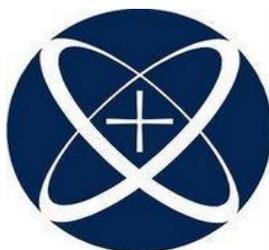


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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 ingeniería estructural y supervisión e inspección de estructura en el municipio de Guadalajara¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Ricardo Enrique Salinas Quintero – Administración Financiera

Luis Daniel Muñoz Guerrero – Mercadotecnia

Álvaro Rizzo Martínez – Ingeniería Industrial

Karla Nicole Welcomme Delgado – Relaciones Industriales

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Mtra. María Elena Ríos Morfín

Tlaquepaque, Jalisco, julio 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	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	7
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	8
1.1. Historia de la empresa.....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	16
1.4. Análisis del entorno	17
2. DIAGNÓSTICO.....	24
2.1. Metodología del diagnóstico.....	24
2.2. Proceso particular.....	25
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	26
2.4. Análisis e interpretación de resultados	35
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	35
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	36
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	40
3.1. Misión, visión y valores	40
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	41
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	41
3.4. Mapa de ruta	44
4. PROPUESTA DE MEJORA	45
4.1. Nombre de la propuesta	45

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	45
4.3. Plan de acción	49
5. IMPLEMENTACIÓN	50
5.1. Actividades realizadas y su justificación	50
5.2. Resultados obtenidos.....	70
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores.....	73
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	79
6.1. Corto plazo.....	79
6.2. Mediano plazo.....	79
6.3. Largo plazo	80
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	81
III. CONCLUSIONES	92
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	94
1. Bibliográficas	94
2. Electrónicas.....	94
V. ANEXOS.....	96

Resumen

Este reporte de consultoría integral en una empresa de servicios de ingeniería estructural y supervisión e inspección de estructura en el municipio de Guadalajara, ha sido elaborado por Ricardo Enrique Salinas Quintero, Luis Daniel Muñoz Guerrero, Álvaro Rizzo Martínez y Karla Nicole Welcomme Delgado, con la dirección de las profesoras Laura Tiburcio Silver y María Elena Ríos Morfín.

El documento se estructura por la descripción del proyecto, los aprendizajes, las conclusiones, fuentes consultadas, y lista de anexos. Al efecto, se trabajó con la metodología de la consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa. Las fuentes primarias utilizadas fueron los archivos proporcionados por la empresa, así como las entrevistas y las reuniones con el empresario y los colaboradores. Así mismo también se utilizaron fuentes secundarias como páginas de internet y plataformas de instituciones que ayudaron a complementar la información.

Los contenidos principales están integrados por las generalidades y contexto de la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora incluyendo el plan de acción, la implementación, los resultados obtenidos y las recomendaciones finales.

La conclusión principal es que la apertura del empresario es clave para el buen desarrollo del proyecto, pero muchas veces esto suele saturar de trabajo al empresario sesgando los verdaderos objetivos en los que debería estar trabajando, por ello las metodologías que se adoptan suelen ser trascendentales para la empresa y el empresario, dándole una visión de su empresa desde un segundo punto de vista, apoyado en la teoría y experiencia que se tiene de la consultoría en MYPE del PAP.

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 empresa familiar nace hace 20 años iniciando en un departamento rentado en una colonia de Guadalajara, teniendo como su giro principal los servicios de ingeniería estructural. Fue creada por el padre del empresario quien es Ingeniero Civil, asociándose con un ex compañero de trabajo comenzaron tomando clientes con los que se había trabajado en proyectos anteriores.

Con el paso del tiempo fueron buscando más clientes y creándole renombre a la empresa. En 2009 se cambian a la ubicación donde se encuentran hasta ahora, igualmente rentando en otra colonia de Guadalajara.

En 2010 se formaliza la empresa constituyéndose como persona moral, ya que era requisito indispensable para concursar por obras públicas. En esa etapa se encontraban centrados en brindar consultoría y servicios de ingeniería estructural.

En 2013 se integra el empresario, hijo del fundador, dividiendo la empresa en dos grandes vertientes, ahora además de brindar servicios de ingeniería estructural, también comenzaron a ofrecer el servicio de inspección de obra, área en la que se centran en la supervisión de obras públicas.

Para el 2015 obtuvieron el primer proyecto importante para la empresa. Han participado en proyectos tanto nacionales como internacionales. En la división de ingeniería estructural han participado en el desarrollo de edificios urbanos, hoteles, plazas comerciales, plantas industriales, centros educativos y puentes, así como también han participado en proyectos de refuerzos sísmicos de edificios.

En la división de supervisión e inspección de obra han participado en diversos proyectos de naves industriales y edificios.

A finales del 2018 comienzan con la acreditación ante una institución, esto con el fin de certificarse como unidad de verificación u organismo de inspección, y con ello ampliar sus posibilidades de negocio.

Posterior a comenzar a sistematizar la empresa, en 2020 deciden participar en un programa de asesorías el cual les ayudó para seguir formalizando la empresa, así como los procesos y documentos que ésta requiere para seguir con la acreditación.

En 2022, como resultado de la intervención de la consultoría en MYPE durante el año anterior, deciden incursionar en un nuevo proyecto de laboratorio de mecánica de suelos en Vallarta, para lo cual se está planeando un estudio de mercado.

Al inicio de 2022 cuentan con 26 colaboradores distribuidos en las áreas de ingeniería e inspección, calidad, comercial y mercadotecnia, y administración.

1.2. Entendimiento del negocio

Gestión:

Se tiene declarada la identidad corporativa, conformada por misión, visión, valores, objetivos y políticas empresariales. La labor de planeación había sido operativa, solo la que exigía el proyecto inmediato. La dirección es difusa entre el director general (papá) y el empresario. Se busca la toma de decisiones permeada a los colaboradores, pero sigue siendo centralizada. El área de administración lleva prácticamente todo el proceso de control.

El negocio tiene definidos los puestos y un organigrama en el cual se puede observar la distribución dentro de la empresa. En el área de Inspección hay un gerente, en el área de Ingeniería hay una vacante de gerente. Ingeniería cuenta con Ingenieros estructurales y Dibujantes. Inspección, con Supervisores e Inspectores de estructura metálica. Aseguramiento de Calidad, con Técnicos de pruebas. Área Comercial, con personal de prospección, ventas y creativo. Administración, con una Asistente.

En la intervención de la consultoría del año anterior se trabajó en la estructura organizacional y de puestos, rediseñando el organigrama, así como documentando y socializando las descripciones y perfiles de los puestos de toda la empresa.

Mercado:

Esta empresa tiene dos unidades de negocio, ingeniería estructural, y de inspección de obras y estructuras de acero, con dos estacionalidades identificadas, entre octubre y diciembre como temporada alta y de junio a julio son considerados como temporada baja. El porcentaje de participación de la unidad de inspección es el 30% y de ingeniería estructural 70%.

Los proyectos con los que trabajan principalmente son las naves industriales y los edificios de tamaño medio que normalmente son hoteles. Existía escaso conocimiento del mercado, así como de su posición en el mercado. Se tienen cuatro clientes principales, tres de ellos son de la unidad de negocios de ingeniería y uno del área de inspección.

Por otra parte, los nuevos clientes llegan por recomendación de sus clientes actuales, el empresario detectó en esta práctica un área de oportunidad para crecer su cartera de clientes. Actualmente se está trabajando en la instrumentación de un departamento comercial y de marketing digital.

Al respecto, en la consultoría realizada el año pasado se desarrolló un manual para la estandarización de las actividades de venta, una herramienta para el seguimiento de prospectos, y una investigación del mercado para incrementar el conocimiento del mismo enfocado al crecimiento.

Recursos humanos:

Se contaba con descripciones de puesto solamente para el área de inspección, estas las desarrollaron conforme fueron adentrándose en la acreditación, en el área de ingeniería no se habían elaborado. Ahora, como resultado de la consultoría cuentan con descripciones de puestos en ambas unidades de negocio, tanto la de inspección como la de ingeniería, las cuales fueron recopiladas y colocadas en un manual de organización. Dichas descripciones fueron dadas a conocer al personal.

El procedimiento de reclutamiento normalmente lo realizaban publicando en algunas bolsas de trabajo y de boca en boca buscando entre sus conocidos, es decir, por recomendación, les ha sido más efectiva esa segunda alternativa. El método de atracción del talento lo decidían dependiendo de la vacante que se les presente. Al momento de la selección en la mayoría de los casos se evaluaban las habilidades de los candidatos contra los requerimientos mínimos del puesto.

Actualmente, tras la intervención de consultoría cuentan con un procedimiento de reclutamiento y selección que incluye varios formatos de apoyo para este proceso, entre los cuales están un formato de anuncio de vacante, un formato de requisición de personal y un formato de nuevo ingreso. Además de instrumentos para la evaluación técnica de los candidatos.

En cuanto a las competencias del personal, la mayoría tiene las necesarias para desempeñar el puesto que ocupan de acuerdo con la percepción del empresario. Se observan carencias en la asistente de administración y colaboradores de comercialización.

El índice de ausentismo, accidentes e incapacidades es relativamente preocupante, tienen rotación eventualmente, el tiempo promedio de estadía en la empresa es de siete años. Es inexistente el control de permisos, de ingresos o salidas, sin embargo, el empresario menciona que es una manera en que los colaboradores y todos dentro de la empresa se sientan con cierta libertad y confianza.

Respecto a las compensaciones, se encuentran a la par o similares a los salarios de la competencia y cuentan con prestaciones superiores a las de ley, entre ellas tienen fondo de ahorro y horas de capacitación extraordinaria, en donde la empresa les brinda a sus colaboradores la oportunidad de que asistan a cursos externos a la empresa, por ejemplo, clases de inglés, esto sin descontarles ese tiempo de su nómina.

Para ello, en la intervención anterior se realizó un primer modelo de un tabulador de sueldos que considera todos los puestos que actualmente operan en la empresa, el cual permite tener un rango de salarios base para los miembros de la organización.

Finanzas:

La contabilidad se maneja mediante un externo y su uso principalmente es para el pago de impuestos. De manera interna se llevaba un flujo de caja que se trabajaba entre la administradora y el empresario con la finalidad de llevar un control de sus ingresos y egresos.

En la asesoría recibida el año 2020 les proporcionaron una herramienta financiera para el control, la cual alimentaron con datos del 2019, 2020 y 2021. Cuando inició la consultoría manejaban las finanzas en ese documento de cálculo analizando manualmente cada fin de mes, por lo que querían migrar a un ERP con el que cuenta la empresa y que hasta el momento ha estado sin utilizar.

Tras la intervención de consultoría se les desarrolló una herramienta financiera la cual les proporciona un control de egresos e ingresos, así como un estado de resultados y un flujo de efectivo para la empresa, además de poder ver sus resultados de una manera más visual con ayuda de gráficos. Dicha herramienta ha venido adecuándose hasta la fecha.

El costeo de los proyectos se hace con base en un precio por hora estimado. El costeo o presupuesto de los proyectos se hace una sola vez y no se vuelve a revisar. Por ello, a través de la consultoría se diseñó un cotizador que sistematice el proceso y la información.

El tiempo establecido para los pagos de clientes es de 60 días, pudiendo extenderse en la realidad hasta 90. Los clientes grandes suelen poner sus condiciones por lo que puede comprometer el flujo de la empresa. La dirección general no tiene asignado un sueldo como tal, y sus gastos salen de las arcas de la empresa.

Operación:

La empresa opera sus dos áreas, servicios de ingeniería estructural, y de inspección de obras y estructuras de acero con algunas variantes respecto a la documentación y sistematización, debido al proceso de acreditación que ha venido realizando la parte de inspección.

En la mayoría de los casos se tienen estándares de calidad por producto en cuanto al tiempo de operación, es decir, para cumplir con la calidad que quieren brindar se esfuerzan en entregar en el tiempo requerido por el cliente.

Conocen su capacidad y sus costos de producción, acerca del plan de realización de proyectos, consideran las especificaciones de calidad y cantidad, con la finalidad de no sobrecargar la empresa y concluir todos los proyectos en forma.

Se conocen de manera general los rendimientos de su materia prima, al igual es general el conocimiento de la productividad obtenida en todos sus procesos. Por otro lado, cuentan con estándares de consumo de materiales, tienen muy bien definida esa parte. Por otro lado, la estructura de costos por servicio y/o producto es un área de oportunidad para la empresa.

Conocen la tecnología de punta adecuada al sector, clientes y servicios que ofrecen. En cuanto a la capacidad instalada, la parte de ingeniería utiliza el 60% e inspección utiliza el 80%.

Descripción del proceso general de la empresa

Proceso de la Unidad de Ingeniería

Para poder llevar a cabo un proceso en el área de ingeniería es indispensable que el cliente haga una solicitud de los servicios especificando el proyecto arquitectónico y las técnicas que se quieren llevar a cabo, se realiza una cotización y se entrega al cliente, si éste no lo acepta entonces el proceso termina, de lo contrario, si el cliente acepta la cotización entonces se asigna el proyecto a un ingeniero estructural y a su vez se realiza la factura anticipo si es que ésta aplica. Posteriormente se realiza el diseño estructural y al terminarlo se entrega el diseño a representación gráfica para que se elaboren los planos y después pasar a la revisión de los planos por el ingeniero estructural, a continuación se lleva a cabo la memoria de cálculo, la memoria descriptiva y los planos estructurales, una vez concluido esto, se envía la factura del servicio y se empieza la cobranza. Finalmente se elabora la carta de entrega recepción.

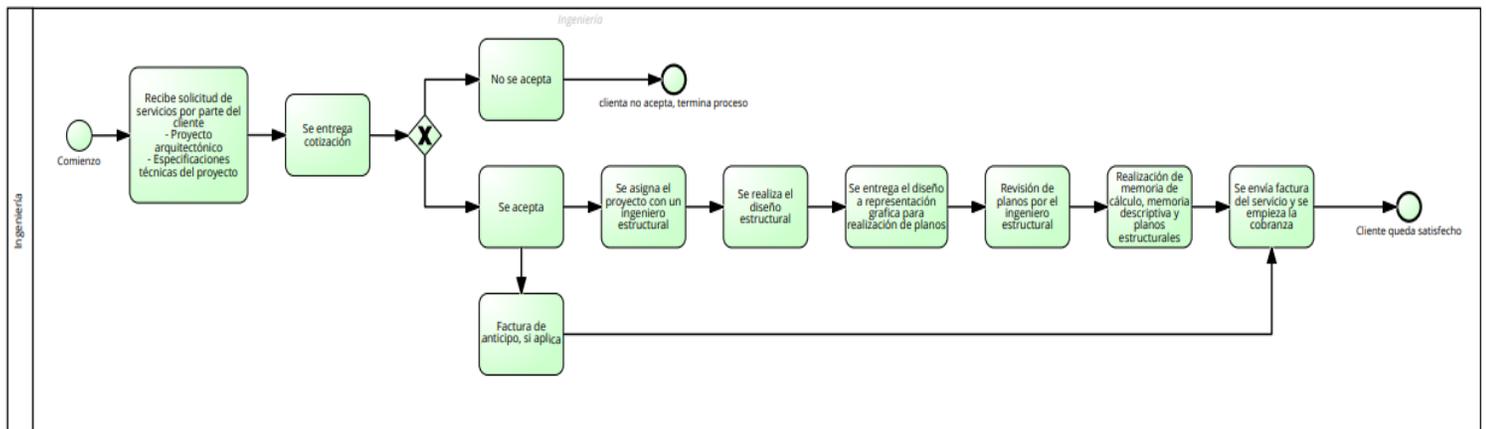
Proceso de la Unidad de Inspección y Supervisión

Para poder llevar a cabo un proceso en el área de inspección y supervisión es indispensable que el cliente haga una solicitud de los servicios especificando la técnica del proyecto, el catálogo de conceptos, los planos estructurales u otros

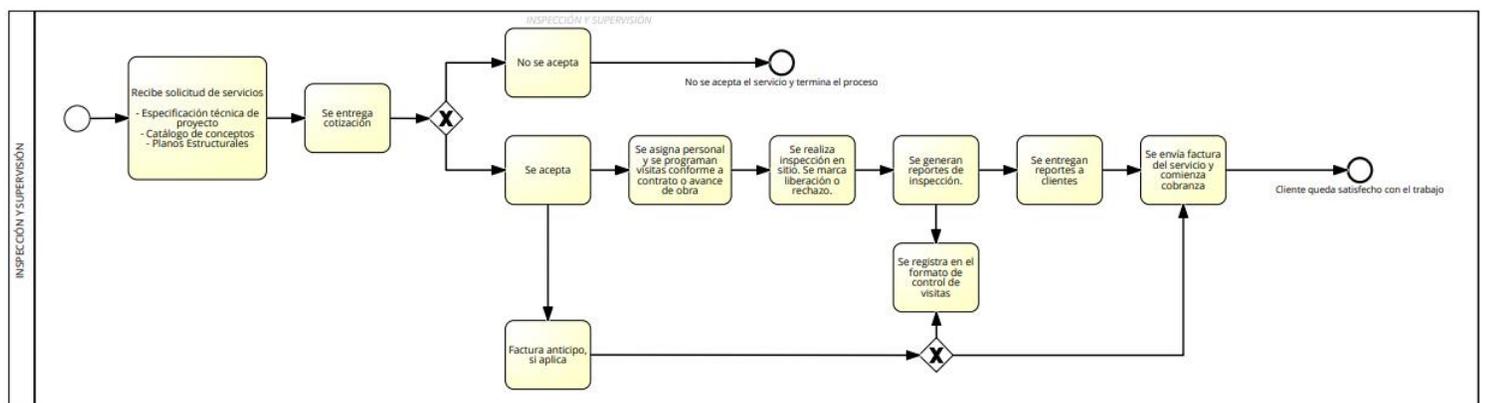
documentos necesarios, una vez recibidos estos datos y archivos se realiza una cotización, de no ser aceptada la cotización se finaliza el proceso. De ser aceptada la cotización entonces se asigna personal y se programan las visitas conforme al contrato o conforme vaya avanzando la obra, a su vez se elabora la factura anticipo si es que ésta se requiere, posteriormente se realiza la inspección en el sitio y mientras se hace la inspección se marcan liberaciones o rechazos, después se generan los reportes de inspección, con los reportes ya generados se entregan al cliente y se registran en el formato de control a visitas, para finalmente enviar la factura del servicio y se empieza la cobranza. Finalmente se elabora la carta de entrega recepción.

