	0	Debido a que no se ha implementado por completo, aún no se han reflejado beneficios

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa: _____
 Problema Central: **Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)**
 Propuesta Central: **"Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"**

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	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	Brecha	Medición final		
Gestión de Recursos Humanos informal	Recursos Humanos	Formalizar área de recursos humanos	Definir la Gestión de el Recurso Humano	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	No. de documentos de procesos y reglas estandarizadas	0	1	1	2	Se definió proceso de RRHH y se entregó reglamento interno de trabajo con todas las cláusulas que se deben de tener en una empresa
					USO	Los empresarios publican y comunican el documento de Gestión de RRHH y el reglamento de trabajo a los colaboradores para que se adapten a las normas de seguridad y a las maneras de organizar los roles y puestos de trabajo	No. de trabajadores que firman el reglamento	0	12	12	0	El empresario debe de dar a conocer este a sus trabajadores y solicitar su firma para posteriormente registrarlo en Secretaría del trabajo.
					BENEFICIO	Mayor formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitando las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores-	No. de trabajadores que acatan el reglamento	0	12	12	0	El proceso aún no ha sido implementado, hasta que contraten o asignen a un responsable.

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Empresa:

Problema Central: Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (**Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración**)

Propuesta Central: "Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	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	Brecha	Medición final		
Procesos productivos lentos, con mala gestión y muchos retrabajos	Procesos y Operación	Estandarizar el proceso de producción	Disminuir los tiempos de producción para entregar en menor tiempo al cliente, así como reducir los retrabajos y tener un proceso más efectivo y eficiente	Desarrollar e implementar un manual de procesos de Producción	RESULTADO	Manual de procedimientos	No. de documentos de procedimientos y políticas	0	1	1	1	Se entregó el documento con el proceso general estandarizado y el empresario definirá el proceso individual de cada mueble
					USO	Los empresarios publican y comunican y capacitan sobre el manual de procedimientos para que los colaboradores se adapten a estandarizar procedimientos	No. de trabajadores capacitados	0	12	12	0	Aún no se han estandarizado por completo todos los procesos de los muebles, por lo que aún no se utiliza
					BENEFICIO	Se tiene una mejor gestión de proyectos y se disminuye el tiempo de trabajo por proyecto minimizando también retrabajos, logrando una mejor eficiencia de producción.	No. de proyectos con mejor calidad y menor tiempos de producción	0	1	1	0	No se ha implementado por lo que no se ha reflejado ningún beneficio

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA												
PAP CONSULTORÍA EN MYPE												
ITESO												
TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central: Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)												
Propuesta Central: "Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"												
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	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	Brecha	Medición final	
Costo de proyecto indeterminado	Finanzas	Identificar y analizar costos de producción de un proyecto.	Identificar costos de producción 100%.	Desarrollar e implementar un excel en donde se analice los insumos utilizados	RESULTADO	Plantilla de excel con los desgloses de insumos por proyecto	No. Plantillas desarrolladas	0	1	1	1	Se entregó un archivo de excel al empresario en el que registra todos los costos directos e indirectos de producción para tomarlos en cuenta en el costo de nuevos proyectos
					USO	Al conocer el costo se le aplicará el % de utilidad a ganar y se conocerá el precio de venta del proyecto, tomando en cuenta también el precio de la competencia	No. de proyectos en que se utilizó la Plantilla de costos	0	1	1	0	Aún no se tienen datos de su implementación y uso al realizar nuevas cotizaciones
					BENEFICIO	Se podrá dar un precio de venta justo que beneficie tanto a la empresa como al cliente.	No. de proyectos que fundamentan fijación de precio	0	1	1	0	No se tienen resultados de su uso, por lo que no hay beneficios reflejados

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA												
PAP CONSULTORÍA EN MYPE												
ITESO												
TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central: Algo es gestionada de manera empírica por parte de los empresarios, con toma de decisiones reactivas, además de un manejo errático en las cinco áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Recursos humanos, Mercado y Administración)												
Propuesta Central: "Formalizar la gestión global de la organización, mediante su planeación estratégica"												
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	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	Brecha	Medición final	
Desconocimiento de la liquidez de la empresa	Finanzas	Contar con información financiera veraz y oportuna	Tener registradas las entradas y salidas de efectivo en un 100%	Desarrollar e implementar un excel donde se registre la información financiera diariamente	RESULTADO	Archivo de excel con formato que registra ingresos y egresos por día: Flujo de efectivo	No. de formatos Flujo de efectivo	0	1	1	1	Se le entregó el formato de flujo de efectivo al empresario para ser llenado día con día
					USO	El responsable de Finanzas tomará la información diaria de ingresos y egresos de la empresa mostrando la disponibilidad de efectivo para operar.	No. meses con información registrada	0	2	2	2	Se registraron dos meses de operaciones, el empresario reconoce que la persona asignada no tiene la capacidad para gestionarlo. Buscará otra persona para trabajarlo.
					BENEFICIO	Se tendrán registros financieros confiables para tomar decisiones de pagos, compras etc.	No. de decisiones tomadas con base al formato de Flujo de efectivo.	0	2	2	0	Debido a que no se ha tenido un correcto uso del formato, no se ha tenido beneficio reflejado

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

- Definir la estructura adecuada en cada área, para poder implementar las herramientas que fueron entregadas. Designar encargados de áreas y su gestión.
- Usar herramienta de Flujo de efectivo y Costos de proyecto.
- Utilizar de manera correcta cada una de las herramientas.
- Realizar una capacitación previa al personal asignado a cada área.
- Con base a las Descripciones de puestos, verificar la asignación de actividades y responsabilidades.

