

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa de servicios de instalación y
mantenimiento fotovoltaico en el municipio de Zapopan.¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

María Fernanda Bueno Medina. Administración Financiera.

José Augusto Valadez Romero. Mercadotecnia.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2022

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

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.4. Análisis del entorno	12
2. DIAGNÓSTICO.....	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	29
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	32
3.1. Misión, visión y valores	32
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	33
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	33
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	38
5. IMPLEMENTACIÓN	39
5.1. Actividades realizadas y su justificación	39
5.2. Resultados obtenidos	45
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores	46
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	49
6.1. Corto plazo.....	49
6.2. Mediano plazo.....	49
6.3. Largo plazo	49
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	50
III. CONCLUSIONES	56
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	58
1. Bibliográficas	58
2. Electrónicas.....	58
V. ANEXOS.....	61

Resumen

Este documento llamado “Consultoría integral en una empresa de servicios de instalación y mantenimiento fotovoltaico en el municipio de Zapopan”, fue elaborado por los estudiantes María Fernanda Bueno Medina y José Augusto Valadez Romero., en colaboración y dirección de la profesora Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento está dividido en 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 al tener la experiencia de trabajar con empresa real se puede entender que cada proceso es diferente, pero que no quiere decir que por ello sea más fácil o difícil, dependiendo del ramo. Se pudo observar que los empresarios siempre se enfocan en lo que más comprenden, por lo que descuidan aquellas áreas en las que no son expertos. También queda muy en claro que las MYPE son una parte bastante importante para la sociedad, ya que crean una gran cantidad de ventajas en el país, por lo que no solo se benefician las familias de los emprendedores, sino que también aquellas de sus colaboradores, y también las de los clientes.

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

La vida personal del empresario ha estado rodeada en función de las ingenierías que tienen que ver con la electricidad. Con el paso del tiempo sus intereses comenzaron a cambiar debido a la necesidad de reducir la huella de carbono, gracias a esto fundó la empresa que nace como un proyecto personal dentro de la carrera de Ingeniería en Energías Renovables del Tecnológico Nacional de México campus Tequila en el año 2013.

Inició operaciones en 2014 en la casa del empresario, constituyéndose formalmente en junio del 2015 como persona física con actividad empresarial. En ese año se cambia a un primer local en Mariano Otero, cerca de donde se encuentra ahora. En 2016 se cambió a una plaza aledaña a su primera ubicación en Mariano Otero, a su primer local abierto al público en el que contaban con una sala de exhibición, taller, almacén y oficinas administrativas.

En agosto de 2017 recibió el título de registro de marca del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI. En septiembre de ese mismo año se traslada a las instalaciones actuales. En octubre del 2017 recibió su afiliación como miembro de la Asociación Nacional de Energía Solar ANES, lo que les dio cercanía a Cámaras y demás asociaciones para conseguir clientes.

En 2019 logra certificaciones por algunos proveedores, instituciones gubernamentales y por la red CONOCER. Durante 2020 comenzaron a obtener licitaciones públicas, dándose de alta en el Padrón de proveedores respectivo.

En diciembre del 2020 la Asociación de Constructores de Obras Eléctricas de Occidente, A.C. ACOEO les acepta en su gremio.

En la empresa se han involucrado tanto docentes como estudiantes para algunos momentos del proyecto, manteniendo alianzas con universidades como la Universidad Tecnológica de Zapopan o la Universidad de Guadalajara para la realización de prácticas profesionales.

Antes de la pandemia llegó a tener hasta seis colaboradores de base, en este momento solo se cuenta con un colaborador de base y siete subcontractados.

1.2. Entendimiento del negocio

Gestión

La empresa cuenta con misión, visión y valores, estos se encuentran en actualización. Su planeación es únicamente operativa para los proyectos, no hay planeación estratégica. En su estructura organizacional existen cuatro puestos sin formalizar: Director General, Gerente de Instalaciones, Técnico de Instalaciones, y Asistente administrativa. El Gerente de Instalaciones tiene dos años colaborando con la empresa, él se encarga de las cuadrillas de instaladores subcontractados. Si está dado de alta como colaborador pero en realidad él tiene su propia empresa de cuadrillas, por lo que propiamente es más bien un aliado. El puesto de Técnico está vacante, está buscando candidatos en instituciones educativas, acaba de formalizar un convenio con UDG para que le asignen practicantes o becarios. En una ocasión contrató a un Técnico, lo capacitó y cuando fue a una instalación se quedó con todo el equipo y desapareció. La Asistente Administrativa se acaba de retirar, también está buscando quien la sustituya.

Mercado

Realiza la venta e instalación de equipo de paneles solares, calentadores de agua solares, bombes solares para cultivos agrícolas, así como el mantenimiento de los equipos. Están afiliados a varias organizaciones gubernamentales por lo que sus principales clientes son negocios y/o empresas, un pequeño porcentaje pertenece a instalación en hogares, e industriales.

Manejan ventas al contado regularmente, con la mecánica de anticipos previos a la instalación, esto para poder realizar la compra del equipo a sus proveedores y efectuar el servicio más rápido.

Carece de una estrategia o método para la comercialización, sus técnicas son empíricas y están basadas en las experiencias que va teniendo en su búsqueda de clientes. Ha contratado personal de ventas pero ha tenido malas experiencias, alguno de ellos hizo un cobro y se quedó con el dinero.

Su página web fue deshabilitada por el proveedor recientemente, al parecer ya está funcionando de nuevo, también tienen Facebook con el nombre completo de la empresa. La información sobre las ventas es escasa y se maneja manualmente

Recursos humanos

Las descripciones y perfiles de puestos están sin documentar. Sus procesos de administración de personal son deficientes e informales. Se carece de indicadores del desempeño y métodos de evaluación. La reglamentación es inexistente.

Finanzas

Recientemente contrató un nuevo despacho de contadores para tener más orden, por lo menos en lo fiscal. Sus registros de ingresos y gastos son irregulares, incompletos y manuales. Existe un Excel para las cotizaciones desarrollado por el empresario que hasta ahora le ha funcionado.

Tienen convenios para el financiamiento a clientes con un banco y con un broker que administra varias financieras. Se establecieron convenios con instituciones públicas y privadas para facilitar el enlace y los financiamientos a clientes.

Procesos

Se conocen bien los procesos sin tenerlos documentados. Se documentan todos los servicios sin una sistematización.

El almacén tiene un cierto orden, pero no está clasificado ni registrado, por lo que en realidad no se tiene certeza de las existencias; se mantiene un stock pequeño de los materiales que se usan cotidianamente.

Descripción del proceso general de la empresa

Para el servicio de instalación de paneles:

La empresa obtiene a sus clientes por medio de recomendaciones y referenciados, es decir, de otros clientes que anteriormente compraron en el corporativo. De esta manera comparten la experiencia de compra, ya que la empresa se encuentra presente desde el primer día de cotización, procuran dejar un trabajo bien hecho. Además, de tener un seguimiento postventa, pretende mantener formalidad en todos sus trabajos, por lo tanto tiene contratos que especifican el trabajo que se hará. Cuando ambas partes aceptan los términos se realiza la compra de los paneles y de los materiales que se utilizarán.