Diagrama del macro proceso de la empresa

Ingeniería:



Inspección:



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La propuesta de valor que brinda la empresa se basa en la seguridad que ofrecen gracias a la experiencia que tienen en el sector, su participación en una gran cantidad de proyectos y, su implementación de tecnologías en sus procesos y servicios.

Ventaja competitiva de la empresa

Con el propósito de identificar la ventaja competitiva de la empresa se realizó una encuesta a los clientes con la intención de descubrir de primera mano qué es lo que los lleva a contratar los servicios de la empresa, además de averiguar qué tan probable es una recompra de servicios, así como de conocer lo que busca el cliente al momento de comprar. Esta encuesta se preparó para diez clientes, de los cuales, dos no quisieron participar. El universo a quienes se les aplicó la encuesta fue tomado de las dos unidades de negocio de la empresa. Los resultados fueron que los clientes distinguen *confianza y calidad* en la empresa. Confianza en el buen servicio y sus prácticas. Calidad en sus métodos y en la puntualidad.

Estrategia genérica

Está basada en la *diferenciación* por ser un sector bastante competitivo. Los servicios de la empresa buscan satisfacer a grupos distintos de consumidores, quienes están dispuestos a pagar mejor calidad, respaldada por equipos de vanguardia, mejores prácticas y un personal altamente capacitado.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Para este análisis del entorno se tomaron en cuenta diferentes factores que afectan tanto de manera positiva como negativa a la empresa, se analizaron las variantes económicas, socioculturales, políticas, legales, tecnológicas y de mercado. Para poder determinar los puntos a investigar se realizó una entrevista con el empresario identificando los que tendrían mayor afectación o influencia en la empresa, en base a esto los temas fueron seleccionados y posteriormente se rescató la siguiente información.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas		Existe una gran cantidad de empresas del mismo giro en la ZMG. 190 en total: 128 de Ingeniería y 62 de Inspección y pruebas.
Impulso a la economía	La Secretaría de Economía presentó en enero de 2021, un plan estratégico para la recuperación económica del país por las afectaciones de la pandemia que se llevará en conjunto con la iniciativa privada.	
Sector considerado actividad esencial	El Consejo de Salubridad General incorpora al sector de la construcción dentro de las actividades esenciales en el marco de la contingencia.	

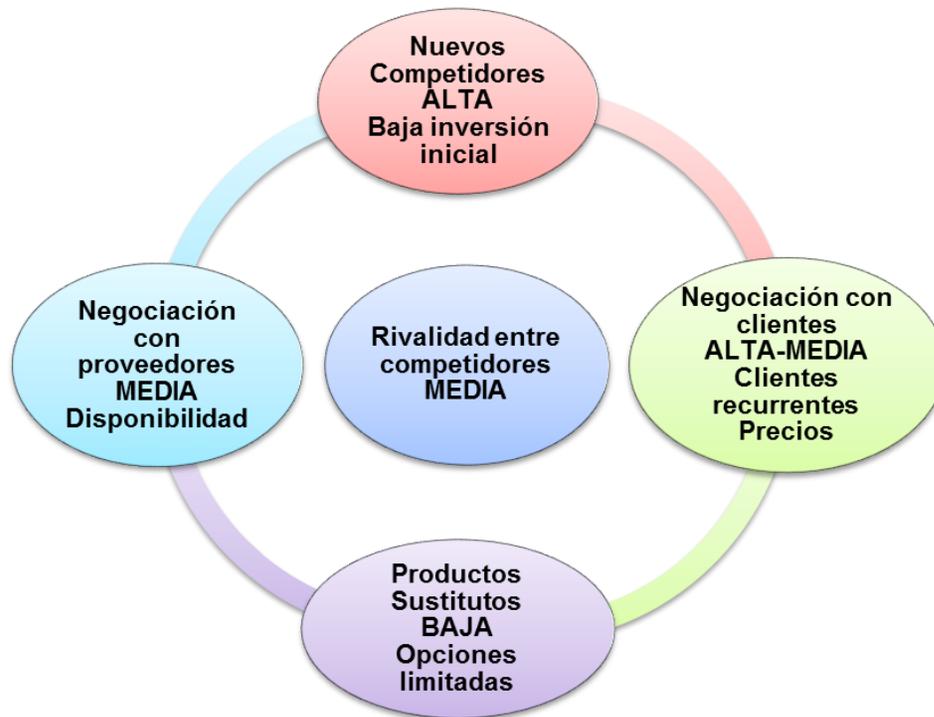
Reducción en el PIB		El resultado negativo en el PIB de la construcción se debe al mal desempeño de sus tres subsectores. Anteriormente, solo la obra civil tenía una contribución negativa al sector, pero ahora se suma la edificación, subsector de mayor peso (70%).
Tendencia de crecimiento en las construcciones modulares	Construcciones populares, por las ventajas que presentan en tiempo de construcción y el ahorro en costos. Están concentradas en el sector de vivienda, aunque se espera que con inversión extranjera se pueda explorar la parte de naves industriales, vivienda multifamiliar y edificios destinados al sector hotelero.	Construcciones populares, por las ventajas que presentan en tiempo de construcción y el ahorro en costos. Están concentradas en el sector de vivienda, aunque se espera que con inversión extranjera se pueda explorar la parte de naves industriales, vivienda multifamiliar y edificios destinados al sector hotelero.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Elementos de bienestar básicos	Este sector es considerado una actividad básica para el desarrollo de un país, no solo porque es un motor que genera empleos en él, sino que va más allá, ya que construye una sociedad, al momento de levantar vivienda, escuelas, hospitales, centros culturales, entre otros.	Es un sector relevante de la economía, aunque absorbe, por otro lado, la mayor cantidad de mano de obra no calificada del país. Esto genera una falta de estabilidad en los empleos formales, se considera que emplea casi el doble de manera indirecta.
Uso de materiales sustentables	Se pueden implementar materiales sustentables para reducir el porcentaje de contaminación.	Sin los materiales correctos se crean muchos desechos urbanos que afectan al planeta.
Eficiencia energética	Un edificio energéticamente eficiente es aquel que minimiza	Un edificio energéticamente eficiente es aquel que minimiza

	el uso de las energías convencionales, de modo de reducir su demanda energética, producir in situ si es posible y hacer uso racional de la energía final requerida.	el uso de las energías convencionales, de modo de reducir su demanda energética, producir in situ si es posible y hacer uso racional de la energía final requerida.
Generadores de energía de bajo consumo	Con medidas de ahorro y eficiencia para poder disminuir la factura de energía considerablemente.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Gobierno invierte en el sector de desarrollo de infraestructura	Este año se espera una gran inversión por parte del gobierno federal de 829,385 millones de pesos, lo que resulta 5.3% mayor a los 787,700 millones que lo que ya se había presupuestado en los Egresos de la Federación para el 2021.	
Retraso de los proyectos del acuerdo nacional de infraestructura		Los expertos señalan que esto se debe no solo al COVID-19, sino que es una mezcla de corrupción, mala planeación, y el mismo efecto pandémico, que posiciona mal al gobierno y puede verse afectado en las elecciones intermedias del 2021.
T-MEC	Se supone que existan varias oportunidades, como nuevas inversiones, nuevos materiales, profesionalización de la mano de obra.	El crecimiento en la industria no será inmediato, y puede que sea aún más lento de lo esperado debido a que no existe una sincronización adecuada en el control del COVID-19.
Tratados comerciales con otros países	Existen ventajas en los servicios, ya que estos también son exportables, así mismo, se	

	puede exportar estructuras prefabricadas en donde se tenga que realizar una inspección.	
Uso de suelo		Los permisos de uso de suelo deben pasar por varias verificaciones, por lo tanto eso puede detener mucho el proyecto.
Aspectos tecnológicos:		
Tendencias en el sector	Son aspectos nuevos en los que la empresa puede comenzar a indagar y por ende crecer. Modelos BIM.	
Procesos de transformación digital	El sector de la construcción está enfocado a dirigirse sobre sistemas conectados de sensores, máquinas inteligentes, dispositivos móviles y nuevas aplicaciones de software.	
Pruebas en el sector eléctrico	Es una variable que va de la mano con el sector de la construcción, por lo tanto podrían entrar a ese sector para complementar sus servicios actuales.	
Evaluación post-ocupación	Proceso por el que la mayoría de las construcciones deben de pasar, por lo tanto es un servicio recurrente.	
Certificación LEED	Supone que el edificio o proyecto al que se refiere está construido con los estándares de eco eficiencia y cumple con los requisitos de sostenibilidad.	Es totalmente voluntario y se basa en el consenso del mercado para desarrollar construcciones centradas en la alta eficiencia energética.

Certificación EMA	Certificación que acredita a organismos de la evaluación de la conformidad, que mayor parte de la competencia no cuenta con ella. Otorga una ventaja competitiva, disminuye costos, aumenta eficiencia, garantiza ser reconocido como proveedor de calidad.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	La competencia no suele actualizar sus equipos, lo que los hace obsoletos.	Los precios de la competencia, en ocasiones son similares o más bajos al costo para la empresa.
Barreras de entrada	Competencia celosa, vigilante y que entorpece la entrada de nuevos.	La entrada es bastante fácil, ya que no se necesita hacer una gran inversión para poder entrar a este sector.
Productos sustitutos	La diversificación de esquemas de servicios proporcionados por diferentes medios.	Por lo general, no se conocen los reglamentos locales, así que se suelen prescindir de los servicios.
Poder de negociación de los clientes	En el área de inspección el poder de negociación lo tiene la empresa ya que no hay mucha competencia en esos servicios.	En el área de ingeniería el poder de negociación lo tiene el cliente ya que la competencia es muy grande.
Poder de negociación de los proveedores	En ingeniería el poder de negociación lo tiene la empresa ya que no necesitan materiales muy específicos y por lo tanto hay muchas opciones donde encontrarlos.	En inspección el poder de negociación lo tiene el proveedor ya que no hay muchas opciones que provean el servicio o productos que requiere el área.

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

Hablando del factor económico se encuentra un balance entre las oportunidades y las amenazas. Como oportunidad se detectó que es un sector requerido para poder seguir creciendo e impulsa la economía del país, por lo cual siempre se puede adquirir trabajo a pesar de situaciones extremas, como lo es el COVID. Aun así, se encuentran amenazas como lo es la gran cantidad de empresas que trabajan en el mismo giro y por lo cual la competencia es mucha.

En cuanto al factor sociocultural, es un gran generador de empleos en el país, construye viviendas, hospitales, edificios e infraestructura de las ciudades, aporta a la cimentación de una mejor sociedad y calidad de vida de sus habitantes. Por otro lado, el planeta está pasando por un momento crítico, es aquí donde los materiales sustentables y ecológicos están siendo bien recibidos y cada vez más, una

tendencia en el comportamiento de consumo, es decir, un requerimiento solicitado por el consumidor final. La empresa puede optar por construcciones que ahorren el uso de energías e implementar materiales sustentables para disminuir la contaminación, por lo contrario, si lo mencionado anteriormente no se lleva a la práctica llega a ser una amenaza.

Respecto al ámbito político hay oportunidades en la asignación del presupuesto de egresos, así como en los diferentes tratados de libre comercio con distintos países. También existen amenazas como los retrasos en los proyectos del acuerdo nacional de infraestructura que afectan de manera generalizada, además de la detención de los permisos de suelo, ya que estos deben de pasar por diferentes verificaciones lo que demora los proyectos de la empresa, por lo cual esto se ve como una amenaza.

En cuestión de los aspectos tecnológicos se detectaron diversas oportunidades, ya que son aspectos nuevos en los que la empresa puede comenzar a innovar y crecer de una mejor manera, lo cual también ayudaría a crecer el sector económico además de estar complementando los servicios actuales.

En relación al mercado, se tiene como oportunidad el desarrollo, ya que la competencia no mantiene como práctica actualizar sus equipos lo que los hace obsoletos. Además, los precios de la competencia suelen ser similares a los de la empresa, pero teniendo mejores tecnologías es como la empresa pasa a ser una mejor opción para sus clientes.

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

Primavera 2022

Durante las primeras reuniones con el empresario se presentaron los consultores junior que se integraron a la consultoría, se revisaron las actividades realizadas para la identificación de la situación y las propuestas desarrolladas el periodo anterior.

Se llevó a cabo un seguimiento de lo implementado, examinando los avances para efectuar una confirmación diagnóstica determinando las áreas de oportunidad que tiene la empresa en este momento, y proseguir con las acciones convenidas en las propuestas de mejora para este periodo.

Se organizó con el empresario en qué áreas y con qué personas se estaría trabajando. Se revisaron los objetivos generales y particulares del plan estratégico con la idea de crear tableros de control para el monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño. Se verificaron las herramientas financieras que actualmente usan y se establecieron perfeccionamientos a las mismas. Se habló sobre la expansión del plan de mercadotecnia para este periodo.

Se validaron formalmente las propuestas de mejora y el plan de acción, dando inicio y continuidad a las actividades de la implementación.

Verano 2022

En este periodo se efectuó un reconocimiento de los resultados alcanzados a la fecha. Con la incorporación de una nueva integrante para trabajar respecto al área

de recursos humanos, se llevó a cabo junto con el personal responsable por parte de la empresa, una revisión para conocer a profundidad las áreas de oportunidad y las fortalezas de la misma. El diagnóstico realizado permitió observar que existen varias inconsistencias en las que se debe de tomar acción, y a partir de ello armar un plan para definir y aterrizar propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Diagnóstico de Gestión:

Al inicio de la intervención el año anterior, se encontró que existían diferentes documentos de definición de puestos principales de la empresa, así como documentos de definición de la estructura organizacional incluyendo las funciones de cada unidad organizativa, además de las descripciones y perfiles de los puestos de la unidad de inspección y supervisión.

En la primera intervención se desarrolló un manual de organización en el que se recopila toda esta información, lo cual permite tener al alcance de cualquier miembro de la organización, en un solo documento, todo para conocer la estructura de la empresa y las actividades que cada uno debe desarrollar dentro de la organización, así como datos importantes de la empresa que deben ser conocidos por ellos.

En cuanto a la integración, coordinación y comunicación, solamente algunos integrantes de la organización conocen los objetivos y su participación en ellos, los equipos de trabajo se integran eficazmente, las líneas de decisión y autoridad se respetan y existe una comunicación vertical descendente.

La toma de decisiones se realiza por parte de los directivos o personas capacitadas para eso, son personas de confianza para el empresario, se dispone de información

y eventualmente se consulta a otros involucrados de las áreas, la mayoría de las decisiones se toman de manera directiva.

Existen algunos responsables de área formalmente designados, estos tienen un nivel de autoridad y responsabilidad con aspectos de mejora. La dirección marca con claridad las prioridades, es consistente y da el soporte necesario para enfocarse en ellas, practica y promueve una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo. El estilo de liderazgo no se puede definir con seguridad.

Se fijan objetivos claros y realistas considerando los productos y mercados de la organización, las ventas, los beneficios financieros esperados y los procesos internos que se deben mejorar. Las estrategias se han venido trabajando de manera irregular, cubren algunos aspectos operativos y funcionales.

Se han diseñado indicadores para los objetivos del plan estratégico que está en construcción. Se hacen evaluaciones del cumplimiento de compromisos con cierta periodicidad, analizando las desviaciones y haciendo los ajustes necesarios en los procesos, en los objetivos, las estrategias y/o iniciativas. Durante el periodo de primavera pasado se inició la elaboración de un método para la evaluación del desempeño organizacional, con la finalidad de disponer de la información suficiente y oportuna para conocer los avances en el cumplimiento de compromisos de manera sistematizada, y con ello llevar a cabo las precisiones que se requieran.

Se cuenta con una política de calidad y un sistema de calidad documentado conocido por todo el personal. Existen documentos claros y completos de los procesos del negocio y de los procedimientos operativos de la parte de inspección. Durante la consultoría pasada se documentaron los procesos del área de ingeniería, los cuales fueron socializados para su operación, misma que está en proceso.