6.2. Mediano plazo

- Fortalecer los canales electrónicos vía e-commerce para atraer más clientes y tener un mejor posicionamiento en el mercado.
- Trabajar con materiales alternativos para brindar a los consumidores mayor gama de opciones que se adapten a sus necesidades, con esto la empresa también generaría una ventaja competitiva.
- Implementar un plan de incentivos que motive a los empleados a la obtención de buenos resultados.

6.3. Largo plazo

- Comprar maquinaria. Se toma como largo plazo debido a la pandemia que se está viviendo y es preciso cuidar la liquidez.
- Aumentar capacidad de producción para optimizar tanto el proceso como el tiempo de cada proyecto.
- Contratación de personal, debido a la futura demanda que pueda presentar la empresa por promociones, por nueva maquinaria y por recomendaciones,

se necesitará de más personal de mano de obra, como también de generar nuevos puestos y/o departamentos.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

María Fernanda Gurrola Alcaraz

El proyecto estuvo muy bien preparado y organizado para que se nos diera una introducción a lo que pasaría. Tanto el empresario como la consultora nos fueron llevando de la mano para relatar las necesidades que tenía la empresa y ya con ello nosotros en conjunto con la consultora, buscar una solución que se adaptara a lo que requería la empresa sin que esta perdiera su esencia y su tipo de mercado.

Adquirimos diferentes tipos de habilidades que pueden ayudarnos en nuestras áreas laborales y carreras. Debido a la contingencia, algunas actividades tuvieron que ser modificadas para el bienestar de todos, pero esto no hizo que dejáramos de trabajar con la empresa ni el empresario. El empresario desde un inicio presentó muchísima disposición a la mejora de la situación en la que se presentaba su empresa y esto nos facilitó el apoyarlo a lo largo del proceso porque se nos permitió el contar con documentos que facilitarían las tareas y actividades a realizar para apoyar.

Martha Lizzet Rosas Villanueva

Haber participado en este PAP fue una experiencia muy interesante, llegué con las expectativas y ganas de trabajar muy altas. Inicé el proyecto con mucha motivación y considero que di lo mejor de mí. Se presentó la situación fortuita en donde tuvimos que cambiar la modalidad y la estructura de trabajo planeada, esto hizo que la experiencia que tenía pensada cambiara muchísimo. Ya no podíamos trabajar de manera presencial y eso comenzó a complicar mucho el proyecto, era complicado establecer contacto con el empresario, la implementación era lenta y limitada, y la comunicación del equipo de consultores comenzó a tener una calidad muy carente. Fue un reto total cambiar la modalidad de vida a la que estábamos ~~a~~ acostumbrados ya que vino muy de golpe, no sólo desarrollar las actividades PAP era complicado, si no manejar todas las actividades a las que

estábamos acostumbrados. De repente ya no cargábamos sólo con el típico estrés de trabajo, ~~si-nosino~~ que también cuadros ansiosos altos debido al cierre. Todos tuvimos que pasar por un proceso adaptativo a mover nuestros canales a una manera totalmente electrónica, donde tareas que solíamos realizar en 5 minutos personalmente ahora tardábamos el doble porque no estábamos acostumbrados a hacerlo de otras maneras. Vivir esta situación nos recordó la importancia de estar atentos al cambio, porque nada en esta vida es seguro excepto la muerte. Nada nos asegura que todos los días vamos a despertar bajo la misma realidad de todos los días y esta situación fue una manera agresiva de que lo recordáramos. Si bien no obtuve lo que estaba esperando cuando inicié este proceso, lo que tuve la oportunidad de vivir no fue vano y me deja tranquila el hecho de que a pesar de los inconvenientes vividos se logró sacar adelante el proyecto de una manera exitosa.

A medida que el proyecto avanzaba fui adquiriendo aprendizajes muy por fuera de lo que estaba acostumbrada, donde desarrolle habilidades administrativas que me serán de mucha utilidad en un futuro para cualquier giro que me dedique. Nunca está de más saber diagnosticar una institución, realizar análisis del entorno, la funcionalidad de las áreas de la empresa, etc. También aprendí acerca de la correcta estructura de una organización para que esta esté bien cimentada y pueda seguir creciendo, incluso si algún día decido emprender esto me será de utilidad para saber cómo desarrollar mi empresa y que ésta sea estructurada con orden desde el principio. Pero, uno de los dos aprendizajes más valiosos que este proyecto me dejó fue el haber aprendido a trabajar en equipo, cómo no hay nadie por arriba de nadie ~~si-nosino~~ que todos somos partes iguales de un todo, donde lo que hagamos juntos será más significativo que lo que cada uno pueda aportar por individual. Aprendí mucho de la correcta comunicación, esto en conjunto con la planeación son fundamentales para un buen desarrollo de ideas y de proyectos. Sin estos dos factores todo puede volverse un caos. El último aprendizaje y del que me gustaría hacer más énfasis fue el de liderazgo. Esta era una capacidad que yo no consideraba tan mía, si bien había tenido oportunidad de ser la cabeza de algunos

equipos, no consideraba que tuviera ese talento de líder en donde la gente decide seguirte porque inspiras confianza. Conforme avanzó el proyecto me di cuenta de que el liderazgo es cuestión de actitud, donde si hay algunos que nacen con ese talento, pero esto no es regla de oro ya que es una habilidad que puede desarrollarse con el tiempo cuando uno tiene la suficiente confianza en sí mismo.

