

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa de servicios fotovoltaicos en el
municipio de Zapopan.¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Ana Paulina Campos Gutiérrez. Administración de Empresas y Emprendimiento.

Francisco Javier Barragán García. Ingeniería Financiera.

Engilberto Campos Hernández. Ingeniería Industrial.

José de Jesús Figueroa Bojórquez. Publicidad y Comunicación Estratégica.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2020

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

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.4. Análisis del entorno	13
2. DIAGNÓSTICO.....	17
2.1. Metodología del diagnóstico	17
2.2. Proceso particular	18
2.3. Descripción de la situación de la empresa	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	28
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3.1. Misión, visión y valores	31
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	32
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	32
3.4. Mapa de ruta	35
4. PROPUESTA DE MEJORA	36
4.1. Nombre de la propuesta	36

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	36
4.3. Plan de acción	40
5. IMPLEMENTACIÓN	41
5.1. Actividades realizadas y su justificación	41
5.2. Resultados obtenidos.....	60
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores.....	62
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	73
6.1. Corto plazo:	73
6.2. Mediano plazo.....	73
6.3. Largo plazo	74
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	75
III. CONCLUSIONES	86
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	88
1. Bibliográficas.....	88
2. Electrónicas.....	88
V. ANEXOS.....	95

Resumen

Este documento llamado “Consultoría integral en una empresa de servicios fotovoltaicos en el municipio de Zapopan”, fue elaborado por los estudiantes Ana Paulina Campos Gutiérrez, Francisco Javier Barragán García, Engilberto Campos Hernández, y José de Jesús Figueroa Bojórquez, en colaboración y dirección de la profesora Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento está dividido por descripción del proyecto, reflexiones, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. Este trabajo se realizó con la metodología de la consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa, para el cual se utilizaron fuentes primarias como entrevistas y datos internos de la empresa, así como fuentes secundarias con información recabada de diversas herramientas físicas y electrónicas, como plataformas de información, libros físicos y digitales, y páginas de internet relacionadas con el tema de interés. El contenido central del documento son las generalidades y contexto de la empresa, posterior a esto se encuentra el diagnóstico de la empresa, seguido del planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y las recomendaciones finales.

Con este documento se concluyó que el trabajo realizado en colaboración con la empresa fue un planteamiento general de manera personal y profesional para los integrantes del equipo ya que se tuvo la oportunidad de poder conocer a fondo las características de dicha empresa, así como el enriquecer y nutrir un contrato psicológico con los empresarios durante todo el proceso. Asimismo, se realizó un análisis respecto de la interacción de la empresa con la sociedad y las afectaciones o contribuciones que esta hace, así como los retos e incertidumbre a las que se enfrentan esta y los otros cientos de miles de MYPE en México a partir de la contingencia sanitaria causada por el Covid-19 y la manera en la que lo están sobre llevando.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

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

Metodología del proyecto

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

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

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

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Fundada en la segunda mitad del 2018. Los empresarios son Ingenieros electromecánicos. Manejan una filosofía inclusiva, y en la cual buscan ayudar a su entorno. Buscan dejar este mundo en mejores condiciones de como lo encontraron.

Los fundadores se conocieron a partir de un grupo de scouts cuando eran más jóvenes, y de donde nació su relación amistosa y del cual han adoptado valores que aplican en su empresa. El negocio nace a partir de que uno de los empresarios sale de la universidad y se mete a una empresa de paneles solares, donde duró entre dos y tres años.

A la par, cuando el otro socio sale de la escuela aprende del tema solar y del tema de instalación, por lo que regresa a ciudad natal a poner su negocio. Los socios se apoyaban mutuamente en proyectos, mientras trabajaban para otras empresas, pero hay un momento en el que se unen como sociedad estos dos empresarios, el hermano de uno de ellos y un cuarto involucrado, de la que crearon la última empresa, antes de fundar la actual, pero no duraron ni la mitad de un año, cuando deshicieron esa sociedad.

Después de haber disuelto la primera sociedad, ambos empresarios deciden involucrar a un tercero. Al igual que en la primera empresa, la sociedad se ve disuelta. Se dieron cuenta que los empresarios actuales eran las personas indicadas para trabajar juntas, ya que se saben apoyar mutuamente.

En esta nueva sociedad, los socios comenzaron a trabajar utilizando el nombre de la empresa última, en la que estaba involucrado el hermano de uno de ellos, pero esto se convierte en un problema, ya que el nombre legalmente le pertenece al hermano. A partir de esto, es que se revisa el tema legal y cambiar la propiedad intelectual de la marca.

Se está avanzando en la parte del tema de la nueva imagen, reinventándose y dejando atrás el antiguo nombre que es el recuerdo de su primer fracaso como sociedad. A partir de enero y febrero se comienza a trabajar en el tema de la persona moral, partiendo de la necesidad de los clientes que ya se tienen y que se les ha hecho saber.

Se ha estado evolucionando en materia de administración y finanzas. Se busca tomar decisiones consensuadas, pero inteligentes, que siempre sea lo mejor para ambos empresarios, los colaboradores y la empresa. Uno de los empresarios se encarga del tema financiero y de administración, mientras que el otro está más comprometido en el tema de relaciones, ventas y operaciones, aunque nunca han definido nada por escrito.

Hasta ahora no ha habido problemas en el tema de decisiones ni en el tema económico. Hay plena confianza por ambas partes, ayudándose mutuamente y siendo parejos en temas de toma de decisiones y en cuanto al dinero que se toma.

Se cree necesario enfocar los objetivos en materia de los modelos de negocio, para estar prevenidos cuando el mercado se estabilice. Se busca estar preparados para tomar decisiones con una planeación estratégica.

La empresa consta de seis personas: los dos socios, una colaboradora que ayuda con el tema de la administración, recursos humanos, facturación y cobranza, y otra

que les ayuda en temas diversos. Para el área de operaciones, hay dos colaboradores que se encargan de realizar los trabajos de la empresa.

1.2. Entendimiento del negocio

Esta empresa cuenta con tres años de experiencia en el tema de los paneles solares y sistemas eléctricos. Mantienen un gran empuje, ya que se ha sabido diversificar para sobrevivir en tiempos económicamente inestables por la pandemia, y ofrece diferentes servicios, como la instalación de paneles solares, soluciones eléctricas, obra civil en la parte de electricidad y mantenimiento de aires acondicionados.

Los socios tienen una visión bien definida y firme de la filosofía y los valores de la empresa, sin embargo, no los han incluido formalmente en los estatutos de la empresa. Cabe mencionar que manejan una cultura organizacional inclusiva en el sentido ambiental y laboral, donde pretenden buscar un ambiente en el que los colaboradores se sientan escuchados y en el cual buscan beneficiar al medio ambiente y a la sociedad, dejando este mundo en mejores condiciones de cómo lo encontraron.

En la gestión general de la empresa, han podido resolver los problemas por la buena sinergia de los socios, sin embargo, manejan procesos empíricos y sin estructura organizacional. Existe gran área de oportunidad debido a que la empresa es nueva y no cuenta con datos establecidos, como diagramas de flujo, organigramas, ni visión estratégica y empresarial.

Sus horarios laborales varían en cuestión de áreas, para el área administrativa es de lunes a viernes de 9am a 6pm, y para el sector operativo pueden ser muy cambiantes debido a que algunos servicios son a industrias y se efectúan en horarios no laborables como sábados o domingos para su óptima realización.

Sobre el mercado, debido a su falta de canales de comunicación externos, no les es posible la captación de clientes que no sean referidos y que se hayan basado en los testimonios de otros. Por esto, el mercado al que se dirigen no está segmentado, sino que reciben a los clientes, según sus necesidades. Esto se ha convertido en la razón principal por la que se manejan diferentes nichos de negocios en la empresa. Tampoco se cuenta con una imagen institucionalizada. Se utilizan correos de diferentes empresas, no tienen página web y tampoco disponen de redes sociales.

En cuanto a recursos humanos, no hay contrataciones actualmente, debido a que cuentan con el número necesario de empleados para operar la empresa. De las nóminas, se encarga la misma persona que hace el trabajo de administración en la empresa. Para la capacitación, los socios están encargados de explicarle a los operadores cómo manejar cada trabajo de sus diferentes áreas de negocio.

Referente al área financiera y contable, la empresa no cuenta con un sistema óptimo que permita el poder archivar, organizar, prever e interpretar los datos respecto de las ventas, los ingresos, egresos, gastos operativos, costos fijos, costo integral de financiamiento y en general la estructura de proyección financiera para las actividades diarias de la empresa.

La gerencia de esta área tiene un amplio conocimiento de todos los aspectos financieros de la empresa. Sin embargo, reconoce que se puede mejorar para bien el manejo administrativo, mejorar los libros y las condiciones internas generales y, a su vez, la estructura financiera para la proyección de las nuevas actividades, clientes y mercados en los que la empresa está incursionando. El equipo de trabajo tiene bien identificado el punto de equilibrio que le permite la optimización de los recursos. Sin embargo, en ocasiones deciden sacrificar un poco el margen debido a la magnitud e importancia del proyecto a realizar y al valor agregado que

se obtiene al realizarlo como puede ser: prestigio, reconocimiento, recomendación y certidumbre de la calidad en los servicios que la empresa realiza.

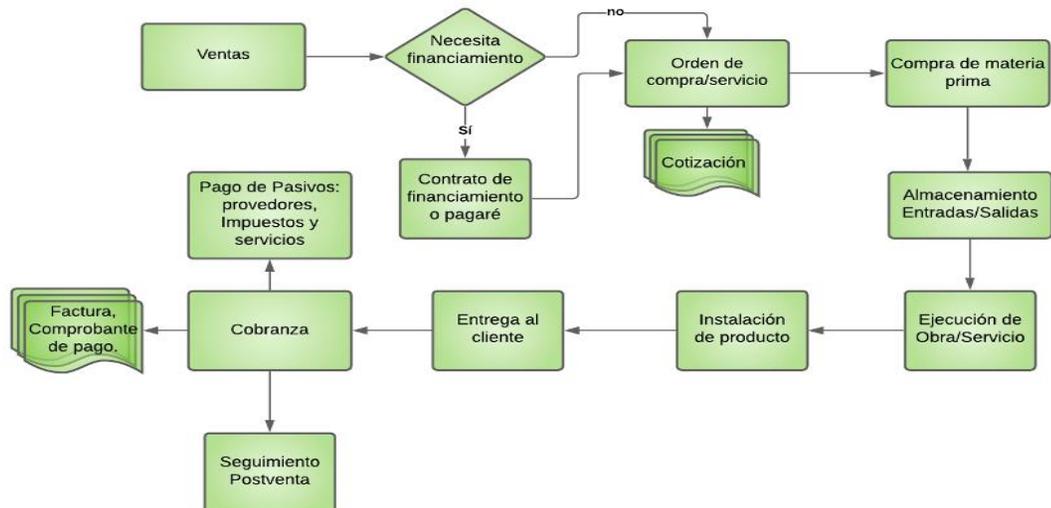
En lo que concierne al área de operaciones, se divide en dos aspectos principales: la instalación y el mantenimiento. La Dirección General determina que la ruta crítica a seguir en el proceso operativo para el nicho de instalaciones fotovoltaicas en casa habitación es el de entregar una cotización, determinar anticipos y tiempos de entrega del proyecto, realizar el trabajo y después entra el segundo proceso operativo que es el del seguimiento posventa.

En el resto de los nichos, impera el mismo modelo de negocio y ruta a seguir solo con pequeñas adecuaciones o modificaciones de acuerdo con las necesidades y tamaño del proyecto. Para empresas, los anticipos cambian, en gobierno las condiciones y requerimientos. Las instalaciones eléctricas, obra civil y la refrigeración, son negocios adyacentes del principal, que representan parte importante del negocio pero que, de manera independiente, no tienen clientes aislados, sino que son los mismos de los paneles solares, ofreciéndoles estos servicios de manera adicional.

El **proceso general del negocio** es de la siguiente manera: los clientes anteriores refieren a la empresa con sus conocidos, quienes se basan en los testimonios y de ahí generan un pedido a ventas, para que les desarrolle un trabajo con base en alguno de los giros que manejan.

En primera instancia, se determina si se le cobrará un anticipo o no al cliente, basándose en la confianza. Después se coteja la fecha de implementación para realizar el servicio o entregar producto. Al final, se realiza la cobranza y se da un recibo por los servicios generados. Depende de qué servicio sea, incluye un seguimiento.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Su propuesta de valor es el servicio post venta. La empresa gestiona el cumplimiento de la reducción en el recibo eléctrico.

Ventaja competitiva de la empresa

Cuatro nichos de negocio: Paneles solares, servicios electromecánicos, refrigeración y mantenimiento de aires acondicionados, y obra civil

Estrategia genérica

Diferenciación y nicho: Diversificación de modelos de negocio, tienen diferentes nichos de mercado. La empresa ha sobrevivido debido a que realizan diferentes labores, además de la venta e instalación de paneles solares.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

En la siguiente tabla se observan los aspectos económicos, socioculturales, demográficos, ambientales, políticos, legales y gubernamentales y tecnológicos del análisis del entorno basado en la empresa. De igual manera, se identifican las principales oportunidades y amenazas de cada variable aislada del entorno en el que la empresa se encuentra inmersa.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas	Reducción de competidores especializados en el mercado de "Construcción de obras de generación y conducción de energía eléctrica." DENUÉ.	Alta competencia en los "Servicios profesionales, científicos y técnicos – Servicios de arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas – Servicios de Ingeniería." DENUÉ.
Precios de materiales (cobre y aluminio)	<i>Material de cobre:</i> El precio del material ofrece estabilidad en el precio de los productos requeridos para la operación. <i>Material de aluminio:</i> los productos se pueden obtener con mayor accesibilidad.	Puede existir gran demanda de estos materiales por lo que, si incrementa esto, el precio se puede ver afectado.
COVID-19	Generación de diversos apoyos, tanto gubernamentales como institucionales para las empresas.	Afectaciones al empleo y al poder adquisitivo debido a la pandemia.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Sociocultural	México busca aumentar al 60% el uso de energías renovables para el 2050.	Los precios aún siguen estando elevados y no todas las personas pueden pagar.

Índice de Consumo	Hay un gran campo de oportunidad en el sector doméstico, ya que compone el 88% de los contratos eléctricos.	No todas las personas cumplen con los requisitos para ser elegibles a comprar paneles solares.
Ambiental	El 68% de las emisiones mundiales vienen de sólo diez países, entre ellos México.	La actual administración presidencial no está haciendo lo suficiente para hacer cambios en el consumo de energías renovables.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Norma Oficial Mexicana	Tendencia al cambio por energías limpias y renovables	Existen lagunas y puntos débiles en la reforma
Apoyos y programas gubernamentales	Capital para inversión en tecnologías	Corrupción y conflicto de intereses políticos
Ley Arancelaria	Acreditación de impuestos	Evasión de impuestos y estrategias turbias de importación
Presupuesto de Egresos de la Federación	Presupuesto etiquetado destinado a la inversión en tecnologías	Disminución de presupuesto por optar en otras prioridades
Licitaciones de Obra Pública	Grandes proyectos redituables	Poca oportunidad de participar/ Requisitos muy exigentes
Aspectos tecnológicos:		
Aumento de inversión en la innovación	Gran horizonte de oportunidades para captar recursos	Incremento desmedido de proveedores y productos en el mercado
Innovación en baterías de almacenamiento	Implementación e incursión de nuevos mercados en el almacenamiento de energía	Sustitución de paraestatales y tributación sobre energía eléctrica
Innovación en refrigeración	Mejoramiento de condiciones y precios de productos	Incremento desmedido de servicios contaminantes
Mercado de reciclaje de paneles solares	Reutilización de materiales para conservación ambiental	Encarecimiento de productos por la alta demanda de los desechos
Certificaciones	Capacidad de respaldo y certidumbre en productos especializados	Exigencia de compromiso en la prestación de servicios
Aspectos de competencia:		

Rivalidad entre competidores	Gran diversidad de productos y precios.	Estructura más sólida y financiera.
Barreras de entrada	Se garantiza la calidad de productos y servicios.	Mercado asfixiante para nuevas empresas.
Productos sustitutos	Competencia de precios.	Capacidad de satisfacer necesidades reales.
Poder de negociación de los clientes	Tendencia a productos sustentables.	Poca lealtad a un sector específico o marca.
Poder de negociación de los proveedores	Apoyo y certidumbre a la empresa.	Tratos para optimizar precios por volumen.