Se encuentran en implementación documentos administrativos y el programa de mejora continua. Existe una persona responsable de la gestión de la información. Se cuenta oportunamente con toda la información que se necesita para el trabajo diario y los procesos. La información que se distribuye se aplica efectivamente en el trabajo.

Solo a nivel operativo se tienen identificadas las tecnologías que representan ventajas competitivas, rentabilidad y/o crecimiento para la empresa. Se busca la innovación de productos, procesos y servicios para el logro de los resultados de negocio únicamente para satisfacer necesidades inmediatas. No se protege debidamente la propiedad intelectual generada por los procesos de innovación en la empresa.

Diagnóstico de Mercado:

Durante el periodo anterior de la intervención se elaboró un manual de ventas a fin de estandarizar y uniformar las actividades comerciales, en dicho documento se integraron las políticas y procesos requeridos por el personal de ventas para llevar a cabo su labor.

Además se desarrolló una herramienta para el seguimiento de los prospectos. Ambos instrumentos serán insumos para la evaluación de la productividad, lo que aún es inexistente.

En cuanto a la gestión de la demanda, en la intervención de la consultoría pasada se llevó a cabo una investigación del mercado, de sus productos actuales y potenciales, permitiendo conocer el tamaño del mercado y un acercamiento al nivel de posicionamiento de la empresa en éste. Se previó desarrollar iniciativas para incrementar el conocimiento de los clientes y los competidores, haciendo uso de herramientas de investigación a fin de elaborar una estrategia que posicione a la empresa con base a la innovación en el mercado.

Respecto a lo anterior, como resultado importante, en la intervención de la primavera pasada comenzó un proceso de investigación para determinar la viabilidad de desarrollar un proyecto en otra ubicación geográfica que incluya una nueva unidad de negocio.

Se tiene una deficiencia al establecer objetivos de venta ya sea por servicio, zona, cliente o vendedor. Se carece de pronósticos de ventas o previsiones, en ocasiones para entrar a un proyecto solo se toma en cuenta la capacidad para cumplir con él.

Por la parte de la política de precios, la empresa conoce los precios del mercado y se puede adaptar a ellos de manera oportuna, cuenta con una posición de negociación con el cliente para poder realizar ajustes de precios a los productos, así mismo, disponen de políticas y estrategias formales para la formulación de precios.

La promoción y publicidad son actividades que en su mayoría se efectúan con la recomendación de conocidos, la empresa carece de un presupuesto dedicado a la publicidad, se trabaja con los canales de distribución habituales.

Se tiene en construcción un plan para las actividades de mercadeo, cuyo reto es aperturar nuevos canales de venta por medio de una estrategia de posicionamiento digital, y así contar con más alcance de mercado del que se tiene actualmente.

Se dispone de un registro de ventas adecuado, pero hay dificultades para consultarlas por clientes, productos o por periodos. Se vigilan las cuentas por cobrar de los clientes, que no excedan los convenios pactados.

La empresa carece de servicios postventa adecuados, lo que sí existe es un procedimiento de seguimiento para la atención de casos individuales como soporte o quejas. Tampoco se registran esos datos, o cómo se resolvió el tema en cuestión.

Están actualizados conforme a las necesidades de los clientes y hacia dónde camina el mercado, se evalúa la percepción de ellos pero no es una actividad recurrente.

De manera sistemática se recupera información sobre los competidores principales en el mercado, cómo trabajan y cómo es su sistema de comercialización. De manera eventual, se investigan a los nuevos competidores entrantes y los productos sustitutos del sector. Así mismo, se conocen las amenazas o riesgos del mercado para los siguientes dos años, pero, nunca se ha desarrollado un plan escrito para hacerle frente a las amenazas.

Existe un plan de comercialización básico, que carece de una proyección de ventas, y las cuotas de ventas están fundamentadas en un análisis de mercado, aunque la información es insuficiente para ser relevante, no se incorporan las opiniones de los clientes para la mejora de los servicios.

La información actualizada es escasa para mantener adecuadamente una relación con el consumidor, tampoco se pueden ver datos precisos de las ventas, como lo son tiempos de entrega, especificaciones u órdenes. Aunque si se dispone de un sistema estadístico de ventas por cliente, servicio o periodos.

Diagnóstico de Operaciones:

Se tiene un responsable del control y medición del cumplimiento de planes y programas de operación. La planeación, programación y control de las operaciones permite reducir los costos al mínimo sin alterar la calidad y el ritmo de trabajo.

Se lleva un registro formal de los pedidos. Se tiene un control de los pedidos/demanda hasta las entregas al cliente. La información de materiales y capacidad disponible permite comprometer fechas de entrega al cliente.

Cuentan con estándares de calidad por servicio, tienen establecidos tiempos y lineamientos para cumplir con lo que pide el cliente, en algunas ocasiones pueden extender un poco más los tiempos debido a trámites o llenado de formatos.

Se considera la disponibilidad de materias primas y de otros recursos para la planeación de las operaciones. Las compras de material se hacen en función de los planes de operación. Se lleva un registro de las compras efectuadas. El manejo del abastecimiento permite la reducción de costos al mínimo sin alterar la calidad y el ritmo de las operaciones.

Se conocen de manera general los rendimientos de su materia prima, ya que en su giro no requieren de gran cantidad de materiales fuera de los generales como papelería, solo para inspección requieren de materia prima. Se tienen registros actualizados del inventario de materiales y equipo. Los almacenes están clasificados, organizados y señalizados.

La evaluación sobre el nivel de productividad es inexistente, sin embargo, se observan pocas variaciones en el control sobre el nivel de las operaciones, lo cual nunca se ha analizado.

Existe un plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo. Se cumple este plan de mantenimiento y se tienen registros de esto. Se tiene capacidad de reacción para mantenimiento correctivo con una adecuada relación costo/beneficio.

La oportunidad de los traslados contribuye efectivamente al cumplimiento de los compromisos de entrega. Se asegura la coincidencia de todos los recursos para cumplir con los proyectos.

Se tiene un responsable del control / aseguramiento de la calidad de materiales, productos, equipos, y procesos. Se cuenta con procedimientos para el control / aseguramiento de la calidad de materiales, productos, equipos, y procesos. Se tienen registros de los controles de calidad.

La empresa cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, calidad y precio similares o superiores a los del sector en los servicios principales de la empresa. Se dispone de procesos parciales de gestión de la información en el área de operaciones.

Diagnóstico de Recursos humanos:

La empresa en general tiene una buena relación con sus colaboradores, tienen un índice de rotación medio-bajo, al igual que el ausentismo. Algo que contribuye a estos aspectos es que no cuentan con un control estricto de entradas y salidas, esto es porque la filosofía y cultura de la empresa no lo demandan.

Como resultado de las encuestas de clima laboral aplicadas en 2020 y 2021, el empresario continúa trabajando con las condiciones de trabajo, y en paralelo desarrollando políticas de capacitación y formación interna.

Tienen establecidos reglamentos internos, tanto de actitudes, comportamientos y valores esperados, como de seguridad e higiene, se tiene la intención de que sean del conocimiento de todos los colaboradores desde el primer día que ingresan a la empresa, sin embargo, aún no se unifica ese proceso.

En cuanto al reclutamiento, selección e inducción, durante la anterior intervención por el equipo de consultoría se desarrolló un procedimiento de reclutamiento y selección apoyado por formatos de requisición de personal, anuncio de vacante, información de nuevo ingreso, de entrevista y de evaluación de habilidades y competencias. El proceso ha sido implementado de manera formal en las últimas contrataciones.

La calidad en el proceso de reclutamiento y selección que hasta ahora dependía del apremio para cubrir la vacante ha sido modificada con la implementación de evaluaciones al candidato para conocer sus habilidades, conocimientos y experiencias que empaten mejor con el perfil buscado por la empresa.

La empresa establece un plan de capacitación para sus nuevos colaboradores, este depende de los conocimientos que requiera cada puesto, sin embargo, no le dan un seguimiento oportuno a ese desarrollo del colaborador.

Evalúan el desempeño de una parte de sus colaboradores, a los inspectores solamente, y es más que nada una evaluación para saber sus conocimientos y avalar que están preparados para realizar los servicios de inspección. Para el resto de los colaboradores, no se les evalúa, y por tanto, el desempeño no influye en el cálculo de la remuneración.

La remuneración se define con referencia a lo que conocen del mercado y la experiencia de los directores de la empresa, en cuanto a los beneficios que ofrecen, son superiores a los establecidos en la Ley. Al efecto, en la intervención anterior se realizó un primer modelo de un tabulador de sueldos que considera todos los puestos que actualmente operan en la empresa, el cual permite tener un rango de salarios base para los miembros de la organización.

El soporte de sistemas de información es insuficiente para la gestión del personal. Se carece de un registro del ausentismo, los retardos, los accidentes de trabajo y otros incidentes. Se lleva un registro poco utilizable de las competencias y habilidades del personal y de su plan de desarrollo.

Diagnóstico de Finanzas:

Existía un control de los gastos que van teniendo de manera mensual, y esta contabilidad se va actualizando mes con mes, gracias a estos registros que son considerados confiables en buena medida, aunque complejos, es como se tenía certeza del dinero que entra y sale de la empresa.

Tras la intervención que se ha tenido desde el año anterior, ahora existe una herramienta financiera en la cual registran los datos de ingresos y egresos, y esta misma les proporciona un flujo de efectivo, un estado de resultados y gráficas que les ayudan a visualizar el movimiento de dinero de la empresa.

Se encontró que no se efectúa una contabilidad de costos, lo que se tiene como una estructura de costos de los productos son los materiales y la mano de obra directa, así como los costos de traslado y viáticos.

Su estrategia para la fijación de los precios estaba basada en la competencia, ya que se disponía de información insuficiente para poder fijar un precio de otra forma.

Al respecto, en la intervención pasada, ya con datos suficientes, se diseñó una herramienta para la cotización que asegure poder fijar un precio adecuado y de manera oportuna.

La empresa hace un uso adecuado del crédito comercial. Utiliza el flujo de efectivo como un mecanismo de gestión financiera. Puede acceder a diversas fuentes de financiamiento y elegir la más conveniente por su combinación rentabilidad-riesgo.

Se carece de un control para dar seguimiento al logro de las utilidades esperadas. La información disponible para dar seguimiento a las utilidades es poco accesible, confiable, completa y oportuna. Se desconoce el punto de equilibrio con exactitud.

Los activos fijos propiedad de la empresa se tenían inventariados de manera incompleta y sin valuación, lo que era una limitante para tener completo el esquema de reportes financieros. Al efecto, durante la primavera pasada se inició el diseño de una herramienta para la valuación del activo fijo, con lo que se podrá generar el reporte del balance general de la empresa.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que te ayuda para que puedas identificar y contrastar tus fortalezas y debilidades, contra las oportunidades y amenazas que depara el mercado.”²

² Entrepreneur. (s/f). ¿Qué es el análisis FODA o DAFO? Obtenido el 04/05/2021 de www.entrepreneur.com

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

Herramienta DIE 2021

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación:

■ $\geq 7,5$ y ≤ 10 ■ ≥ 5 y $< 7,5$ ■ $\geq 3,1$ y < 5 ■ ≥ 0 y $< 3,1$

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	71,0	135,0	<u>5,3</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	44,0	120,0	<u>3,7</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	78,0	141,0	<u>5,5</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	85,0	173,0	<u>4,9</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	73,0	151,0	<u>4,8</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>351,0</u>	720,0	4,8	BÁSICA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

Escalas de calificación:

■ $\geq 7,5$ y ≤ 10 ■ ≥ 5 y $< 7,5$ ■ $\geq 3,1$ y < 5 ■ ≥ 0 y $< 3,1$

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	89,0	204,0	<u>4,4</u>	<u>BÁSICA</u>
PT2.	CALIDAD	332,0	721,0	<u>4,6</u>	<u>BÁSICA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	174,0	317,0	<u>5,5</u>	<u>CONFIABLE</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	29,0	60,0	<u>4,8</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		624,0	1302,0	4,8	BÁSICA

Herramienta DIE 2022

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

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	82.0	135.0	<u>6.1</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	62.0	120.0	<u>5.2</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF3.	OPERACIONES	82.0	141.0	<u>5.8</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	94.0	173.0	<u>5.4</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF5.	FINANZAS	87.0	151.0	<u>5.8</u>	<u>CONFIABLE</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>407.0</u>	720.0	5.7	CONFIABLE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

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	95.0	204.0	<u>4.7</u>	<u>BÁSICA</u>
PT2.	CALIDAD	376.0	721.0	<u>5.2</u>	<u>CONFIABLE</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	202.0	341.0	<u>5.9</u>	<u>CONFIABLE</u>
PT4.	GESTION DE LA INNOVACION Y LA TECNOLOGÍA	32.0	60.0	<u>5.3</u>	<u>CONFIABLE</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		705.0	1326.0	5.3	CONFIABLE

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Experiencia de los empresarios	Métodos de control parciales
Planeación estratégica en construcción	Estilo de liderazgo indeterminado
Sistema de control de gestión	Ausencia de evaluaciones del desempeño
Estructura organizacional afianzada	
Mercado	
Política de precios sólida	Poca presencia en el mercado
Eficiencia en la facturación y la cobranza	Procesos de comercialización ventas sin utilizar
Procesos de comercialización y ventas documentados	Canales de venta insuficientes
Conocimiento suficiente del mercado	
Operación	
Conocimiento de la capacidad de la empresa	Sistematización de procesos limitado
Sistema de control de calidad	Carencia de mediciones de productividad
Procesos del área de Inspección bien establecidos	Sistema de información incompleto
Documentación de procesos de ingeniería	
Recursos humanos	

Nivel aceptable de rotación y de ausentismo	Administración de personal parcialmente informal
Reglamentos internos	Integración de personal débil
Descripciones y perfiles de puesto totales	Satisfacción laboral regular
Proceso de captación de personal formalizado	
Finanzas	
Solvencia	Información financiera limitada
Disponibilidad de un ERP	Método de costeo estimado
Generación de reportes financieros básicos	ERP sin utilizar
Método de cotización	

Conclusiones

Es una empresa parcialmente sistematizada debido a que se le ha dado un mayor enfoque a la institucionalización del área de inspección por la certificación en curso. Se había venido descuidado un poco el área de ingeniería y eso por eso que no se maneja la organización de manera homogénea. Los empresarios conocen de manera muy completa la empresa y tienen la experiencia suficiente para la gestión de ésta.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Concebir, diseñar y supervisar estructuras que satisfagan las normas técnicas aplicables, mediante el uso de tecnologías entregando una estructura óptima, siguiendo como principio la consolidación de la eficiencia y seguridad estructural.

Visión

Ser un referente regional en el diseño y supervisión estructural, teniendo un gran nivel técnico y siendo así un lugar ideal para el desarrollo de nuestros colaboradores.

Duplicar nuestra participación en proyectos nacionales, consiguiendo así un crecimiento continuo.

Implementar bianualmente alguna tecnología de forma constante en nuestra práctica profesional.

Valores

Ética: Practicar nuestra actividad con estricto apego a la ética profesional.

Responsabilidad: Cumplimiento puntual de cada uno de nuestros compromisos.

Constancia: Preparación profesional constante.

Honestidad: Transparencia y sinceridad en nuestra labor.

Pasión: Disfrutar nuestro ejercicio profesional.