Me siento contenta por haber participado en este proyecto, yo considero que mi desempeño en él fue muy bueno, me comprometí mucho con la empresa y le dediqué mucho esfuerzo en sacar el proyecto adelante y con un buen nivel de logro de objetivos. Mi mejor acierto diría que fue la decisión de tomar un poco las riendas del equipo, me ayudó a trabajar habilidades directivas y me atrevo a decir que impulsó el proyecto ya que la organización y la comunicación en el equipo siempre fueron un problema que frenaba el cumplimiento eficiente de objetivos. Mi error más remarcable es que algunas veces asumí la carga de trabajo de actividades que mis compañeros no realizaban para entregar el documento en tiempo y forma, esto ocasionó que se les hiciera un hábito dejar las cosas inconclusas para que yo lo terminara. Considero que pude actuar mejor ante esta situación hablándolo más directamente con ellos y externando la falta de compromiso que percibía de su parte, esto es un área de oportunidad para mí de mejorar mi comunicación asertiva.

El empresario con el que me tocó participar era una persona muy amable y sencilla, en todo momento nos brindó apoyo y se mostró abierto y receptivo en cada una de las fases del proyecto. Desde el inicio participó de manera proactiva, llevando el proyecto de la mano con los consultores y mostrando la mejor disposición en que las cosas se realizaran. Por parte del equipo de consultores, si bien hubo dificultades y problemas de organización, se tuvo un buen trabajo. Se sacó adelante el proyecto a pesar de las limitaciones que la contingencia causó. La consultora a cargo del proyecto siempre fue muy atenta con nosotros, se interesó en que aprendiéramos y en que hiciéramos las cosas bien, se encargó de explicarnos cada parte del proceso, así como de la metodología de cada una de las partes que lo

componen. Todo el traslado a las actividades en línea volvió los procesos de comunicación complicados ya que había muchos problemas técnicos, fue difícil adaptarse a la nueva modalidad de trabajo, sobre todo por el tipo de proyecto que se tenía previsto realizar, sin embargo, la coordinación siempre se mostró pendiente del proceso de acompañamiento a los consultores junior para motivar ideas y fomentar la participación proactiva, así como de también mantenerse fuertes en sacar el proyecto adelante. A pesar del compromiso que se tiene con los empresarios al haber pagado un proceso de consultoría, la coordinación puso primero la salud de todos los participantes y paró actividades presenciales para no exponer a nadie, decisión que se admira mucho por la responsabilidad que tuvieron.

Cierro el proyecto con una sonrisa muy grande en el rostro por haber tenido la oportunidad de colaborar en él. Le deseo suerte a mis compañeros que continuarán las labores en la organización durante el siguiente periodo y mis mejores deseos tanto al empresario como a la empresa, que nos abrieron sus puertas y nos permitieron trabajar, espero que el trabajo en el que participé marque una buena diferencia en sus operaciones y que logren el éxito que se merecen.

Luis Urtiz Zamora

Me encanto absolutamente todo en este PAP, no me arrepiento de escogerlo, aprendí muchas que me servirán tanto personalmente como profesionalmente. Las competencias y aprendizajes que desarrolle son; ser más educado, ser más puntual, estar al pendiente de todo, ser más formal en mi forma de ser, escribir con más formalidad, así como le darle más importancia a la ortografía, presentar archivos impecables, es importante también saber un poco de todo ya que no siempre harás solamente lo que estudiaste, mejore mi uso de programas como Excel, Word, Power point, ser más paciente, observar detalles, analista. Me gustaría desarrollar el ser más inteligente a la hora de comunicar algo ya que tiendo a trabarme un poco, hacer más rápido las cosas y empezar a quitarme el miedo para ciertas cosas.

Mis conocimientos sobre finanzas fueron de mucha utilidad en el PAP ya que pude desarrollar seis anexos de los 19 anexos que se hicieron, uno siendo de suma utilidad para el empresario: flujo de efectivo, ya que la empresa no llevaba un registro de ingresos y egresos lo que dificultaba saber si de verdad se estaba teniendo una utilidad, además pude notar también que usaban mucho las tarjetas de créditos de la familia para pagar deudas o usarlo para compras, lo que también creaba un interés y más pagos, por lo cual era conveniente tener un crédito empresarial y llevar bien el registro. Me di cuenta de que en las PYMES no llevan bien un registro financiero y la gente piensa que por tener muchos ingresos la gente tiene mucho dinero, pero la realidad es que no, ya que también pueden tener muchos egresos y estar teniendo pérdidas.

Considero que pude haber dado más, pero por la contingencia y el impacto psicológico a cada uno de los integrantes no pudimos dar el 100%, el empresario me comunico que se fue muy satisfecho con mi rendimiento y que le encanto mi actitud tan positiva y entusiasta por lo cual considero que logre con mis objetivos personales de ayudar a la empresa a avanzar poco a poco a los objetivos que trazamos en conjunto con la empresa. Eso **sisí** me costó mucho la parte de comunicar mis ideas en los trabajos escritos ya que tengo problemas de ortografía algo que es sumamente importante en la consultoría a empresas, en cuanto a el equipo de intervención yo me encargaba de todo lo que implicaba dinero y números, pero también apoyando en lo demás temas.

Domingo Arzani Domínguez

Adquirir conocimientos de calidad es difícil y en esta primera parte del PAP, obtuve muchos conocimientos que me hicieron crecer. Debido a mi carrera, los saberes que tenía de una empresa, de economía, RRHH y administración eran muy pocos. Estos conocimientos los adquirí trabajando a la par de mis compañeros y realizando las actividades que nos pedía la consultora que nos guía. La importancia de estos

conocimientos es grande, ya que eran necesario aplicarlos en la empresa para poder mejorar y eso me hizo entender su trascendencia.

A pesar de aplicar casi ninguno de mis saberes de ingeniería, fue importante ver como la capacidad de reflexión y cultura es importante para poder entender cosas a pesar de no estar tan relacionado. Todos estamos acostumbrados a trabajar en equipo y durante toda nuestra vida lo hemos hecho, pero la situación en este curso fue diferente. Las dificultades de trabajar todo el tiempo en línea, con personas que no conozco personalmente y una empresa que tampoco conozco, genera grandes dificultades y al superar estas dificultades, se transforman en conocimientos y competencias. Gracias a las tecnologías de comunicación, pudimos completar lo esperado de este PAP y cumplir con lo que la empresa necesitaba de nosotros.