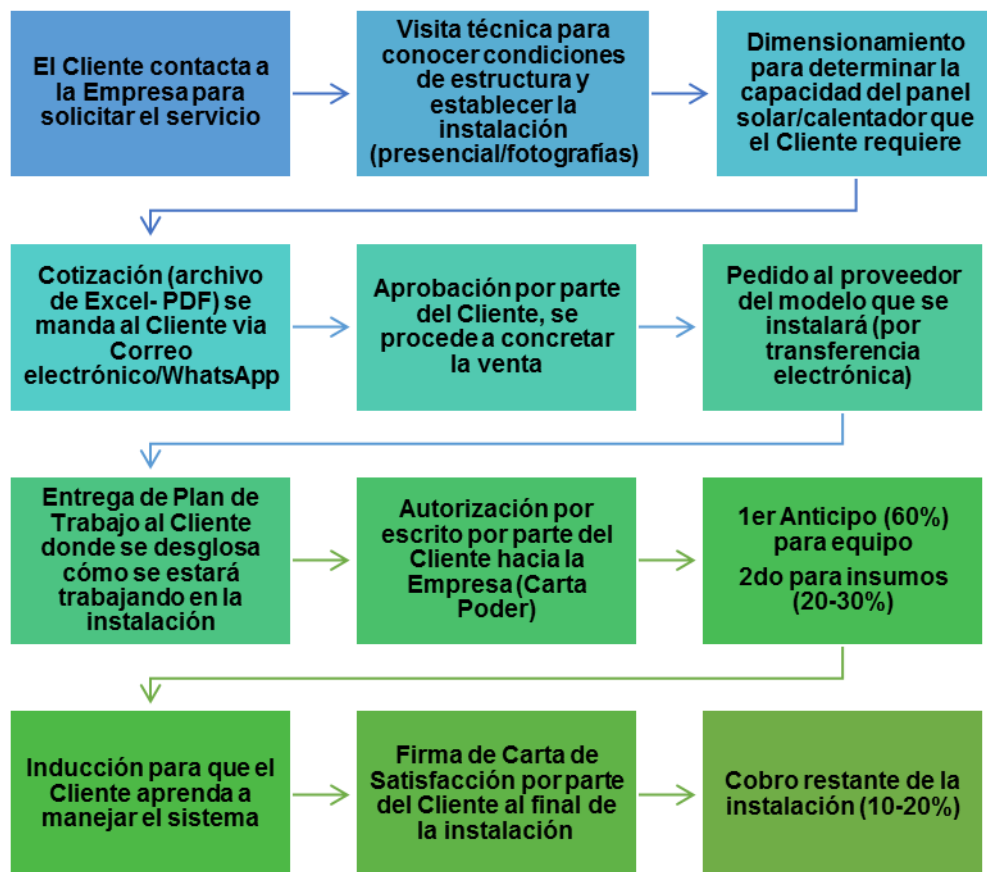
Dado a que los precios son manejados en dólares americanos, se realiza la compra de los paneles al momento debido a que el precio puede fluctuar por el tipo de cambio, el tiempo estimado para la instalación es al día siguiente de la compra. Además de concretar la compra, se otorga un plan de trabajo donde se desglosa como se estará trabajando en la instalación, además de gestionar otros

trámites con la Comisión Federal de Electricidad para cambios de medidor, entre otros trámites, por esta razón se hace una carta poder para ejecutar esos trámites.

Se pide un primer anticipo del 60% para la compra del equipo, un segundo anticipo del 30% para la compra de insumos.

Al término de la instalación se proporciona inducción al cliente para que aprenda a manejar el sistema. Cuando finaliza todo el proceso se hace firmar al cliente una carta de satisfacción del servicio y se cobra el restante 10%.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Contacto con el cliente acompañándolo y guiándolo en sus necesidades. Claridad en cuanto a los costos y precios de instalación. Excelente atención a clientes y servicio postventa.

Ventaja competitiva de la empresa

Certificaciones y la capacitación adecuada al personal para instalar de forma óptima los equipos. Seguimiento de la instalación y sobre el servicio brindado a los clientes por parte de la compañía. Amplia cartera de proveedores y buena relación que podría dar apertura a futuros acuerdos de crédito.

Estrategia genérica

Diferenciación. Diversificación, 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

Durante la recolección de información para la empresa, se lograron identificar factores que afectan de manera positiva o bien de manera negativa al negocio. 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.

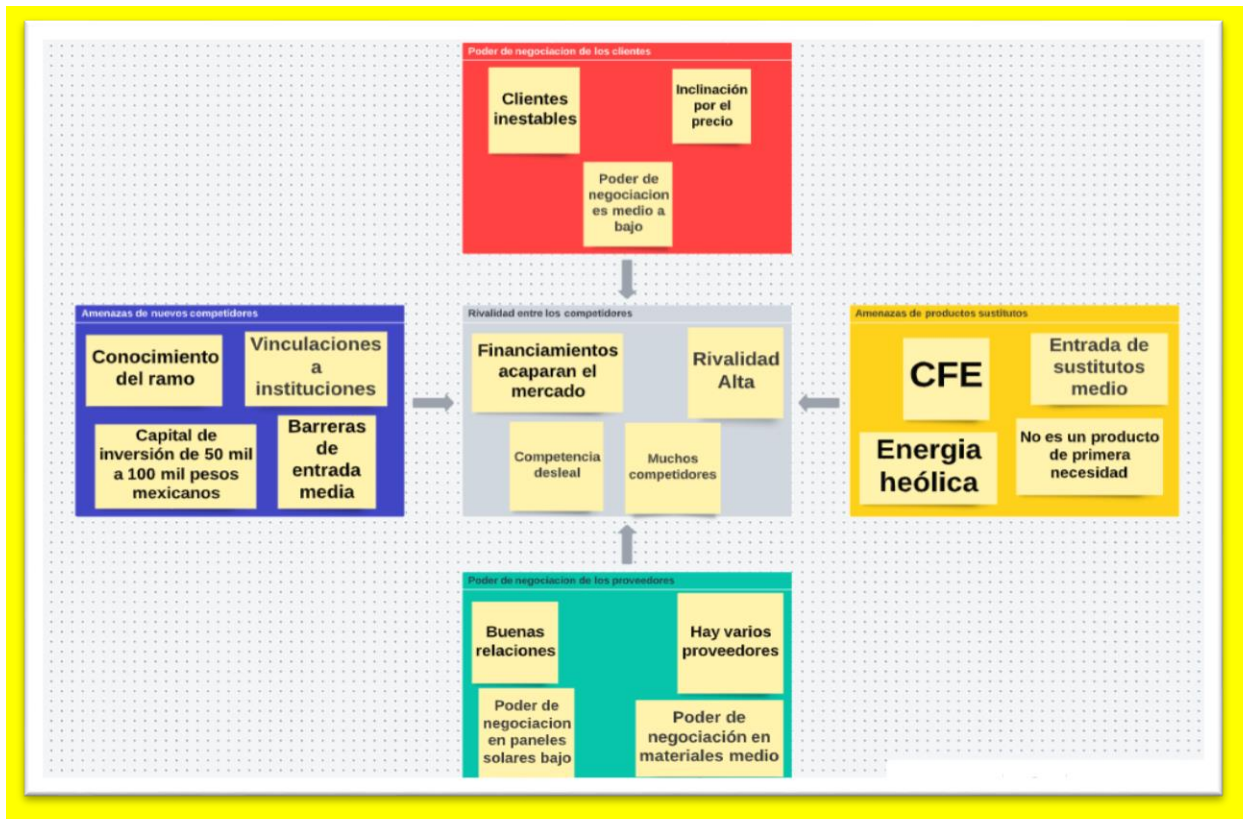
Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas		Alta cantidad de competidores existentes. 300 empresas hace 2 años en Jalisco, Aguascalientes Colima y Nayarit. Ahora en Jalisco existen 350 empresas.
Precios de materiales (cobre y aluminio)	<p><i>Material de cobre:</i> El precio del material ofrece estabilidad en el precio de los productos requeridos para la operación.</p> <p><i>Material de aluminio:</i> los productos se pueden obtener con mayor accesibilidad.</p>	Puede existir gran demanda de estos materiales por lo que, si incrementa esto, el precio se puede ver afectado.
Precio de los equipos en dólares.	El precio puede variar por lo que si al momento de la compra del equipo el tipo de cambio va hacia la baja se puede obtener un mayor margen de utilidad.	El precio puede variar por lo que si al momento de la compra del equipo el tipo de cambio va hacia la alta se puede obtener un menor margen de utilidad.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencia de consumo	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.
Utilización de energías renovables	Los consumidores se hacen más conscientes para proteger el medio ambiente que buscan reducir su huella de carbono.	El cambio se hace complicado porque no todos cuentan con la oportunidad de hacer el cambio.
Resistencia al cambio	Brindar la confianza de que el ritmo de vida no se verá afectado sólo en el pago de su recibo de luz a menor precio,	Algunos de los clientes aún tienen sus dudas para poder hacer el cambio.

Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Norma Oficial Mexicana	Tendencia al cambio por energías limpias y renovables	Existen lagunas y puntos débiles en la reforma
Política energética del gobierno federal	Existen programas para apoyo a productores en reducción de costos con tema energéticos.	Se ven afectados el 40% en ventas debido a la generación de incertidumbre por parte de los clientes.
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.
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		Todos los competidores manejan los mismos productos y equipos debido a que comparten los mismos proveedores por lo que para conseguir a un cliente y

		diferenciarse deben generar confianza en ellos.
Barreras de entrada	Es difícil conseguir un mayorista, política energética que genera incertidumbre.	Se requiere poco capital, política energética que genera incertidumbre.
Productos sustitutos	La energía renovable como producto sustituto de la energía eléctrica, siendo un servicio más amigable para el medio ambiente y que promete reducción de costos a largo plazo.	Altos costos de instalación y mantenimiento, siendo un servicio no accesible para todo el público.
Poder de negociación de los clientes	La generación de valor con respecto a la garantía de instalación y la certeza del financiamiento.	Los clientes se inclinan por la competencia en temas de precios más competitivos, accesibilidad, etc.
Poder de negociación de los proveedores	Amplio catálogo de proveedores, buenas relaciones con proveedores para poder pactar principalmente modalidades de pago (créditos para comprar equipo).	Debido a que un mismo proveedor sirve a todas las empresas que ofrecen el mismo servicio, puede que se limiten a ofrecer lo mismo para todos o estos tengan favoritismos, y solo a algunos les ofrezcan mejores precios y opciones variadas de pago.