Innovación y Liderazgo: Generación y aplicación de nuevos sistemas en nuestro ejercicio profesional.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos:
Institucionalización, rentabilidad, productividad y permanencia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
2-3 AÑOS	1 AÑO		TRIMESTRE
<p>AUMENTO DE NUEVOS CLIENTES</p> <p>DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTO Y SERVICIOS</p>	<p>AUMENTAR MÁRGENES</p> <p>NUEVOS MERCADOS</p> <p>ACTUALIZACIÓN DE EQUIPOS Y PROGRAMAS</p> <p>CAPACITACIÓN TÉCNICA</p>	<p>AUMENTAR VENTAS</p> <p>REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS</p> <p>ESTRATEGIA COMERCIAL</p> <p>ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS</p> <p>CERTIFICACIONES</p> <p>ERP</p> <p>NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS</p>	<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

RECURSOS, CONOCIMIENTO, TECNOLOGÍA, ETC.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar el estado actual de la compañía.	Reporte / Documento a la Dirección	Documentos el 10 de abril 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Perfiles de Puesto	Definir las funciones, indicadores y Metas de cada puesto	Documento (Descripción funciones, perfiles)	Documentos del 100% de los puestos para el 10 de abril 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Sueldos y Salarios	Definir los sueldos y salarios dependiendo el puesto.	Matriz de Sueldos y Salarios, prestaciones.	Matriz terminada para el 10 de abril de 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Captación de Talento	Documentar proceso de captación Diseño de Entrevistas Diseño de anuncios para oferta de vacantes	Documento Formato	Procedimiento documentado para el 10 de abril de 2021 Formato de Entrevista para el 10 de abril de 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Satisfacción del Personal	Encuesta de clima laboral Desarrollo de programa de reconocimiento al desempeño	Reporte eNPS Evaluación de Desempeño	Encuestas de clima laboral cada trimestre eNPS > 80 Entrega de reconocimiento trimestral al desempeño laboral a partir del 3 trimestre del 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Contratos	Revisión y firma de contratos con el personal. Revisión con departamento Legal.	Contratos documentados	100% del personal con contrato firmado, 24 febrero 2021.	ASISTENTE EJECUTIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO				
SISTEMA ERP				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar que necesito, que hay en el mercado.	Reporte	24 de Febrero 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Implementación del Sistema ERP para procesos administrativos	Cargar Información en Sistema Supervisión de la información cargada	Cumplimiento del Programa	1 de Julio 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Generación de Reportes Financieros	Generar mapa de Reportes Financieros Configurar reportes en el sistema	Reportes Financieros	Mensual a partir de 1 de Julio de 2021	ASISTENTE EJECUTIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO				
CAPACITACIÓN TÉCNICA				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar las capacidades en habilidades técnicas Analizar las capacidades en habilidades directivas Evaluar al personal en base a la metodología 360 Clasificar al personal de acuerdo con la metodología	Reporte en formato Nine Box Reporte de Evaluación 360	Primer reporte 20/04/2021 Evaluación 360 Semestral a partir de abril 2021. Nine Boxes Anual a partir de abril 2021.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Plan de Capacitación por área	Establecer un programa de capacitación Establecer Calendario de Capacitación	Programa Calendario	20 de Mayo 2021 20 de Mayo 2021	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Desarrollo de Habilidades estratégicas	Realizar programa de capacitación en habilidades estratégicas	Programa	30 de Julio 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Desarrollo de Cursos de Capacitación Interna	Desarrollar cursos internos de acuerdo con los requerimientos detectados.	Cursos Internos por área	Cada área tendrá cursos internos sobre las necesidades detectadas en la evaluación 360 para el 31 de diciembre de 2021. Cada seis meses uno nuevo.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO				
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Investigación	Revisar servicios que han sido solicitados por los clientes y que no se tienen. Investigar las necesidades en el mercado. Analizar tendencias del mercado.	Reporte	30 de julio 2021 Análisis cada 6 meses a partir de Julio 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Desarrollo de nuevos servicios (Por área)	Aplicar la metodología Lean startup sobre las ideas reportadas	Número de Nuevos Servicios Ventas de los Nuevos Servicios Utilidad de los Nuevos Servicios	2 anualmente a partir de julio del 2021 10 Ventas primer año de cada servicio. Incremento anual de 2% > o = al 30%	INTELIGENCIA COMERCIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO				
NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar como están implantados. Difundir	Reporte	20 de Abril de 2021	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Establecer normas y políticas	Realizar Auditoría la aplicación Dar a conocer normas y políticas	Reporte de Auditoría Interna Registro de recepción y aceptación	30 de Julio 2021 30 de Julio 2021	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Documentar Procesos	Realizar procedimientos para todos los áreas de la empresa.	Procedimientos Escritos	30 de Julio 2021	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Implantar sistema de Gestión de la Calidad	Realizar Auditoría interna del sistema de gestión	Reporte de Auditoría Interna No conformidades Tipo A (de acuerdo con EMA)	Cada 6 meses a partir del 30 de Julio 2021 Cero No conformidades tipo A, en cada auditoría por aparte de EMA	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Programa de Auditoria	Realizar programa de Auditorias Internas y Externas	Reporte de Auditoría Interna por departamento	20 de Abril de 2021	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

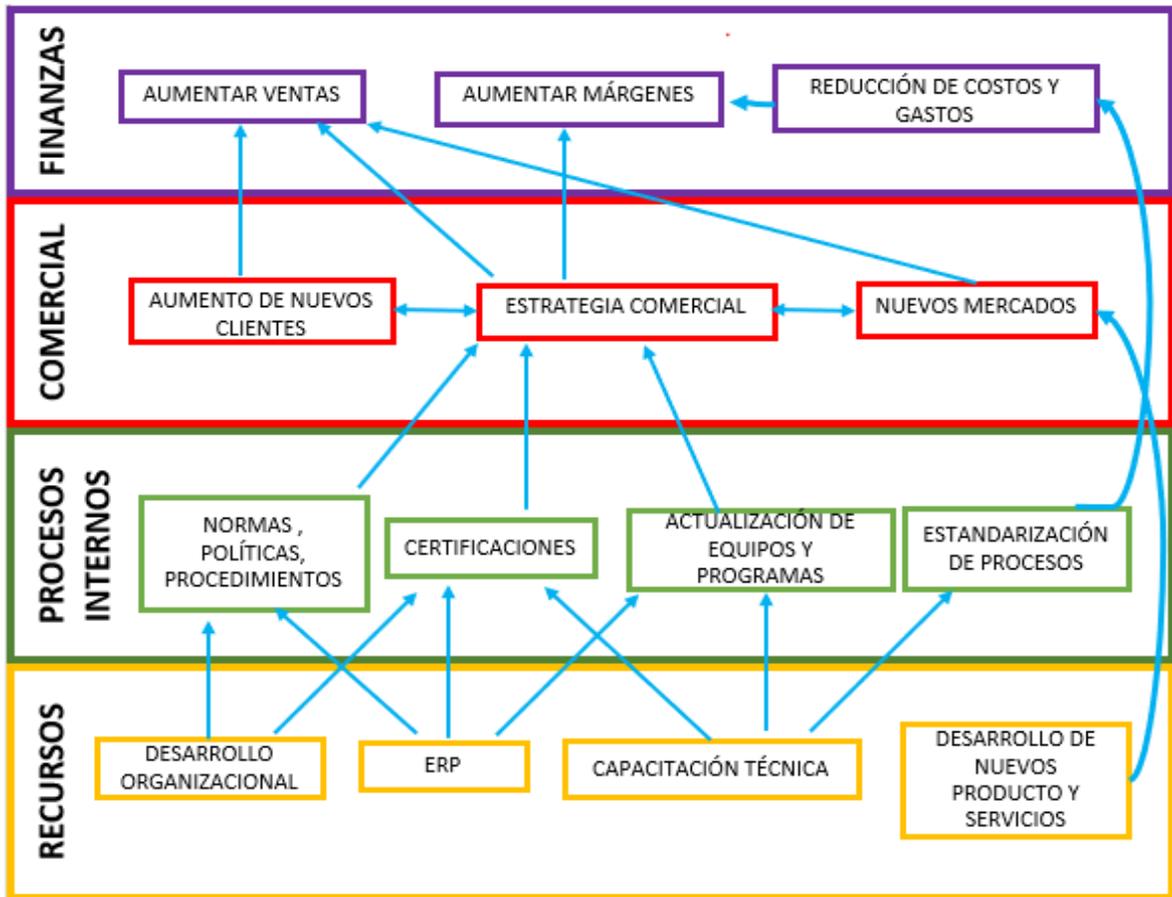
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
CERTIFICACIONES				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar e identificar necesidades de certificaciones	Reporte	20 de Abril de 2021	GERENCIA DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN
Certificación CwI	Capacitar y Certificar como CwI	Certificado Renovación de CwI Actual Certificado de 2do CwI	01/08/2021 Julio 2022	GERENCIA DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN
Acreditación EMA 17025	Realizar todo lo necesario para cumplir con los requerimientos de la Acreditación.	Certificado	AÑO 2021 RENOVACIÓN ANUAL	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO				
ACTUALIZACIONES DE EQUIPOS Y PROGRAMAS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Realizar diagnóstico del estado de los equipos y programas de diseño	Reporte	20 de Abril de 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Actualización de Equipos de Inspección	Cotizar equipos necesarios Gestionar procesos legales Realizar compra de equipos necesarios	Equipo	1 equipo nuevo de UT para el 30 de Julio 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Adquisición de Equipos para nuevos servicios	Cotizar equipos necesarios Gestionar procesos legales Realizar compra de equipos necesarios para nuevos	Equipo	1 Equipo nuevo de tomografía en concreto antes del 30 de Julio 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO				
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Realizar análisis del desempeño de los colaboradores.	Reporte	30 de Julio 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Maximizar productividad	Implementar tableros de mando para medir el desempeño del personal. Evaluar la reducción de costos	Margen \$	Aumentar el margen de los servicios en 10% Reducción de costos en un 10% Reducción de Gastos en un 5%	SUB-DIRECCIÓN GENERAL

COMERCIAL / CLIENTE				
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
AUMENTO DE NUEVOS CLIENTES				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Plan de Prospección	Desarrollar y documentar el proceso de prospección	Procedimiento Registro de Prospección	20 de Abril de 2021 20 de Abril de 2021	UNIDAD DE INTELIGENCIA DE VENTAS
Desarrollo de CRM	Desarrollar e implantar un CRM	Ventas	Incremento de Ventas en 2x , al 31 de Diciembre de 2021	UNIDAD DE INTELIGENCIA DE VENTAS
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
ESTRATEGIA COMERCIAL				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	-	Reporte	20 de Abril de 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Desarrollo de Unidad de Inteligencia Comercial	Desarrollar la Unidad de Inteligencia Comercial	Perfil de Puesto Procedimientos Documentados	20 de Abril de 2021 20 de Abril de 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Plan de Estrategia Comercial	Desarrollar e Implementar el plan de Estrategia Comercial	Ventas	1 de Julio de 2021	UNIDAD DE INTELIGENCIA DE VENTAS
Desarrollo de Alianzas comerciales con proveedores	Acuerdo comercial con proveedores para la reducción del precios.	Costos Ventas	31 de Diciembre de 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
NUEVOS MERCADOS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Investigación de Mercado	Investigar sobre nuevas tendencias y necesidades del mercado	Reporte	1 de Julio de 2021	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
Plan de Prospección	Desarrollar y documentar el proceso de prospección	Procedimiento Registro de Prospección	31 de Diciembre de 2021 para cada Nuevo Servicio desarrollado	UNIDAD DE INTELIGENCIA DE VENTAS
Desarrollo de Propuesta de Valor	Desarrollar Propuesta de Valor Probar en el Mercado la propuesta de Valor	Documento	31 de Diciembre de 2021 para cada Nuevo Servicio desarrollado Revisión Anual	UNIDAD DE INTELIGENCIA DE VENTAS
FINANZAS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
AUMENTAR VENTAS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Realizar un reporte de facturación mensual y separado por área.	Reporte	20 de Abril de 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Aumento de la Venta	Implementar el Plan de Prospección Implementar el Plan Comercial	\$	Incremento 2X Anual	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
AUMENTAR MÁRGENES				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Realizar análisis de precios unitarios	Reporte	20 de Abril de 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Desarrollo de Precios Unitarios	Desarrollar de tarjetas de precios unitarios por servicio.	Matriz de PU \$	20 de Mayo de 2021 Revisión anual cada Enero Aumentar margen en 10%	SUB-DIRECCIÓN GENERAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar los costos y gastos actuales.	Reporte	20 de Abril de 2021	ASISTENTE EJECUTIVO
Reducción de gastos innecesarios	Analizar gastos generados por cada servicio y gastos fijos.	\$	Reducción de gastos en un 5% Anual (2021)	ASISTENTE EJECUTIVO
Mejora en la estructura de costos	Analizar tarjetas de PU Analizar rendimientos del personal	Matriz de Costos \$	20 de mayo de 2021 Reducción de costos en un 10% Anual (2021)	SUB-DIRECCIÓN GENERAL

3.4. Mapa de ruta



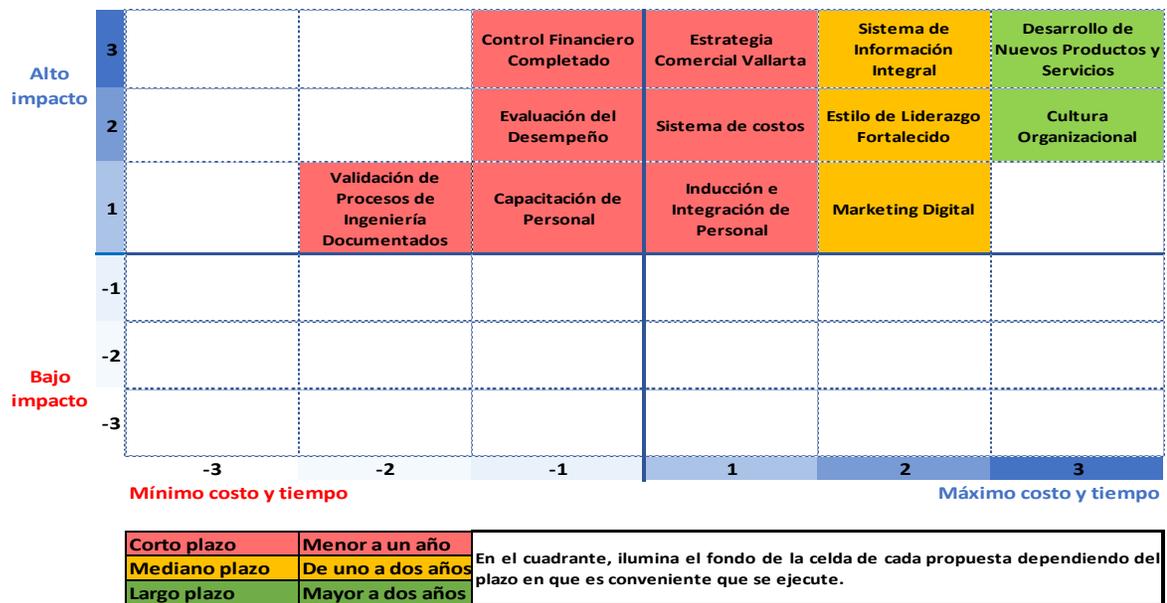
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Estructuración integral para el crecimiento

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

Matriz de priorización de propuestas



Justificación primavera-verano 2022

Método de evaluación del desempeño organizacional

La problemática encontrada fue una evaluación del desempeño limitada, tanto para los objetivos estratégicos de la empresa, como para el desempeño del personal el cual limitaba la toma de decisiones en varios aspectos.

Para resolver la problemática se proponen hacer tableros de control, los cuales estarán divididos en un tablero general con todos los objetivos estratégicos de la empresa, además de seis tableros de control por área (uno por cada área) y para cerrar, tableros de control por puesto para cada uno de ellos.

Esto traerá como beneficio el tener a disposición un método de evaluación que asegure el cumplimiento de los objetivos, así como el seguimiento efectivo del desempeño y que esto ayude a la toma de decisiones.

Evaluación de proyecto sede Vallarta

La problemática encontrada fue que la cartera de clientes de la empresa está muy competida en la ZMG, además de tener un conocimiento limitado para el crecimiento impactando en la búsqueda de nuevos horizontes para competir en un nuevo mercado, con el fin de satisfacer necesidades de consultoría en temas de ingeniería y así crecer las ventas.

Para resolver la problemática se planteó generar un estudio de mercado, buscando así, un crecimiento a través de una expansión de mercado hacia la Riviera Nayarit y de Jalisco, al detectar un incremento exponencial de los proyectos de vivienda como de edificios departamentales y ejecutivos.

Esto traerá como beneficio el conocimiento para entender el mercado de la costa de Nayarit y Jalisco, dando como resultado un análisis de las variables que tiene o necesitará la empresa para diferenciarse teniendo un valor agregado en sus servicios y ser competitivo en este posible nuevo mercado.

Control financiero integral

La problemática encontrada fue la existencia de un método de costeo complejo, debido a la dificultad para utilizar y editar la herramienta existente. Por otra parte, la

empresa cuenta con una herramienta de control financiero que se ha venido construyendo a partir de la consultoría y que requiere de complementarse con la emisión de algunos reportes.

Para resolver la problemática se tomará como base la herramienta de cotización existente y con ayuda del empresario se creará una nueva que cumpla con sus necesidades. En cuanto a la herramienta de control financiero, se trabajará en la evaluación del activo fijo para poder generar el balance general.

Esto traerá como beneficio rapidez al ingresar y procesar los datos y poder eficientar la realización de las cotizaciones, optimizando la respuesta al cliente. Así como disponer de información completa y confiable para la toma de decisiones estratégicas.

Justificación verano-otoño 2022

Gestión efectiva del recurso humano

La problemática encontrada fue la escasez de formalización en el control de documentación del personal, la existencia de vacantes en puestos clave, así como un método limitado de inducción e integración del personal que propicia una cultura organizacional débil.

Se propone para verano la elaboración de una base de datos para el control de la documentación del personal, conjuntamente con el diseño de formatos de apoyo, uno para recabar los documentos, y otro para tener información médica y de contacto de los colaboradores. Al mismo tiempo, apoyar en la instrumentación de requisiciones de personal para la búsqueda de candidatos para los puestos vacantes

De igual forma se propone para otoño rediseñar el método para la inducción de personal, a fin de proporcionar un mejor conocimiento de la empresa, su composición y sus funciones, además de preparar al personal de nuevo ingreso. Así mismo, la aplicación de la encuesta de clima laboral al personal para que ayude a analizar y comparar los resultados de las encuestas aplicadas anteriormente, y con ello conocer los aspectos necesarios para instrumentar un programa de integración para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Entre los beneficios esperados del control de documentación se encuentran, tener la información completa del personal tanto en la base de datos como en sus expedientes, con el fin de disponer de historial para el crecimiento de los colaboradores. Respecto a las requisiciones de personal para la búsqueda de candidatos, se confía en que habrá una captación e incorporación eficiente de colaboradores.