Cada día en este PAP, me siento más parte del cambio y más animado para poder hacer cambios y aplicar más mis conocimientos. Cuando la contingencia haya pasado y el estado de emergencia quede atrás, nos dedicaremos a hacer innovaciones y en ese campo, podré ayudar de mejor manera gracias a mis conocimientos. De igual manera, espero seguir aprendiendo de temas que no veo en mi carrera, pero son de gran importancia.

Leslie del Rayo Rodríguez Warren

Con el desarrollo de este proyecto, me di cuenta la importancia de la consultoría dentro de las empresas, ya que te ayudan a implementar estrategias de negocio para que la organización sea rentable y avance eficientemente. La consultoría no es solo trabajo para los dueños, sino que se tiene que involucrar a toda la compañía para que los resultados sean exitosos. Un tema de los muchos que nos tocó implementar en la empresa en la que trabajamos y que se me hizo primordial fue la descripción de puestos y la realización del organigrama, ya que si una empresa no cuenta con esa información correctamente pueden surgir una serie de conflictos entre el personal por la falta de jerarquización.

Me sirvió mucho entrar a este PAP ya que me tocó conocer a la empresa virtualmente y gracias a mis compañeros que ya estaban anteriormente pude darme cuenta que la empresa tuvo que cambiar su forma de trabajar de un día para otro por la pandemia y conseguir otros canales de comercialización ya que la que tenían era teniendo contacto con el cliente y por la contingencia que se vino en todo el mundo se tuvo que buscar estrategias nuevas para implementarlas y ponerlas a trabajar para que la empresa sobreviviera. Conforme paso el tiempo de asesorías y juntas con el empresario pude desarrollar habilidades como la explicación de algún tema que ya lo había preparado para que entienda fácilmente el empresario y se pueda implementar a la empresa lo antes posible para su buen funcionamiento, además, el trabajo de equipo que considero una parte muy importante en la consultoría ya que con la aportación de todo el equipo se crean buenas estrategias de negocio y con la guía de la maestra se pueden aterrizar las ideas que tiene cada uno, en el equipo nos integramos y entendimos muy bien, cada quien tenía conocimientos de temas que domina y gracias a eso se pudo dar una buena consultoría.

Es muy importante estar preparado ante toda situación ya que nunca sabes que pueda pasar, ya que al estar prevenido se pueden evitar pérdidas y hacer que la empresa siga funcionando.

Equipo

En conjunto se concluyó que debido a que teníamos diferentes carreras, cada uno pudo presentar diferentes habilidades que aportaron ideas y ayuda a la hora de tomar decisiones sobre algún problema que se presentara, como también, que cada uno tenía una perspectiva muy diferente sobre un tema vista desde su área profesional y esto fomentaba que no cayéramos en ideas básicas, sino que tuvimos la oportunidad de generar lluvia de ideas que nos aportaban más opciones y

conocimientos. Durante el desarrollo del proyecto hubo atrasos y muchos retrabajos debido a falta de organización en el reparto de responsabilidades, esto limitó el desarrollo eficiente del trabajo, sin embargo, también hubo muy buen avance en los trabajos cuando el equipo se determinaba a hacerlo en bien. A pesar de la contingencia todos nos mantuvimos con una actitud positiva y se hizo una buena amistad, además, en verano se integraron dos nuevas personas al equipo a las que se les dio la bienvenida, se capacitó en torno a la empresa, sus operaciones, el diagnóstico, análisis del entorno y todo lo realizado anteriormente para sacar adelante la fase de implementación y resultados.

Las herramientas tecnológicas ayudaron mucho a poder seguir aportando y desarrollando este proyecto, pero fue un obstáculo ya que los integrantes que estaban desde el principio tuvieron poco contacto con la empresa y los integrantes de verano, tuvieron un contacto nulo. Para desarrollar un proyecto esto es básico y perder esta parte genera dificultades. El lado positivo es que los estudiantes que entraron en verano ya tienen conocimientos de la empresa, de todo el trabajo realizado y cuando tengan la oportunidad de ir personalmente a la empresa para desarrollar nuevos procesos, será más fácil.

La consultora desde un inicio nos dio a entender que para que este proyecto estuviera en buen funcionamiento y tuviera buenos resultados, era necesaria la ayuda y apoyo del empresario. A lo largo del proyecto vimos que esto es algo muy real, donde el desarrollo de nuestro proyecto no fue problemático debido a que el empresario que nos tocó siempre se mostró participativo y comprometido con el proyecto. También, pudimos aprender cómo se comporta un empresario ante adversidades y situaciones difíciles, cómo la toma de decisiones críticas puede llegar de la nada y hay que actuar analizando todos los escenarios posibles y para hacer esto se debe tener información confiable y oportuna. Parte de la importancia de la consultoría es que ésta ayuda a establecer todas las bases para tener esa información actualizada y a la mano.

Nos sentimos orgullosos con el trabajo que realizamos en la empresa, que si bien no pudimos generar los resultados que pretendíamos obtener y

no logramos alcanzar los impactos que teníamos proyectados, fue por motivos indiferentes al equipo. Por situaciones fortuitas dejamos de realizar actividades presenciales en la empresa y esto limitó la implementación de las propuestas de mejora, sin embargo, en todo momento se le puso el máximo esfuerzo y el equipo se esmeró en sacar adelante el proyecto en pro de la organización para lograr grandes mejoras. Al final no se obtuvo la cantidad de resultados que se esperaba, algunas herramientas ni siquiera tuvieron oportunidad de ser implementadas, pero se espera que en algún momento el empresario haga uso de ellas y pueda seguir mejorando sus operaciones.