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

La compañía debe aprovechar las oportunidades como la tendencia de consumo de energía, la utilización de energías renovables, el aumento de inversión en la innovación, la Innovación y las certificaciones, y la disponibilidad de personal formalmente capacitado para realizar la instalación de los productos de forma efectiva, brindando garantía a los clientes y generando la confianza para que se sienten satisfechos y felices con el servicio. El utilizar todo el conocimiento y especialidad que la empresa tiene en el giro puede ser un valor agregado ante el resto de los competidores.

Por otro lado, buscar la manera de reducir las amenazas con acciones estratégicas como el acercar el financiamiento para la adquisición del producto o servicio por parte del cliente, ya que los precios aún son elevados y no todas las personas pueden pagarlos. O como la capacidad de ofrecer con personal capacitado en ventas para conseguir clientes y diferenciarse ganándose la confianza en ellos, sobre todo en los clientes que aún tienen sus dudas de poder hacer el cambio, y con ello se pueda tener mayor alcance en el mercado generando un impacto en ventas. Así como afianzar alianzas con los proveedores porque todos los competidores manejan los mismos productos y equipos debido a que comparten los mismos proveedores. Además de que, debido a que un mismo proveedor sirve a todas las empresas que ofrecen el mismo servicio, puede que se limiten a ofrecer lo mismo para todos o estos tengan favoritismos, y solo a algunos les ofrezcan mejores precios y opciones variadas de pago.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

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

2.2. Proceso particular

Se tuvo el primer contacto con el empresario, se llegó al objetivo que se tenía de lograr un buen contrato psicológico. Posterior a eso el empresario respondió una entrevista sobre el análisis del entorno y se resolvieron inquietudes que se tenían acerca de la empresa. Se confirmó la historia de la empresa y el proceso general del negocio.

Se realizó parte del cuestionario de la herramienta para el diagnóstico de las empresas, DIE. Solo se terminaron las áreas de administración, operaciones y recursos humanos. Después, se terminó el llenado de las áreas restantes del DIE, que eran las de mercado y finanzas. Además, el empresario entregó documentación, y toda la información que se solicitó por parte del equipo.

Se elaboró el planteamiento estratégico con el empresario, donde se describieron los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa. Asimismo, se realizó el borrador de propuestas por área para su pre validación con el empresario. Se asentaron las ideas que se tenían y se esclarecieron dudas específicas de la información de cada área para la formulación definitiva de las propuestas y los productos.

Se efectuó la validación del diagnóstico y las propuestas, se obtuvo una buena respuesta por parte del empresario. Fue una presentación muy rápida y eficaz que logró el cometido esperado. 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

El modelo de negocio es impreciso debilitando la operación. Aunque se cuenta con una definición explícita sobre la misión, visión y los valores de la empresa, los objetivos como empresa no están escritos y ni totalmente difundidos. La cultura organizacional está relativamente comunicada como se espera del propósito básico de la empresa.

Existe una estructura organizacional parcialmente informal y desactualizada. La organización del día a día es empírica y situacional, así como las actividades y roles de cada colaborador no están bien definidas. Sin embargo, existe una clara función de las unidades organizativas.

La toma de decisiones la lleva a cabo el empresario. El detalle es que, por la carga de trabajo, se le complica tener un espacio para plantear la decisión, investigar y buscar más alternativas con una mejor estructura, por lo que su toma de decisiones es empírica, donde se basa más en el área financiera y operativa. El tipo de liderazgo no se puede decir con seguridad.

Como valor agregado, actualmente se tiene como estrategia competitiva la diferenciación, 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.

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 cuenta con una herramienta, que la utiliza para determinar costos y precios. De la misma manera, otra herramienta que se usa 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 tiene un poder débil de negociación y carece 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 tiene 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 también subcontratan.

Esto es un beneficio para el negocio, sus clientes y sus proveedores, ya que podrán salir de cualquier apuro.

La categoría de promoción y publicidad se encuentra 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 alcanza a posicionarse fuertemente dentro del mercado.

El aspecto de los vendedores es otra categoría que se encuentra en sobrevivencia. Esto se debe a que se carece de una evaluación formal, 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. A pesar de que se vigila que las cuentas por cobrar a los clientes no excedan los convenios de cobro pactados, algunas veces se le va de las manos, y puede 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 información relativamente 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 ha 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 éste.

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 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 productos 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 actualizada 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 pueda tener un control preciso a nivel de producción y afecta directamente a las decisiones. 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.

Respecto a 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.

Diagnóstico de recursos humanos

Existe una definición informal de los puestos de trabajo. Actualmente, de manera eventual se cuenta con algunos colaboradores, además de los practicantes y becarios que se reciben.

En cuanto a la normatividad y reglamentación, están implícitas, no hay documentos escritos. Así mismo, se carece de procesos de administración de personal definidos y documentados.

Cuando existen proyectos se subcontrata la mano de obra, vigilando que se cumpla con todos los requisitos establecidos, sobre todo que estén registrados ante el IMSS. Ya al estar expuestos a trabajos riesgosos, quién se responsabilizará al final del día sería la empresa.

Debido a la operación actual no existe un programa de incentivos como tal. Se busca incentivar a los colaboradores subcontratados a que terminen sus estudios, estos son a los que vean que tengan facilidad para cierta área, a que estudien y terminen su educación, además de capacitación y/o certificaciones.

El control e historial de los colaboradores, se ejecutaba en una base de datos de Excel, sin embargo, no está actualizada con los datos completos de cada uno de ellos.

Diagnóstico de finanzas

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 se carece de información confiable registrada sobre las entradas y salidas de dinero, así como del correcto funcionamiento y aplicación de los recursos en los proyectos a realizar, esto se debe de atender de manera inmediata y procurar resolver los puntos estratégicos que están causando esto.

La empresa no cuenta con una planeación sólida de crecimiento ni proyección a corto, mediano y largo plazo. 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.

En otro punto, se puede observar la baja capacidad de la empresa por proporcionar un sistema de financiamiento o arrendamiento a los clientes comunes (casa-habitación / negocio) de los productos y servicios que ésta 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, solicitando 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 es relativamente 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 (del empresario) 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, se tiene poco un control y un balance completo de las salidas de ese dinero financiado y tampoco el costo financiero de tal dinero.

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

Árbol de problemas

“Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.”⁴

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. Sitio web: SECCIN.

⁴ UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Recuperado de sitio web.

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:				BÁSICA	
Áreas funcionales					
Escala 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	49.0	135.0	3.6	BÁSICA	
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	28.0	120.0	2.3	SOBREVIVENCIA	
AF3. OPERACIONES	57.0	141.0	4.0	BÁSICA	
AF4. RECURSOS HUMANOS	45.0	177.0	2.5	SOBREVIVENCIA	
AF5. FINANZAS	61.0	151.0	4.0	BÁSICA	
TOTAL DE LA EMPRESA	240.0	724.0	3.3	BÁSICA	

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:				BÁSICA	
Áreas transversales					
Escala 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	59.0	186.0	3.2	BÁSICA	
PT2. CALIDAD	214.0	700.0	3.1	SOBREVIVENCIA	
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	99.0	308.0	3.2	BÁSICA	
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	25.0	60.0	4.2	BÁSICA	
TOTAL DE LA EMPRESA	397.0	1254.0	3.4	BÁSICA	

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Conocimiento del ramo por el empresario	Modelo de negocio impreciso
Identidad corporativa documentada	Planeación estratégica escasa
Vinculación con organizaciones y programas	Métodos de control insuficientes
Mercado	
Cotización oportuna de los servicios	Proceso comercial empírico y débil
Control de la facturación y la cobranza	Promoción y publicidad deficientes
Conocimiento de la competencia	Información limitada de clientes y prospectos
Operación	
Experiencia en el manejo de los procesos	Procesos operativos sin documentar
Programación y control de operaciones suficiente	Control de inventarios sin sistematizar
Método logístico eficaz	Desconocimiento del nivel de productividad
Recursos humanos	
Filosofía y cultura organizacional definida	Descripciones y perfiles de puestos informales
Interés en el desarrollo de competencias del personal	Procesos de administración de personal empíricos
	Información escasa del personal
Finanzas	

Disponibilidad de financiamiento para clientes	Información insuficiente para la toma de decisiones
Buen manejo de créditos	Método de costeo y precios estimados
Pago de impuestos y otras obligaciones al corriente	

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa especializada en la ingeniería, aprovechamiento, generación y uso eficiente de la energía por medio de tecnologías limpias, con capacidad profesional y técnica certificada, que garantiza a nuestros clientes calidad en nuestros productos y servicios.