Con el método de inducción de personal se espera que cuando se integren nuevos colaboradores estos se socialicen, para así ampliar su conocimiento acerca de los rubros importantes de lo que es la empresa, su composición y funciones. Con el programa de integración para el fortalecimiento de la cultura organizacional se confía en que se incremente el grado de satisfacción laboral.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MARZO	MARZO	MARZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JULIO	JULIO		
			sem 1 14 al 18	sem 2 21 al 25	sem 3 28 al 1	sem 4 4 al 8	sem 5 11 al 15	sem 6 18 al 22	sem 7 25 al 29	sem 8 2 al 6	sem 9 9 al 12	sem 10 6 al 10	sem 11 13 al 17	sem 12 20 al 24	sem 13 27 al 1	sem 14 4 al 8	sem 15 11 al 15		
1. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL																			
1 Recopilación de información y entrevistas	Álvaro Rizzo Martínez	Tableros de Control por Área y por Comités	■	■															
2 Elaboración de tableros de control con los responsables			■	■															
3 Revisión de tableros con el empresario				■	■														
4 Integración de tableros de control completos					■	■													
5 Aplicación de los tableros para verificación de su funcionalidad							■	■	■	■	■								
6 Elaboración de tableros de control definitivos														■	■	■			
7 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																■	■		
2. EVALUACIÓN DE PROYECTO SEDE VALLARTA																			
1 Identificación de requerimientos de información	Luis Daniel Muñoz Guerrero	Investigación de Mercado Meta	■	■															
2 Desarrollo de instrumentos y herramientas de recolección			■	■	■	■													
3 Recolección, procesamiento y análisis de información				■	■	■				■	■								
4 Revisión con empresario para aprobación										■	■	■							
5 Integración del borrador de la investigación de mercado													■	■	■				
6 Verificación de la investigación de mercado con el empresario														■	■	■			
7 Integración de la investigación de mercado definitivo															■	■	■		
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														■	■	■			
3. CONTROL FINANCIERO INTEGRAL																			
1 Análisis de actividades y de las herramientas existentes	Ricardo Enrique Salinas Quintero	Herramientas Financiera, Cotización, Depreciación de Activos, y Balance General	■	■															
2 Preparación de información requerida para ajustar herramientas			■	■	■	■													
3 Desarrollo de ajustes en las herramientas				■	■	■													
4 Captura de información en las herramientas										■	■	■							
5 Revisión del registro de información y realización de corridas													■	■	■				
6 Actualización de instructivos para ejecutar las herramientas														■	■	■			
7 Comprobación de la funcionalidad de las herramientas															■	■	■		
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales														■	■	■			
4. GESTIÓN EFECTIVA DEL RECURSO HUMANO																			
1 Revisión de expedientes de cada colaborador	Karla Nicole Welcomme Delgado	Base de Datos Control de Documentación del personal, Formatos de Solicitud de documentos y Ficha Médica, Requisiciones									■	■							
2 Elaboración de instrumentos y formatos												■	■						
3 Captura de documentación existente													■	■					
4 Solicitud de documentación faltante a los colaboradores														■	■				
5 Recepción y registro de documentación															■	■			
6 Verificación de descripciones y perfiles de puestos vacantes														■	■				
7 Elaboración de requisiciones de los puestos vacantes															■	■			
8 Revisión de las requisiciones con el empresario																■	■		
9 Envío de las requisiciones al reclutador externo																	■	■	
10 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																		■	■
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL																			
Simulación de la presentación y Productos finales	Equipo	Documentos y presentación									■	■							
Reporte y exposición final																		■	■

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Primavera 2022

En la **primera semana oficial de la implementación** del periodo de primavera, se trabajó en conjunto con el empresario y los responsables de las áreas correspondientes para dar continuidad a l desarrollo de herramientas para la mejora continua. Al ser una empresa en la que lleva varios proyectos de consultoría, ya se tienen ubicados los puntos clave a mejorar, por lo que el equipo consultor ha funcionado junto con la empresa como un facilitador y generador de herramientas para poder atacar las áreas de oportunidad. Las propuestas del proyecto que se abordarán son: Método de evaluación del desempeño organizacional; Evaluación de proyecto sede Vallarta; y Control financiero integral.

Para la propuesta del **Método de evaluación del desempeño organizacional**, entendiendo como **evaluación del desempeño** como “un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan.”³ Se trabajó junto con el empresario para revisar los objetivos a descartar para el tablero de control de la dirección, un **tablero de control** consiste en “una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición.”⁴ Para de ahí determinar cuáles de estos se van a implementar o recortar para los tableros de control por área y así, identificar los indicadores clave más importantes a medir. Se define como

³ Figueiras, Santiago. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño. Obtenido de sitio web.

⁴ Orozco, Rafael. (2022). Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿cómo usarlos? Obtenido de sitio web.

indicador a “un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión.”⁵

Sobre la propuesta de **Evaluación de proyecto sede Vallarta**, conociendo como **evaluación de proyecto** a “un proceso de valoración en el cual se analizan todos los elementos que intervienen en el proyecto con el fin de determinar su viabilidad y eficacia.”⁶ Se está trabajando con el responsable comercial para realizar un estudio de mercado para evaluar la viabilidad de crecer el mercado de la empresa a una nueva área de oportunidad en Vallarta. Un **estudio de mercado** consiste en “una estrategia realizada antes, para así verificar la viabilidad del emprendimiento.”⁷ En esta semana en específico se llevó a cabo una recopilación de información de la competencia que previamente se tenía identificada, para conocer el precio de mercado de los servicios que proporcionan los competidores, las estrategias que estos están haciendo para darse a conocer, así como el valor agregado que ofrecen a sus clientes. Se entiende como **investigación de la competencia** “identificar a tus competidores y evaluar sus estrategias para determinar sus fortalezas y debilidades en relación con las de tu propio producto o servicio.”⁸

Respecto a la propuesta de **Control financiero integral**, definiendo como **control financiero** a “una herramienta trascendental en la gestión de ingresos y gastos de una compañía.”⁹ Se trabajó en la herramienta para el cálculo de las depreciaciones, se conoce como **depreciación** a “la pérdida de valor de un bien como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo.”¹⁰ Con el fin de darle un formato más amigable y se pueda utilizar de mejor manera la herramienta. Se tuvo una junta con

⁵ Asociación Española de Calidad (2019). Indicadores. Obtenido de sitio web.

⁶ Pérez, Anna. (2021). La evaluación de un proyecto. Herramienta clave para evitar el fracaso. Obtenido de sitio web.

⁷ Ferrer, Vincent. (2021). ¿Qué es y cómo hacer un estudio de mercado? Obtenido de sitio web.

⁸ EIPE Business School. (2020). ¿Cómo hacer un estudio de la competencia en 4 pasos? Obtenido de sitio web.

⁹ SAP Concur (2021). Descubre la importancia del control financiero. Obtenido de sitio web.

¹⁰ Vázquez Burguillo, Roberto. (2016). Depreciación. Obtenido de sitio web.

el empresario y la asistente de administración para explicar más a fondo la manera en la que funciona este archivo y los datos que se van a necesitar para que ésta arroje resultados más precisos.

Durante la **segunda semana** de implementación, acerca de la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se estuvo trabajando en los ajustes al tablero general con respecto a los objetivos estratégicos y específicos que se seleccionaron para dicho tablero, es decir, se hizo un filtro para descartar aquellos que no sean medibles o no apliquen para lo que se quiere medir y monitorear. Así mismo, se hizo un segundo filtro para los tableros de las áreas de ingeniería e inspección, que son las dos áreas que se van a realizar primero, en el que se seleccionaban del tablero general los que aplicarán para dichas áreas. Se empezó a trabajar en el tablero de control de puestos del área de ingeniería, el cual se planea tener la próxima semana, y que ayudará a tener completa el área de ingeniería con los tableros de control. La retroalimentación de la semana anterior dio un rumbo más claro del orden de prioridades, se convino que en lugar de cubrir todas las áreas sin los puestos, enfocarse en las dos áreas principales de la empresa con los tableros de dichas áreas y sus puestos.

En cuanto a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, se estuvieron trabajando diferentes puntos, se editaron los archivos donde se está recopilando la información para el estudio de mercado, corrigiendo tanto su redacción como el formato al haber tablas duplicadas. El consultor junior tuvo una reunión con el responsable comercial para discutir el formato con los puntos a resaltar de los resultados que se están obteniendo del estudio de mercado, se dejó como pendiente seguir buscando información de la competencia, así como clientes a contactar para complementar los resultados que se están obteniendo para la investigación.

En relación con la propuesta de **control financiero integral**, se platicó sobre el avance en la herramienta de depreciación y como se estará trabajando para la recolección de información sobre el activo fijo, se define como **activo fijo** a “un elemento tangible de propiedad, planta o equipo (PP&E) que usted posee o administra con expectativas de que ayude a generar ingresos continuamente.”¹¹ El empresario y la asistente de administración apoyarán con el armado del listado de activos fijos. Se mantuvo comunicación con el empresario y la asistente de administración vía mensajes de texto durante la actualización del listado de activos, debido a que la asistente entregó un listado incompleto se tuvo que revisar por el empresario y el consultor junior. En conjunto se verificó para checar que esté completo el listado de activos y así mismo poder tener un archivo completamente funcional para su depreciación. Se sigue en espera de la finalización del listado para continuar con el avance de los cálculos de depreciación, pero mientras tanto se trabajó con el listado de los activos que ya se entregaron. También se habló sobre algunos problemas de la herramienta financiera y cómo es posible solucionarlos.

En la **tercera semana** de implementación, referente a la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, en junta con el empresario se expusieron los avances de la semana pasada sobre lo trabajado en los tableros de control de los puestos del área de ingeniería. Posteriormente, conforme a la retroalimentación recibida, se replanteó la forma en la que se están elaborando dichos tableros ya que se está incluyendo mucha información como lo pide el empresario, por lo que se contemplaron algunos cambios que se pudieran hacer con la finalidad de ser más concretos con los objetivos que se van a monitorear y evaluar, surgieron algunas ideas y se empezó a trabajar ese mismo día en adecuarlas a la empresa para presentarlas al empresario. En reunión con el empresario se expusieron las ideas de mejora para los tableros que se venían elaborando, algunas ideas coincidieron, pero otras no, por lo que se estuvo

¹¹ Microsoft. (2022). ¿Qué es la contabilidad de activos fijos?. Obtenido de sitio web.

trabajando en tratar de coincidir, mientras que el empresario trabajó por su cuenta para hacer sus ajustes y sus comentarios para tratar de llegar a la misma idea y seguir con esa línea. El empresario mandó la tabla con sus ajustes y comentarios la cual se revisó ese mismo día para que en la reunión de la próxima semana se pueda hablar con todo el equipo y estar todos en la misma sintonía.

Sobre la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, en junta con el empresario se expusieron los avances de la semana pasada, al haber encontrado los contactos directos de personas que cumplen los criterios del buyer persona de B2B, siendo estos coordinadores de proyectos o inversionistas de la zona de Vallarta. Se entiende como **buyer persona** a “una representación ficticia del público objetivo de una empresa mediante la que podemos conocer con detalle a su audiencia para crear estrategias de marketing lo más orientadas posible a partir de sus necesidades.”¹² Acordando una posible cita con el empresario para el próximo lunes en la que se revisará a detenimiento el progreso realizado a fin de que se dé la confirmación de su parte para avanzar en el estudio de mercado con entrevistas a los contactos encontrados.

Respecto a la propuesta de **control financiero integral**, se trabajó con el empresario en la finalización y visto bueno del listado de activos para depreciación, el empresario prometió mandarlo para poder empezar con los cálculos de la depreciación. También se vio un tema con el empresario sobre un posible cambio en la herramienta financiera para mejorar el uso y facilidad de ésta, el cual ya se había comentado. Durante los días siguientes se estuvo trabajando en la revisión del listado de los activos, para checar que estuvieran dentro del rango de tiempo para que todavía puedan entrar en su respectiva depreciación. También se trabajó en los cálculos de las depreciaciones para ver que sí esté bien formulada la herramienta de Excel y esté comprensible la información. Los cálculos que se

¹² Molina, David (2021). Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos. Obtenido de sitio web.

realizaron durante la semana se mandarán el lunes a la asistente de administración para que pueda estudiar la herramienta y sus cálculos, y con eso poder trabajar en conjunto durante la siguiente semana, para que ella pueda tener entendimiento y dominio sobre el tema.

Durante la **cuarta semana** de implementación, acerca de la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, en reunión con el empresario se revisó la tabla con los objetivos generales que el empresario había mandado la semana anterior y fue muy fructífera la conversación porque ya quedaron todos en la misma sintonía en cuanto al armado de los tableros, lo cual se había vuelto a replantear. Se le pidió al empresario el archivo presentado ya que él le estuvo adelantando un poco, se revisó la información que él agregó en la que destaca la idea para arreglar los tableros por área. Se estuvo trabajando sobre los tableros por área más que nada en el armado ya que todavía falta identificar algunas cosas que vienen desde el tablero general así como definir las fechas de inicio y fin, además de para qué de los objetivos. Fue una semana que ayudó a replantear las dudas que se tenían en la implementación de los tableros de control.

En cuanto a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, en junta con el empresario se platicó en específico de algunos errores en el formato de los archivos adjuntos enviados para que los competidores reenvíen cotizaciones, y así conocer los precios en el mercado y las características cualitativas del servicio que ofrecen como su rapidez de respuesta y el valor agregado que podrían brindar. Se platicó con el responsable comercial para corregirlos y hacer un reenviado de los correos.

En relación con la propuesta de **control financiero integral**, se presentó un avance de la herramienta de depreciación en la cual se realizaron algunos de los cálculos de los activos y se mostró su funcionamiento. También se expresó a las consultoras y empresario que en la semana se realizaría una explicación de la herramienta de

depreciación para la asistente de administración, y en esa misma explicación se haría una breve presentación sobre conceptos de depreciación como que es un activo fijo, que es la depreciación y cuál es la finalidad de la depreciación. Se estuvo trabajando en la presentación para la asistente de administración y en algunos arreglos a la herramienta para su misma explicación.

Se realizó una junta en línea con la asistente de administración de alrededor una hora y media. Se inició la sesión con una presentación de definiciones y conceptos de depreciación, después se resolvieron algunas de las dudas de la misma presentación y se continuó con la explicación de la herramienta de depreciación. En la explicación de la herramienta de depreciación se describió cada concepto y fórmula que la conforman. Se resolvieron preguntas y dudas sobre el archivo y después de algo de práctica sobre los cálculos de depreciación de activos se dio por concluida la reunión.

En la **quinta semana** de implementación, referente a la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se expusieron los avances de los tableros de control por área ya alineados al formato definitivo que se va a utilizar, quedando como compromiso por parte del empresario definir el para qué de cada uno de los objetivos, además de mandar el archivo con sus comentarios en los tableros de control por área. Se recibió el archivo con esas actualizaciones por parte del empresario y se sostuvo una reunión corta para terminar de convenir en lo mismo antes de la elaboración de los tableros de control, la cual fue enriquecedora ya que se pudo estar de acuerdo en el camino que se está tomando. El compromiso para la próxima semana fue tener los tableros de control por área listos y hacer una propuesta de los tableros de control por puesto con base en el que ya se había elaborado, pero con el nuevo formato para verlo en la junta de la próxima semana y trabajar en ello. Con los tableros de área listos ya se tiene material para tener una base sólida e incluso poder empezar a utilizarlos dentro de sus respectivas áreas.

Sobre la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, se expusieron los avances del estudio de mercado, se aclararon dudas pertinentes a éste con el empresario para seguir trabajando. Se estableció comunicación con el responsable comercial para averiguar el estado de las cotizaciones para avanzar con el estudio de mercado, además de checar las cotizaciones que están a cargo del consultor junior, por otro lado, se agendó una cita con un ingeniero del área de Vallarta en el que se conoció un poco más del mercado de Vallarta, con lo cual completar el estudio de mercado que se está llevando a cabo. La entrevista se compartió con el empresario para su previa revisión de la información y se realizó una transcripción de la misma para formalizar la entrevista.

Respecto a la propuesta de **control financiero integral**, se habló sobre los avances trabajados los cuales consistían en la finalización de la herramienta de depreciación ya con todos los cálculos de los activos, así como de completar los listados de información tanto de servicios como de los clientes para integrarlos en el cotizador automatizado que se reestructuró a partir del que se diseñó el periodo pasado. Una **herramienta de cotización** es “un software diseñado para automatizar los procesos de ventas y llevar un registro de los ingresos de una empresa.”¹³ Se habló con la asistente de administración para revisar el avance en el llenado de la lista de clientes en el cotizador, para apoyarla con el llenado de los servicios igualmente. Se le resolvieron algunas dudas sobre el funcionamiento de la depreciación a la asistente de administración y también se realizó una última revisión para verificar que toda la información sea correcta.

Durante la **sexta semana** de implementación, acerca de la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se sostuvo una junta presencial en las instalaciones del ITESO a la que asistieron ambos empresarios. La reunión tuvo la finalidad de exponer los entregables que se han hecho a lo largo del

¹³ Hubspot. (2022). Software para cotizaciones de venta. Obtenido de sitio web.

semestre dándose retroalimentación por parte de las consultoras y empresarios, la cual fue muy buena ya que dio rumbo para cerrar de la mejor manera haciendo unos últimos ajustes. Se trabajó de forma individual en la elaboración del tablero del área de administración, que estaba pendiente, y se leyeron los tableros con el enfoque que se habló en la junta presencial para ver posibles cambios o ajustes.