Durante este periodo todos tuvimos la oportunidad de poner a prueba nuestras habilidades de trabajo en equipo, este fue sin duda el obstáculo que más nos costó enfrentar ya que no estábamos acostumbrados a hacer las cosas en conjunto. Aprendimos a pedir opiniones del equipo y a participar colectivamente para abordar los temas desde cada área profesional que complementaba el equipo. Profesionalmente entendimos cómo todos éramos parte importante del proceso ya que cada uno tenía dominios de temas diferentes todos nos complementábamos de la misma manera que sucede en una empresa, donde es importante tener bien desarrolladas todas sus áreas de importancia para una operación eficiente y estructurada. También, podemos concluir que conocemos el proceso y desarrollo que debe tener una empresa para estar institucionalizada y con operaciones funcionales y que permitan que crezca.

III. Conclusiones

María Fernanda Gurrola Alcaraz

Las **MYPES** son una parte muy importante en la economía mexicana, esto se debe a que la mayoría de las empresas son de esta clase y en su mayoría brindan trabajos a muchísimas personas. Mi perspectiva para este tipo de empresas es que, si estas ayudan a la economía, es importante que el Gobierno apoye a estas a generar más ganancias y a obtener más conocimientos que hagan que adquieran más empleos y más crecimiento. El empresario debe de tener conocimientos básicos de todos los departamentos que contenga su empresa, esto es debido a que se espera que este sepa cumplir o solucionar problemas básicos que se presenten en cualquier momento.

El proyecto nos ayudó a conocer a las empresas más de fondo, a enfocarnos en las habilidades y necesidades que presentaban cada uno de los departamentos. Nos ayudó a visualizar a las empresas de una manera más profunda y laboriosa, porque nos dio a entender la necesidad de que cada departamento funcione de una manera acorde a lo que se va a realizar de objetivos, ya que, si una de ellas está fallando, los otros departamentos presentarán fallas o retrasos.

Debido a la pandemia que estamos viviendo, muchas cosas tuvieron que modificarse. Una de esas cosas tuvo que ser el modo en que nos contactábamos con el empresario y con la consultora, fue un cambio muy drástico pero debido al trabajo en equipo y a la comunicación por todos los medios, no fue difícil estar al tanto de la situación, pero fue complicado el cambiar por completo la perspectiva del proyecto y sus soluciones futuras.

Martha Lizzet Rosas Villanueva

Por pequeñas que sean, las MYPES conforman gran parte del mercado mexicano ya que superan en número a las grandes empresas nacionales e internacionales. Estas crean un número muy grande de empleos, siendo así de suma importancia para la economía nacional manteniendo a miles de familias de todas las clases sociales. A pesar de ser tan representativas, también son un sector muy vulnerable ya que se ven más directamente afectadas por crisis económicas, es por esta razón que es preferible consumir comercio local, así apoya a la sobrevivencia de este tipo de negocios.

Esta empresa que lleva años en el sector de la construcción, sus colaboradores conocen el giro en su totalidad ya que todos tienen una vasta experiencia que los respalda. El conocimiento del personal es el corazón de la empresa así que, pese a las adversidades atravesadas, esta seguirá creciendo y posicionándose. La empresa ya era fuerte desde antes de realizarse el trabajo de consultoría, sólo necesitaba tener operaciones menos reactivas y empíricas para alcanzar una mayor estabilidad comercial y financiera. Se espera que con el estudio y las herramientas desarrolladas durante el proyecto se logre un crecimiento sustancial de la empresa, aumentando su número de colaboradores y su capacidad de producción hasta convertirse en empresa líder del giro, que por su parte es difícil que desaparezca ya que la cocina no es un producto fácil de reemplazar.

A pesar de las adversidades tan duras que estuvo pasando la organización en los meses que se realizó la consultoría, no sólo por la pandemia si no por más situaciones fortuitas que pusieron a prueba su sobrevivencia, esta logró salir adelante en gran parte por la actitud del empresario. Este siempre mostró un gran dominio emocional ya que no se dejó llevar por las situaciones difíciles que iban llegando, siempre se mostró sereno y decidido a enfrentarlas. Además, desde el momento en que la consultoría comenzó, este mostró una actitud muy abierta ante los cambios que se pudieran realizar en la empresa. Siempre se vio abierto a lo que

el equipo propusiera y se integró en todo lo que se estaba realizando. Sin duda, está muy comprometido con el futuro de ésta y la hará salir adelante.

Gran parte del fracaso de muchas MYPES es por su mala gestión y administración. La definición de procesos y estructuras es fundamental para la construcción de esta, ya que esto brinda orden y asegura sobrevivencia, pero muchos de los emprendedores no lo toman en cuenta y terminan por quebrar la empresa. La importancia de proyectos como en el que se estuvo trabajando es justamente ayudar a las organizaciones a encontrar esa estabilidad y ese orden, definiendo el esqueleto de estas. No todos las MYPES presentan los mismos problemas estructurales, es por esto por lo que es importante seguir metodologías que ayudan a detectar los focos rojos y las áreas de oportunidad mediante diagnósticos previos y análisis que harán resaltar aquellos aspectos que es necesario fortalecer o desarrollar para impulsar la empresa.

Participar en proyectos así tiene un impacto muy grande tanto para los que imparten la consultoría como para los que la reciben. Para los consultores junior representa una oportunidad de adquirir conocimientos nuevos, no solo en base al giro de la empresa, si no qué es preciso definir y realizar si algún día se pretende emprender. También se aprende de las cualidades personales y emocionales que se necesitan para ocupar puestos como el del empresario, tanto positivas como negativas. Para la empresa representa una oportunidad de cambios nuevos e innovadores en todas sus áreas funcionales ya que se aportan ideas vistas desde una perspectiva diferente y desde saberes profesionales variados.