Visión 2022

Ser una empresa de energías renovables reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos y servicios, su alto nivel de competencia y la satisfacción total de sus clientes.

Valores

- Eficiencia: Impulsamos el uso de tecnologías eficientes y ecológicas
- Respeto: Fomentamos el cuidado del medio ambiente mediante el uso de tecnologías limpias
- Integridad: Creemos en el valor de la verdad y honestidad
- Ahorro: Garantizamos importantes ahorros económicos impulsando una economía autosustentable
- Calidad: Ofrecemos garantía certificada en productos y servicios
- Profesionalismo: Contamos con Ingenieros y Técnicos altamente calificados y certificados.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo (meta) Estratégico 2025
Económico / Financiero	- Lograr un crecimiento sostenido del 10% a 15% en ingresos. - Alcanzar 15% de utilidad neta.
Cliente / Mercado	- Lograr un crecimiento sostenido del 10 % al 15% en ventas.
Procesos Internos	- Adquirir un ERP. - Afirmar procesos de mejora continua.
Personal – Entorno de trabajo	-Tener una platilla formalizada que apoye la estructura organizacional.
Gestión	- Consolidar la delegación. -Fortalecer la cultura organizacional.

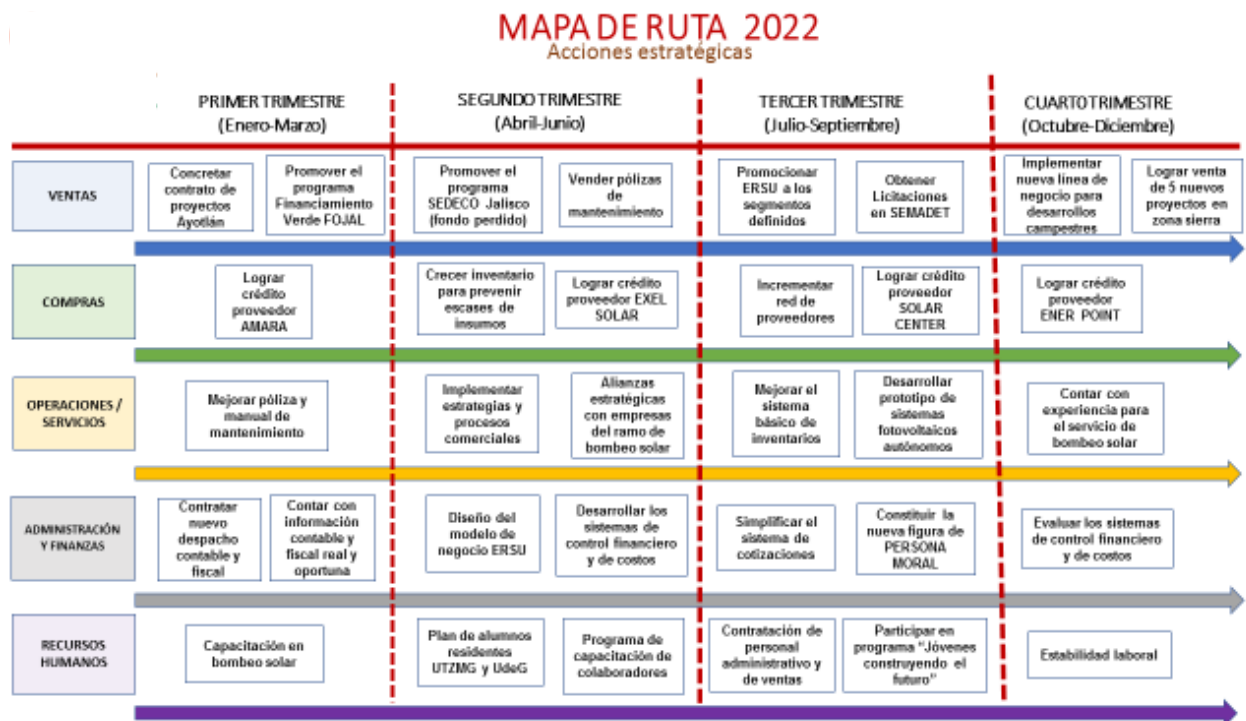
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2022	Objetivo Operativo 2023	Objetivo Operativo 2024	Objetivo (meta) Estratégico 2025
Económica / Financiera	* Lograr un crecimiento del 25% en ingresos con relación al 2021. * Identificar la utilidad neta. * Establecer un control financiero sistematizado (incluir cobranzas). *Afianzar apalancamiento con proveedores.	- Lograr un crecimiento sostenido del 10% a 15% en ingresos. - Alcanzar 15% de utilidad neta. - Instalar un método de costeo.	- Lograr un crecimiento sostenido del 10% a 15% en ingresos. - Alcanzar 15% de utilidad neta.	- Lograr un crecimiento sostenido del 10% a 15% en ingresos. - Alcanzar 15% de utilidad neta.

	* Desarrollar un sistema de ejecución de financiamiento al cliente.			
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr un crecimiento del 25% en ventas con relación al 2021. * Establecer estrategias de MKT (Promoción y Publicidad). * Medir el nivel de satisfacción del cliente. * Desarrollar un sistema de ejecución de financiamiento al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un crecimiento sostenido del 10 % al 15% en ventas. - Evaluar las estrategias de MKT. - Especificar políticas comerciales. Estandarizar el proceso de ventas. - Establecer un CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un crecimiento sostenido del 10 % al 15% en ventas. - Afianzar el posicionamiento y participación del mercado. - Contratar un vendedor con vehículo propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un crecimiento sostenido del 10 % al 15% en ventas.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> * Controlar el inventario y el almacén. * Documentar los procesos operativos y de logística. * Completar equipo para mantenimiento especializado. * Utilizar siempre el contrato de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir un vehículo para el área de ventas. - Sistematizar los procesos operativos y de logística. - Completar equipo para mantenimiento especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentar un proceso de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir un ERP. - Afirmar procesos de mejora continua.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> * Definir los cargos necesarios. * Elaborar un proceso de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el desempeño del personal. - Generar programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar certificaciones de competencias. - Determinar reglas para las 	<ul style="list-style-type: none"> -Tener una platilla formalizada que apoye la estructura organizacional.

	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer reglamentos de seguridad e interno. * Contratar personal administrativo y técnico (personal de medio tiempo). 	interno. - Diseñar un sistema de incentivos.	certificaciones.	
Gestión / Dirección	<ul style="list-style-type: none"> * Concretar el organigrama. * Establecer lineamientos de delegación. 	- Ejecutar los lineamientos de delegación.	- Evaluar los lineamientos de delegación.	- Consolidar la delegación. -Fortalecer la cultura organizacional.

3.4. Mapa de ruta



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Gestión formalizada con orientación estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Opciones de financiamiento consolidadas	Control financiero básico	Modelo de negocio definido	Plan de publicidad y promoción	Afianzar la cultura organizacional	
	2	Historial de clientes y prospectos	Estrategia comercial concreta	Control de inventarios	Planeación estratégica	Posicionamiento de la marca en el mercado	
	1		Estructura organizacional y de puestos	Documentación de procesos operativos	Sistema de costos y precios		
Bajo impacto	-1			Procesos de administración de personal foermlizados			
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3

Mínimo costo y tiempo Máximo costo y tiempo

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

Justificación

Modelo de negocio definido

La empresa tiene un modelo de negocio ambiguo, por lo que se realizará su definición a través de una metodología específica. Esto con la finalidad y beneficio

de eficientar los procesos dentro de la organización, mejorando el tiempo en la ejecución y la calidad de las actividades.

Estrategia comercial

La problemática encontrada fue la carencia de procesos de venta claros. Se propone elaborar un manual que resuelva la ausencia de documentos que sean tomados como referencia para la ejecución de las acciones de venta. Entre los beneficios esperados, está la optimización del proceso comercial y con ello el incremento de la cartera de clientes.