Se cerró con la junta del equipo y las consultoras en la que se definieron los entregables que se van a exponer en la presentación final y sobre los últimos ajustes que se van a hacer a los tableros de control, se definieron acciones concretas para lo mismo, eso será el foco de la próxima semana con el fin de dejar los entregables listos. Los ajustes que se han hecho sobre el camino han sido positivos ya que han permitido realizar mejores tableros adecuados a la empresa.

En cuanto a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, en la junta presencial en el ITESO con ambos empresarios se les platicaron los avances hasta este semestre, se expusieron puntos a trabajar para las conclusiones sobre el rumbo que va a tener el proyecto en Vallarta para el cierre del semestre, así como lo planeado para el verano en lo que se seguirá trabajando con la empresa. Se realizó una junta con el responsable comercial para efectuar cambios en el esqueleto de la base de datos de cotización dándole un formato más amigable para su entendimiento.

En relación con la propuesta de **control financiero integral**, durante la junta presencial en ITESO se realizó una presentación de todos los avances que se han elaborado en el área. Esta presentación se hizo especialmente para el dueño mayoritario de la empresa, ya que no ha estado tan involucrado en todo el proceso de la consultoría y no sabía exactamente lo que se ha estado trabajando. Se le presento el cotizador automatizado que se les elaboró y le pareció muy bien a ambos empresarios, solo se realizó una modificación en la fecha debido a que tenía una fórmula que la actualizaba al día que se abriera el documento y se optó por

retirar esa fórmula. También se presentó la herramienta para la depreciación de los activos fijos y se explicó el motivo del mismo, en este archivo solo se recibió la retroalimentación de agregar el área a la que pertenece el activo fijo y una columna extra para el código interno del activo en la empresa, y así llevar una mejor organización de estos y que funcione como inventario.

Se trabajó en la actualización de los detalles en los archivos platicados en la junta presencial y se habló con la asistente de administración para finalizar con los códigos de los clientes en el cotizador. Además se trabajó en comenzar a buscar la forma de implementar el balance general en la herramienta financiera y se elaboró un listado de los detalles con error en la herramienta que ya se habían mencionado a fin de buscar la forma de arreglarlos.

Verano 2022

En la **primera semana** de implementación, se visitó a la empresa para tener una junta presencial en la que se presentaron al Director General los avances que se tuvieron en el semestre de primavera y las propuestas para este verano.

Acerca de la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se tomó como decisión el volver a los tableros por área para realizar la formación de comités para los grandes objetivos de la empresa compartidos por todas las áreas para tener una base más sólida. Un comité “forma parte de la directiva de la empresa. Además, el comité es el encargado de llevar a cabo, así como de dar seguimiento y supervisar, todas las decisiones que se aprueban desde el consejo de dirección. Este comité se compone por un grupo de personas, los cuales son elegidos por el propio consejo de administración de la empresa.”¹⁴

¹⁴ Coll Morales, Francisco. (12 de abril, 2020). Comité ejecutivo. Obtenido de sitio web.

En cuanto a los tableros por puesto, se decidió utilizar las descripciones y perfiles de puesto en las que se tiene definida una pequeña tabla con objetivo, indicador, meta y resultado de casa puesto. Además se estuvo investigando sobre el tema de los comités para ver de dónde se va a empezar y reforzar el tema, se verificó una metodología y se decidió aplicarla para los comités de la empresa por lo ágil y clara que es. Se tuvo una reunión en línea con el empresario en la que se establecieron los cuatro grandes objetivos de los que se van a formar los comités, empezando a definir uno de ellos en los que se va a plasmar información como lo es el nombre del comité, temporalidad de las reuniones, entregable y participantes con su rol y obligaciones. Esto se va a presentar la próxima semana en la junta de equipo con el empresario, para obtener el visto bueno en cuanto al formato o bien retroalimentación y continuar con los otros comités.

Relativo a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, se hizo un recuento de lo trabajado en el periodo de primavera a fin de confirmar si las propuestas sugeridas siguen siendo válidas para la empresa. Al efecto, se desarrollará una matriz donde se hará una comparativa de los precios de los servicios que ofrece la empresa, junto con los atributos más importantes para el negocio, y esto ponerlo en contraste sobre lo que ofrece la competencia. Toda esta matriz para confirmar si existe la viabilidad que la empresa sea competente frente al nuevo mercado de Vallarta que se quiere incursionar. Tras esta junta se acordó una reunión virtual con el responsable comercial de la empresa y el empresario, en la que internamente se trataron los puntos clave a trabajar para este periodo de verano y se definieron las actividades clave a realizar para esta misma semana. La próxima semana se revisarán los resultados obtenidos del trabajo de investigación a las empresas que ofrecen los mismos servicios de consultoría de ingeniería.

Respecto a la propuesta de **control financiero integral**, se platicaron sugerencias de trabajo para este nuevo periodo y como se llevarán a cabo. Se estuvo estudiando

la herramienta financiera, debido a que hace falta la integración del balance general para tener los estados financieros completos y poder tomar decisiones con un mejor panorama. El **balance general** “es una representación de los bienes, derechos, obligaciones, aportaciones y pérdidas generadas. Es importante tener esta información vigente porque ayuda a obtener resultados como razones financieras que coadyuvan a realizar mejores análisis de resultados.”¹⁵

Sobre la propuesta de **gestión efectiva del recurso humano**, entendiéndose que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”¹⁶ Se efectuó una visita a la empresa para tener una reunión con la Asistente administrativa quién por el momento está a cargo del área de recursos humanos, con el objetivo de conocer a profundidad las áreas de oportunidad y fortalezas en la materia. En esa visita se llevó a cabo una revisión del área, observándose entre otras cosas la existencia de expedientes con documentación del personal incompleta y desactualizada, encuestas y métricas de evaluación del desempeño inconclusas, así como algunos procesos sin documentar. A partir de ello se decidió armar un plan de acción para definir las propuestas que puedan mejorar el área.

Durante la **segunda semana** de implementación, para la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se diseñó el formato que se va a utilizar e incluso se definió el primer comité. Durante la junta semanal se presentó

¹⁵ Fuentes, R.C.J. (2019). Estados financieros básicos 2019: Proceso de elaboración y reexpresión. ISEF.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.

al empresario el formato que se había concretado en una primera instancia, con esto se obtuvo retroalimentación e ideas para complementar lo que se hizo.

Además, se le explicó al empresario el funcionamiento, beneficios e implementación de la herramienta en que está basado, que es la que se está utilizando para los comités, ya que comentó que todavía no estaba muy familiarizado con la herramienta o metodología. Posteriormente se tuvo una junta con el empresario para definir los otros tres comités y con esto tener todas las piezas para armar el rompecabezas, se había pensado en trabajar en dos comités, pero se trabajó con buen ritmo y se alcanzaron a trabajar los tres. Para cerrar se trabajó de forma individual para armar los últimos tres comités en el formato que se tenía definido y complementar con la retroalimentación que se brindó en la junta y tener todo casi terminado. Con esto ya se tienen los cuatro comités armados para presentarlos la semana próxima y obtener una última retroalimentación o incluso el visto bueno para ya tenerlos listos y que se empiecen a implementar a partir de julio.

En cuanto a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, se inició con la elaboración de un formato claro y conciso de la información por presentar en la matriz. Se trabajó en un esqueleto de la matriz en la que se expusieron los atributos que el empresario compartió como los más importantes a evaluar. Además, se tuvo una sesión con el responsable del área comercial de la empresa, donde se checaron los avances en las respuestas obtenidas de la investigación, a fin de acordar una junta presencial para hacer las entrevistas a empresas que tienen proyectos o tienen constructoras que actualmente tienen proyectos en la zona de Vallarta, y así reconocer las necesidades que tienen por satisfacer en el mercado de Vallarta, con lo que se validará si éste va a ser un mercado potencial en un futuro.

En relación con la propuesta de **control financiero integral**, se presentó el primer avance para el entregable de finanzas el cual consiste en la integración del balance general a la herramienta financiera ya existente. Se elaboró el esqueleto del balance

general y se comenzaron a hacer pruebas para encontrar la forma de hacer trabajar de forma automatizada en la herramienta ya existente. Luego de varias pruebas el balance se tuvo que comenzar en otro archivo aparte para lograr que funcione primeramente. Para ello, se tuvo que hacer una investigación sobre las tablas dinámicas que son una de las herramientas más poderosas que existen en Excel, con ellas se pueden efectuar análisis rápidos de información masiva, ordenarla, contabilizarla, comparar patrones y validar las tendencias de los datos. Gracias a esto se logró un avance muy significativo. Además, se trabajó con la Asistente de administración para completar unos detalles en el archivo de depreciaciones al que se agregaron dos columnas, una para ingresar el código interno de cada activo y otra para ingresar al área a la que pertenece cada activo.

Acerca de la propuesta de **gestión efectiva del recurso humano**, como resultado de la revisión del área se elaboró el plan de acción de las mejoras a implementar, mismo que se presentó al empresario para su aprobación. Se propuso efectuar una auditoria de la documentación existente de todos los colaboradores, realizando una revisión profunda e individual de los expedientes de cada uno, lo cual se registrará en una base de datos para que se pueda solicitar a cada colaborador entregar la documentación faltante. Se planteó también complementar el programa de inducción, así como sesiones de integración del personal, a partir de la aplicación de encuestas de clima laboral. Otro aspecto sugerido fue instrumentar el procedimiento de baja, incluyendo los pasos a seguir, los formatos relacionados como la encuesta de salida para obtener datos que ayuden a reducir la rotación, y las políticas de despido o renuncia. El empresario estuvo de acuerdo, agregando además la petición de formular las requisiciones para cubrir los puestos vacantes de Asistente de recursos humanos y de Gerente de aseguramiento de la calidad para mandárselas al reclutador externo.

En la **tercera semana** de implementación, referente a la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se presentaron los tres nuevos

tableros de los comités que estaban pendientes de revisar y que se habían elaborado una semana antes, teniendo una retroalimentación en la que principalmente se comentó que se tienen que definir aspectos como la fecha y hora de cada comité, si se va a mantener una temporalidad mensual o se va a hacer semanal, y si se iban a tener cuatro o 12 archivos de Excel (uno por cada comité o uno por mes) y con esto ajustar los últimos detalles antes de tenerlos listos la próxima semana.

Posteriormente, se habló con el empresario para definir estos aspectos comentados en la retroalimentación y se habló sobre qué opciones se ajustan más a la empresa, se definió temporalidad y número de libros, y con esta información se estuvo trabajando para crear los libros de Excel por comité con sus páginas para cada mes. La semana se cerró trabajando en los tableros de control por área ya que estos se tienen que ajustar tomando en cuenta los comités ya que se repetirían, por lo que se editaron tanto en el cuerpo de los tableros, como en algunos aspectos de programación, en especial los formatos condicionales que se están utilizando con una escala semáforo. Para la próxima semana se pretende entregar al empresario los tableros de los comités y explicarle el uso que se les debe de dar para tener una cadena de impacto esperada.

Sobre la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, en junta con el empresario se le comentaron los avances realizados acerca de la matriz de posicionamiento, y con ello definir que métricas o atributos deben de ser modificados para su aprobación. Después, se agendó una cita con un prospecto de cliente para hacer una entrevista en la cual se profundicen las necesidades que llegan a tener las empresas como constructoras en el apartado de servicios de ingeniería en la zona de Vallarta, así como también una segunda entrevista donde de ambas se haga un concentrado de la información recabada, y más importante para bajarla a la matriz de posicionamiento de entrevistas que será parte de los entregables para la semana entrante.

Respecto a la propuesta de **control financiero integral**, se presento el avance del archivo para el balance general, el cual ya se logró que tomara forma, realizando una tabla donde se pueden capturar todos los datos necesarios para formar este estado financiero. El archivo aún tiene aspectos por perfeccionar para que realice una función 100% correcta. Se continuó trabajando de manera individual, en el mejoramiento de la herramienta del balance general, debido a que tenía un problema en la actualización de la información que se pasa de la tabla general que contiene todos los datos de activos, pasivos y capital, a las tablas dinámicas. También se estudió y analizó la forma en la que la empresa podrá filtrar la información desde su otra herramienta financiera y poderla proyectar de forma correcta en el balance general. Durante esta semana se continuó trabajando con la Asistente de administración para corregir y terminar de completar algunos aspectos de la herramienta de depreciación. Se terminó de agregar el código interno de los activos y también se agregó el área al que pertenece cada uno de los activos del archivo.

En cuanto a la propuesta de **gestión efectiva del recurso humano**, se elaboró la base de datos para llevar a cabo las acciones de la auditoria de los expedientes. Se revisó a profundidad cada expediente y se registró la documentación existente en la base de datos. Se acordó que la Asistente administrativa estará contactando a cada colaborador por departamento para solicitarles la información faltante, para ello se diseñará un formato de solicitud de documentación. También recabará la firma del Contrato de cada colaborador en físico. Además, se creó un formato nuevo que se le pedirá llenar a cada colaborador al momento de ingresar a la empresa, y de igual forma a todos los ya existentes. Este nuevo formato es una ficha médica en la que se pregunta sobre COVID, alergias, padecimientos o enfermedades crónicas, tipo de sangre y contactos de emergencia ya que la empresa no cuenta con este tipo de información en caso de algún percance. Se puso fecha límite de entrega de la documentación para el día 30 de junio por parte del empresario.

Se acordó con la Asistente administrativa se tuviera una siguiente sesión para revisar la información recolectada y añadir toda la documentación a los expedientes correspondientes.

Se trabajó en las requisiciones para los puestos vacantes de Asistente de recursos humanos y Gerente de aseguramiento de calidad, los que se van a revisar en la siguiente sesión con el empresario para su visto bueno y enviárselos al reclutador externo asignado.

Durante la **cuarta semana** de implementación, acerca de la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se presentó lo que se había estado trabajando la semana pasada que básicamente fue el completar los cuatro archivos de los comités, uno por cada uno, además de mejorar un poco el formato con lo cual se dejaron los archivos listos para utilizarse, también se presentaron los tableros de control por área ya terminados y ajustados a los cambios que se tenían que hacer por los comités. Se obtuvo buena retroalimentación por parte del empresario por lo que se estuvo platicando, ahora se enfocará al uso de los comités para que se puedan empezar a implementar a partir de la próxima semana.

Además, se decidió que para hacer estos tableros más completos se deberá de tener un reporte o base de datos para cada una de las actividades clave, de forma que todo se pueda medir y la información esté concentrada en un mismo lugar y se habló sobre el uso de estos comités. Se definieron los archivos que podrían contener la información de cada actividad clave. La semana se cerró con una junta con el empresario en la que se presentó la idea de tener estos registros para cada actividad clave y estuvo de acuerdo. Se verificó con cuáles de los archivos ya cuenta él actualmente en la empresa y cuáles habría que hacer. Se realizó lo que faltaba y con esto ya se tienen archivos con los que se puede medir y tener registro para las actividades.

La próxima semana se presenta esto a la empresa y si queda tiempo se van a ligar estos archivos a los comités para que se lleven a cabo las juntas de comités de forma ágil y con toda la información a la mano.

Respecto a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, se le explicaron al empresario y su equipo del área comercial los archivos generados hasta el momento con las matrices de posicionamiento y de necesidades del cliente, explicitando a detalle tanto el formato como la información que se estará dando como resultado. Al efecto, se modificaron ciertos aspectos visuales del formato de las matrices para el mejor entendimiento del empresario. También se recabó una lista de prospectos de DENUÉ, INEGI, incluyendo todas las compañías, en este caso, constructoras que están trabajando tanto en la zona de Vallarta como en Guadalajara. Se trabajó de manera individual para seguir recabando la información restante para terminar las matrices como hacer un análisis a profundidad de los hallazgos encontrados a lo largo de esta investigación.

En relación con la propuesta de **control financiero integral**, se presentó el avance en la herramienta del balance general, el archivo se cambió totalmente comparado con la semana pasada, en este archivo se puede visualizar la información de forma más práctica. Al documento se le agregaron resultados con porcentajes y gráficos para realizar análisis más fácil. Se logró demostrar al empresario que funciona correctamente el archivo y pareció satisfecho con el resultado. A continuación se comenzó a recolectar la información para el llenado del balance general con ayuda del empresario y la Asistente administrativa. Ha sido un reto recolectar los datos debido a que es la primera vez que se elabora este tipo de información financiera para la empresa, y para poder construir correctamente la información tiene que estar exacta a la fecha requerida, para que se pueda hacer la práctica adecuadamente y el balance esté cuadrado sin ningún problema.

No se ha logrado obtener toda la información, pero se seguirá trabajando y metiendo presión para poder corroborar que la información esté correcta, realizar una práctica acertada del ejercicio y que la empresa use puntualmente el formato.