Luis Urtiz Zamora

Las MYPES son sumamente importantes en México, abundan muchas pequeñas y medianas empresas en nuestro país de carácter formal e informal, representan un buen porcentaje del PIB y una increíble fuente de ingresos para los mexicanos,

Generalmente las PYMES tienen una o varias deficiencias que se puede corregir con una buena planeación. Pienso que la empresa se puede formalizar si se lleva todo en orden, con una buena organización, se espera que la empresa sea líder en su zona, que la empresa crezca año con año y así sus ventas incrementen, por lo cual su producción incrementara, así como el número de empleados, es importante mencionar, que deben llevar un buen control y administración de cada área, realizar una buena publicidad usando medios digitales. Es importante mencionar que el empresario tiene muy buenas habilidades de negociación además de ser una persona muy abierta a ideas y comentarios de todo tipo lo que lo convierte en un excelente líder para la empresa. La metodología del proyecto aporta mucho desarrollo de las MYPES ya que se enfoca en mejorar cada área de la empresa, así como analizar, proponer y aplicar propuestas que harán que mejoren. Siempre en todo negocio es importante mantener respeto entre los miembros que trabajen o aporten directa o indirectamente a la empresa, ya que si se llega a tener un clima laboral informal habría mucha distracción y por lo tanto un rendimiento bajo. Siempre es importante llevarse bien con todos sin forzar a la amistad, ya que esto lograra que todos estén concentrados.

Domingo Arzani Domínguez

Para un país como México, las MYPE son de gran importancia ya que generan muchos trabajos e ingresos para diferentes sectores de la población. Ayudar a una MYPE en tiempos de crisis es fundamental ya que estas ayudan a estabilizar la economía mexicana. La empresa en la cual trabajamos genera empleos, siendo importante para muchas familias. El empresario, es una persona que facilita el trabajo, ya que tiene una gran y positiva actitud, ante todo. Juntos hemos podido trabajar de diferentes maneras creando herramientas para mejorar su empresa. De una manera progresiva, fuimos hablando con el empresario y creando herramientas al mismo tiempo, presentándolas, corrigiéndolas y adaptándolas a su modelo de negocio para generar un cambio positivo. A pesar de las dificultades de la distancia

él y nosotros hemos hecho esfuerzos para mantener una buena comunicación y hacer el trabajo necesario. La comunicación semanal ayudó mucho y siempre hablar de forma directa facilitó la comprensión de la situación.

Después de los meses más difíciles del COVID, la empresa sigue en pie y lista para crecer en clientes, ingresos y trabajadores. Los tiempos más difíciles de supervivencia quedaron atrás, ahora lo que viene es la reapertura, la implementación de las herramientas y el crecimiento. Las herramientas creadas, son necesarias para poder tener una empresa más confiable, más organizada y formalizar de mejor manera cada proceso. El registro de marca, tener un reglamento y una parte de recursos humanos, crea una mejor identidad de la empresa y la vuelve más confiable. Las herramientas de proceso de ventas van a aumentar los clientes y estos van a ayudar al crecimiento económico de la empresa y un mejor desarrollo. A mi parecer la empresa va a empezar a tener un crecimiento exponencial. Esto debido a que administrativamente va a mejorar la situación, los trabajadores tendrán mejores condiciones de trabajo y el proceso de ventas mejorado, empezará a operar.

Leslie del Rayo Rodríguez Warren

Al final de este proyecto me doy cuenta de que las MYPES en México son muy importantes, tienen mucho potencial y en algunas solo falta la consultoría para que se vuelvan rentables y conocidas. Una empresa tiene que identificar todos los factores que la rodean, tener un amplio conocimiento de a qué se dedica, a quien va dirigido y cuáles son sus objetivos que quieren cumplir para implementar buenas estrategias para llegar a las metas establecidas.

La perspectiva que se tiene de la empresa es que sea más conocida, ya que el trabajo que hacen es muy bueno y con la implementación de la consultoría que se la ha dado puede crecer mucho y llegar a su mercado potencial. Me parece que el

empresario está muy bien enfocado y sabe a dónde quiere que la empresa se posicione, me pareció que está muy preparado y sabe de los temas de los que se manejan en la consultoría para un buen funcionamiento de la organización. Es una persona abierta a recibir comentarios y mejoras para que la empresa crezca y lo más importante pueda sobrevivir a la pandemia que se está viviendo.

La metodología es muy importante en la consultoría ya que es la base de una buena estrategia de negocio y se necesita ya que después viene la práctica, pero sin la teoría no se puede implementar por no contar con toda la información. La interacción social es la manera en la que te das a entender, en este caso no se pudo conocer la empresa por la contingencia y todo se tuvo que llevar a cabo por medio de la web y es un difícil explicar las cosas y que todos lo entiendan a la primera o que las plataformas digitales funcionen de manera efectiva.

En las asesorías hubo algunas fallas ya que la plataforma en algunas ocasiones se trababa y era difícil comunicarnos, pero lo pudimos solucionar y explicar todos los puntos que se tenían que ver en cada sesión. Pienso que es muy importante conocer físicamente a la empresa para estar en la misma sintonía que el empresario, pero gracias a mi equipo tuve la oportunidad de que me contaran como es la empresa y dar la mejor consultoría.