Diamante de Porter



Conclusiones

Se puede observar que la tendencia al aire acondicionado está incrementando por lo que esto es una oportunidad. Sin embargo, basado en el DENU se puede ver una oportunidad como baja competencia en los paneles solares, servicios electromecánicos y obra civil, así como la oportunidad de comprar materiales a bajos precios para almacenar y tener otro precio.

Sin embargo, existe como amenaza la alta competencia en la actividad de refrigeración y ventilación, en negocios ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara, así como el alza del dólar, esto se vería afectado en el precio de los materiales.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo 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

En la **primera** semana se hizo contacto con los empresarios, se llegó al objetivo que se tenía de lograr un buen contrato psicológico. Posterior a eso se respondió una encuesta sobre el análisis del entorno y se resolvieron inquietudes que se tenían acerca de la empresa. Se confirmó la historia de la empresa y revisó lo que tenían en su momento del mapa de ruta. Para finalizar en la junta con la consultora, se explicaron los formatos, reportes y entregables del PAP al equipo de consultores junior, así como definir los responsables de las bitácoras y la manera de trabajar en el PAP.

En la **segunda** semana se terminó de realizar la entrevista de las variables del entorno y se realizó parte del cuestionario de la herramienta para el diagnóstico de las empresas, DIE. Solo se terminaron las áreas de administración, mercado y operaciones. Posteriormente, se terminó el llenado de las áreas restantes del DIE, que eran las de recursos humanos y finanzas.

La **tercera** semana se terminó de hacer el planteamiento estratégico con los empresarios, donde se describieron los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa. Asimismo, se presentaron los logotipos que contribuirán a la imagen corporativa de la sociedad. Después se trabajó con los empresarios en la definición de la misión y visión. También se entrevistó a los colaboradores para definir los valores del corporativo. Posteriormente se realizó el borrador de propuestas por área para presentación a la empresa.

En la **cuarta** semana, se asentaron las ideas que se tenían y se esclarecieron dudas específicas de la información de cada área para la elaboración de las propuestas y los productos. Se efectuó la validación del diagnóstico y las propuestas, se obtuvo una gran respuesta por parte de los empresarios, satisfacción y gratificación por la presentación. Fue una presentación muy buena, rápida, eficaz que logró el cometido esperado. Además, se entregaron documentos, estados, balances, bitácoras y toda la información que se solicitó por parte del equipo. Para finalizar se hizo revisión y análisis técnico para comenzar a realizar el trabajo correspondiente por área.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Diagnóstico de gestión

Parcialmente existe una definición formal de los puestos de trabajo de cada colaborador, más la claridad de cada puesto en entorno a sus actividades es baja. Cada uno, realiza lo que va surgiendo. De la misma manera, la cultura organizacional no está totalmente difundida como se espera del propósito básico de la empresa. Asimismo, la definición no está explícita sobre la misión, visión y los valores de la empresa. De la misma manera los objetivos como empresa no están escritos y ni totalmente difundidos.

La organización del día a día es empírica y situacional, así como las actividades y roles de cada colaborador no están bien definidas, también los salarios de cada empresario no están establecidos, más que con una media de sueldo. Sin embargo, existe una clara función de las unidades organizativas de los jefes. En la toma de decisiones, la dirección la llevan a cabo los empresarios, por lo que ellos son los que toman las decisiones.

El detalle es que, por la carga de trabajo, se les complica tener un espacio para plantear la decisión, investigar y buscar más alternativas con una mejor estructura, por lo que su toma de decisiones son empíricas, donde se basan más en el área financiera y operativa. Por lo que el tipo de liderazgo no se puede decir con seguridad. Se establecen objetivos basados en el punto de equilibrio, así se sabe cuánto deben vender y sacar para el mes.

Como valor agregado, actualmente se tienen como estrategia competitiva la estrategia por diferenciador, donde se brinda un servicio posventa, y se continúa la relación con ciertos clientes. Esto facilita que las ventas aumenten, ya que los clientes se sienten atendidos y lo recomiendan a sus conocidos.

Cuentan con asociaciones, constantemente se busca licitaciones para participar, así como con programas de apoyo y alianzas con el gobierno, como reactiva y reto Zapopan. Como networking están teniendo contacto con el Colegio de Ingenieros.

Las siguientes áreas se encuentran establecidas como compromiso a lograr la mejora de calidad; producción, logística y operaciones. Cabe mencionar, que actualmente no hay documentos claros y completos de los procesos del negocio, de los procedimientos operativos de la organización y de instrumentos de control confiables para el seguimiento de objetivos establecidos.

Actualmente cuentan con un ERP, donde lo utilizan para determinar costos y precios. Esta herramienta se utiliza al 20% debido a que está registrada como persona física de uno de los empresarios y esto les impide facturar de manera eficiente. Se busca migrar toda la información como persona moral, para así poder tener todo en un mismo canal y utilizar mayor porcentaje el ERP. De la misma manera, otra herramienta que se utiliza para el manejo de información es en Excel.

Diagnóstico de mercado

La demanda se encuentra en nivel básico, aunque está bastante cerca de estar en sobrevivencia. La empresa cuenta con una demanda de clientes que vienen por recomendaciones o testimonios de boca a boca, pero no tienen clientes que busquen sus servicios por medio de otros canales.

Además de no contar con clientes que no vengan por recomendación, la empresa no dispone de canales de comunicación que les permita darse a conocer en el mercado, por lo que, además, les resta legitimidad.

La política de precios se encuentra en el nivel básico, pero al igual que la sección pasada, están a unas décimas de caer en sobrevivencia. Esto debido a que tienen un poder débil de negociación y carecen de políticas y estrategias formales de precios. La empresa fija los precios según el costo de los materiales y la mano de obra, y cotiza a los clientes según lo que se va a hacer, pero no tienen precios fijos.

En cuanto a los canales de distribución se refiere, se mantienen en un nivel confiable. Esto se debe a que la empresa cuenta con equipo necesario para llevar consigo las herramientas o los productos, y en caso de que se requiera, también están dispuestos a subcontratar. Esto es un beneficio para ellos, sus clientes y sus proveedores, ya que podrán salir de cualquier apuro.

La categoría de promoción y publicidad se encuentra en focos rojos, debido a que está en sobrevivencia. La empresa carece de suficientes canales de comunicación, y por lo tanto la única promoción que tienen se debe a la búsqueda de clientes o a los testimonios boca a boca. Al no contar con canales de promoción, ni con un presupuesto para dar a conocer sus productos y servicios, no alcanzan a posicionarse fuertemente dentro del mercado.

La evaluación de vendedores es otra categoría que se encuentra en sobrevivencia. Esto se debe a que la evaluación del personal es informal, es decir, que no se evalúa su proactividad con respecto a metas. Tampoco existen políticas ni normas a seguir. Se tiene un método de venta empírico y poco estructurado, por lo que no existen metas o se ignoran.

La gestión de la facturación y la cobranza es una de las pocas categorías que se encuentra en modo confiable, debido a que sí se lleva un registro de las facturas de venta, y aunque no tienen un buen orden, se pueden consultar por cliente, producto, periodo, etcétera. Aunque se vigila que las cuentas por cobrar a los clientes no excedan los convenios de cobro pactados, algunas veces se les va de las manos, y pueden tener clientes con adeudos sin pagar.

Las categorías de servicio post venta y conocimiento de los clientes están en modo supervivencia, debido a que sí se le da servicio parcial a algunos servicios contratados, pero no se tiene un registro confiable de las opiniones y percepción de los clientes con respecto a los productos y/o servicios de la empresa. Tampoco realizan encuestas de medición de satisfacción de los clientes con respecto a los productos o servicios vendidos.

En cuanto al conocimiento de los competidores, la empresa se sitúa en la calificación básica, ya que cuentan con muy poca información e información poco confiable de sus competidores directos, indirectos, potenciales o entrantes, el mercado al que atienden, los sistemas de comercialización y sobre los productos sustitutos directos e indirectos.

El conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa tiene una calificación confiable, ya que si se llega a recuperar información de las amenazas o riesgos del mercado en los próximos dos años. También, en la mayoría de los casos, conocen las implicaciones que tienen estos riesgos y amenazas para la

empresa, y en algunas ocasiones han desarrollado planes para hacer frente a estos retos.

El posicionamiento de la empresa es bajo, por lo que su calificación entra en la categoría de básica. Esto se debe en parte a que tienen información poco confiable del tamaño del mercado en el que operan, el nivel de participación de la empresa en el mercado en el que compete, y los factores de su éxito en este.

Aunque nunca documentan sus acciones para alcanzar un posicionamiento en el mercado (en gran medida por su carencia de promoción y publicidad), sí conocen el nivel de atractividad del sector en el que compete.

Diagnóstico de operaciones

Dentro de la planeación y control de la producción se concluyó que se cuenta con una planeación básica, es funcional, pero tiene gran potencial para hacer mejoras. Cuentan con los listados de materiales para cada producto en la mayoría de los casos, así como la capacidad de producción para cada producto. Los costos de producción por producto en algunos casos.

Los objetivos se tienen de manera implícita, más no se tienen de una manera visible adecuada para el personal de la producción. Se cuenta con un programa de producción empírico; por lo tanto, es necesario generar los datos correspondientes para poder controlar y programar de manera eficiente la producción de sus producto y servicios.

Una de las fortalezas de la empresa es la disponibilidad de la materia prima, debido a que se cuenta con el inventario mínimo necesario para su capacidad. También disponen de gran variedad de proveedores de su materia prima, por lo que es fácil suministrar y encontrar la mejor opción para ellos; sin embargo, aún

tienen que acondicionarse a algunas condiciones de proveedores por el alcance que tiene actualmente la empresa.

El registro de compras es de manera manual y actualizado por lo que se puede aportar un plan de mejora. En pocas ocasiones se tienen incumplimientos de calidad y de problemas con el programa de producción por parte de los proveedores. Para finalizar, su comunicación con sus proveedores es favorable y de manera fluida, lo que facilita el suministro eficiente de materia prima.

Actualmente la empresa tiene un nivel de productividad empírico debido a que las mediciones no se registran, esto ocasiona que no se puede tener un control preciso a nivel de producción y afecta directamente a las decisiones de los directivos. El empresario entiende esta deficiencia y es evidente su preocupación más no es crítica para su ruta a seguir a corto plazo. No se cuenta con un registro de paros de producción, no obstante, esta no es una situación que suela pasar con frecuencia.

La empresa no cuenta con un registro formal de la demanda, para la obtención de pronósticos, no obstante, se tiene un control y seguimiento de los pedidos del cliente hasta la entrega del producto terminado.

Los traslados para hacer instalación del producto, en la mayoría de los casos se cumple con los requisitos de entrega en tiempo, forma, seguridad y cuidado de los productos. Se cuenta con un proceso empírico para la medición de la calidad de los procesos y del producto terminado, a pesar de ello no se han tenido problemas de esta índole.

Cuentan con un responsable informal encargado del aseguramiento de la calidad. Es necesario recalcar la importancia de estos registros para medir la regularidad

del cumplimiento de los estándares y con ellos, poder influir de manera proactiva en la toma de decisiones y en la planeación de los empresarios.

Diagnóstico de recursos humanos

Actualmente existen problemas con el personal, donde ciertos colaboradores del área de operación no se han integrado a las actividades y necesidades de la organización. Como el ausentismo, es por eso que se están estableciendo las normas de la empresa con un abogado, esto incluye una política de viáticos así como definir bien las políticas de contratación, para poder ejecutarlos. Donde se realicen contratos de cierto tiempo y exista apoyo legal para respaldar este tipo de fallas. Asimismo, tiene la finalidad de poder implementar reglas, establecer horarios y a largo plazo una cultura organizacional. Se busca, definir cuáles son los beneficios que se tienen por ley y ver que le pueden agregar a la empresa.

En cuanto a las normas de operación, están implícitas, pero no escritas, no hay documentos escritos. Pero los colaboradores saben que es peligroso, que no y cómo hacerlo. Se realiza una inducción a los nuevos integrantes. De la misma manera, no hay registro de asistencia, se basan con el día a día quien llega y quién falta.

Cuando existen proyectos se subcontrata mano de obra, pero esto llega a ser un problema ya que muchos de los colaboradores no están registrados ante el IMSS. Y al estar expuestos a trabajos riesgosos, la que se responsabilizará al final del día sería la empresa.

En la cuestión de incentivos, se otorga apoyo para el transporte de sus casas al trabajo y viceversa, así como la comida de ellos, como tal no hay incentivos. El control e historial de los colaboradores, se ejecuta en una base de datos de Excel, sin embargo, no está actualizada con los datos completos de cada uno de ellos.

Se busca incentivar a los colaboradores a que terminen sus estudios, estos son a los que vean que tengan facilidad para cierta área, a que estudien y terminen su educación.

Diagnóstico de finanzas

Actualmente, el área de finanzas tiene varios puntos débiles que están siendo factores importantes en la capacidad de realizar las actividades diarias de la empresa. Debido a que es el principal departamento encargado de las entradas y salidas del dinero, así como del correcto funcionamiento y aplicación de los recursos en los proyectos a realizar, se debe de atender de manera inmediata y procurar resolver los puntos estratégicos que están causando esto.

Como primer punto, se puede observar la incapacidad de la empresa por proporcionar un sistema de financiamiento o arrendamiento a los clientes comunes (casa-habitación / negocio) de los productos y servicios que esta ofrece, debido a que no son accesibles a todos los bolsillos y ya que este núcleo de mercado representa una parte importante de las operaciones así como los proyectos a empresas e industria a los que la empresa tiene la intención de captar, solicitan como requisitos fianzas e inventario suficiente para los concursos privados.

En el tema de concursos de carácter público y privado, la empresa se ha enfrentado a la incapacidad de solvencia financiera para participar directamente en ellos y sólo han colaborado como prestadores de servicios subcontratados lo que ha provocado que los rendimientos y utilidades de dichos proyectos hayan sido menores a los que se esperaban, adicional a que las condiciones de pago son por periodos determinados de tiempo, se debe de realizar un balance entre el costo-beneficio de estos.