Sobre la propuesta de **gestión efectiva del recurso humano**, se entregó al empresario el formato de solicitud de documentos con el cual se requerirá a los colaboradores los documentos faltantes, se le explicó al empresario que es muy importante que los empleados firmen de recibido este formato para formalizar la entrega de documentación y con esto llevar un mejor control al respecto. Sobre las requisiciones de los puestos vacantes, adicionalmente se trabajó en una propuesta de descripción y perfil de puesto del Asistente de recursos humanos y del Gerente de aseguramiento de calidad en los que se asignaron niveles de importancia y/o impacto a cada competencia requerida, de acuerdo a la responsabilidad de la vacante; una vez asignados los valores, se hizo la suma de estos y se definieron los puestos como los niveles al puesto: bajo, medio y alto. Estos se presentaron al empresario quien confirmó la asignación de valor a cada una de ellas para poder definir el nivel de responsabilidad e impacto de las vacantes dentro de la empresa.

En la **quinta semana** de implementación, referente a la propuesta del **método de evaluación del desempeño organizacional**, se presentaron los ajustes finales en cuanto al diseño y formato de los comités y el definir los archivos a los que se van a vincular los botones para tener la información a la mano a la hora de llevar a cabo las juntas de los comités. Se obtuvo visto bueno con los últimos ajustes y hubo un compromiso para asistir a la empresa para realizar una junta con los miembros del comité para presentarles y empezar con la primera junta. Para la presentación de los comités a los representantes de los mismos, previamente se elaboraron los botones, solo falta la macro para vincularlos con los archivos definidos ya que aún no se tiene el acceso a la nube de la empresa.

Se tuvo la junta en la que se explicó el objetivo y el uso de los comités y se resolvieron dudas de los participantes, les pareció muy buena idea, la primera junta fue para el comité de desarrollo de nuevos servicios y mercados. Queda pendiente por parte del empresario el acceso a la nube para vincular los archivos.

En cuanto a la propuesta de **evaluación de proyecto sede Vallarta**, se explicaron a detalle los resultados obtenidos de la información del mercado sobre la matriz de posicionamiento y la matriz de necesidades, tanto el contenido como el formato de los mismos para que se pueda seguir complementando la información en estas. El empresario dio retroalimentación de los resultados y pidió solamente cambios en el formato de visualización para entenderlo de una manera más rápida. Por otro lado, se platicó en conjunto, una nueva matriz de necesidades que será parte de los entregables que se tendrán para la siguiente semana donde servirá como una matriz para incluir los resultados obtenidos. Siendo esto lo que se trabajó, englobar todos los resultados de las matrices, cualitativos y cuantitativos en una sola matriz.

Respecto a la propuesta de **control financiero integral**, se presentó la plantilla del balance general automatizado, incluyendo las instrucciones de uso y un glosario que permite entender todos los conceptos de la herramienta en caso de que alguien lo tenga que llenar y esté perdido en el tema. Se intentó recolectar toda la información para realizar el ejercicio completo del balance general, pero es mucha información que no se tuvo a la disposición y no se logró hacer la práctica. Se tuvo una junta con el empresario y la contadora de la empresa para darles un recorrido y una explicación amplia de la herramienta, para que puedan utilizarla sin ningún problema y comprendan sin problema el funcionamiento de ésta, concluyendo con un excelente entendimiento de la herramienta.

Acerca de la propuesta de **gestión efectiva del recurso humano**, se verificaron los productos entregados: Control de documentación del personal, con el registro de documentación existente. El formato Entrega de documentos del personal, que

se hicieron llegar a cada colaborador con la documentación que tienen que entregar. El formato Ficha médica y emergencias, que fue distribuido a los colaboradores para su llenado. Así como las requisiciones de personal del Asistente de Recursos Humanos y del Gerente de Aseguramiento de Calidad en las que se detallaron las necesidades de las vacantes, mismas que se enviarán al reclutador externo encargado de seleccionar a los candidatos adecuados. Se acordó que el empresario dará seguimiento a la recolección de toda la documentación faltante en el transcurso del periodo de descanso, además de estar al pendiente del reclutamiento de los candidatos.

5.2. Resultados obtenidos

Primavera – verano 2022

Método de evaluación del desempeño organizacional

Para resolver la problemática se elaboraron siete tableros de control, uno general en la que se encuentran los objetivos específicos de la empresa, y los otros para cada una de las seis áreas de la empresa. También se realizaron tableros de control para los comités de los ejes principales del negocio.

Esto trajo como beneficio un entendimiento mejor de los objetivos de la empresa ya que se planteó el porqué de cada uno de ellos, además de poderlos separar por área y por comité para asignar un responsable para los objetivos.

Evaluación de proyecto sede Vallarta

Para resolver la problemática se generó un documento interno donde se especificaron los objetivos que se cumplirán con este estudio de mercado, como las hipótesis de resultados, generando así, en esta primera etapa, una base de datos con los competidores directos de la empresa, como todos aquellos que tienen la

posibilidad de ofrecer los servicios de consultoría en la zona de Vallarta desde Guadalajara y encontrar todas estas empresas que actualmente tienen sede en Puerto Vallarta.

Posteriormente se realizó una búsqueda de información mediante una cuenta creada para tal fin, para poder pedir cotizaciones de los servicios que maneja la empresa y los costos de viáticos, en caso de que se necesiten al ser la empresa foránea de la zona a trabajar, en este caso, Puerto Vallarta. Por otro lado, se buscaron a ingenieros, arquitectos, como empresas que hayan realizado proyectos de construcción en la zona de Vallarta y se realizaron entrevistas basándose en los objetivos planteados en un principio y así conocer un poco más desde el punto de vista de los clientes, que es lo que necesitan a la hora de realizar un proyecto, desde la parte teórica, como de ingeniería, como la parte subjetiva de calidad de los servicios y tiempos de entrega y de cotización de los servicios a necesitar.

Esto trajo como beneficio un entendimiento del panorama actual de Vallarta, lo que necesitan las constructoras de los despachos de consultoría de ingeniería y el valor agregado que se podría ofrecer, del crecimiento exponencial que se tiene para los próximos años y el número de competidores que tiene la empresa.

Control financiero integral

Para resolver la problemática se reestructuró la herramienta de cotización de acuerdo con las necesidades del empresario. Se desarrolló la herramienta de depreciación de los activos fijos. Además de implementar la plantilla para el balance general.

Esto trajo como beneficio que se logró la implementación según lo propuesto para estos periodos, disponer de un cotizador para agilizar el proceso, así como registrar todo el activo fijo y calcular su depreciación. Esto último permite generar un balance general, con lo que se completaron los reportes financieros básicos.

Verano 2022

Gestión efectiva del recurso humano

Para resolver la problemática se elaboró una base de datos para el control de la documentación del personal, conjuntamente con el diseño de formatos de apoyo, uno para recabar los documentos, y otro para tener información médica y de contacto de los colaboradores. Además de apoyar en la instrumentación de requisiciones de personal para la búsqueda de candidatos para los puestos vacantes.

Esto trajo como beneficios el control de documentación existente, tener la información completa del personal tanto en la base de datos como en sus expedientes, con el fin de disponer de historial para el crecimiento de los colaboradores. Respecto a las requisiciones de personal para la búsqueda de candidatos, se confía en que habrá una captación e incorporación eficiente de colaboradores.

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
Evaluación del desempeño limitada.	Gestión y administración	Desarrollo organizacional.	Evaluar la operación organizacional general y específica.	Método de evaluación del desempeño organizacional.	RESULTADO	Tableros de control por área y por comité.	Tableros de control por área y comité.
					USO	Los tableros serán requisitados por el empresario y los responsables de área para la evaluación del cumplimiento de objetivos y de la operación de las áreas y comités.	Cantidad de tableros con registro de actividades.
					BENEFICIO	Disposición de un método de evaluación que asegure el seguimiento efectivo del desempeño, así como y el cumplimiento de objetivos adecuada y oportunamente.	Nivel de desempeño y de cumplimiento de objetivos.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	10	10	10	6 Tableros por área. 4 tableros por comité.
	0	10	10	1	Solo se concretó 1 junta de 1 comité.
	0%	60%	60%	0%	Se tiene un nivel de medición meta del 60% porque, de acuerdo a la metodología OKR, arriba del 60% es aceptable.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del formato para la evaluación del desempeño. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario para establecer un método de evaluación organizacional que soporte el crecimiento del negocio.	La falta de disponibilidad del empresario para establecer un método para evaluar el desempeño propiciaría que el método quedara incompleto o incorrecto.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y responsables de área para la utilización de los formatos de evaluación favorece el desempeño.	La no utilización de los formatos de evaluación puede afectar el conocimiento del desempeño.
Formatos de evaluación del desempeño general y por área	La implementación del método de evaluación del desempeño organizacional incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación del método de evaluación del desempeño organizacional puede generar improductividad de personal.

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	
Desarrollo escaso de nuevos mercados.	Clientes y Mercados	Desarrollar nuevos mercados.	Investigar sobre nuevas tendencias y necesidades del mercado.	Evaluación de proyecto sede Vallarta.	RESULTADO	Informe de la investigación de la competencia y del mercado meta del Proyecto sede Vallarta.	Informe de la investigación de la competencia y del mercado meta del Proyecto sede Vallarta.
					USO	El empresario utilizará el informe para conocer las características de los competidores y de los clientes potenciales, mediante datos útiles sobre las tendencias y necesidades.	Número de atributos sobre el mercado meta y sus características en el mercado de Vallarta.
					BENEFICIO	Evaluación de la existencia de un mercado potencial para satisfacer la demanda de Vallarta, a fin de identificar estrategias respecto al crecimiento de la empresa.	Cantidad de estrategias identificadas.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0	7	7	7	3 atributos requeridos. 4 atributos deseados.
	0	4	4	4	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño de los formatos. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario y colaboradores del área para diseñar los formatos.	La falta de disponibilidad del empresario y colaboradores para diseñar los formatos propiciará que queden incompletos o poco confiables.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Formatos aplicados.	La disposición del empresario y colaboradores para la aplicación de los formatos propiciará la obtención oportuna de datos suficientes.	La indisposición para la aplicación de los formatos puede generar pérdida de tiempo para la obtención de información.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Formatos aplicados.	La disposición del empresario y colaboradores para la aplicación de los formatos propiciará la obtención oportuna de datos suficientes.	La indisposición para la aplicación de los formatos puede generar pérdida de tiempo para la obtención de información.
Desarrollo de estrategias generadas.	La generación de estrategias para satisfacer la demanda del mercado favorecerá el crecimiento de la empresa.	La falta de desarrollo de estrategias para satisfacer la demanda propiciará pérdida de oportunidades de mercado.

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Control financiero insuficiente.	Finanzas	Reducir los costos y gastos.	Reducir gastos innecesarios. Analizar gastos generados por cada servicio y gastos fijos.	Control financiero integral.	RESULTADO	Herramientas para la depreciación del activo fijo y el Balance General.	Herramientas para la depreciación del activo fijo y el Balance General.
					USO	El empresario y personal administrativo usarán la herramienta para procesar toda la información necesaria para la depreciación del activo fijo, y generar el Balance General.	Cantidad de información procesada para la depreciación del activo fijo.
						Obtención de información financiera completa del negocio, favoreciendo la toma de decisiones basada en información confiable.	Número de Balances Generales emitidos.
BENEFICIO		Cantidad de decisiones estratégicas tomadas.					

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	2	2	2	
	0	5	5	3	Se decidió solo incluir datos de 3 grupos.
	0	1	1	1	
	0	1	1	1	Se comenzaron a tomar decisiones estratégicas, como unir al equipo de administración para que se comuniquen y estén aportando la información necesaria para trabajar los estados financieros mensualmente.

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 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.

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Administración de personal parcialmente informal.	Recursos Humanos	Desarrollo organizacional.	Desarrollar instrumentos para el control administrativo de personal.	Gestión efectiva del recurso humano.	RESULTADO	Instrumentos para el control administrativo del personal.	Control general de documentación del personal. Formato Entrega de documentos de personal. Formato Ficha médica de emergencia. Requisiciones para el reclutamiento.
					USO	El personal de recursos humanos utilizará los instrumentos para la integración completa de los expedientes de personal, de acuerdo con lo definido por la empresa al momento de la contratación.	Número de expedientes con documentación completa.
					BENEFICIO	Contar con información completa del personal, a fin de disponer de datos estadísticos para el control y desarrollo del recurso humano.	Porcentaje de información generada.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	1	5	4	5	
	0	28	28	0	Están en proceso de recolección de documentos.
	0%	100%	100%	40%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño de instrumentos para el control administrativo de personal. Minutas de trabajo.	La disposición del empresario y responsables para establecer controles de personal eficientes.	La falta de disponibilidad del empresario y responsables para formular control adecuados, propiciaría que estos sean poco funcionales.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición del empresario y colaboradores para la utilización de los instrumentos favorece el desempeño.	La no utilización de los instrumentos puede disminuir el desempeño.
Instrumentos de control administrativo de personal.	La implementación de los instrumentos incrementa el nivel de eficiencia organizacional.	La no implementación de los instrumentos puede generar rotación de personal.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- **Gestión:** Implementar las juntas de los comités y monitorear avances para el cumplimiento de los objetivos compartidos
- **Comercialización:** Impulsar el posicionamiento mediante el conocimiento del mercado y los canales de venta apropiados
- **Finanzas:** Mantener un control financiero eficiente con el uso constante y adecuado de las herramientas desarrolladas
- **Recursos humanos:** Desarrollar mecanismos que incrementen el nivel de mantenimiento del personal y la satisfacción laboral
- **Operación:** Mejorar la operación de la empresa y los procesos de capacitación, mediante el uso de la documentación

6.2. Mediano plazo

- **Gestión:** Fortalecer el estilo de liderazgo tanto en el nivel directivo como en mandos medios
- **Comercialización:** Diseñar una estrategia de mercadotecnia que garantice el posicionamiento en el mercado
- **Finanzas:** Implementar el sistema de información integral a fin de obtener datos consolidados.
- **Recursos humanos:** Desarrollar y ejecutar planes y programas de capacitación para asegurar las competencias del personal.
- **Operación:** Reforzar la sistematización de la operación de la empresa, manteniendo la optimización de los procesos.

6.3. Largo plazo

- **Gestión:** Afianzar una cultura organizacional fuerte que incremente el sentido de pertenencia en los colaboradores.
- **Comercialización:** Consolidar el área comercial para la generación de nuevos productos y servicios.
- **Operación:** Garantizar la eficiencia organizacional con la actualización de equipos y programas.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Ricardo Enrique Salinas Quintero

Cuando recién inicié el PAP el semestre pasado, comencé con muchas dudas sobre si mis conocimientos aprendidos en la carrera, competencias y aptitudes eran suficientes para poder cumplir con las expectativas del proyecto, pero conforme fue avanzando el trabajo en el PAP, me di cuenta de que en realidad si estoy preparado para realizar cambios en empresas con base a mis conocimientos que son más amplios de lo que yo creía. El PAP me ayudó a fortalecer competencias como el trabajo en equipo, hacer contratos psicológicos con empresarios y colaboradores, tener orden en mis tiempos de trabajo, retarme a aprender y solucionar problemas por mi cuenta.

Cuando comenzamos a trabajar con la empresa, desde el día uno me tuve que retar para escoger en base a mi preparación qué podría implementar como mejora, ahí me di cuenta de que mis conocimientos de la carrera son bastantes y en realidad si sé cómo aplicar muchos de mis aprendizajes en la vida real. Un ejemplo de lo que aprendí durante la carrera y pude aplicar en el proyecto, fueron los estados financieros como balance general y estado de resultados. El proyecto me ayudó a ver como las micro y pequeñas empresas funcionan y los miles de problemas con los que cuentan la mayor parte de éstas, como rotación de empleados, controles financieros ineficientes, escasas de políticas, etc. El proyecto también me ayudó a darme cuenta de que en realidad me gusta mucho mi carrera y que si me gustaría enfocarme en las finanzas administrativas.

Con mi experiencia PAP me di cuenta que las MYPES en este país tienen problemas muy graves de rotación de personal, debido a que no cuentan con un buen manejo de recursos humanos y no le ponen mucha atención, otro problema es que tienen finanzas desordenadas lo que hace que no puedan tomar decisiones estratégicas en

base a data y menos conocen el estatus financiero de su negocio. Algo que resaltó mucho en el proyecto es que algunos dueños de estos negocios no aceptan sus errores y no aceptan completamente la ayuda de otros. Con mi participación en la empresa ayudé a que tuvieran un mejor control financiero de sus activos fijos tanto de inventario, como la depreciación de estos, otro aspecto que ayude a implementar fueron las plantillas para poder tener estados financieros completos y poder analizar información. También algo que fue muy fundamental en mi participación, fue enseñar diferentes datos sobre los estados financieros y explicar conceptos para que exista un mejor entendimiento de estos.

Las implementaciones se lograron gracias al entusiasmo por parte del empresario y sus colaboradores, que están realmente buscando hacer un cambio para mejorar el rumbo de su MYPE. El PAP me ayudó a tener un panorama más amplio de cómo es la oferta laboral en México, debido a que la mayoría de los negocios son MYPES y si es muy diferente a lo que me imaginaba que existía ahí afuera.