III. Fuentes consultadas

Academia de consultores. (19 de Julio de 2018). ¿Qué es el proceso de ventas y cuáles son sus fases? Obtenido de Blog de marketing estratégico: <https://academiadeconsultores.com/proceso-de-ventas/>

Afirme. (s.f.). Crédito Total Pyme. Marzo 24, 2020, de Afirme Sitio web: <https://www.afirme.com/PyME/Creditos/Credito-Total-PyME.html>

American Express. (s.f.). Financiamiento American Express. Marzo 24, 2020, de American Express Sitio web: <https://solicita.amexempresa.com.mx/amex-tarjetas/financiamiento/>

Anónimo. (2020). Medición de la producción nacional. 13 de febrero del 2020, de Aula economía Sitio web: <https://www.auladeeconomia.com/macro-material.htm>

Anónimo. (2018). programa nacional de financiamiento de desarrollo. 13 de febrero del 2020, de SHCP Sitio web: http://www.shcp.gob.mx/RDC/prog_plan_nacional/pronafide_2013_2018.pdf

Arteplástica. (2017). ¿QUÉ ES EL PVC ESPUMADO Y QUÉ APLICACIONES TIENE? 10/07/2020, de Arteplástica Sitio web: <https://arteplastica.es/que-es-el-pvc-espumado-y-que-aplicaciones-tiene/>

Banco Nacional de México. (2020). Arrendamiento Financiero. 24 de marzo del 2020, de Banamex Sitio web: <https://www.banamex.com/es/empresasygobierno/financiamiento/largo-plazo/arrendamiento-financiero-corporativo.htm>

Banco Santander. (2020). Arrendamiento Financiero. 24 de marzo del 2020, de Santander Sitio web: <https://www.santander.com.mx/bei/home/arrendamiento.html>

Banxico. (2020). ¿Qué es tipo de cambio? 13 de febrero del 2020, de BANXICO
Sitio web: http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sist-finc-tipo-cambio.html

BBVA Bancomer. (2020). Arrendamiento Financiero. 24 de marzo del 2020, de
BBVA Bancomer Sitio
web: <https://www.bbva.mx/empresas/productos/financiamiento/Arrendamiento/arrendamiento-financiero.html>

Consultores, A. d. (19 de julio de 2018). ¿Qué es el proceso de ventas y cuáles son
sus fases? Obtenido de Academia de consultores:
<https://academiadeconsultores.com/proceso-de-ventas/>

Díaz, J. (18 de abril de 2013). 7 estrategias para incentivar el deseo de compra en
tus clientes. Obtenido de Negocio y emprendimiento:
<https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/04/estrategias-para-incentivar-deseo-de-compra-clientes.html>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill, Pag. 246.

Flowwww. (2018). 3 claves para incentivar el deseo de compra de tus clientes.
Obtenido de Flowwww: <https://www.flowwww.net/es/blog/3-claves-para-incentivar-el-deseo-de-compra-de-tus-clientes>

Foromarketing. (24 de noviembre de 2016). Proceso de Ventas: Los 7 pasos de la
venta exitosa. Obtenido de Foromarketing: <https://www.foromarketing.com/capitulo-19-los-siete-pasos-de-la-venta/>

García, T. (septiembre 30, 2015). ¿Cuáles son las ventajas de incorporar TI en tu
empresa? Febrero 6, 2020, obtenido de: <https://www.liderempresarial.com/cuales-son-las-ventajas-de-incorporar-ti-en-tu-empresa/>

Gobierno de México. (N.A.). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Febrero 13, 2020, de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>

Gordillo, Agustín. (enero 6, 2020). El Fisco analista: Así viene la Miscelánea Fiscal 2020. Febrero 6, 2020, de El Contribuyente Sitio web: <https://www.elcontribuyente.mx/2020/01/el-fiscoanalista-asi-viene-la-miscelanea-fiscal-2020/>

Groppe Imprenta. (abril 13, 2012). Contenido General de un Manual de Producción. Junio 30, 2020, de Groppe Imprenta Sitio web: <https://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/46-manual-de-produccion.html>

INNOVADESA. (s.f.). POLÍTICAS DE RECLAMOS Y DEVOLUCIONES. Junio 30, 2020, de INNOVADESA Sitio web: <https://innovadesa.com/politicas-de-reclamos-y-devoluciones/>

José Luis Caballero. (14 de enero 2018). ¿Qué es y cómo se mide la inflación en México? 13 de febrero del 2020, de El economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Que-es-y-como-se-mide-la-inflacion-en-Mexico-20180114-0002.html>

KPMG. (N.A.). Resolución Miscelánea para 2020. Febrero 13, 2020, de KPMG Sitio web: <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2020/01/resolucion-miscelanea-para-2020.html>

López Gumucio J. Ricardo (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional de Universidad Católica Boliviana San Pablo Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mas Giralt, F. (4 de febrero de 2015). 7 formas de provocar curiosidad y captar la atención del cliente. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/7-formas-de-provocar-curiosidad-y-captar-la-atenci%C3%B3n-del-mas-giralt/>

Montserrat Gómez. (30 de julio del 2018). ¿Qué es la tasa de interés? 13 de febrero del 2020, de economía hoy Sitio web: <https://www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/9305648/07/18/Que-es-la-tasa-de-interes-.html>

More Mireia. (marzo 16, 2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. junio 24, 2020, de IEBS Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Mundo Contact. (febrero 6, 2020). 83% en México prefiere atención al cliente con 'toque humano'. Noviembre 18, 2016, de Mundo Contact Sitio web: <https://mundocontact.com/83-en-mexico-prefiere-atencion-al-cliente-con-toque-humano/>

Mueblería El Pasito. (s.f.). Políticas de Devoluciones y Reembolsos. abril 17, 2020, de Mueblería El Pasito Sitio web: <https://muebleriaelpasito.com/pages/politicas-de-devoluciones-y-reembolso>