Como parte fundamental del poder asegurar los recursos correspondientes a los trabajos realizados por la empresa, el sistema de cobranza no es el más eficiente

debido a la informalidad de la relación que se tiene con los clientes para la prestación de dichos servicios; ahora bien, no se tiene una tabulación establecida de los porcentajes de anticipo y tiempos de entrega de estos, lo que provoca no tener un control y programación de entrada de dinero.

Un problema latente en la empresa es el uso de tarjetas de crédito personales (de los empresarios) para solventar y realizar pagos correspondientes a los gastos de la empresa, así como de las operaciones y los costos de productos y herramientas para realizarlos. Por lo tanto, no se tiene un control y un balance completo de las salidas de ese dinero financiado y tampoco el costo financiero de tal dinero.

La empresa no cuenta con una planeación sólida de crecimiento ni proyección a corto, mediano y largo plazo por lo que no hay herramientas ni manuales para medir el rendimiento, desempeño y crecimiento de sus operaciones lo que provoca que no se tenga un punto de partida sólido ni un panorama claro de a dónde se quiere dirigir la empresa, los medios, proyectos y captación de nuevos proyectos.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

“Es una herramienta de análisis estratégico multidimensional: Por un lado, permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas).”² “Los cuatro factores considerados en el ejemplo anterior, pueden estudiarse y evaluarse a través de una técnica para el análisis y resolución de problemas denominada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)”.³

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:		BÁSICA			
Áreas funcionales					
Escalas de calificación: ■ >= 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1					
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	44.0	135.0	3.3	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	42.0	120.0	3.5	BÁSICA
AF3.	OPERACIONES	58.0	141.0	4.1	BÁSICA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	55.0	177.0	3.1	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	79.0	155.0	5.1	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		278.0	728.0	3.8	BÁSICA

² Speth, Christopher. (2016). El análisis del DAFO. Sitio web: 50minutos.es.

³ García López, Teresa y Milagros Cano Flores. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. SECCIN.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	60.0	207.0	2.9	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	244.0	721.0	3.4	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	123.0	333.0	3.7	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	29.0	60.0	4.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	456.0	1321.0	3.7	BÁSICA

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Experiencia de los empresarios	Planeación reactiva
Software inteligente para administración y contabilidad	Institucionalización insuficiente
Diversificación de modelos de negocio	Estructura organizacional imprecisa
Mercado	
Variedad de proveedores y comunicación fluida	Estrategias comerciales y mercadológicas informales
Buena reputación de calidad en la entrega de los productos	Canales de promoción y publicidad limitados
Canales de distribución confiables	Información del cliente escasa
Alianzas estratégicas de los empresarios en el medio	Políticas y estrategias irregulares de precios
Operación	
Instalaciones aptas para los procesos	Registros insuficientes de los procesos del negocio

Conocimiento de sus procesos operativos	Medición de productividad empírico
Recursos humanos	
Flexibilidad en los horarios con el personal	Ausencia de descripciones y perfiles de puestos
Personal comprometido	Procesos de administración de personal escasos
Finanzas	
Información contable registrada	Información financiera limitada
	Sistema de financiamiento débil (clientes)

Conclusiones

Con base en lo anterior y analizando el trabajo que se ha realizado hasta el momento se pueden observar asuntos interesantes respecto del corporativo; primero, el hecho de que esta empresa sobrevivió al rezago económico causado por la pandemia debido a la diversificación en diferentes modelos de negocio lo que permitió sopesar las adversidades que otras empresas padecieron en este año.

La realidad respecto de las fortalezas y amenazas que se describieron en puntos anteriores y la dificultad a la que se enfrenta debido a la alta competencia en todos los nichos a los que se dedica; se observa que la empresa se encuentra en un nivel básico de acuerdo con el análisis, por lo que se espera que mediante la implementación de las propuestas por parte de la consultoría, fortalezca los pilares fundamentales y sus departamentos para que ésta avance a un nivel aceptable.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa especializada en Ingeniería Electromecánica, que busca crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y creando vínculos a largo plazo con ellos.

Visión

Ser una empresa mexicana líder en el mercado nacional e internacional por sus servicios integrales en el sector electromecánico, reconocida por su innovación y calidad a través de personal calificado y a la vanguardia.

Valores

Trabajo en equipo

Innovación

Actitud de servicio

Integridad

Felicidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos (Metas) estratégicos para el 2023
Económico / Financiero	Consolidar la información para el crecimiento.
Cliente / Mercado	Fortalecer el posicionamiento de la empresa.
Procesos Internos	Disponer de cuadrillas especializadas. Formalizar las subcontrataciones de contratistas.
Personal – Entorno de trabajo	Disponer de una plantilla de 20 colaboradores de base. Integrar un grupo para prospección y generación de proyectos, y otro para supervisión.
Gestión	Consolidar la operación con grupos autónomos de trabajo.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo Operativo 2022	Objetivo (meta) Estratégico 2023
Económica / Financiera	Diseñar herramientas para planeación y proyección financiera, y control de cobranza. Recuperar cartera vencida. Implementar estrategia para apalancamiento financiero. Monitorear apoyos	Obtener líneas de crédito revolvente para PM. Utilizar reportes financieros generados para conocimiento de la situación real y valuación de la empresa. Integrar inversionistas.	Establecer equilibrio entre margen y costo. Diversificar inversiones. Realizar acreditación de impuestos.	Consolidar la información para el crecimiento.

	financieros de instancias gubernamentales y privadas.			
Cliente / Mercado	Diseñar la imagen corporativa. Desarrollar la estrategia de publicidad digital. Implementar el método de satisfacción del cliente. Analizar el otorgamiento de financiamiento interno a clientes. Estudiar nuevos productos y tendencias.	Apoyar a clientes con financiamiento interno. Crear histórico de clientes y ventas. Afianzar la imagen corporativa y el marketing digital. Estandarizar políticas y procesos de comercialización y ventas. Realizar la comercialización de productos eléctricos y otras actividades.	Validar la comercialización de productos eléctricos y otras actividades. Definir y establecer estrategias de posicionamiento.	Fortalecer el posicionamiento de la empresa.
Procesos internos	Obtener la acreditación FIDE. Realizar la documentación de los servicios. Desarrollar herramientas para gestión de tareas y seguimiento de metas. Renovar contratos de pólizas anuales de servicio. Generar nuevos	Sistematizar el control de las operaciones. Incrementar contratos de pólizas anuales de servicio. Rentar o adquirir almacén para comercializar productos eléctricos. Establecer un programa de mantenimiento de equipo y herramienta.	Juzgar los resultados del software inteligente para determinar su continuación. Efectuar la evaluación de maquinaria y equipo. Valorar la operación del almacén para comercialización de productos, así como de las otras actividades	Disponer de cuadrillas especializadas. Formalizar las subcontrataciones de contratistas.

	proveedores y retomar acuerdos con los actuales. Configurar el software inteligente para preparar el arranque de la PM.	Determinar el proceso de asignación de vehículos.	alternas.	
Recursos humanos	Elaborar las descripciones y perfiles de puestos. Implementar los contratos laborales y el Reglamento interno. Instalar el checador de asistencia.	Formalizar los procesos de administración de personal. Desarrollar un programa anual de formación de personal interno y externo. Instrumentar un plan de incentivos.	Evaluar la efectividad del plan de incentivos. Definir lineamientos para búsqueda de personal para las cuadrillas especializadas.	Disponer de una plantilla de 20 colaboradores de base. Integrar un grupo para prospección y generación de proyectos, y otro para supervisión.
Gestión / Dirección	Diseñar el organigrama general. Generar estrategia general para la migración de la PF a PM. Iniciar un plan de configuración de la cultura organizacional.	Desarrollar un programa estructurado de juntas. Generar pensamiento autocrítico en colaboradores. Realizar reuniones y actividades recreativas.	Fortalecer la estructura organizacional. Descentralizar operaciones, establecer oficina de playa del Carmen.	Consolidar la operación con grupos autónomos de trabajo.

3.4. Mapa de ruta

ROAD MAP 2020 - 2021										
						V: 2021	U: 2021	L:2022-2023		
Liquidez	Integrar expediente general para solicitudes de crédito.	Solicitar líneas de crédito revolvente PM y PFs.	Análisis y clasificación de ingresos y egresos por Q.	Estrategias de control de ingresos y egresos para optimizar los gastos por Q.	Análisis del flujo de efectivo y de la utilidad neta real.	Gestión de ahorro del 10% de la utilidad x mes.	Búsqueda de créditos con proveedores con plazos de 30 a 60 días.	Generación de convenios con instituciones financieras.	Monitorear apoyos de gobiernos estatales, municipales y federales.	Participar en convocatorias para gestión de recursos.
Gestión financiera	Revisión de cartera vencida y generación de estrategias para la cobranza	Política de crédito ligada a Fianzas y pagares.	Realizar un exhaustivo, fiable y detallado análisis sobre las finanzas de la empresa	Análisis de la información financiera de periodos anteriores para la generación del presupuesto anual.	Generar e implementar estrategia de apalancamiento con capital propio.	Generar alianzas estratégicas con entidades financieras.	Análisis de costos de producción, venta, directos e indirectos.	Análisis de índice de rotación de cuentas por pagar.	Análisis de Oportunidades de inversión de utilidades para la diversificación de los modelos De Negocio.	Análisis de Activos para su optimización, remplazo o cierre de los mismo.
Ciente Mercado	Investigación Y Segmentación del mercado a través de un estudio : Design thinking research	Diseño de un programa de acciones coherentes con la estrategia corporativa y optimizadas para cada segmento diferenciado de clientes :en la ZMG y sus alrededores.	Investigación Y Segmentación del mercado a través de un estudio	Diseño de un programa de acciones coherentes con la estrategia corporativa y optimizadas para la unidad de negocio: Energía solar : Residencial , Comercial, Industrial y gran escala.	Investigación Y Segmentación del mercado a través de un estudio	Diseño de un programa de acciones coherentes con la estrategia corporativa y optimizadas para la unidad de negocio: para la unidad de negocio: Ingeniería Eléctrica, HVAC y servicios Industriales Generales	Investigación Y Segmentación del mercado a través de un estudio : Design thinking research	Diseño de un programa de acciones coherentes con la estrategia corporativa y optimizadas para cada segmento diferenciado de clientes: Riviera Maya.	Revisión de los indicadores del CRM (Base de datos, Satisfacción- encuesta de calidad y fidelización del cliente.)	Plan de mejora continua para crecimiento de las ventas.
Procesos internos	Análisis de necesidades y gestión de recursos para la generación del acción para el desarrollo de las actividades.	Desarrollo y revisión de procesos por área :Administración-Recursos Humanos-Ingeniería/Construcción-Marketing/Ventas/Satisfacción del cliente-Control de calidad	Implementación de procesos por área :Administración-Recursos Humanos-Ingeniería/Construcción-Marketing/Ventas/Satisfacción del cliente-Control de calidad	Implementación de indicadores por área Kpi 's :Administración-Recursos Humanos-Ingeniería/Construcción-Marketing/Ventas/Satisfacción del cliente-Control de calidad	Análisis y evaluación de procesos por área :Administración-Recursos Humanos-Ingeniería/Construcción-Marketing/Ventas/Satisfacción del cliente-Control de calidad	Mejora de procesos y Kpi 's por área :Administración-Recursos Humanos-Ingeniería/Construcción-Marketing/Ventas/Satisfacción del cliente-Control de calidad	Realización de diagnóstico para la implementación del sistema de gestión de Calidad.	Plan de acción y mejora para la preparación de la certificación.	Plan de acción para la implementación del SGC	Implementación de las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.
Recursos humanos	Definir organigrama de la empresa, establecer equipo directivo y descripción de puestos	Entregar documento de descripción de puesto a cada colaborador para su lectura.	Reglamento interno de trabajo	Políticas de gastos, reembolsos, pagos salariales, pagos de prestaciones y aclaraciones	Detección de necesidades de capacitación	Monitoreo de calendario de cursos de interés para colaboradores	Evaluación de satisfacción con su empleo	Implementar incentivos y actividades que refuercen sentido de pertenencia e identidad	Evaluación del Organigrama y Generación de Perfiles necesarios para la organización a mediano y largo plazo.	Políticas de Retención de talento existente y atracción del talento para los nuevos cargos.
Administración y dirección	Implementación de Gestionix ERP/CRM; Ctrl+sun/ CRM Energía Solar para el año 2021 en la PF: ABRC (Gestión de Ferromex/Fide).	Migración del e Implementación de Gestionix ERP/CRM con la PM: (CTRL+SUN/FIDE ; 2022-- Gestionix 2021- Clientes cautivos- Henkel- UDG- Ferromex- Nutriton-Xcaret- ModernResear ch-GHO-Álvaro AGS-).	0	0	0	0	0	0	0	0

4Trim - 2020

1Trim - 2021

2Trim - 2021

3Trim - 2021

4Trim - 2021

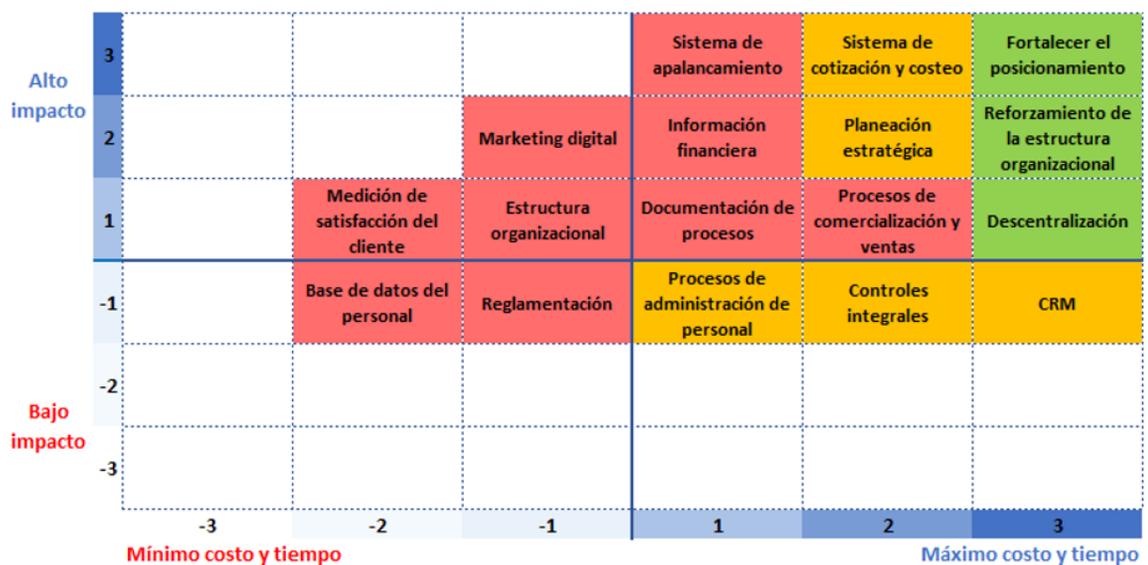
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Fortalecimiento de la gestión estratégica formalizada.

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

Matriz de priorización de propuestas



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

Justificación

En la propuesta de la **estructura organizacional precisa y clima laboral**, la empresa tenía una gestión empírica, así como la definición de los puestos de cada colaborador era poco clara. Por lo que se realizará una estructura organizacional y

redefinirán los puestos. Esto con la finalidad y beneficio de eficientar cada proceso dentro de la organización, donde cada colaborador entienda que es lo que realiza y como lo hace, mejorando el tiempo en la ejecución y la calidad de las actividades.