Control financiero básico

El corporativo dispone de información poco 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, es difícil identificar los márgenes de utilidad y el punto de equilibrio. Al respecto, se elaborará una herramienta para el vaciado de la información certera de las operaciones de la empresa, ideada para la generación de reportes financieros básicos. El beneficio que se obtendrá será la capacidad de tomar decisiones confiables respecto del rumbo de las operaciones de la empresa.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MARZO	MARZO	MARZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO
			sem 1 14 al 18	sem 2 21 al 25	sem 3 28 al 1	sem 4 4 al 8	sem sta 11 al 15	sem 5 18 al 22	sem 6 25 al 29	sem 7 2 al 6	sem 8 9 al 12
1. MODELO DE NEGOCIO DEFINIDO											
1 Recopilación y análisis de información existente	Equipo	Lienzo Canvas									
2 Preparación de actividades											
3 Desarrollo del Lienzo Canvas con el empresario											
4 Verificación de contenido y ajustes											
5 Identificación de estrategias comerciales y de ventas											
6 Revisión de la evolución y avances											
7 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											
2. ESTRATEGIA COMERCIAL											
1 Recopilación de información y requerimientos	José Augusto Valadez Romero	Proceso Comercial Instrumentos de Control									
2 Desarrollo del proceso comercial y sus instrumentos											
3 Integración del borrador de proceso comercial e instrumentos											
4 Revisión con el empresario para aprobación											
5 Ejecución del proceso comercial e instrumentos											
6 Verificación y ajustes del proceso comercial e instrumentos											
7 Integración del proceso comercial e instrumentos definitivos											
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											
3. CONTROL FINANCIERO BÁSICO											
1 Análisis de actividades y de herramientas existentes	María Fernanda Bueno Medina	Herramienta de Control Financiero y su Manual									
2 Preparación de información requerida para las herramientas											
3 Desarrollo de las herramientas											
4 Captura de información en las herramientas											
5 Revisión del registro de información y realización de corridas											
6 Elaboración de instructivos para ejecutar las herramientas											
7 Comprobación de la funcionalidad de las herramientas											
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales											
4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL											
1 Simulación de la presentación y Productos finales	Equipo	Documentos y presentación									
2 Reporte y exposición final											

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La etapa de implementación del periodo tuvo un aplazamiento respecto al calendario oficial de actividades del proyecto, debido a inquietudes del empresario sobre el rumbo y la gestión adecuada del negocio. Al efecto, se integró al equipo de consultoría, un consultor de apoyo a fin de coadyuvar en la orientación y puesta en marcha de las propuestas de mejora.

Una vez clarificado lo anterior, en la **primera semana de la implementación** se comenzó con el desarrollo de las propuestas acordadas para el proyecto: Modelo de negocio definido; Estrategia comercial efectiva; y Control financiero básico.

Sobre la **propuesta de modelo de negocio definido**, entendiendo como **modelo de negocio** “a la forma en que una empresa crea o aporta valor a sus clientes, obteniendo una rentabilidad a cambio.”⁵ Se tuvo una reunión en donde platicó con el empresario para entender la preocupación de éste por la cual quiere definir su modelo de negocio. Ese mismo día, el empresario realizó una actividad para que él mismo construyera su modelo de negocios actual usando como herramienta **Business Model Canvas** que “es una herramienta que permite obtener una visión de todos los elementos de la actividad empresarial.”⁶

Para comenzar la actividad con el empresario, se utilizaron juguetes para que representara con la ayuda del equipo cómo entiende su negocio. También se colocó el lienzo en una de las paredes de la sala de juntas donde se estaba trabajando, en el cual se fue escribiendo lo que el empresario refería. En esta

⁵ Barg, E. (s. f.). Modelos de Negocio. Universidad de Belgrano. Obtenido de sitio web.

⁶ Hernández., A. (2022, 1 marzo). Business Model Canvas: El lienzo de modelos de negocio explicado. Economía TIC. Obtenido de sitio web.

ocasión se avanzó en la identificación de seis de las nueve partes que conforman la herramienta, acordando con el empresario que revisaría el contenido para enriquecerlo y continuar la siguiente semana.

En cuanto a la **propuesta de control financiero básico**, se elaborará una herramienta de control financiero. El **control financiero** “ayuda a comparar lo que se ha proyectado en relación con lo ejecutado en el periodo y corregir las desviaciones. Para evaluar, comparar y analizar los aspectos que están mejores, estables o peores y para tomar decisiones de rectificación.”⁷ La herramienta estará compuesta por información confiable de flujo de efectivo y estado de resultados.

El **flujo de efectivo** “muestra como las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo mediante la revisión de sus decisiones de inversión (usos de efectivo) y de financiamiento (fuentes de efectivo).”⁸ Un **estado de resultados** o “estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de una empresa durante un periodo específico y resume los ingresos generados y gastos incurridos por la empresa durante un periodo contable.”⁹ Todo ello con el fin de efectuar una planeación financiera eficiente, la **planeación financiera** consiste en “una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.”¹⁰

A lo largo de las semanas previas a la implementación en las que el equipo trabajó junto con el empresario, dentro de los objetivos planeados se revisaron los recibos

⁷ BESLEY, SCOTT & EUGENE F. BRIGHAM. (2008). Fundamentos de administración financiera.

⁸ Fernández, Pablo. (2007). Valoración de empresas: Cómo medir y gestionar la creación de valor, FINANZAS Y CONTABILIDAD, Grupo Planeta (GBS). Obtenido de sitio web.

⁹ Gonzáles Urbina, Pedro Armengol. (2016). Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición IMCP. Obtenido de sitio web.

¹⁰ Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. Grupo Editorial Patria. Obtenido de sitio web.

de compras que ha realizado la empresa en el último año 2021, así como los estados de cuenta bancarios y fiscales. De esta forma se elaboró un archivo para identificar sus gastos fijos mensuales, en listando conceptos de gastos que tiene la empresa clasificando las transacciones de cada uno de estos. Se conoce como **gasto** a “disminuciones del patrimonio neto como consecuencia de la actividad económica de adquisición de bienes y servicios.”¹¹ Todo esto con el fin de poder distribuir los gastos futuros que vaya teniendo la empresa, así como ir estableciendo las cuentas que se incorporarán a los estados financieros, los **estados financieros** son “informes que pretenden estimar el flujo de efectivo que se espera que se genere en el futuro.”¹²

El empresario también compartió un archivo con el que realiza las cotizaciones de los proyectos de instalación de los paneles solares, una **cotización** es el “hecho de cotizar y significa establecer un precio, estimarlo o pagar una cuota. Determina el valor real de un bien, de un servicio o de un activo financiero.”¹³ Esto con el fin de conocer los conceptos que contiene y con los que establece el precio de venta.

Durante la **segunda semana de implementación**, para la **propuesta de modelo de negocio definido** se llevaron a cabo actividades para continuar con la construcción del modelo de negocio de la empresa. Se estableció el tipo de mercado al que el empresario se dirigirá, enfocando una **propuesta de valor**, que se define como “el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar”¹⁴, a ese mismo y ayudando al empresario a aterrizar más el modelo de negocio.

Aunado a ello, se trabajó en la revisión del mapa de ruta elaborado por el empresario para la programación de actividades para este año. Un **mapa de ruta**

¹¹ Alcarria Jaime, José J. (2008), Contabilidad financiera I, Publicaciones de la Universidad Jaime I. Obtenido de sitio web.

¹² BESLEY, SCOTT & EUGENE F. BRIGHAM. (2008). Fundamentos de administración financiera.

¹³ Montes, J. (2015). Cotización. De Economipedia. Obtenido de sitio web.

¹⁴ Kotler, Philip, y Lane Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. Obtenido de sitio web.

se entiende como “objetivos por cada área funcional de la empresa y la manera en la que la gerencia planifica para alcanzar esos mismos objetivos.”¹⁵ Al respecto, se reacomodaron los objetivos e ideas del empresario dividido por trimestres del año, para mantener los objetivos claros de la consultoría que se estará realizando en el periodo.

Acerca de la propuesta de **estrategia comercial**, que se define en “cómo se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa.”¹⁶ Se propuso al empresario que preparara y realizara un **pitch**, “una presentación breve en la que describe a una empresa”¹⁷, utilizando la información recabada en el Business Model Canvas. El resto del equipo estaría actuando como si el empresario se presentara en un reality de emprendimiento y negocios que otorga a sus participantes la oportunidad de presentar proyectos de inversión, con la esperanza de asegurar el respaldo económico que necesitan, para que consiguiera inversionistas que quisieran invertir en su negocio. De esta manera se comenzó a delinear el proceso comercial efectivo.