Muebles América. (2020). GARANTÍAS Y DEVOLUCIONES. 17 de abril del 2020, de Muebles América Sitio web: <https://www.mueblesamerica.mx/garantias-y-devoluciones>

N.A. (20016). Paneles de sorgo y trigo. 10/07/2020, de BlogSpot Sitio web: <http://material-ecologico.blogspot.com>

Código de campo cambiado

Pakki, A. (8 de junio de 2012). Cómo generar el deseo de compra de tus productos. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/como-generar-el-deseo-de-compra-de-tus-productos/>

Pérez, O. (19 de Noviembre de 2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Obtenido de Blog PeopleNet: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Placencia Muebles. (s.f.). Placencia Muebles Política de Devolución. abril 17, 2020, de Placencia Muebles Sitio web: <https://mueblesplacencia.com/politica-de-devolucion>

Polo Moya, D. (1 de julio de 2015). *¿Conoces la Fórmula AIDA? Es ideal para captar clientes.* Obtenido de Emprender fácil: <https://www.emprender-facil.com/formula-aida/>

QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

Richelieu. (N.A.). Páneles Kirei. 10/07/2020, de Richelieu Sitio web: <https://www.richelieu.com/ca/es/categoria/superficies/decorativo/paneles-ecolo/paneles-kirei/paneles-kirei/1058596>

Runa Recursos Humanos. (2017). Reglamento Interno de Trabajo: *¿Qué es y cuál es su objetivo?*, de RUNA Sitio web: <https://runahr.com/recursos/aspectos-legales/reglamento-interior-de-trabajo/>

Sánchez, Edgar. (septiembre 17, 2018). EL FUTURO DEL SERVICIO AL CLIENTE, SEGÚN LOS EXPERTOS. Febrero 7, 2020, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/futuro-servicio-cliente-expertos/>

Sanchez Galán, J. (s.f.). *Arrendamiento*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/arrendamiento.html>

Santander Pymes. (s.f.). Crédito comercial. Marzo 24, 2020, de Santander Sitio web: <https://www.santander.cl/advance/financiamiento/credito-comercial.asp>

Scotiabank. ((s.f.)). Crédito Refaccionario. Marzo 24, 2020, de Scotiabank Sitio web: <https://www.scotiabank.com.mx/Empresas-y-Gobierno/Creditos/Productos/credito-refaccionario.aspx>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (N.A.). Jóvenes Construyendo el Futuro. Febrero 6, 2020, de Jóvenes Construyendo el Futuro Sitio web: <https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx>

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST. (noviembre 12, 2015). Niveles de control de riesgo según OHSAS 18001 norma para el SGSST. Febrero 6, 2020, obtenido de: <https://www.nueva-iso-45001.com/2015/11/control-riesgo-ohsas-18001-norma-sgsst/>

Sistema de Información Legislativa de la Secretaría de Gobernación. (N.A.). QUE EXPIDE LA LEY DEL PRIMER EMPLEO, SUSCRITA POR INTEGRANTES DEL GRUPO PARLAMENTARIO DEL PVEM. Febrero 6, 2020, de Sistema de Información Legislativa de la Secretaría de Gobernación Sitio web: http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/03/asun_3673842_20180306_1520354859.pdf

Thompson, I. (agosto de 2005). El Proceso de Venta. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.html>

TUGOW. (s.f.). Política de Devoluciones. abril 17, 2020, de TUGOW Sitio web: <https://tugow.mx/pages/politica-de-devoluciones>

UNESCO. (2017). Árbol de problemas. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%2Defecto.&text>

Usla, Héctor. (Julio 31, 2019). Ingresos de las familias mexicanas caen a un promedio de 16,536 pesos al mes. Febrero 6, 2020, obtenido de: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/ingresos-de-las-familias-mexicanas-cae-a-un-promedio-de-16-536-pesos-al-mes> Monserrat Gómez. (30 de julio del 2018). ¿Qué es la tasa de interés? 13 de febrero del 2020, de economía hoy Sitio web: <https://www.economiahoy.mx/economia-eAmexico/noticias/9305648/07/18/Que-es-la-tasa-de-interes-.html>

Valdés, P. (25 de abril de 2019). Proceso de venta: ¿Qué es y cómo funciona? Obtenido de Academia: conceptos clave del inbound marketing: <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>

Vázquez Burguillo, R. (s.f.). *Flujo de efectivo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>

Vera. (marzo 11, 2015). ¿Cuáles son los tipos de crédito que existen? Marzo 24, 2020, de Rankia Sitio web: <https://www.rankia.mx/blog/creditos-hipotecarios/2705676-cuales-son-tipos-credito-que-existen>

Westreicher, G. (s.f.). *Financiación o financiamiento*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/financiacion-o-financiamiento.html>

IV. Anexos

- Anexo 1. Análisis del entorno
- Anexo 2. Plan de búsqueda
- Anexo 3. Organigrama y descripción de puestos
- Anexo 4. Financiamiento y arrendamiento
- Anexo 5. Modelos de procesos de ventas
- Anexo 6. Costo por proyecto
- Anexo 7. Flujo de efectivo
- Anexo 8. Políticas de reclamos y garantías
- Anexo 9A. CANVAS
- Anexo 9B. Interpretación CANVAS
- Anexo 10. Cuestionario clima laboral
- Anexo 11A. Interpretación DENUÉ
- Anexo 11B. DENUÉ
- Anexo 12. Elección de un préstamo
- Anexo 13. Proceso de ventas – Diagrama y formatos
- Anexo 14. Proceso RRHH
- Anexo 15. Registro de marca
- Anexo 16. Manual de producción
- Anexo 17. Reglamento Interno de Trabajo (RIT)
- Anexo 18. Valor del dinero
- Anexo 19. Materiales alternativos