De la misma manera, para el *clima laboral*, hasta el momento no ha sido medido por lo cual no se conoce el estado de satisfacción de los colaboradores, por lo que se realizarán encuestas para establecer estrategias encaminadas a los valores, misión y visión de la compañía. Esto con el beneficio de cumplir las metas y objetivos de la empresa, aumentando la integración, la creatividad, el talento y la productividad de los colaboradores.

En cuanto a la propuesta de la **estrategia mercadológica** en la *encuesta de satisfacción para el cliente*, el corporativo carecía de un instrumento para tener registro de las opiniones e inquietudes de los servicios, así como una calificación de satisfacción en cuanto al personal, el proceso de venta y el trabajo adquirido, por lo que se trabajará en un cuestionario y su manual de uso, para prevenir errores o fallas.

Paralelo a ello, se trabajará en una propuesta de *campaña publicitaria* para la empresa, debido a que se tenía un modelo de ventas y promoción bastante obsoleto, en el que no se utilizaban medios digitales para la promoción de sus servicios o cualquier cosa que se refiera al corporativo. Es por ello que se realizará un documento de investigación de la competencia, donde se muestre información de competidores directos, su comunicación digital, aciertos, errores y recomendaciones. Partiendo de ello, se generará un brief o un documento breve con todo lo necesario para realizar una campaña, y de ahí se dará paso para realizar la propuesta, una parrilla de contenidos con publicaciones para un mes, que contenga instrucciones específicas.

Respecto a la propuesta de **sistematización de procesos de operación de los servicios** la empresa carecía de la documentación de los principales diagramas de proceso y del área responsable en cada uno de ellos. Por ello, se vio necesario empezar a definir y documentar estos procesos para tener claridad en los distintos procesos de venta e instalación que realiza la empresa, ya que éstos son la principal fuente de ingresos toda la empresa y teniendo identificado los procesos clave, es más fácil realizar las mejoras correspondientes para asegurar el crecimiento del corporativo.

Logrado ese primer paso se implementará un *manual de operaciones* en donde incluirá los diagramas señalados anteriormente con sus respectivas descripciones, el instructivo de seguridad de los procesos y el instructivo de la herramienta que les ayudará en la gestión de las tareas. Todo esto como resultado a la necesidad de solidificar la base de los procedimientos de su empresa para posteriormente llegar al control óptimo de sus operaciones y tener la medición de sus niveles de productividad para el cumplimiento de sus metas, ya que actualmente la empresa lo realiza de manera empírica.

Para la propuesta de **controles financieros específicos**, el corporativo no contaba con la información sistematizada, sólida, completa y fidedigna de las operaciones financieras de la empresa, así como de los activos, pasivos, capital, deuda, crédito y costos financieros. De igual manera, era difícil identificar los márgenes de utilidad y el punto de equilibrio.

Dicho lo anterior, se elaborará una herramienta para el vaciado de la información certera y de la planeación futura de las operaciones de la empresa ideada con metas críticas de control de objetivos, así como una proyección financiera del valor de dichas operaciones en los años venideros para que así, tanto empresarios como personal encargado de la administración financiera y contable tengan la capacidad de tomar decisiones tajantes respecto del rumbo que tomarán las

operaciones de la empresa. Así mismo, se fomentará el uso del software inteligente para el control administrativo, de clientes, proveedores, cotización, facturas y ventas en general con el propósito de sistematizar el proceso e hilar de manera rápida y útil, todo el proceso desde la adquisición hasta la venta con el historial del cliente para que se puedan obtener reportes financieros inteligentes de manera mensual, bimestral o trimestral según sea necesario.

De igual manera, para el *apalancamiento financiero*, la empresa no contaba con un brazo sólido que le permitiese captar nuevos clientes por medio de un sistema de crédito o arrendamiento lo que implicaba no tener la capacidad de incrementar sus ventas producto de la falta de aliados comerciales que sirvieran como intermediarios en este proceso, así como para incrementar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Paralelo a ello, se realizarán acercamientos estratégicos con posibles aliados comerciales que le permitan a la empresa brindar el sistema de crédito o arrendamiento a sus clientes ideando un sistema de pagos óptimo y benéfico tanto para el cliente, como el intermediario y por supuesto para el empresario. Además, se efectuará una valuación general de la empresa, así como de sus operaciones presentes y futuras en escenarios posibles con la finalidad de evidenciar y exponer de manera eficiente y crítica, la realidad de la empresa y el valor de esta en el mercado.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	SEP	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	DIC	DIC	
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	sem 11	
			28 al 2	5 al 9	12 al 16	19 al 23	26 al 30	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27	30 al 4	7 al 10	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRECISA Y CLIMA LABORAL														
1	Ana Paulina Campos Gutiérrez	Manual de Organización. Reporte del Clima Laboral.												
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
2. ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA														
1	José de Jesús Figueroa Bojórquez	Investigación de la Competencia, Parrilla de Contenidos. Herramienta KPI. Instructivo y Reporte de la Medición de la Satisfacción del Cliente en Línea.												
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
3. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS														
1	Engilberto Campos Hernández	Manual de Operación de los Servicios. Herramienta para Gestión de Tareas y Seguimiento de Metas y su Instructivo.												
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
4. CONTROLES FINANCIEROS ESPECÍFICOS														
1	Francisco Javier Barragan Garcia	Investigación para la Estrategia de Apalancamiento Financiero. Herramienta de Planeación Financiera y su instructivo.												
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL														
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación												
Reporte y exposición final														

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La **primera semana** de la implementación comenzó con una revisión de las actividades a realizar para cada una de las propuestas de mejora con los empresarios.

Para la propuesta de **estructura organizacional y de puestos precisa**, entendiéndose como **estructura organizacional** al “conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.”⁴ Al efecto, se determinaron **las descripciones y los perfiles de puestos**, donde la descripción de puesto se define como el “conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales, aunque pueden haber más de una persona en un mismo puesto.”⁵ Es decir, las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. En cuanto al perfil de puesto, se define como “las características que una persona debe tener para ser considerada un candidato viable. Incluye nivel y tipo de escolaridad, años y sector de experiencia, aptitudes, actitudes, personalidad, valores.”⁶

Con esto se inició la identificación de los puestos existentes a fin de elaborar las descripciones de puestos y sus perfiles. Esto fue, con ayuda de una colaboradora del área administrativa que cuenta con experiencia en la empresa. Se trabajó en las descripciones y perfiles de dos de los puestos, por lo que se seguirá en la siguiente semana.

⁴ Canive, Teresa. (2020). La estructura organizacional. Obtenido de sitio web.

⁵ Carrasco, José. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Obtenido de sitio web.

⁶ González Aidee (2018). Características de un formato de descripción de puestos. Obtenido de sitio web.

Sobre la propuesta de **estrategia mercadológica**, que se define en “cómo se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa”⁷, se realizó un primer acercamiento a la investigación de la competencia, la importancia de una **investigación de la competencia** radica en que “se examinan las características de los rivales existentes, así como las particularidades de los productos o servicios que éstos ofrecen, y es fundamental para poder determinar la viabilidad comercial de un nuevo negocio o emprendimiento.”⁸

La investigación se enfocará en cuanto a lo que los competidores publican en redes sociales, entendiéndose como **redes sociales** a “las plataformas digitales que permiten la interacción de dos o más grupos, que proveen a usuarios de una serie de herramientas para construir sus propios productos, servicios o espacios de transacciones.”⁹ Se contactó a uno de los empresarios para saber si estaba interesado en que se investigara alguna empresa en específico que perteneciera a su competencia, mientras tanto, se empezó a averiguar cuáles son las empresas con las que compite a fin de iniciar con la investigación.

Respecto a la propuesta de **sistematización de procesos de operación de los servicios**, la **sistematización** se entiende como “poner en orden un conjunto de prácticas o procesos que se hacen de forma constante. Es una práctica que permite agilizar los procesos, detectar errores o pérdida de productividad y hacer pasos replicables para cualquiera que desee hacerlo.”¹⁰

⁷ Espinosa, R. (2016). Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Recuperado de sitio web.

⁸ Socatelli, M. (2013). Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles. Recuperado de sitio web.

⁹ Solanet, M. A. y Martí, M. L. (2019). Redes sociales: educación y valores. Recuperado de sitio web.

¹⁰ Carrasco, S. (2017). Sistematización de procesos para escalar la empresa. Recuperado de sitio web.

Por otro lado, un **proceso** se define como “una forma estandarizada y óptima de realizar una tarea.”¹¹ En colaboración con los empresarios se irá estandarizando el conjunto de pasos a seguir para cada actividad, la **estandarización** consiste en “definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él usan permanentemente los mismos procedimientos.”¹² Al efecto, se definieron los días y horarios para la reunión con los empresarios e ir avanzando de manera conjunta en la propuesta a trabajar.

Acerca de la propuesta de **controles financieros específicos** cuya definición “puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.”¹³ Se estableció contacto con el empresario a cargo del área de finanzas para determinar el trabajo a realizarse y, de igual manera, proponer el día y hora en la que se estarían concretando los trabajos necesarios para lograr la meta en tiempo y forma propuesto.

Como adelanto a la información requerida para realizar los productos, se obtuvieron los montos facturados durante 2019, se entiende como **monto facturado** “al importe, es la cantidad, cuantía, medida o proporción, que vale un producto o artículo, y que figurará a la hora de hacer facturas de las operaciones de compra o venta.”¹⁴

Dicha información fue proporcionada por nicho, se conoce como **nicho** “de mercado a una porción de un segmento de mercado, que está compuesta por un

¹¹ Luco, Andrés. (2020). La importancia de sistematizar procesos en tu empresa. Recuperado de sitio web.

¹² Peña, C. V., & Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. Recuperado de sitio web.

¹³ Teruel, Sandra. (2019). Control financiero: definición, objetivos e implementación. Recuperado de sitio web.

¹⁴ González, Pedro. (2020). ¿Qué es importe? Recuperado de sitio web.

grupo reducido (ya sea de personas o empresas) que posee ciertas características y necesidades comunes.”¹⁵ El empresario se comprometió a brindar la misma información estructurada para el presente año.

En la **segunda semana** de la implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional y de puestos precisa, se puntualizó la descripción y el perfil del **Director de ventas y proyectos**, algunos “aspectos a considerar es que el director de ventas debe ser un buen motivador, tener carisma de líder, saber dirigir a grupos de personas y tener capacidad organizativa, siendo capaz de fijar objetivos.”¹⁶

De la misma forma, se empezó con la descripción y el perfil del **Director de administración y finanzas**, “cuyas habilidades y capacidades necesarias son: “liderazgo, visión estratégica, juicio, orientación a resultados, dirección de equipos de trabajo y comunicación. Su objetivo es supervisar que la asignación, registro y ejercicio de los recursos, se realicen en apego a la normatividad que aplica para cada fuente de ingreso, con la finalidad de contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.”¹⁷

En cuanto a la propuesta de estrategia mercadológica, después de haber realizado la investigación de la competencia se le presentó al empresario para entonces iniciar la estrategia mercadológica. Entre lo que se le enseñó al empresario fueron las páginas web y redes sociales de las empresas que están como competencia directa.

Al efecto, se realizará una **campana de marketing**, “que es un plan que tiene como fin último, hacer llegar un mensaje, que sea claro, al público al que se quiera

¹⁵ Sánchez, Javier. (2020). Nicho de mercado. Recuperado de sitio web.

¹⁶ Monferrer Sandra Tena, J. S. (2014). Dirección de ventas.

¹⁷ Sonora, E. C. (06 de 10 de 2020). Perfiles. Obtenido de sitio web.

dirigir. Tiene que ver con la necesidad de comunicación.”¹⁸ En ella, se incluirán las imágenes a publicar, en un periodo calendarizado, con la finalidad de que sirva como guía para los empresarios.

En relación con la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, se siguió trabajando en la recuperación de documentos o formatos existentes que ayudaron para la documentación de los procesos, se estuvo dialogando con el empresario y se decidió que se elaborarán los **diagramas de flujo** de los servicios que son más recurrentes. “Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.”¹⁹

Sus dos procesos más recurrentes y de los que el empresario cree más necesario realizar los diagramas son: el proceso de venta e instalación de los paneles solares, y el proceso de instalación de los aires acondicionados. También se decidió que se elaboraría un manual de seguridad para los procesos de instalación de paneles solares.

Un **manual de seguridad** “tiene por objetivo establecer normas, reglas y procedimientos para las actividades del programa de higiene y seguridad industrial de la empresa, debido a que permiten: Evitar eventos no deseados, mantener las operaciones eficientes y productivas, llevar una coordinación y orden de las actividades de la empresa.”²⁰ Se inició la elaboración del manual de seguridad.

¹⁸ Villajona, S. (2014). ¿Cómo diseñar una campaña de publicidad?

¹⁹ Manene, L. (2011). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. Obtenido de sitio web.

²⁰ Rubio Romero, J. C., & Rubio Gámez, M. (2005). Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales. Obtenido de sitio web.

Para la propuesta de controles financieros específicos, se estableció con el empresario los procesos a seguir y se realizó el análisis de las herramientas existentes para tener una **información financiera** completa, la cual se define como “el conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida y expresada en términos de dinero, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero.”²¹

Una vez teniendo claro esto se siguió con el planteamiento de utilizar una herramienta que es un software inteligente de automatización de procesos y registros contables y administrativos, para tener un control específico e inventariado de las ventas, materia prima, productos, materiales, ingresos, gastos, cotizaciones, facturas y recibos.

Posteriormente, se realizó un **diagnóstico financiero** el cual se define como “al análisis que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ésta, determinando sus niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio financiero.”²²

Esto fue con el objetivo de comenzar una estrategia para realizar la **proyección financiera**, que se define como “el análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera, un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios”²³ de la empresa, así como tener una **valuación financiera** certera y fidedigna, concepto que se

²¹ Facultad de Contaduría. Academia de Contabilidad Financiera. (Agosto 2014). Antología para curso de Fundamentos de Contabilidad 1ra. Parte. Obtenido de sitio web.

²² ELG Asesores. (2020). Diagnóstico Financiero para una Empresa. Obtenido de sitio web.

²³ Pérez Porto Julián, Merino María. (2015). Definición de Proyección Financiera. Obtenido de sitio web.

define como “un modelo para calcular un rango de valores entre los cuales se encuentra el precio de la compañía. También la podemos definir como un instrumento de evaluación de los resultados de la empresa”²⁴, lo que permitirá formalizar un **apalancamiento financiero** que “consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera”²⁵ con una institución de crédito y arrendamiento para la prestación de servicios en un futuro cercano.

Como resultado del trabajo de esta semana se dejó a reflexión para los empresarios y sus colaboradores el observar y dialogar la situación actual de la empresa, así como su compromiso y trabajo por realizar para cumplir las metas de cierre de año y prepararse con la información necesaria para el trabajo de la próxima sesión.

Durante la **tercera semana** de implementación, acerca de la propuesta de estructura organizacional y de puestos precisa, se describieron los puestos de oficial eléctrico, medio oficial y auxiliar administrativo. Esto fue por medio de juntas con la gerente de administración, el director de administración y el director de ventas y proyectos. Durante estas reuniones, se puntualizó el perfil, las actividades que realizan, y las responsabilidades del puesto, entre otros.