Sobre la **propuesta de control financiero básico**, se inició el diseño de un prototipo de herramienta financiera que será presentado por el equipo para que el empresario se familiarice con los conceptos contables, y practique como registrar la información necesaria para conocer los números reales de la empresa.

En la **tercera semana de implementación**, respecto a la **propuesta de modelo de negocio definido**, se concluyó la precisión de la propuesta de valor utilizando el **modelo o lienzo de propuesta de valor** “para alinear las necesidades del cliente con las características del producto o servicio que se ofrece.”¹⁸ Se trabajó

¹⁵ Villaveces, S. (2014). Herramienta de soporte a la toma de decisión para generación de mapas de ruta dentro del contexto de arquitectura empresarial. Obtenido de sitio web.

¹⁶ Espinosa, R. (2016). Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Obtenido de sitio web.

¹⁷ Marcos, C. (2021, 13 septiembre). ¿Qué es un Pitch y cómo prepararlo? Obtenido de sitio web.

¹⁸ Design Thinking España. (s. f.). Lienzo de propuesta de valor. Obtenido de sitio web.

en el llenado del lienzo, la finalidad que este modelo pretende es que sus clientes perciban valor en los productos y servicios que la empresa ofrece.

En cuanto a la propuesta de **estrategia comercial**, el empresario expresó una situación que le genera dudas para poder cerrar una venta, porque se le complica utilizar algunos de sus beneficios al cliente por su manera de hablar, acordándose en empezar la elaboración del proceso para poder realizar una venta efectiva. Para esto se inició la realización del **manual de ventas** “para orientar al equipo de ventas o bien, al empresario, de directrices acompañados de información para el desempeño eficiente de una venta.”¹⁹

Relativo a la **propuesta de control financiero básico**, se presentó al empresario una planilla con los dos estados financieros, flujo de efectivo y estado de resultados, que se estarán incluyendo en la herramienta financiera. El equipo explicó de forma general la función de cada uno de los estados, así como los objetivos y resultados que se obtendrán con estos. Al terminar de explicar la planilla se generó un espacio para que el empresario comentara al equipo sus dudas e inquietudes sobre la herramienta presentada, mostrándose conforme con lo que se presentó y dando algunas sugerencias para personalizar mejor la herramienta financiera.

Durante la **cuarta semana de implementación**, para la propuesta de **estrategia comercial**, el equipo trabajó con el empresario en establecer estrategias y actividades concretas en base al **segmento de mercado** “estudio donde se divide a la audiencia, agrupan a su mercado potencial y conocen el comportamiento y necesidades de su público objetivo.”²⁰ Se plantearon actividades a desarrollar con base en la agenda del empresario, a fin de empezar la captación de **clientes**

¹⁹ De la Cigoña, J. R. F. (2021, 9 agosto). 5 elementos fundamentales de un buen manual de ventas. Obtenido de sitio web.

²⁰ Delgado, Anne. (2020). Te explicamos todos los tipos de Segmentación de Mercado. Obtenido de sitio web.

potenciales, “conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta del mercado, los consumidores potenciales deben tener un ingreso suficiente y acceso a la oferta de mercado,”²¹ ya enfocados al segmento con el que se trabajará.

Se localizaron nuevas herramientas de trabajo como páginas web del gobierno y buscadores, que tendrían como intención apoyar al empresario a identificar de forma rápida los clientes potenciales de zonas específicas de la ciudad que cumplieran con las características necesarias para ofrecerles los productos y servicios de la empresa.

También se planteó al empresario la posibilidad de ejecutar un **sondeo de mercado** “este permite conocer y evaluar en qué medida la nueva propuesta de valor es relevante para el cliente. Es una herramienta fundamental para dar respuesta a las inquietudes del empresario”,²² por medio de encuestas rápidas dirigidas al **mercado meta** “proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender,”²³ con el fin de conocer la demanda que tienen los productos y servicios que ofrece la empresa. Dicha idea no fue del interés por parte del empresario debido a anteriores resultados con un trabajo similar que no fue exitoso.

Sobre la **propuesta de control financiero básico**, se desarrolló la herramienta financiera a partir de los comentarios del empresario, con una base de datos para la captura de los ingresos y egresos, lo que permitirá la emisión de los dos estados financieros, flujo de efectivo y estado de resultados, además de gráficos que permiten de manera visual identificar los resultados, se incluye también un instructivo para facilitar su utilización. La herramienta será enviada al empresario para su verificación y retroalimentación.

²¹ Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. Obtenido de sitio web.

²² Nuñez, Antonio. (2020). Sondeo de Mercado. Obtenido de sitio web.

²³ Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. Obtenido de sitio web.

5.2. Resultados obtenidos

Modelo de negocio definido

Para la problemática del modelo de negocio ambiguo, se realizó su definición a través de una metodología específica. El beneficio obtenido fue la determinación del segmento de mercado que se abordará, lo que permitirá eficientar los procesos dentro de la organización, mejorando el tiempo en la ejecución y la calidad de las actividades.

Estrategia comercial

La problemática encontrada sobre la carencia de procesos de venta claros, se abordó a partir de la localización y sistematización de información sobre los clientes potenciales mediante buscadores oficiales u otros. Entre los beneficios esperados están la identificación y focalización de esfuerzos, que permiten la generación de documentos referenciales para la ejecución de acciones de venta efectiva.

Control financiero básico

Sobre la problemática de escasez de 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, además de la dificultad de identificar los márgenes de utilidad y el punto de equilibrio, se desarrolló una herramienta para el vaciado de la información certera de las operaciones de la empresa, ideada para la generación de reportes financieros básicos. El beneficio que se obtendrá será la capacidad de tomar decisiones confiables respecto del rumbo de las operaciones de la empresa.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Gestión y administración

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Modelo de negocio impreciso	Gestión y administración	Consolidar la delegación. Fortalecer la cultura organizacional.	Establecer lineamientos de gestión.	Modelo de negocio definido	RESULTADO	Lienzo del modelo de negocio.	Lienzo del modelo de negocio.
					USO	El empresario usará el lienzo para determinar estrategias comerciales y de ventas dirigidas a su mercado meta, que favorezcan su evolución y los resultados esperados.	Cantidad de estrategias definidas con resultados efectivos.
					BENEFICIO	Mejora en la gestión y la toma de decisiones encaminadas a la permanencia en el mercado.	Número de decisiones tomadas.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del lienzo del modelo de negocio. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario para establecer un modelo que soporte el crecimiento del negocio.	La falta de disponibilidad del empresario para trabajar el modelo, propiciaría que este quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario para la utilización del modelo favorece el desempeño.	La no utilización del modelo puede disminuir el desempeño.
Modelo de negocio. Aplicación de check list.	La implementación del modelo de negocio incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación del modelo de negocio puede generar improductividad.

Clientes y mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Proceso comercial empírico y débil	Clientes y Mercados	Lograr un crecimiento sostenido del 10 % al 15% en ventas.	Establecer estrategias comerciales.	Proceso comercial efectivo.	RESULTADO	Proceso comercial.	Proceso comercial.
					USO	El personal de ventas utilizará el proceso para ejecutar labores de venta que garanticen la captación de clientes que concreten la compra.	Cantidad de clientes que adquirieron el servicio.
					BENEFICIO	Generación de una cartera de clientes que aseguren el incremento en los ingresos de la empresa.	Ingresos por ventas.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del proceso de ventas. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas del empresario por potenciar y mejorar sus políticas y procedimientos con la finalidad de obtener la estandarización en los procesos de venta.	Si el empresario no tiene disposición y ganas de realizar el proceso, las políticas y procesos de venta quedarán incompletos o incorrectos.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Manual de ventas.	Disposición y ganas del empresario por fortalecer y utilizar el manual de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si el empresario no tiene el interés de utilizar el manual a su mejor capacidad, éste servirá de poco ya que los procesos de venta no serán los más idóneos.
Medición en la efectividad de los procesos. Reportes de resultados.	Al optimizar los procesos de manera constante se facilitará la comunicación, así como también mejorarán los procesos que ayudarán a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos.	Si no se da seguimiento al manual, así como la no utilización y actualización llevarán a una actividad inefectiva de ventas.