En el puesto de **Auxiliar administrativo**, que en su descripción especifica como se “encargan de asegurar el buen funcionamiento de una oficina o empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes.”²⁶

²⁴ Sarmiento S., A. Julio. (22 de marzo de 2017). Valoración de Empresas. Obtenido de sitio web.

²⁵ Velayos Morales Víctor. (2020). Apalancamiento financiero. Obtenido de sitio web.

²⁶ Neuvoo. (2017). ¿Qué hace un Asistente Administrativo?. Obtenido de Neuvoo.

Para el puesto de **Oficial eléctrico**, su propósito es “realizar trabajos de electricidad, mantener en buen estado de conservación y funcionamiento, las instalaciones eléctricas, corrigiendo desperfectos que en las mismas se produzcan, y llevar a cabo nuevas instalaciones.”²⁷ Cabe mencionar que este puesto está colaborando con el de medio oficial eléctrico.

Respecto a la propuesta de estrategia mercadológica, se trabajó en un Brief para la campaña digital. Un **Brief** se entiende como un documento que “detalla el público al que se dirige la campaña publicitaria, el problema que desea resolver, los medios que se van a utilizar, los atributos del producto, cuál es la ventaja competitiva que se desea resaltar, entre otros aspectos que se deben tomar en consideración cuando se hace un documento como este.”²⁸

Con el Brief, se busca dar a conocer a la empresa con el público, así como sus líneas de negocio. Dicho Brief se le presentó al empresario para su revisión y aprobación. Mientras tanto, se trabajará en la **encuesta de satisfacción**, que se entiende como un sondeo del mercado, cuyo objetivo es “reflejar la realidad del modo más fidedigno posible, lo cual supone reducir al máximo las discrepancias entre los resultados del estudio y su objeto. Esta actividad concreta y acopia información sobre diversos aspectos del mercado.”²⁹

Para la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, se le siguió dando seguimiento a los diagramas de los procesos requeridos y se implementaron correcciones dadas por el consultor a cargo, se identificó que sería

²⁷ Universidad Edu. (2020). Descripción del cargo de oficial intermedio electricista. Obtenido de sitio web.

²⁸ Godoy, M. (2016): “El Brief como elemento esencial de toda gestión publicitaria.” Obtenido de sitio web.

²⁹ Maceiras, L. (2002). Encuestas de satisfacción de usuarios. Obtenido de sitio web.

de mayor utilidad incluir en los diagramas las áreas involucradas en cada proceso, para el mayor entendimiento del personal que se apoyará en dichos documentos.

Posteriormente se le empezó a dar forma al **manual de operaciones** “Un manual de operaciones es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. Es preparado por la misma institución u organización donde es utilizado y presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.”³⁰ Del proceso de los paneles solares, desde medidas de seguridad que debe de tener el instalador, hasta datos más tecnicados sobre instalación y mantenimiento.

También, se está viendo la posibilidad de utilizar el software inteligente con el que actualmente cuenta la empresa como herramienta para su soporte financiero y contable, para identificar funciones que se puedan aprovechar para la propuesta de diseñar una **herramienta para la gestión de las tareas**. “La gestión de tareas busca en gran manera optimizar, evitando archivos mal organizados, notas extraviadas, adhesivos pegadas en la pc etc. En cualquier caso, la gestión de tareas contribuye a lograr un objetivo dentro del tiempo establecido, considerando que esa es la prioridad “el tiempo y la ejecución” tanto para ti como para gestionar una empresa.”³¹

Sobre la propuesta de controles financieros específicos, se tuvo contacto pleno con el empresario responsable de dicha área para obtener **información o datos duros**, que se define como que los datos “están soportados por una metodología aceptada como válida por especialistas y, también, las más de las veces –por no

³⁰ Palacios Bañegil, T. et. al. (2005). Manual de dirección de operaciones. Obtenido de sitio web.

³¹ CRUA, C. I. L. (2017). Desarrollo e implementación de herramientas para el mejoramiento de la gestión de la información de last planner. Obtenido de sitio web.

decir siempre— son dados a conocer por instituciones dedicadas a la elaboración de estadísticas o por otras que, como parte de sus funciones, las generan.”³²

Posteriormente, se realizó un planteamiento general respecto de dónde se encuentra situada la empresa (en el tema financiero), y como trabajo a realizarse (por parte de los empresarios) se les preguntó sobre el planteamiento de metas que pondrán para los años venideros 2021, 2022 y 2023 la cual se revisará a fondo durante la próxima reunión en donde se solicitó la presencia de una colaboradora que tiene conocimiento del contenido que se tratará.

Como respuesta, el poder contar con esas metas, servirá como pilar fundamental para la elaboración de la **planeación o planificación financiera** que se define como “el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible.”³³

Para ello, **el objetivo financiero** se define como la herramienta que “describe las metas relacionadas con las finanzas y que a su vez permitan alcanzar el objetivo general.”³⁴ Por lo tanto, y partiendo del punto anterior, se pretende realizar como acto siguiente la proyección financiera correspondiente para los años venideros. Además, se realizó la entrega de accesos y contraseñas, por parte de los empresarios, de sus cuentas del sistema utilizado como asesor en el tema financiero. Para la siguiente sesión, se habrá indagado y profundizado en toda la información contenida en dicha herramienta para fortalecer y retroalimentar su uso.

³² Verdugo, Ángel. (7 de enero de 2020). ¿Por qué nos interesan los datos duros? Obtenido de sitio web.

³³ AndBank. (15 de julio de 2015). Las 4 claves de la planificación financiera: objetivos, plazos, presupuesto y control de las decisiones. Obtenido de sitio web.

³⁴ Rus Arias, Enrique. (2020). Objetivo financiero de la empresa. Obtenido de sitio web.

En la **cuarta semana** de implementación para la propuesta de **estructura organizacional y de puestos precisa**, se redefinió las descripciones de los puestos, donde se revisó con detalle cada uno. Es importante mencionar que se partió por la reestructuración del organigrama. Posterior a esto, se modificaron los puestos de cada colaborador, partiendo con la identificación del puesto donde se puntualizó el número de plazas, el tipo de contrato, puesto de jefe inmediato y puestos a su cargo.

Después, se rectificó el objetivo, la comunicación interna, externa y las responsabilidades específicas de cada uno. En donde este último, se divide por funciones procesos, información confidencial, manejo de efectivo valores y por último de mobiliario equipo.

Se continuó describiendo las capacitaciones de cada puesto, los indicadores de eficiencia y las condiciones físicas de trabajo. En esta se puntualizan los factores ambientales en los que se trabaja, así como los riesgos de accidentes en oficina o enfermedades. Después, se redefinió el perfil del puesto, la experiencia laboral y las características personales.

En cuanto a la propuesta de estrategia mercadológica, para la campaña publicitaria se diseñó una guía para tomar fotografías que se le envió al empresario responsable del área de mercado y operaciones, para que se instruyan tanto él como su equipo, y así puedan capturar mejores imágenes, que posteriormente incluirán en sus redes sociales. También se les pidió elegir una frase que ayude a definir su empresa ante el público. Para la encuesta de satisfacción del cliente, se mostró el cuestionario al empresario, y se le hizo un prototipo para que pudiera ver cómo quedará una vez implementada. Aún se tendrán que hacer unas pequeñas correcciones, pero ya están definidas todas las preguntas de la encuesta.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, hubo gran avance en cuanto al manual de operaciones, se terminó la adaptación de los **diagramas de flujo con formato de carriles** “Un diagrama de carriles es un tipo de diagrama de flujo que delimita quién hace qué en un proceso. Usando la metáfora de los carriles en una piscina, un diagrama de carriles proporciona claridad y responsabilidad al colocar los pasos de un proceso dentro de los "carriles" horizontales o verticales de un empleado, grupo de trabajo o departamento en particular. Muestra conexiones, comunicación y transferencias entre estos carriles y puede servir para resaltar derroche, redundancia e ineficiencia en un proceso.”³⁵

Los diagramas se incorporaron a los apartados correspondientes del manual de operaciones, junto con las descripciones narrativas de cada uno de los procesos internos. Se definieron los documentos que se necesitarán durante los procesos, para posteriormente anexar el apartado del formato y uso de éstos. Próximamente se solicitará a los empresarios formatos existentes de dichos documentos, y poder describir una breve instrucción de uso. Además, se incluirá un apartado de medidas de seguridad para los procesos descritos en el manual de operaciones.

Acerca de la propuesta de controles financieros específicos, se logró obtener información completa respecto a las ventas facturadas del 2019 y, de igual manera, lo facturado hasta el momento del 2020, desglosado por nicho y por Registro Federal de Contribuyentes RFC. Asimismo, se plantearon los primeros objetivos respecto a las ventas que proyectan tener para los años venideros 2021, 2022 y 2023, y para lo cual se acordó comenzar a utilizar la plataforma de gestión y administración para contener toda la información financiera, así como la opción

³⁵ Condori, Tacca, R. A. (2015). Implementación de una herramienta para el soporte en la creación de diagrama de la notación para el modelado de procesos de negocios.

de utilizarla para el control de clientes, proveedores, productos, cotizaciones y facturas.

El avance obtenido permitirá poder realizar en las semanas siguientes un **balance general**, el cual se define como “un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto.”³⁶ Teniendo esta herramienta se podrán realizar la planeación con objetivos claros, metas, puntos de control e indicadores para la revisión y supervisión.

Durante la **quinta semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional y de puestos precisa, se inició con el **manual de organización** que este se entiende como “instrumento administrativo que se utiliza de apoyo para la correcta coordinación de todas las personas que forman parte de una estructura organizacional. Donde los objetivos que persigue este manual son: difundir las líneas de autoridad y responsabilidad, así como para dar a conocer los objetivos y las funciones de todos y cada uno de los puestos que forman parte de esta estructura.”³⁷

Otra definición consiste en que “el manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.”³⁸

Al respecto, se enlistaron los puestos de la empresa, se escribieron los antecedentes históricos y se agregó la identidad institucional. De la misma manera, se definieron los puestos de medio oficial y Oficial de HVAC, se

³⁶ Sevilla, Andrés. (2020). Balance general. Obtenido de sitio web.

³⁷ Guadalajara, U. D. (05 de 2010). Manual de organización. Obtenido de sitio web.

³⁸ Trujillo, J. (27 de 10 de 20). El manual de organización. Obtenido de sitio web.

puntualizaron las responsabilidades específicas, el objetivo y perfil del puesto, así como la experiencia laboral de dichos puestos.

Referente a la propuesta de estrategia mercadológica, para la encuesta de satisfacción de los clientes se realizaron las últimas modificaciones y se comenzó a realizar una versión disponible para impresión, así como un manual para comprenderla. Sobre la campaña publicitaria, se continuó trabajando en el contenido de las publicaciones para redes sociales. Se le presentaron algunas propuestas al empresario y estas fueron aprobadas. También se recibieron algunas fotos del cliente que posiblemente puedan usarse en la campaña. Se comenzó a trabajar en el documento de esta propuesta.

En relación con la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, se pudo terminar con los últimos apartados del manual de operaciones. Se anexaron los documentos aplicables o formatos existentes que se tienen actualmente por parte de los empresarios y se digitalizaron documentos check list que se tenían de manera escrita análoga.

De la misma forma, se añadió el apartado de medidas de seguridad en la instalación de paneles solares, así como el equipo de seguridad necesario por normatividad y el diagrama de los elementos principales de todo el sistema fotovoltaico. Por otro lado, se siguió investigando la adaptación de un software de gestión de tareas para la empresa y sus funciones básicas de seguimiento de tareas y metas.

En la propuesta de controles financieros específicos, se realizó en esta semana la entrega completa de la información necesaria para construir las proyecciones y planeaciones correspondientes para los años venideros; se estableció y se recalcó en que los estados financieros en general habían sido alterados en beneficio de

los empresarios debido a estrategias de crédito externas que les permitían incrementar su capacidad de endeudamiento.

Ahora bien, teniendo la información correspondiente y atendiendo la necesidad de incorporar todo el contenido en una herramienta confiable para el análisis crítico de la información, se elaborará un manual que acompañe al usuario y lo dote de facultades suficientes para la interpretación de la información ahí contenida.

En la **sexta semana** de implementación, acerca de la propuesta de estructura organizacional y de puestos precisa se llevó a cabo la identificación del **clima laboral** aplicando encuestas a los colaboradores. Esto se entiende como la “percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos.”³⁹ También se define como el “conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas.”⁴⁰ Tiene la finalidad de determinar la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

En cuanto a la propuesta de estrategia mercadológica, se trabajó en la encuesta física de satisfacción del cliente, así, en caso de cualquier falla tecnológica, siempre podrán tener a la mano un cuestionario en papel que pueda ser contestado por el cliente, y posteriormente añadirlo a donde esté toda la información de las encuestas. También se trabajó en el instructivo de las encuestas, para que los clientes sepan la razón de aplicar estos sondeos, así como mostrarles cómo utilizar la herramienta en línea y a dónde se va toda la información recabada, entre otras cosas.

³⁹ Williams Rodríguez, Luz Viridiana. (2019). Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica. Obtenido de sitio web.

⁴⁰ Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, julio 20). Clima laboral. Obtenido de sitio web.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, se pudo identificar la herramienta con la que se empezará a trabajar en la gestión de tareas. Es una aplicación web y móvil diseñada para mejorar y optimizar la comunicación y la colaboración en equipo. El segmento en el que se busca implementarlo es en la gestión de las tareas para tener un control de los tiempos y medidas de productividad definidas.

También se les envió el manual de operaciones que se terminó de corregir a los empresarios para su revisión y validación. Posteriormente, se planea tener una presentación con los colaboradores para validar los procesos e instructivos integrados en el manual.

Para la propuesta de controles financieros específicos, se realizaron avances significativos en la elaboración de la herramienta; el trabajo fue meramente de escritorio, la planeación financiera con metas y métodos de control así como la proyección financiera para la valuación de las operaciones futuras de la empresa, se pretende tenerlas terminadas y comenzar con la implementación práctica para la siguiente semana y hacer la presentación correspondiente para su validación y aceptación por los empresarios.

Durante la **séptima semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional y de puestos precisa, para el **procesamiento de las encuestas** se utilizó la herramienta de clima laboral, “en esta etapa se realiza la recopilación de las respuestas por parte de los encuestados para evaluar, ponderar y visualizar los componentes del entorno de la empresa.”⁴¹

⁴¹ Lara Flores Juan Carlos. (S/F). Sistema de información para la configuración y aplicación de encuestas de clima laboral.

Así como se trabajó en el **reporte de resultados** de clima laboral donde “se utilizan las respuestas recopiladas y se calculan los valores de cada respuesta de acuerdo a los pesos asignados a cada pregunta y los factores incluidos en la encuesta, dichos valores calculados permiten realizar la clasificación de las encuestas tomadas.”⁴² Donde se obtienen resultados gráficos y estadísticos, mostrando los objetivos, determinando los indicadores necesarios para la mejora de las deficiencias de la compañía.

Acerca de la propuesta de estrategia mercadológica, se realizaron correcciones al manual de la encuesta de satisfacción del cliente, al igual que al reporte de investigación de la competencia. También se ha continuado trabajando en las publicaciones de la campaña publicitaria. Por parte del empresario, se han recibido algunas fotografías que podrían utilizarse para la campaña.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, se validó el manual de operaciones con los empresarios, y se corrigieron muchos detalles e incluso se le añadieron nuevos procesos en el servicio de instalación de paneles solares. Se añadieron nuevos formatos y se deben de modificar los diagramas de flujo. Se continúan generando los nuevos formatos que añadieron los empresarios junto con los formatos ya membretados.

En la propuesta de controles financieros específicos se realizó un trabajo en conjunto con disciplinas administrativas y contables, con la finalidad de poder fusionar y complementar el producto de la proyección financiera y la planeación a partir del uso de los estados financieros de la empresa, concluyendo con el reflejo íntegro de las operaciones actuales de la empresa, futuras y objetivas con las

⁴² Lara Flores Juan Carlos(S/F). Sistema de información para la configuración y aplicación de encuestas de clima laboral.

metas porcentuales y económicas para los años venideros y los puntos de control para revisión y retroalimentación.

En la **octava y última semana** de implementación, para la propuesta de estructura organizacional y de puestos precisa se solicitó a los colaboradores que leyeran las descripciones de sus puestos, posterior a esto se realizó una encuesta para determinar la comprensión de dicha lectura. Se hicieron un total de siete preguntas como ¿Cuál es el nombre de tu puesto? ¿Quién es tu jefe inmediato? ¿Conoces la diferencia entre las actividades y las responsabilidades que tienes asignadas? Esto con la finalidad de identificar el nivel de comprensión de lo que cada colaborador ejecuta en su puesto. Los resultados se analizaron comparando las respuestas con las características de sus puestos, y con este análisis se efectuó una conclusión.

Acerca de la propuesta de estrategia mercadológica, los productos finales de campaña publicitaria y encuesta de satisfacción del cliente se enviaron a los empresarios, para que puedan revisarlos e implementarlos. También, además de la encuesta de satisfacción del cliente, se realizó otra encuesta para conocer los motivos de declinación de compra de las personas que se han acercado a la empresa. Ambos cuestionarios fueron añadidos al Drive del correo de la empresa. También se creó un membrete con el diseño de la empresa, de esta manera, podrán incluir en ello cualquier tipo de información oficial de la empresa.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de operación de los servicios, se enviaron los manuales de instalación de paneles y aires acondicionados a los empresarios para llevar a cabo la validación y retroalimentación de los operadores encargados de estos procesos, debido a un percance ocurrido con un cliente, los operadores no pudieron asistir a la hora de la validación, pero uno de los empresarios se comprometió a realizar la retroalimentación ese día más tarde. Posterior a la retroalimentación dada por los

operadores, se hicieron las respectivas correcciones y se les entregó a los empresarios.

También se elaboró un documento con la descripción de la herramienta de gestión de tareas, para que los empresarios identificaran las principales funciones y pudieran trabajar con la aplicación posteriormente. Se adjuntaron los links de descarga para prueba gratuita y demás información sobre todas las funciones que ofrece la herramienta a las empresas.

Para la propuesta de controles financieros específicos, se realizaron las últimas modificaciones del primer entregable fusionando aspectos previamente adquiridos por la empresa y aquellos de nueva creación, con la finalidad de tener una herramienta certera para la planeación y proyección financiera para años venideros; asimismo, se realizaron las modificaciones pertinentes al documento preparatorio para determinar el **punto de equilibrio** de ventas de la empresa, el cual se define como, “un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).”⁴³

Para el apalancamiento financiero, se realizó un reporte general exponiendo las causas del por qué esta propuesta aún no se puede implementar en la empresa, haciendo énfasis en la necesidad inminente de aplicar todos los recursos en pro de ella para el corto-mediano plazo. De igual manera, se plasmó el proceso considerado a seguir para los preparativos de la empresa en 2021 en función de comenzar a operar con ventas fuertes, sólidas y con una capacidad de captación mayor

⁴³ Pérez Porto, Julián, et. al. (2012). Definición de punto de equilibrio. Obtenido de sitio web.

5.2. Resultados obtenidos

Estructura organizacional precisa y clima laboral

En la estructura organizacional se observó imprecisión por lo que se realizó un manual de organización de la empresa, esto se partió describiendo los puestos y perfiles de cada colaborador, definiendo actividades diarias, semanales y mensuales. Esta información se le entregó a cada colaborador donde las descripciones fueron leídas. Como beneficio se clarificaron los roles y las actividades en un 78%, esto para asegurar la retención del personal. Así como utilidad de disminuir la rotación y el tiempo en capacitaciones de nuevos colaboradores.

En el clima laboral se obtuvo un reporte con la satisfacción de los colaboradores, esto fue aplicado a través de encuestas donde cada resultado se ponderó para poder analizar la información. Un dato que es importante destacar es que en el área operativa se tiene una percepción más baja sobre la satisfacción a comparación del área administrativa. En dicho reporte vienen las gráficas de las encuestas y los rubros que se encuentran en foco rojo, los intermedios y los excelentes. Para los puntos de foco rojo que fueron dos se sugirieron estrategias y recomendaciones fundamentadas con fuentes confiables.

Estrategia mercadológica

Para el plan de marketing digital, se detectó una ausencia de promoción y publicidad digital, lo cual resultó en la investigación de la competencia de la empresa, así como en la creación de una campaña publicitaria calendarizada, con una extensión de un mes, que le dará proyección a la marca en una red social.

Además de ello, se observó que había desconocimiento del grado de satisfacción del cliente, así como el perfil de este, y para ello se realizó una encuesta de

satisfacción del cliente, y un manual para su uso, con el objetivo de medir el nivel de complacencia que el público tiene hacia la empresa.

Sistematización de procesos de operación

Para la sistematización de procesos de operación la problemática eran los procesos de operaciones empíricos, para esto se lograron generar dos manuales de operaciones a partir de la información recopilada en entrevistas con los empresarios, también incluye instrucciones de seguridad, descripción de tres procesos de alto valor, sus diagramas de flujo correspondientes, y cinco nuevos documentos aplicables (formatos) en los procesos que lo requieran. Se logró retroalimentar los manuales por medio de los colaboradores que hicieron una complementación junto con los empresarios.

De igual forma para la problemática en los controles informales, se identificó una herramienta de gestión en línea, que por sus funciones es la más adecuada a la empresa y que le ayudará a la definición de controles y niveles de seguridad, previniendo posibles retrasos y retrabajos dentro de los procesos de la empresa, de tal forma que los empresarios se determinaran a incorporar esta herramienta dentro de los procesos de gestión de las operaciones.

Controles financieros específicos

Como principal indicador respecto al área financiera se ha podido observar que la información con la que cuenta la empresa respecto de esta área es poco confiable, por lo que se buscó realizar una herramienta funcional que fuera pilar en la planeación y proyección financiera de las operaciones de la empresa en años futuros lo que le permitirá al empresario poder controlar de manera eficiente la información correspondiente a ventas, gastos y costos principalmente, con el principal beneficio de poder cuantificar sus ventas futuras basándose en los objetivos de crecimiento propuestos. Como resultado se pretende apoyar al

empresario en la toma de decisiones a partir de información confiable, veraz y fidedigna.

Adicional a ello, se ha identificado una capacidad de financiamiento y endeudamiento débil para lo que se preparó un reporte completo sobre una propuesta de apalancamiento en donde se exponen ampliamente los motivos generales y argumentos de su implementación, para lo cual su lectura permite identificar los principales puntos del panorama general del refuerzo estratégico del brazo financiero de la empresa para poder lograr una cimentación fuerte que permita una mayor captación de clientes a partir de la capacidad de la empresa de poder ofrecer productos y servicios con un sistema de financiamiento a sus clientes.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional precisa

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Estructura organizacional y de puestos imprecisa.	Gestión y administración	Consolidar la operación con grupos autónomos de trabajo.	Diseñar el organigrama general. Elaborar las descripciones y perfiles de puestos.	Estructura organizacional y de puestos precisa.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por el personal para la verificación de sus actividades y responsabilidades.	Cantidad de veces que fueron leídas por el personal las descripciones de puestos.
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Cantidad de colaboradores que conocen claramente sus responsabilidades.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores			
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final
		28-sep	30-oct									100%	100%
02-nov	13-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1
16-nov	27-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	6	6	6

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

Plan de marketing digital

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Medios de difusión y promoción limitados.	Clientes y Mercados	Fortalecer el posicionamiento de la empresa.	Desarrollar la estrategia de publicidad digital.	Plan de Marketing Digital.	RESULTADO	Plan de marketing digital.	1 Plan de marketing digital.
					USO	El personal responsable realice el diseño y publicación de contenidos conforme al plan.	Número de publicaciones planeadas.
					BENEFICIO	Favorecer la proyección de la marca para incrementar la participación de mercado.	Índices de las mediciones de KPIs del plan de marketing digital.

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

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del plan de marketing digital. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios y colaboradores por potenciar y mejorar sus estrategias de marketing mediante su desarrollo para obtener mejores resultados comerciales.	Si los empresarios y colaboradores no tienen el interés de realizar las estrategias de marketing, pueden quedar incorrectas o incompletas.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Instructivo de operación.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar las estrategias de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de las estrategias ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición de la efectividad de los métodos de publicidad digital. Reportes generados.	Actualizar permanentemente las redes sociales por parte del personal facilitará el conocimiento de la empresa por parte del cliente.	La inconstancia en la actualización de las redes sociales puede producir poca obtención de clientes.

Medición de la satisfacción del cliente

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información escasa y poco sistematizada sobre los clientes.	Clientes y Mercados	Fortalecer el posicionamiento de la empresa.	Implementar el método de satisfacción del cliente.	Método de medición de la satisfacción del cliente en línea.	RESULTADO	Instrumento para medición de la satisfacción del cliente.	1 Instrumento para medición de la satisfacción del cliente.
					USO	El instrumento para medición de la satisfacción del cliente será ejecutado por el personal responsable conforme a lo estipulado en el mismo.	Número de veces que se aplicó el instrumento.
					BENEFICIO	Contar con bases para identificar la forma de mantener clientes satisfechos e incrementarlos.	Índice de satisfacción del cliente.

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

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del desarrollo del instrumento para medición de la satisfacción del cliente. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios y responsables por potenciar y mejorar sus estrategias comerciales.	Si no tienen el interés de generar instrumentos para mediciones de la satisfacción del cliente, se obtendrán productos pobres.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar los instrumentos de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de los instrumentos ocasionalmente, así como también no hay un seguimiento y control de datos habrá costos y poca eficiencia.
Documentación generada por el instrumento de medición de la satisfacción del cliente.	El desarrollo de un mayor conocimiento del índice de satisfacción del cliente favorecerá la gestión estratégica de la institución.	El desconocimiento del índice de satisfacción del cliente puede generar la pérdida de éstos.

Documentación de los procesos de operación de los servicios

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos de operación empíricos.	Procesos y Operación	Disponer de cuadrillas especializadas. Formalizar las subcontrataciones de contratistas.	Realizar la documentación de los servicios.	Sistematización de los procesos de operación de los servicios.	RESULTADO	Manual de operaciones.	1 Manual de operaciones.
					USO	El manual de operaciones será leído por el personal operativo para la sistematización de los procesos.	Numero de veces que fue leído y retroalimentado el manual.
					BENEFICIO	Facilitar la sistematización del trabajo y la profesionalización del personal a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Tiempo de capacitación formal que asegure el desempeño esperado.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
28-sep	30-oct					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
02-nov	13-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	
16-nov	27-nov					25%	100%	-75%	VENCIDA	10	5	-5	0	Tiempo en días

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos operativos. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos operativos.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño del manual, los formatos, instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación. Manual actualizado.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos operativos favorece la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

Sistematización de los procesos de operación de los servicios

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Planeación reactiva.	Procesos y Operación	Disponer de cuadrillas especializadas. Formalizar las subcontrataciones de contratistas.	Desarrollar herramientas para gestión de tareas y seguimiento de metas.	Sistematización de los procesos de operación de los servicios.	RESULTADO	Herramienta para gestión de tareas y seguimiento de metas.	1 Herramienta para gestión de tareas y seguimiento de metas.
					USO	La herramienta de gestión la usarán los empresarios para planear y programar las operaciones, a fin de asegurar su cumplimiento de manera ordenada y adecuada.	Cantidad de operaciones de servicios registradas en la herramienta.
					BENEFICIO	Disponer de información oportuna del seguimiento de las operaciones para una mejor toma de decisiones.	Número de decisiones tomadas basadas en el seguimiento de las operaciones.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
28-sep	30-oct					100%	100%	0%	OK	1	1	0	0	Existe una herramienta, se está en proceso de cambiarla por la propuesta
02-nov	13-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	0	
16-nov	27-nov					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del diseño la herramienta de gestión de tareas y seguimiento de metas.	Disposición de empresarios a retroalimentar avances para el diseño de la herramienta de gestión de tareas.	Falta de disposición de empresarios ocasionaría que la herramienta de gestión de tareas no sea como lo necesita la empresa.
Información de las operaciones registrada en la herramienta.	Disposición de empresarios y colaboradores a registrar los datos.	Falta disposición de empresarios y colaboradores ocasionaría que las operaciones lleven mas tiempo de lo planeado.
Reportes del seguimiento de operaciones.	Disposición e interés de empresarios y colaboradores a llevar una adecuada gestión de tareas, así como soluciones a problemas comunicados y una mejor toma de decisiones.	Falta de disposición e interés de empresarios y colaboradores ocasione mal funcionamiento, y no todos lo problemas tengan una propuesta de solución.

Controles financieros específicos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Información financiera limitada.	Finanzas	Consolidar la información para el crecimiento.	Diseñar herramientas para planeación y proyección financiera, y control de cobranza.	Controles financieros específicos	RESULTADO	Herramientas de control financiero.	1 Herramienta de planeación financiera.
					USO	Las herramientas serán utilizadas para la generación de reportes mediante registros sistematizados de la institución ejecutados por el personal responsable.	Número de reportes generados.
					BENEFICIO	Contar con información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Cantidad de decisiones tomadas con base en los reportes generados.

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

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

Estrategia de apalancamiento financiero

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Capacidad de financiamiento insuficiente.	Finanzas	Consolidar la información para el crecimiento.	Implementar estrategia para apalancamiento financiero.	Estrategia de apalancamiento financiero.	RESULTADO	Estudio de instituciones crediticias para otorgar un sistema de financiamiento a posibles clientes.	1 Estudio de instituciones crediticias para otorgar un sistema de financiamiento a posibles clientes.
					USO	El estudio será utilizado por los empresarios para la negociación con instituciones crediticias para una posible alianza.	Número de instituciones contactadas.
					BENEFICIO	Concretar la negociación / alianza con instituciones crediticias para el financiamiento de los productos y servicios que ofrece la empresa.	Cantidad de alianzas formalizadas.

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

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del estudio de instituciones crediticias para otorgar un sistema de financiamiento a posibles clientes. Minutas de las reuniones.	La disposición de los empresarios para el desarrollo de un estudio confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios propiciaría el desarrollo de un estudio incompleto.
Registro de las instituciones contactadas.	Disposición por parte de los empresarios para realizar los registros generará información confiable para una posible alianza.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes adecuadamente, puede generar información errónea para la posible alianza.
Expedientes generados por las empresas contactadas.	Seguimiento de los expedientes por parte de los empresarios permite que se concrete la negociación / alianza con instituciones.	La falta de seguimiento de los expedientes puede llevar a que no se concreten alianzas.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

En el área administrativa, propiciar cambios en la cultura organizacional, mediante la socialización permanente de las descripciones de puestos.