Finanzas

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 insuficiente.	Finanzas	Lograr un crecimiento sostenido del 10% a 15% en ingresos. Alcanzar 15% de utilidad neta.	Establecer un control financiero sistematizado (incluyendo cobranzas).	Control financiero básico.	RESULTADO	Herramienta financiera.	Herramienta financiera.
					USO	La herramienta será usada por el empresario para registrar los ingresos y egresos semanalmente para generar reportes mensuales de la situación real de la empresa.	Número de reportes emitidos.
					BENEFICIO	Toma de decisiones basada en información confiable, facilitando la planeación financiera y el control interno.	Cantidad de decisiones estratégicas tomadas.

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

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

Gestión: Monitorear el contenido del lienzo y con base a la práctica realizar los ajustes requeridos.

Mercado: Utilizar la tabla de estrategias para poner en marcha un plan de acción comercial.

Finanzas: Tomar decisiones estratégicas con base en información confiable.

Operaciones: Documentar los procesos operativos.

6.2. Mediano plazo

Gestión: Institucionalizar la estructura organizacional y de puestos.

Mercado: Diseñar un plan de marketing digital.

Finanzas: Desarrollar un sistema de costos y precios.

Operaciones: Formalizar procesos de administración del personal.

6.3. Largo plazo

Gestión: Afianzar la cultura organizacional.

Mercado: Posicionar la marca en el mercado.

Finanzas: Adquirir un ERP.

Operaciones: Consolidar alianzas estratégicas.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

María Fernanda Bueno Medina

Después de meses de trabajo dentro del PAP apoyando a la empresa que nos fue asignada siento que esta experiencia me ha servido para echarle un vistazo a la realidad que se enfrentan todos los empresarios de México y entrar en conciencia del arduo trabajo que implementan en un sueño que desean materializar.

Algo que me ha estado enseñando este PAP y que sobre todo, me está moviendo mi piso es la importancia de las consultorías empresariales y su poder que tienen para cambiar la vida y el rumbo de una empresa, me ha gustado transmitir mis conocimientos, el dar propuestas de mejora, establecer objetivos, crear planes de trabajo, visualizar el gran impacto que tiene todo esto, y se me hace padre el poder ayudar a alguien con mis conocimientos, tan así que he decidido yo misma apoyar a la empresa de mi familia y realizarles una consultoría por lo que quiero todo lo que estoy aprendiendo ponerlo en práctica lo más pronto posible.

Dentro de este proyecto he confirmado la gran importancia que tiene el área financiera y de administración en una empresa ya que es la guía para conocer la situación actual de un negocio, si se están generando las ganancias esperadas, todo lo relacionado a costos y gastos, etc. En lo personal creo que este proyecto y la compañía que apoyamos han sido de mucha ayuda para poner en práctica todo lo aprendido y por supuesto aprender un poco más, considero que domino la mayoría de los conceptos teóricos y me entusiasma ver como estos se emplean en la vida real.

Durante todo este tiempo creo que el empresario ha sido una persona muy abierta en lo que cabe, algo que me motivó y me hizo sentir involucrada es que escucha nuestras ideas y nos tiene al alcance información valiosa para poder desarrollar el

trabajo, a pesar de ser una empresa bastante limitada en organización. Pienso que hemos logrado abrirle los ojos al empresario al brindarle un panorama real de donde está posicionado su negocio, y reiterar la importancia de los sistemas financieros en la empresa y del resto de las áreas, al igual que establecer propuestas que estén alineadas con la visión del empresario.

El trabajo de intervención fue lento pero conciso, se tomó la decisión de empezar desde cero y establecer las propuestas presentadas en la validación que eran estrategias de mercado y financieras, decidiendo concretar además el modelo de negocio para así conocer el segmento de mercado al cual la empresa se estaría direccionando.

A pesar de que se tuvo bastante incertidumbre por parte del empresario y el giro de la empresa, se logró centrar un poco más al empresario y motivarlo, ya que se habían notado ciertas actitudes donde se le veía preocupado y estresado. Ante estas actitudes los integrantes del equipo nos mostramos firmes, con la finalidad de darle el ejemplo al empresario de no rendirse. Sin embargo, debido a los pocos buenos resultados que estábamos recibiendo de su parte, decidimos ser todo lo contrario, tener actitudes que tuvieran como fin el motivarlo.

Algo que en lo personal este proceso me ha ayudado es a separar mis pensamientos y opiniones personales sobre el empresario, del trabajo que estamos desarrollando, y que mi principal intención y objetivo sea el establecido desde un principio, brindar herramientas para ayudar a una MYPE.

Justo ese cambio de actitud no solo en mí, sino en todos fue el que ayudó a crear un mejor ambiente de trabajo con más ambición, en específico en la última sesión presencial con el empresario fue donde ya sentí un verdadero avance y mejor aceptación de nuestras propuestas por parte de él.

En este proyecto he puesto en práctica todos mis conocimientos contables y administrativos, al igual que mi análisis de escenarios diversos para poder dar soluciones con un enfoque financiero, pero también este proyecto me ha ayudado a ampliar, poner a volar mi creatividad y traer a la mesa todas aquellas soluciones existentes para un solo problema.

Algo con lo que me he enfrentado en el proyecto es el tema contable legal y más enfocado en situaciones y negocios reales, se muchos conceptos pero a veces el dirigirlos en escenarios específicos me cuesta mucho trabajo. Claro que estoy convencida de mi carrera pero si hubieran servido materias donde analizáramos temas de la actualidad y saber cómo armar herramientas que se adapten a sus necesidades.

Este proyecto me ha ayudado a terminar de entender todo lo que viven los empresarios y emprendedores de micro, pequeñas y medianas empresas, y que no todas son empresas con flujos estables y fijos, y que, sobre todo, hay muchos factores que tomar en cuenta, como leyes e impuestos y documentación requerida para el funcionamiento, el personal adecuado que se identifique con los valores de la empresa, todas las posibilidades de financiamientos de dinero, etc.

Considero que como equipo hemos realizado un trabajo acorde a como el empresario nos permitió trabajar, pero tengo fe en que tanto el empresario como nosotros obtendremos un conocimiento recíproco y muchos aprendizajes para futuros proyectos.

Siento que el proceso fue sencillo y más gracias a toda la orientación que recibimos por parte de la consultora, junto con ella pudimos plantear y desarrollar las propuestas acordes a los requerimientos, eso me ayudó la verdad a estar tranquila y segura.

José Augusto Valadez Romero

Durante el proyecto logramos identificar ciertos factores por los cuales este negocio se encuentra en lo básico. Mis actitudes con el proyecto se mantuvieron firmes buscando realizar cambios significativos en el área de mercadotecnia y ser de apoyo en el equipo, porque sé que nos estaremos apoyando mutuamente.

He descubierto que tengo que estar abonando poco a poco para ganarle tiempo al tiempo sin perder el enfoque. Estoy preparado para aportar ideas que puedan ayudar al empresario a tomar decisiones de manera correcta y que no sólo nos quedemos en lo básico necesario.

Uno de los aspectos importantes del periodo fue que llegamos a tener cierta incertidumbre de si seguiríamos apoyando a la empresa, pues parecía que existía cierta desmotivación por parte del empresario. Lo notábamos distraído, no llegaba a tiempo a las reuniones, hubo días que no lo teníamos presente pues se entiende que al ser él solo en la empresa tenía que decidir si atendernos o salvar a su negocio, sabemos que es complicado mantener el ritmo, que tenga que tomar una decisión que lo favorece al momento y que le afecte directamente en su empresa.

Algunos aprendizajes personales que obtuve fue el sentirme confiado de lo que voy a hacer, que a pesar de que sienta que no estoy aportando mucho, lo que hago repercute en el equipo y en cuanto a mis conocimientos y habilidades profesionales he sentido que he estado desarrollando poco de las habilidades directivas aplicado en mercadotecnia.

Dentro de los resultados obtenidos esta la revisión del modelo actual de negocio ya que se entiende que es lo primordial para poder continuar con las demás áreas funcionales, entendiendo que estas mismas áreas están intercomunicadas una con la otra y que si un departamento no funciona repercute en los demás, revisar

nuevamente el modelo de negocio funciona dado a que se tiene más información sobre las ventajas competitivas que pueden desarrollarse.

A pesar de que en los resultados de la intervención llegamos un poco lento porque parecíamos no avanzar con el proyecto, afortunadamente pudimos aterrizar aún más las ideas del empresario para seguir trabajando con él, hicimos un cambio radical de todas nuestras ideas que tenemos del negocio a pesar de tener altibajos con éste.