Para el área de mercadotecnia, fortalecer la presencia de la marca con el lanzamiento de la campaña, así como identificar el grado de satisfacción del cliente.

En cuanto al área de operaciones, regularizar el uso de manuales operativos para su constante mejora de procesos y formatos. Utilizar la herramienta de gestión para medir niveles de productividad.

Para el área de finanzas, implementar el software inteligente para control financiero y análisis interno de ejecución de objetivos 2021.

6.2. Mediano plazo

En el área administrativa, desarrollar la planeación estratégica encaminada al crecimiento.

En recursos humanos, formalizar los procesos de administración personal.

Para el área de mercadotecnia, adquirir un CRM para el manejo y control de las ventas.

En cuanto a la parte operativa, buscar una herramienta para la implantación de controles integrales.

En el área de finanzas, se sugiere instrumentar una estrategia de cotización y costeo.

6.3. Largo plazo

En el área administrativa, reforzar la estructura organizacional para la consolidación del corporativo.

Para mercadotecnia, fortalecer el posicionamiento para aumentar el potencial de ventas y de la marca.

En la parte operativa, se aconseja obtener los espacios requeridos para la descentralización.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Ana Paulina Campos Gutiérrez

Durante este ensayo mencionaré mi experiencia, mis aprendizajes y conocimientos relevantes obtenidos durante el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP). Comentaré cuales fueron mis aprendizajes más importantes sobre el contexto y la problemática del campo profesional. Así como, que necesidades o problemas considero que requieren ser atendidos en el contexto actual de las MYPES, así como los dilemas éticos que se presentan y se requieren enfrentar al intervenir en estas.

También que beneficios e impactos generé en la empresa atendida, a quienes beneficié, que problema creo haber atendido a través de mi participación. Así como la visión del mundo laboral y social que tengo ahora.

Evaluaré el cumplimiento de mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de los objetivos, mencionando los errores, aciertos y dificultades respecto a mi papel y apoyo al equipo de trabajo en el proceso de intervención. Además de los aspectos que favorecieron y los que dificultaron mi proceso formativo.

Mis aprendizajes más relevantes a nivel profesional han sido la estructuración organizacional, donde se escuchó a los empresarios, se determinaron los problemas y con base en esto se realizaron los objetivos. Que esto ha sido muy enriquecedor ya que se institucionalizó la empresa, donde se describieron los puestos basados en el organigrama.

Esto les ayudó a identificar que tarea y responsabilidad tiene cada colaborador, así como que perfil tiene cada puesto, con base a esto se podrá contratar dichos lugares. En el tema de recursos que la empresa asigna a los colaboradores, aporté la propuesta de gestionar cartas responsivas, donde estuvieran firmadas

por quien fuera el responsable. Considero que este punto fue valioso porque tanto la empresa como el colaborador se protegen, ante cualquier siniestro o pérdida se avalan con esto.

Este punto que toco, creo que muchas MYPE lo tienen poco claro, con este proyecto y donde trabajé aprendí dicha importancia. Las necesidades que requieren ser atendidos en el contexto actual para las empresas micro y pequeñas, son la estructura organizacional precisa, ponerle un nombre a cada puesto y responsabilidad. Entiendo que por la carga de trabajo que lleva el día no permite esto, pero ya teniéndolo agiliza los procesos y no se repiten pasos. Cada uno sabe a dónde se dirige y que le toca, al final del día la empresa es un sistema donde todo está relacionado, por lo que es necesario una clara visión de que se hace y a donde se va.

Con lo antes mencionado, fue la participación que tuve durante este proyecto, donde beneficié a la empresa y a los colaboradores, teniendo como evidencia el organigrama, el proyectado, reporte de descripción de puestos y un reporte de clima laboral. Donde las actividades fundamentales para lograrlo fueron, mediante juntas con los directores y la gerente de administración, donde se puntualizó cada perfil. Con esto tengo otra visión del mundo laboral, en esta veo la importancia de un reporte de descripción de puestos. No pensé que fuera a ayudar tanto a una empresa, esto agiliza los procesos y va encaminado con el manual de procesos, que con esto fue acompañado con mi compañero de Ingeniería Industrial.

Como dilema ético que se presenta y se requiere enfrentar al intervenir las MYPE, es como diría nuestro asesor del proyecto “no des por hecho las cosas”, no suponer y guardarse los prejuicios con los que cargamos. Si el empresario nos comparte algo muy secreto no es válido juzgarlo y divulgarlo, se necesita ser profesionalista, es decir prudente y compasivo. Este PAP, me ayudó para conocerme y abrirme el panorama que no todos los empresarios son cerrados, ya

que yo contaba con esta creencia. No me imaginaba que estos directores tengan la apertura y disposición para escucharnos, sinceramente rompió mi paradigma.

Sin pensarlo, volvería a meter este PAP, sinceramente sobrepaso mis expectativas, y considero que como equipo caminamos muy bien, cumplimos los objetivos que nos propusimos, nos apoyamos entre todos y nos enriqueció en todos los sentidos. Considero que mi acierto respecto a mi papel fue mi compromiso, mi responsabilidad, así como la muy buena comunicación que tuvimos todo el equipo, para tener éxito en los resultados. Las dificultades fueron el no poder reunirnos físicamente o poder asistir a la empresa, para tener otra visión más completa.

La decisión principal que tomé durante el proceso fue seguirme motivándome, honestamente es un proyecto con mucha responsabilidad, carga y compromiso con cosas reales. Aquí existen resultados reales para la empresa, entonces si es una tarea de valentía, donde me lanza a volverlo a hacer, a confiar que el proceso vale la pena y lo recomiendo para los aventureros guerreros. Los aspectos que favorecieron el proceso formativo fueron las juntas que tenía con mi asesora, con los empresarios y la retroalimentación.

Así como las aportaciones de mis compañeros de equipo, el que ellos sean de diferentes carreras le dio más sazón a este proyecto. Como recomendación, sugeriría explicar la herramienta que se usará, antes de explicarla, ya que al momento de hacerlo me sentía en blanco e improvisaba.

Este proyecto ha sido muy enriquecedor en todo el sentido de la palabra, desde lo personal hasta lo profesional, me ha retado a vencer miedos, a lograr objetivos y alcanzarlos. Y lo mejor es que esto tiene un impacto real, en una empresa que requiere ser atendida. Ahora entiendo el éxito de este proyecto, se forma a partir de personas comprometidas y entregadas, creo que por este punto me gustó

mucho. Me llevo para mi vida profesional las herramientas que se utilizaron durante este proyecto, rompe mi creencia de ser empresario equivale a ser cerrado y no escuchar. Creo que este punto lleva a las empresas más lejos que las que son más rígidas.

Me doy cuenta de mi capacidad como administradora del impacto positivo que puede dar a la sociedad y a las empresas, así como la importancia de estructurar y coordinar las actividades para que el sistema siga fluyendo.

Francisco Javier Barragán García

El formar parte del proyecto de Consultoría en MYPE fue una experiencia retadora en donde se tuvo que crecer, aprender, conseguir y trabajar duro para lograr los objetivos y alcanzar las metas tanto personales como grupales. El acercamiento a la vida laboral que tuvimos nos fortaleció en nuestros conocimientos y, de igual manera, nos impulsó a desarrollar nuevos que se deben de continuar construyendo para ser cada vez mejores en nuestras áreas.

El hecho de que el proyecto haya sido un trabajo multidisciplinario donde debimos de aprender, convivir y escuchar múltiples opiniones de diversos colaboradores, fortaleció nuestra capacidad de trabajar en equipo, así como la resolución de problemas y capacidad de actuar frente a una situación desconocida a nuestra zona de confort.

Como consultor, las aportaciones que hice al proyecto para que este fuese llevado a cabo de la manera en la que se tenía pensado fueron principalmente mi disposición, conocimientos académicos y profesionales del área financiera así como una actitud de trabajo y enriquecimiento del aprendizaje que he obtenido hasta el momento; sin embargo, también puse a prueba mis habilidades y mi capacidad de realizar trabajos polimórficos para poder ser adaptados a distintos problemas que deben de ser solucionados en una empresa.

El colaborar con esta empresa, fue un reto para mí y mis compañeros debido a que es una empresa de nueva creación a la cual tuvimos que impulsar, ayudar, aconsejar y cuidar desde sus pilares fundamentales, haciendo énfasis en fortalecer lo que ya se tiene para poder caminar con firmeza y seguridad al futuro que se avecina principalmente ante la situación en la que nuestro país y el mundo se encuentra; ha sido un gran crecimiento y un honor el haber colaborado con una empresa que pese a la adversidad ha podido subsistir y mantenerse a flote en sus operaciones.

Como un punto importante, considero que se debe de prestar suma atención a la micro y pequeña en nuestro país, debido a que son un porcentaje muy importante de empresas que mueven nuestra economía, que generan empleos, que reducen altos índices como el de pobreza y criminalidad. Por ello, considero que no solo deben de ser atendidas de inmediato por las entes privadas y gubernamentales, sino que es una necesidad inminente de nuestra economía tomar acciones precisas para la reactivación y evitar el cierre temporal o permanente de estos pequeños negocios que son el pilar de nuestras clases sociales base.

Engilberto Campos Hernández

Del PAP me llevo varios aprendizajes personales importantes, la manera en cómo aboradas el contacto con un empresario, lo delicado que puede ser el manejar información de la empresa, la confianza y seguridad que se debe de tener para que la dinámica con los empresarios sea más ágil y flexible. Fue evidente la situación de la pandemia para la mayoría de las empresas, algo que tomábamos siempre en cuenta para la realización el diagnóstico y las propuestas, creo que esta condición no sirvió para darnos cuenta la realidad que viven las MYPES y las mejoras o prevención que podemos aportar para disminuir este riesgo.

También pude desarrollar parte de la documentación de los procesos de la empresa desde cero y creo que me va a servir mucho para futuros trabajos y la manera en que los planteé junto con las herramientas que utilicé para realizarlo. Creo que éste PAP en realidad tiene mucho impacto para las empresas que con las que se trabaja, porque, aunque no seamos profesionales y no tengamos la experiencia se pueden aportar buenas ideas y junto con las metodologías de diagnóstico aportar por lo menos las debilidades y las fortalezas que tiene la empresa, dándoles una buena base para representar en donde están parados y hacía donde quieren ir.

Aprendí bastante en éste PAP desde los trabajos en equipo y con empresarios a los entregables que se realizaron, tuvimos algunos inconvenientes como en todo proyecto, pero nada que no pudiéramos resolver. La modalidad virtual que se tuvo si perjudico algo la interacción social pero la información y la comunicación no fue mala, al contrario, se supo manejar los tiempos de reuniones y las plataformas nos ayudaron bastante en este tema, incluso para hacer los trabajos simultáneos en los mismos documentos que nos ofrece el OneDrive. El asesoramiento y apoyo por parte de los coordinadores del PAP y la consultora senior fue excelente, siempre hubo una muy buena disposición y se notaba el gran compromiso que se tenía con nosotros los estudiantes.

José de Jesús Figueroa Bojórquez

Sobre la reflexión final de la experiencia del PAP, puedo contar que, aunque no fue un semestre fácil por todos los acontecimientos, me siento muy orgulloso de haber llegado a este momento del proyecto y de estar a punto de terminarlo.

Aunque me hubiera gustado aplicar más cosas vistas en la licenciatura en Publicidad y Comunicación Estratégica, realicé lo suficiente y aprendí de cosas de otras áreas que mis compañeros dominan y que yo ignoraba hasta antes de iniciar el semestre.

Creo que el tema de la consultoría es bastante satisfactorio, y aunque he visto muy por encima este campo de trabajo en mi carrera, aun así, me gustaría aprender más acerca de él. Creo que, si tuviera que aprender de algo, quizás serían temas de administración y números, y de esta manera complementaría perfecto con mis aprendizajes de la carrera.

Me parece que de los conocimientos que aporté, está la importancia de la comunicación institucional. Desde la imagen corporativa, hasta todo lo que comunica tanto directa como indirectamente la empresa. También el abrir canales de comunicación hacia el público y las cosas que se deben y no, hacer en una empresa para llegarle a la gente.

Algo que aprendí, también, es que a las personas les podrá parecer irrelevante lo que propongas, simplemente por no estar familiarizados con ello, y está en ti convencerlos de la importancia de aplicar todo lo que sabes y que pueda traer beneficios a la empresa.

Sobre esto, al principio, no veía muy interesados a los empresarios de abrir canales de comunicación, unificar su imagen institucional y que tuviera que ver con las tarjetas de presentación, las cuentas correos, etcétera, ya que, hasta ahora, lo que hacían les funcionaba, pero a lo largo del semestre les fui tratando de cambiar ese modelo de pensamiento, para que pudieran comenzar a trabajar con su marca.

Sobre mi proyecto de vida personal, aprendía ser más abierto a las propuestas, por lo mismo. Yo no tengo tantos conocimientos de administración o finanzas u operaciones, pero eso no quiere decir que no tenga que buscar profesionales que me ayuden en esas ramas. No se puede tener un producto estrella, si solo

funciona la publicidad, porque si fallan las demás áreas de la empresa, va a ser muy difícil ofrecer algo de calidad.

A partir de mi experiencia en este proyecto, creo que los problemas que tienen las MYPE, muchas veces pueden darse por el poco interés en las áreas que no se conocen, y también a la hora organizar, que lo tratan de hacer de la manera que menos les cause problemas. Hay veces que los problemas son mínimos, pero por la negligencia y las malas prácticas, se van generando malos hábitos que son difíciles de cambiar después.

Me parece que el haber siempre estado en buenos términos con los empresarios de este proyecto y el siempre estar atentos a lo que podríamos aportarles, nos ayudó mucho a mantener un buen contrato psicológico con ellos, que derivó de una buena experiencia a la hora de realizar cada paso de este trabajo de consultoría. Y como dije antes, puede que el cliente no crea que lo que le propones es relevante, pero es nuestro trabajo demostrarle lo contrario.

En cuanto a las MYPE, también veo algunos dilemas éticos en cuanto a mi rama de estudios. Creo que siempre fui lo más sincero con los clientes, como pude, y también con su público, y esto se ve reflejado en la campaña publicitaria que realicé. Aunque me basé en publicaciones de otras empresas para realizar contenido, hubo publicaciones que no pude realizar, debido a la dificultad de la situación actual para hacer visitas de campo con la empresa. Y es que el no publicar muchas fotos de sus trabajos fue preferible que sacar imágenes de trabajos que ellos no han realizado, para que las personas no tengan una falsa percepción de la empresa.

Los empresarios no son comunicadores, ni fotógrafos, ni diseñadores, ni publicistas, por lo que, a la hora de enviarme contenido y fotografías para usar en las publicaciones, siempre había algún problema en cuanto a la hechura, es por

ello que tuve que trabajar en la paciencia y en el trato hacia ellos. De esta manera realicé un manual para tomar fotografías, y les expliqué acerca de algunas cosas, para que ellos, aunque no se dediquen a estas ramas, sepan qué pedir.

Y aunque no fue la experiencia completa, porque no pude tomar mis propias fotografías o porque no tenían a una persona especializada en el área de mercado con la que pudiera trabajar codo a codo, fue una experiencia inolvidable y que me deja mucho aprendizaje y cosas positivas. Creo que no me puedo quejar de nada, porque de todo he aprendido y eso es lo que estaba buscando cuando apliqué para este proyecto.

En cuanto al equipo, siempre tratamos de apoyarnos en lo que pudimos, y semana con semana, sacábamos el proyecto a flote debido a la buena comunicación que hay. Espero que los integrantes del grupo hayan aprendido algo de mí, porque yo traté de aprender lo más que pude de sus trabajos, y me di cuenta de que son excelentes personas con las que puedo confiar laboralmente.

En la toma de decisiones, traté junto con el equipo de que todos lleváramos la batuta, pero siempre defendí las propuestas que creí defendibles, y cuestioné las que me causaban ruido. Creo que no tomé una decisión que me haya marcado durante el semestre, pero si tomé algunas.

De igual manera, la experiencia vivida a lo largo del semestre, solo se la puedo recomendar a alguien que esté dispuesto a aprender, porque el proyecto no es para cualquier persona, y no se lo recomendaría a alguien que vendría a colgarse de su equipo. Este PAP es para personas comprometidas con trabajar y cultivarse con todo el contenido que hay.

Por último, creo que fue un tiempo difícil, el llevar el proyecto en línea durante todo el semestre. Y estoy seguro de que cada uno lo llevó de una manera diferente, y a

cada quien le afectó diferente. Creo que siempre traté de dar lo mejor de mí, aunque había veces que quería tirar la toalla por la situación, pero el haber llegado hasta aquí se lo debo en gran parte a mi consultora senior, quien siempre nos apoyó y no nos dejó en visto cuando teníamos alguna duda o inquietud. Fue una experiencia difícil, pero que fue posible con su guía.

También el equipo de empresarios nos ayudó bastante, pues siempre vieron todo lo que les decíamos que había que mejorar, como una oportunidad para la empresa. Su mentalidad y su formación como scouts nos ayudó a tener una buena relación de trabajo.

Y, para terminar, creo que formé parte de un gran equipo de consultores junior. Trabajamos de la mano, nos apoyamos y nos complementamos, pudimos sacar el semestre adelante, y, sobre todo, creo que aprendimos juntos cosas muy valiosas de todo lo que vimos durante el semestre.

Reflexión Grupal

En este proyecto, los integrantes aprendimos acerca de la importancia de tener una buena comunicación, y que esta es la base para llevar a cabo con éxito los objetivos. El apoyo mutuo, en donde cada una de nuestras fortalezas nos ayudaban a sobrellevar este trabajo, fueron lo que nos definieron como un gran equipo.

La organización es otra aptitud que estuvimos trabajando. Los trabajos tenían asignados un día de entrega, y teníamos que siempre estar organizándonos para subir nuestras partes del trabajo y no afectar a nuestros compañeros, como en el caso de las bitácoras, que tenían asignado a un responsable por semana.

Aprendimos que es necesario siempre estar investigando qué es lo que se ha hecho antes y qué ha funcionado, ya sea en otras empresas o en esta, para poder aplicarlo. Aunque existen pasos para lograr las cosas, siempre es necesario ver si alguien más ya lo hizo y cómo le funcionó, para no cometer errores que están registrados.

Concluimos, entonces, la importancia de establecer y mantener siempre el contrato psicológico con el empresario, ya que es fundamental para el flujo de la intervención. Ganando la confianza de los empresarios, es mucho más fácil adquirir la información necesaria y forjar esa actitud de colaboración y compromiso que tenemos hacia con ellos para aportar ideas y añadirle valor a su empresa.

III. Conclusiones

A partir de la colaboración que se tuvo en el proyecto de Consultoría en MYPE, se puede decir que, como equipo, los integrantes se han empapado de la situación actual en la que las MYPE están inmersas en México. Principalmente, se observó la gran importancia que estas empresas comprenden de la economía en las ciudades, siendo el motor en un 78% aproximadamente de los empleos y sustento de las familias mexicanas.

Adicional a ello, la percepción inicial que se tuvo tomó un giro trascendental de 180° grados en donde se aprendió a valorar y apreciar a todas las empresas en su totalidad. Desde la tienda de abarrotes hasta la compañía nacional como a la empresa sin estructura sólida hasta la empresa más compleja en su engranaje interno y sus procesos. Fue para el equipo, una dicha el haber tenido la oportunidad de colaborar con una empresa que representara un reto para sus capacidades tanto académicas como personales, y una experiencia vívida de los retos a los que se enfrentarán en el haber diario cuando sean profesionistas.

El sector en el que se encuentra la empresa le ayuda bastante debido a que las tendencias de energías renovables van en aumento y el mercado objetivo cada vez será más amplio. Lo que se logró en el PAP fue de gran importancia debido al acelerado crecimiento que ya se estaba teniendo en la empresa por lo que llega a un punto de no poder abarcar todas las áreas y no responder de la forma más rápida y adecuada ante las problemáticas.

Lo que se realizó fue sentar las bases de la empresa desde la definición de los valores y logotipos de esta, así como la documentación de los procesos que generan más valor a la misma, hasta la creación de estrategias de mercadotecnia y financieras, permitiendo así que el crecimiento de la empresa se pueda dar en

un ambiente con buenas bases para que la mejora continua sea lograda de manera más eficiente.

De las personas que formaron parte de la empresa con las que se trabajó, se puede destacar la habilidad para transformar sus debilidades en áreas de oportunidad. Se pudo presenciar su positividad y accesibilidad a lo largo de los últimos meses, y eso se traduce en un buen trabajo en equipo por ambos lados. Estos empresarios siempre estuvieron abiertos al cambio, aunque algunas cosas les costaran más que otras, y nunca se cerraron a los puntos de vista de los estudiantes, gracias a esto, se pudo obtener un buen contrato psicológico, es decir confianza mutua para mantener una buena comunicación.

La metodología del proyecto ayuda a que los empresarios que tienen su MYPE en el Centro Universitario Empresa se comprometan a mejorar en todas las áreas de oportunidad que se tienen y que se trabajan a lo largo del semestre, a través de establecer primeramente una relación profesional con el empresario, donde se busca establecer un canal de comunicación estable, donde exista confianza y empatía bilateral, para así trabajar de la mano con ellos en el desarrollo de productos que puedan ser utilizados en las distintas áreas de la empresa, para su mayor beneficio.

Durante el trayecto del proyecto que se llevó a cabo con la empresa, se observó lo enriquecedor que fue para todos los involucrados. Al ser profesionales de diferentes ramas, se lograron aportar diferentes soluciones ante la misma problemática. Como consultores junior, hubo un enriquecimiento en el poder ver la realidad de las MYPE, y comprender a que se enfrentan día con día. Y a los empresarios, recibir una visión fuera de la ceguera de taller, con apoyo de estructuración y de experiencia con la dirección de la experta consultora del Proyecto de Aplicación Profesional.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Rubio Romero, J. C., & Rubio Gámez, M. (2005). Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales. México: Ediciones Díaz de Santos.

Tena Monferrer Sandra, J. S. (2014). Dirección de ventas. México: Ediciones Pirámide.

Villajona, S. (2014). ¿Cómo diseñar una campaña de publicidad? Barcelona: Editorial UOC.

2. Electrónicas

AndBank. (15 de julio de 2015). LAS 4 CLAVES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA: OBJETIVOS, PLAZOS, PRESUPUESTO Y CONTROL DE LAS DECISIONES. En: AndBank. Private Bankers. Obtenido el 16 de octubre de 2020 de: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/>

Canive, Teresa. (2020). LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Recuperado el 18 de octubre del 2020 de Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

Carrasco, José. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Obtenido el 08 de octubre de 2020 de: <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>

Carrasco Sinai. (2017, Abril 04). Sistematización de procesos para escalar la empresa. Recuperado el 03 de octubre de 2020, Editorial Entrepreneur c.a.: <https://elnuevoentrepreneur.com/sistematizacion-procesos-escalar-la-empresa/>

Condori Tacca, R. A. (2015). Implementación de una herramienta para el soporte en la creación de diagramas de la notación para el modelado de procesos de negocios. Obtenido el 08 de octubre de 2020 de: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/474/43407568.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

CRUA, C. I. L. (2017). Desarrollo e implementación de herramientas para el mejoramiento de la gestión de la información de last planner (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica de Chile). Obtenido el 20 de Noviembre de 2020 de: https://www.researchgate.net/profile/camilo_lagos2/publication/318217172_desarrollo_e_implementacion_de_herramientas_para_el_mejoramiento_de_la_gestion_de_la_informacion_de_last_planner/links/595d81d60f7e9b3aefadf91b/desarrollo-e-implementacion-de-herramientas-para-el-mejoramiento-de-la-gestion-de-la-informacion-de-last-planner.pdf

ELG Asesores. (2020). Diagnóstico Financiero para una Empresa. En: ELG Asesores. Lima, Perú. Obtenido el 09 de octubre de 2020 de: <https://www.elg-asesores.com/index.php/servicios/asesoria-empresarial/diagnostico-financiero-para-una-empresa>

Espinosa, R. (2016, 01, 16). Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Roberto Espinosa. Recuperado el 04 de octubre de 2020 de: <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>

Facultad de Contaduría. Academia de Contabilidad Financiera. (Agosto 2014). Antología para curso de Fundamentos de Contabilidad 1ra. Parte. En: Universidad Veracruzana. Veracruz, México: Facultad de Contaduría. 3 p. Obtenido el 09 de octubre de 2020 de: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf>

Godoy M. (2016). "El Brief como elemento esencial de toda gestión publicitaria", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (abril-junio 2016). Obtenido el 16 de octubre de 2020 de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/02/brief.html>

González Aidee. (2018). Características de un formato de descripción de puestos. Recuperado el 18 de octubre del 2020 de STIGAN: <http://www.stigan.com.mx/formato-de-descripcion-de-puestos/#:~:text=La%20diferencia%20principal%20estriba%20en,cubrir%20para%20ser%20considerado%20viable.>

González, Pedro. (2020) ¿Qué es importe? En: Billin. Recuperado el 19 de octubre de 2020 de: <https://www.billin.net/glosario/definicion-importe/>

Guadalajara, U. D. (05 de 2010). Manual de organización. Guadalajara Gobierno Municipal. Obtenido el 20 de octubre de 2020 de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/Todos%20los%20Municipios/wo74589.pdf>

Lara Flores Juan Carlos. (S/F). Sistema de información para la configuración y aplicación de encuestas de clima laboral. De Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido el 12 de noviembre de 2020 de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/364/LARA_JUAN_SISTEMA_DE_INFORMACI%c3%93N_PARA_LA_CONFIGURACI%c3%93N_

[Y_APLICACIONES_DE_ENCUESTAS_DE_CLIMA_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, julio 20). Clima laboral. Recuperado el 20 de octubre de 2020 de: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Luco, Andrés. (2020). La importancia de sistematizar procesos en tu empresa. (Ingeniero Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile). Recuperado el 02 de octubre de 2020, de Business Consulting SpA: <https://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-sistematizar-procesos-en-tu-empresa/>

Maceiras, L. (2002). Encuestas de satisfacción de usuarios. En: Área de Medicina Preventiva y Salud Pública, Universidad de Vigo. Obtenido el 17 de Octubre de 2020 de: <http://mpsp.webs.uvigo.es/rev02-1/encuestas-02-1.pdf>

Manene, L. (2011). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Neuvoo. (2017). ¿Qué hace un Asistente Administrativo? Recuperado el 08 de octubre de 2020 de Neuvoo: <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/asistente-administrativo/#:~:text=Los%20Asistentes%20Administrativos%20se%20encargan,de%20redactar%20los%20reportes%20correspondientes.>

Palacios Bañegil, T.O.M.A.S., Chamorro Mera, A.N.T.O.N.I.O., Miranda González, F.J., & Rubio Lacoba, S.E.R.G.I.O. (2005). Manual de dirección de operaciones.

Ediciones Paraninfo, S.A. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0-KADQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=manual+de+operaciones+concepto&ots=SwTHPZT7Ri&sig=Z64gWetNN3sf7pLFD3jK2M7ZMI8#v=onepage&q=manual%20de%20operaciones%20concepto&f=false>

Peña, C. V., & Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista venezolana de gerencia*, 17(60), 695-708. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892002.pdf>

Pérez Porto Julián, Merino María. (2015). Definición de Proyección Financiera. En: Definición de. Obtenido el 09 de octubre de 2020 de: <https://definicion.de/proyeccion-financiera/>

Pérez Porto, Julián, et. al. (2012). Definición de punto de equilibrio. En Definición de. Obtenido el 21 de noviembre de 2020 de: <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>

Rus Arias, Enrique (2020). Objetivo financiero de la empresa. En: Economipedia. Obtenido el 16 de octubre de 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/objetivo-financiero-de-la-empresa.html#:~:text=El%20objetivo%20financiero%20de%20la,permitan%20alcanzar%20el%20objetivo%20general.&text=Este%20es%20la%20herramienta%20principal,empresa%20hac%C3%ADa%20el%20resultado%20deseado.>

Sánchez, Javier. (2020). Nicho de mercado. En: Economipedia. Recuperado el 19 de octubre de 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>

Sarmiento S. A. Julio. (22 de marzo de 2017). Valoración de Empresas. En: conexionesan. Perú, Lima. Obtenido el 09 de octubre de 2020 de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/valoracion-de-empresas/#:~:text=La%20valoraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa,los%20resultados%20de%20la%20empresa.>

Sevilla, Andrés. (2020). Balance general. En: Economipedia. Obtenido el 24 de octubre de 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/balance-de-situacion.html>

Socatelli, M. (2013). Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles. La Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Recuperado el 04 de octubre de 2020 de: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>

Solanet, M. A. y Martí, M. L. (2019). Redes sociales: educación y valores. ANI - Academia Nacional de Ingeniería. Recuperado el 18 de octubre de 2020 de: <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/en/lc/iteso/titulos/144314>

Sonora, E. C. (2020). Perfiles. Obtenido el 06 de octubre de 2020 de Encino Coloson: [https://encino.colson.edu.mx:4433/Transparencia/2/InfoHistorica/Perfiles/Perfiles/PerfilDGAd-\(17Dic13\).pdf](https://encino.colson.edu.mx:4433/Transparencia/2/InfoHistorica/Perfiles/Perfiles/PerfilDGAd-(17Dic13).pdf)

Teruel, Sandra. (2019, 10 de junio). Control financiero: definición, objetivos e implementación. Recuperado octubre 04, 2020 de Captio by emburse: <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de->

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional precisa y clima laboral

Anexo 2.1. Organigramas

Anexo 2.2. Manual de organización

Anexo 2.3. Resultados de lectura de las descripciones de puestos

Anexo 2.4. Reporte del clima laboral

Anexo 3 Estrategias mercadológicas

Anexo 3.1. Investigación de la competencia

Anexo 3.2. Parrilla de contenidos para redes sociales Brief

Anexo 3.3. Parrilla de contenidos para redes sociales campaña

Anexo 3.4. Membrete corporativo

Anexo 3.5. Instructivo para la encuesta de satisfacción del cliente

Anexo 3.6. Encuesta de satisfacción del cliente – formato físico

Anexo 4 Sistematización de procesos de operación de los servicios

Anexo 4.1. Manual de procesos para aires acondicionados

Anexo 4.2. Manual de procesos para paneles solares

Anexo 4.3. Informe de Herramienta de gestión de tareas

Anexo 5 Controles financieros específicos

Anexo 5.1. Herramienta de planeación y proyección financiera

Anexo 5.2. Reporte de apalancamiento financiero