Cuando platicamos nuevamente de lo que hace el negocio, de lo que reconocemos como positivo que hace la empresa y el empresario, el modo de trabajar con él se convirtió en un ambiente provechoso para todo el equipo.

Se cambiaron poco a poco las estrategias del equipo para trabajar con el empresario, pero el plan que se estipuló no cambió. El comportamiento del empresario después de haberle elogiado todo su negocio, trayectoria y enfocarnos en el por qué hace lo que hace se mostró cooperativo, y lo recalco pues se habían sentido ciertas actitudes como de resistencia al cambio.

Durante un ejercicio que se realizó para escribir estrategias comerciales, sentí que ahora sí desquité mis clases de investigación de mercados, remontar a aquella vez que use por primera vez los datos secundarios de INEGI, y explicarle al empresario como usarlo y que clase de información encontramos, sentí que ya pude involucrarme en el proyecto.

Hubo cambios en la forma que hacía la metodología de investigación, por razones de tiempo se tuvo que simplificar lo que queríamos demostrar en el equipo. Encontré nuevas páginas para poder cotejar información y contrastar con lo que se ha hecho.

Explicar de dónde sacamos información y explicarle al empresario de lo importante que es esto, una de mis competencias que creo que mejoré fue comenzar a guardar la compostura frente al empresario y poder mantener la calma con él.

Descubrí que no es productivo enfocarnos tanto en las cosas malas y de resistencia. Poniéndome en los zapatos del empresario, que llegue un equipo de desconocidos a querer realizar cambios en su empresa, es bueno recordar porqué hacemos lo que hacemos en este proyecto. Esto de la mano de los consultores expertos pues ellos lo notaron y nos propusieron esta idea.

III. Conclusiones

En cuanto a la facilidad de emprender, la percepción respecto al proceso ha cambiado considerablemente. Al tener la experiencia de trabajar con empresa real, se puede entender que cada proceso es diferente, pero que no quiere decir que por ello sea más fácil o difícil, dependiendo del ramo. Se pudo observar que los empresarios siempre se enfocan en lo que más comprenden, por lo que descuidan aquellas áreas en las que no son expertos.

También queda muy en claro que las MYPE son una parte bastante importante para la sociedad, ya que crean una gran cantidad de empleos en el país, por lo que no solo se benefician las familias de los emprendedores, sino que también aquellas de sus colaboradores.

Creemos que en la perspectiva a futuro de la empresa tiene un gran campo de acción debido al sector en el que se encuentra, que son el uso de energías renovables y en el momento en el que vivimos es de seguro que va hacia el alza. Creemos que existe un gran mercado potencial ahora y en los próximos años, también se comentó que hay mucha competencia actualmente en ese mismo nicho, pero que lo que puede hacer la diferenciación es la calidad de instalación y el trato que caracteriza a la filosofía del corporativo.

En nuestra experiencia dentro del trabajo realizado este semestre, creemos que el papel del empresario es fundamental para el buen funcionamiento del equipo consultor, ya que no solo es transmitir la información necesaria para el diagnóstico y para el desarrollo de entregables, sino que se necesitan involucrar de forma proactiva con el equipo consultor, comprometerse para retroalimentar el trabajo que se realiza en tiempo y forma, así como tener actitudes de apertura para nuevas ideas y formas de trabajar.

De este tipo de planteamientos depende gran parte de la efectividad de la intervención del equipo consultor, por lo que vemos muy importante que los empresarios consideren todas estas situaciones para que tengan una visión más acertada de cómo se va a deliberar el PAP y que estén preparados.

A la hora de inscribirse en el PAP la MYPE está aceptando qué hay áreas de oportunidad en ella. La metodología del PAP ayuda a las diferentes áreas de la empresa a encontrar estos puntos débiles que pueden estar afectándola, y a generar estrategias a través de productos entregables que parten del diagnóstico que se le realiza a la empresa, y que están estrechamente relacionados a las metas que se tienen a corto, mediano y largo plazo.

Creemos que la interacción social y profesional puede afectar tanto a la empresa como al estudiante al momento de compartir opiniones o puntos de vista, ya que ambas cosas van a ser totalmente diferentes y cada parte pensará muy diferente.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

BESLEY, SCOTT & EUGENE F. BRIGHAM. (2008). Fundamentos de administración financiera. México: Thomson. 14ª Ed. Ampliada. 834 p.

2. Electrónicas

Alcarria Jaime, José J. (2008), Contabilidad financiera I, Publicaciones de la Universidad Jaume I. Obtenido el 14 de abril de 2022 de: <https://books.google.com.mx/books?id=6m42LTDkhzoC&pg=PA29&dq=definicion+gasto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwilvJHQ6J73AhWaH0QIHY1oDZA4ChDoAXoECAkQAg#v=onepage&q=definicion%20gasto&f=false>

Barg, E. (s. f.). Modelos de Negocio. Universidad de Belgrano. Obtenido el 2 de abril de 2022 de: https://www.rlcu.org.ar/recursos/A_0000144_003_Taller_1.pdf

Delgado, Anne. (2020). Te explicamos todos los tipos de Segmentación de Mercado. El Economista. Obtenido el 1 de mayo de 2022 de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/tipos-de-segmentacion-de-mercado-20200217-0073.html>

De la Cigoña, J. R. F. (2021, 9 agosto). 5 elementos fundamentales de un buen manual de ventas. Sage Advice España. Obtenido el 25 de abril de 2022 de: <https://www.sage.com/es-es/blog/los-elementos-fundamentales-de-un-buen-manual-de-ventas/#:%7E:text=El%20manual%20de%20ventas%20es,de%20la%20tarea%20de%20ventas.>

Design Thinking España. (s. f.). Lienzo de propuesta de valor. Obtenido el 25 de abril de 2022 de: <https://designthinkingespaña.com/lienzo-de-propuesta-de-valor>

Espinosa, R. (2016). Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Obtenido el 17 de abril de 2022 de:
<https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>

Fernández, Pablo. (2007). Valoración de empresas: Cómo medir y gestionar la creación de valor, FINANZAS Y CONTABILIDAD, Grupo Planeta (GBS). Obtenido el 14 de abril de 2022 de:
https://books.google.com.mx/books?id=b3s5Fq8Oe_kC&dq=definicion+cotizacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s

González Urbina, Pedro Armengol. (2016). Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición IMCP. Obtenido el 2 de abril de 2022 de:
https://books.google.com.mx/books?id=0LeaDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+herramienta+financiera&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiX84qr0_T2AhVOEEQIHVFiCaoQ6AF6BAgFEAl#v=onepage&q=que%20es%20herramienta%20financiera&f=false

Hernández., A. (2022, 1 marzo). Business Model Canvas: El lienzo de modelos de negocio explicado. Economía TIC. Obtenido el 1 de abril de 2022 de:
<https://economytic.com/business-model-canvas/>

Kotler, Philip, y Lane Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing, Pearson Educación. Obtenido el 17 de abril de 2022 de:

https://books.google.com.mx/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA143&dq=propuesta+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj356r1IJ_3AhV9EEQIHbl0AbwQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=propuesta%20de%20valor&f=false

Marcos, C. (2021, 13 septiembre). ¿Qué es un Pitch y cómo prepararlo? Los mejores consejos. Genially Blog. Obtenido 17 de abril de 2022 de: <https://blog.genial.ly/que-es-pitch/>

Montes, J. (2015). Cotización. De Economipedia. Obtenido el 14 de abril de 2022 de: <https://economipedia.com/definiciones/cotizacion.html>

Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. Grupo Editorial Patria. Obtenido el 2 de abril de 2022 de: <https://books.google.com.mx/books?id=SdvhBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=herramienta+financiera&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-lKfk0fT2AhUIIGoFHbSABtUQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=herramienta%20financiera&f=false>

Núñez, Antonio. (2020). Sondeo de Mercado. Crece MYPE. Obtenido el 1 mayo de 2022 de: <https://negociosmype.com/sondeo-de-mercado/>

Villaveces, S. (2014). Herramienta de soporte a la toma de decisión para generación de mapas de ruta dentro del contexto de arquitectura empresarial. (1ª ed. Vol. 1). Universidad de los Andes. Obtenido el 17 de abril de 2022 de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/12766/u703147.pdf?sequence=1>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Modelo de negocio definido

2.1 Lienzo del modelo de negocio

2.2 Lienzo de propuesta de valor

Anexo 3 Estrategia comercial

3.1 Tabla de estrategias comerciales

Anexo 4 Control financiero básico

4.1 Herramienta financiera

4.2 Instructivo de la herramienta