En las MYPES existe mucha falta de empatía por parte de los empresarios hacia los colaboradores, los empresarios necesitan ser más abiertos y aceptar que algunas cosas no están bien y deben aprender a aprovechar los talentos que si saben hacer cosas que ellos no. Nosotros podemos hacer un cambio aprendiendo a hacer contratos psicológicos con la gente para que nos permitan enseñarles diferentes caminos y como ir atacando las enfermedades que no los dejan crecer. El PAP me dio mucha confianza en mí mismo, porque me hizo demostrarme a mí que en realidad puedo conseguir un empleo con mis conocimientos y soy muy capaz de hacer cambios y de compartir mis conocimientos con más gente a manera de generar un bien.

Participar en este proyecto de aplicación profesional fue un reto personal porque no sabes los diferentes retos a los que te enfrentas hasta que lo estás viviendo. Me siento satisfecho con mi desempeño durante este proyecto PAP porque me esforcé

para cumplir los objetivos esperados y me siento seguro de haber cumplido con las expectativas del empresario. Muchas de las dificultades que se me presentaron fueron debido a la falta de tiempo para meterme más de lleno en las actividades por mis deberes fuera de la escuela, tienes que ser muy ordenado en tus tiempos para lograr hacer todas las actividades y que estés a la altura del proyecto. Me sentí muy cómodo con el trabajo en equipo y considero que fui un eslabón importante, fui responsable con todas mis entregas en tiempo, apoyé a mis compañeros cuando se necesitó y mantuve presión en mis compañeros para entregar tareas en tiempo y forma.

Para tener una práctica exitosa en el PAP de consultoría a MYPES siento que es muy importante ser alguien positivo para poder recibir todo de buena forma y siempre buscar estar mejorando, porque no siempre sale todo como uno quisiera. Tener una agenda es un factor clave para poder medir tus tiempos de trabajo y tener presentes las diferentes etapas de entrega y evitar algún tipo de retraso. Trabajar es una parte muy fundamental en este proyecto porque muchas veces tus compañeros pueden complementarte mucho con sus conocimientos y viceversa.

La comunicación es una parte muy clave para lograr el contrato psicológico con el empresario, ya que te ayudará a cumplir con las expectativas de lo que esperan de ti y podrás tener un producto más a la medida de lo que buscan. Jamás debes olvidar que tienes un equipo de consultoras con una amplia experiencia y ellas te podrán ayudar a salir de varios hoyos o te podrán guiar por un camino más fácil para lograr lo que buscas.

Luis Daniel Muñoz Guerrero

El transcurso de este PAP me ha dado como resultado varios aprendizajes sobre el aprovechamiento de los recursos que están disponibles y no de los que serían los más adecuados, me refiero principalmente el enfocar el esfuerzo en lo que yo puedo lograr sin el trabajo del personal de la empresa que está en el área de comercio, ya

que muchas veces el esperar y apresurar al personal, se convertía en un obstáculo más por saltar. Dando como resultado que lo realizado por parte de la empresa serviría más como un complemento a lo trabajado, en lugar de base para los resultados obtenidos. A todo esto, aportando ideas que se discutían con las consultoras sobre de qué manera poder afrontar esta problemática y como poder desarrollarla en matrices o tablas, para poder informar al empresario de la manera más precisa sobre los resultados obtenidos de la investigación

Todo esto me sirve como experiencia para identificar que problemáticas están siendo constantes a la hora de crecer con una MYPE, siendo en el caso de la empresa, la identificación primeramente del giro de negocio y que es lo que quiere solucionar en el mercado. Posteriormente validar si el mercado meta que se tiene pensado es el ideal por atacar o tiene que hacer una reestructuración de su modelo de negocios para atacar a este nicho o mercado para que exista una gran respuesta, generando así utilidades para la empresa.

Todo esto es en lo que se ha basado el trabajo, en la generación de herramientas para poder analizar al mercado y la competencia, como un examen de lo trabajado a lo largo del PAP para entender qué decisiones son las que se deben de tomar en este nuevo mercado en el que se quiere incursionar.

Nuevamente este proyecto me sirve como una confirmación sobre como muchas veces no se conoce en verdad a quien se supone que le estas vendiendo, como en verdad quien es tu nicho de mercado, en el que deberías de enfocar todos tus esfuerzos, ya que muchas veces es una apuesta en la que algunas empresas aciertan y otras no, dando como resultado el éxito de unas, como la bancarrota de otras.

Muchas veces el éxito o no de una empresa viene desde la organización interna que se tiene, es decir la educación y valores que los integrantes de la empresa

tienen, y que esto se relaciona la mayoría de las veces, directamente con el nivel de estudios que tiene, como la casa de estudios donde se graduó, dando como consecuencia que estas personas, busquen un nivel de vida con un mínimo de sueldo que muchas veces las pequeñas empresas no pueden sustentar, dando como resultados trabajadores mediocres, que son los contratados por las MYPE, dificultando el proceso de crecimiento o haciéndolo más lento, pero con un sueldo que deja a la MYPE seguir operando al no tener tanta liquidez económica como una empresa grande ya posicionada. Sacando como conclusión de todo esto, que debes saber escoger a las personas que estén en tu organización y saber reconocer su esfuerzo anímico, como económicamente.

Toda esta experiencia del PAP, me ha servido como un análisis interno sobre que aciertos tuve, como que errores tuve en el camino que dificultaron y entorpecieron entregar en tiempo y forma, los resultados obtenidos de esta investigación. Principalmente quedarse en la espera de los resultados de la persona de la empresa para poder continuar trabajando ya que necesitaba muchas veces de su parte, para poder llegar a resultados y conclusiones de los análisis que realizábamos, provocando un avance lento en los resultados, corrigiendo esto hasta el inicio del periodo de verano que distribuí y manejé la carga de trabajo, para que no tuviera que depender si ya me había pasado sus resultados, mejor como un complemento a mis resultados.

Creo que me ha servido como un proceso de reflexión ya que me ha sensibilizado sobre los problemas que no solamente esta empresa enfrenta, sino todas las MYPE como la mía, y utilizarlo como experiencia para replantear como estoy haciendo las cosas, si las estoy haciendo bien o mal, qué necesito cambiar en el proceso y la manera en que llevo el negocio, internamente con los empleados como con el servicio a clientes.

Todo esto lo he podido vivir por el acompañamiento que todo el proceso he tenido por parte de las consultoras y el coordinador de este proyecto, en los buenos y malos momentos, ya que siempre nos han puesto en este momento de reflexión sobre qué estamos haciendo y si lo que estamos haciendo es lo mejor que podemos hacer por la empresa, es decir siempre impulsándonos a que demos el MAGIS apoyándonos con herramientas y retroalimentación de lo trabajado.

Álvaro Rizzo Martínez

Se llegó al final del PAP después de siete meses de mucho trabajo y aprendizajes tanto en la parte profesional como en la parte formativa, y con esto podemos tomar conclusiones de lo que fue este camino y las reflexiones que esta experiencia profesional nos deja.

Me gustaría empezar tocando los aprendizajes que me dejó el PAP de consultoría en MYPES, en él pude conocer el cómo se manejan estas micro y pequeñas empresas, las cuales son el principal motor económico del país, los retos a los que se enfrentan en el día a día y como se sobreponen a ellos para salir adelante y más en estos tiempos de tantos cambios. Otro aprendizaje fue la elaboración de tableros de control por las áreas de la empresa y la formación de comités para los grandes objetivos de la empresa y las metodologías que se utilizaron.

Los conocimientos que aporté principalmente fueron de Excel ya que todos los tableros desarrollados se hicieron en este programa además de ayudar a mis compañeros con temas de Excel. Aunque no estuve enfocado en eso, los procesos también fue algo que se puede aplicar en lo que sea y aquí no fue la excepción, creo que es una herramienta que aprendí en la carrera y que me puede servir en casi todo.

Con todo esto mencionado, considero que el problema que atendí en el PAP fue el de la falta de herramientas de evaluación, tanto de objetivos de la empresa como

del personal, que este último se estará trabajando para el próximo semestre. El principal beneficiado con esto sería el empresario ya que estos tableros le van a dar mucha información que le servirá para la toma de decisiones.

Algo que fue bueno para el desarrollo del PAP es que no se logró identificar algún dilema ético en la empresa, hacían las cosas derechas y se tienen sueldos competitivos en el ramo de la industria de la construcción, por lo que no tuvimos que intervenir en nada de ese tipo de asuntos. Tuve la oportunidad de asistir y convivir con la empresa un par de ocasiones y se tiene un buen ambiente de trabajo y son personas sumamente inteligentes.

No podía escribir una reflexión final sin mencionar a las consultoras senior porque nos estuvieron ayudando a lo largo de estos meses con su expertíz, consejos y acompañamiento en todo momento, siempre dispuestas a echarnos la mano, sin duda favorecieron este proceso formativo.

Por otro lado, mis compañeros hicieron que fuera una experiencia muy buena y en la que también nos complementamos muy bien tanto en ideas y trabajo como en la comunicación y amistad fuera del aula.

Sin duda el PAP fue una experiencia muy enriquecedora en varios aspectos como lo son el poner a prueba nuestros conocimientos profesionales o hasta la capacidad de “improvisar” en ciertas ocasiones y esa versatilidad que cada quien puede llegar a tener, ahora sí que aplicar tus conocimientos y habilidades en la vida real.

Me siento contento por el compromiso que le inyecté al proyecto y los resultados alcanzados ya que no fue un camino fácil. No me queda nada más que agradecer a mis compañeros, consultoras, empresario e ITESO por esta experiencia que deja una huella marcada en cada uno de nosotros.

Karla Nicole Welcomme Delgado

Llegando a este punto del Proyecto de Aplicación Profesional me gustaría acentuar que me ha cambiado mucho la perspectiva que tenía de las micro y pequeñas empresas, a mi parecer pensaba que eran los negocios que llevaban una marcha lenta y calmada pero no es así, las MYPE son aquellas que más necesitan acelerar el paso para crecer y llevar sus procesos a un nivel más profesional cada día.

Así que poniendo en marcha y en práctica lo que he aprendido en la carrera, pude aportar un granito de arena a la empresa, ya que específicamente en el área de recursos humanos estaba deficiente y sinceramente mi poca experiencia profesional creo que ayudó bastante a la empresa, así como a las deficiencias que encontré por mi paso en el periodo de verano.

A partir de que pude contarles mi poca o mucha experiencia laboral a los colaboradores, encontré el punto exacto para poder ganarme su confianza, siendo transparente en la manera en la que exprese el diagnóstico al momento de evaluar el área. Con ello pude ganarme la confianza para trabajar de la mano y poder sacar adelante el barco.

Recursos humanos es posiblemente un área que muchos financieros, contadores o administradores pudieran manejar y tener a su cargo, pero tiene una característica que la hace especial, es saber tratar y guiar a la gente.

Aporté a la empresa un vaciado de documentación de la información principal de los empleados, preparamos una auditoría de recursos humanos. Además armamos los expedientes de cada colaborador ya que no se contaba ni con un contacto de emergencia de los colaboradores, formalizamos la entrega de estos documentos con una constancia de auditoría individual, y formulamos las requisiciones para el Gerente de aseguramiento de Calidad y el Asistente de recursos humanos; puestos que por el momento están vacíos y hacen falta de cubrir en la empresa.

Para las demás áreas, en gestión se elaboró un formato de plan de reducción de gastos, y tableros de control general, por áreas y por comités. En el área de comercialización se elaboró una base de datos, y una matriz de posicionamiento. En el área de finanzas, se elaboró un formato de depreciación, una herramienta financiera para balance general y un cotizador.

Sinceramente el equipo que me acompañó por este periodo: Álvaro, Daniel y Ricardo, fueron integrantes que a mi parecer se portaron demasiado comprometidos con la empresa, con el equipo, y responsables con los entregables que se le dieron al empresario. Probablemente faltó de parte del equipo, y me incluyo yo también, motivación e iniciativa al momento de proponer mejoras a la empresa.

El empresario siempre se portó muy amable y me brindó toda la información requerida para el proyecto y las propuestas, pero creo que algo que pudo haber ayudado a que fluyera de mejor manera, fue haber podido tener a una persona que se encargue al 100% del área de RH, eso fue algo que pudo haber ayudado, pero que también facilitó encontrar el reto más grande en el proyecto, que ir “a ciegas” tentando el terreno de qué hacía falta de arreglar en recursos humanos. Por lo que esto me abrumó y estresó mucho al principio ya que únicamente en mi recaía el área que ninguna persona podía hacer más que yo sola.

Todas las juntas con el empresario que se me asignó para orientarme me ayudaron muchísimo, y sobre lo enriquecedoras que fueron para sacar adelante el proyecto, puedo recalcar que la amabilidad y transparencia del trato que se me brindó fue extraordinaria. Y creo que eso siempre hay que reconocerlo y retribuirlo a la gente que sin esperar nada a cambio, te ayuda y te orienta para sacar adelante los retos que se nos ponen como meta alcanzar.

Aprendí que siempre podemos dar un poquito más de lo que la gente espera de nosotros, que siempre tus valores y educación te van hacer sobresalir si los implementas de manera inteligente, y que no importa que tan conocedor seas de un tema, si no lo compartes.

Por el momento estoy feliz y satisfecha con mi trabajo dentro del PAP, ya que por algo se empieza y pudimos implementar algo que ayudara a armar una base estable para proceder con cosas más difíciles y delicadas.

Estoy entusiasmada por los retos que se vienen dentro del PAP dentro del área de recursos humanos y por los grandes resultados que sé que van a impactar en el área y en la empresa en especial.

Grupal

Con el trabajo en equipo aprendimos que cuando estás trabajando con más personas algo muy importante y clave es la comunicación, esto mantendrá a todos en el mismo canal y te va a beneficiar, porque si necesitas algo estarán actualizados de lo que está pasando y te podrán ayudar con sus conocimientos. Aprender a aceptar los talentos a tu alrededor te ayuda a complementar tus conocimientos y poder hacer más eficiente tu trabajo.

Las lluvias de ideas para apoyarnos cuando necesitábamos hacer algo también fue algo que favoreció el trabajo y en general el ver el proyecto como uno mismo y no como tres o cuatro, como si cada uno estuviera en un proyecto diferente.

Nuestra intervención en la empresa fue bastante benéfica debido a que ayudamos a abrir el panorama de trabajo en diferentes áreas de ésta. Ayudamos a implementar diferentes herramientas hechas a la medida en las diferentes áreas, que permitirán un desempeño más eficiente de las actividades, como un mejor control en el área de mercado conociendo más otros mercados y competencia, en finanzas el

desarrollo de plantillas para estados financieros completos y poder tener más data para toma de decisiones, y en el desarrollo organizacional tableros de control para tener cumplimientos de objetivos en los colaboradores y medir su desempeño.

También se definieron recomendaciones a corto y mediano plazo que servirán como guía para lo que venga en los próximos semestres para la consultoría en esta empresa.

III. Conclusiones

La percepción de las MYPE es que son empresas que al ser pequeñas probablemente se encuentran aún en desarrollo y que en muchas ocasiones se olvidan de darle profundidad y sustento. Ha sido muy interesante ver como hay empresas que deciden darle ese sustento y trabajar en sus empresas creando las bases para poder seguir prosperando. Debido a esto la empresa en la que se estuvo trabajando podrá tener un mejor futuro, ya que con lo realizado ahora se encuentra mejor parada en el mercado, lo cual la ayudará a seguir creciendo, y más el sector en el que pertenece que es de ingeniería e inspección que son servicios muy solicitados.

La empresa intervenida se interesa en seguir creciendo e ir mejorando todos sus procesos, por lo cual fue muy sencillo poder trabajar con el empresario ya que tuvo una muy buena apertura hacia el equipo. La perspectiva de la empresa es terminar de institucionalizarse, así como aprovechar el crecimiento en otras zonas del país y siempre estar con los más nuevos servicios y como en todas las empresas, así el empresario juega un rol fundamental en la empresa ya que, además de su conocimiento en la ingeniería civil, tiene un papel importante en la administración y toma de decisiones.

La metodología del proyecto ayuda a las MYPE, ya que primero se realiza una evaluación a fondo de lo que hay en la empresa y lo que puede estar haciéndoles falta, por lo cual, al momento de hacer todo este proceso resaltan las cosas en las que se puede trabajar para poder ayudar a la empresa a mejorar en estos sectores.

La interacción entre todos los involucrados influye de una manera positiva, se aprenden muchas cosas de las otras personas ya que todos tienen diferentes puntos de vista, y todo esto afecta a que aprendas nuevas cosas y no solo a socializar con otras personas de una manera profesional.

Por ello es importante resaltar las relaciones humanas, en especial en ámbitos laborales ya que muchas veces estas son las causantes de que no se cumplan los objetivos en tiempo y forma, por lo que la interacción social para formar vínculos laborales como confianza entre los integrantes de la empresa con los integrantes del PAP es de vital importancia, para que los objetivos y los cambios necesarios por hacer si se lleven a cabo.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.
- Fuentes, R.C.J. (2019). Estados financieros básicos 2019: Proceso de elaboración y reexpresión. ISEF.

2. Electrónicas

- Asociación Española de Calidad. (2019). Indicadores. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.aec.es
- Coll Morales, Francisco. (12 de abril, 2020). Comité ejecutivo. Recuperado el 10 de junio de 2022 de: [Comité ejecutivo - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia](#)
- EIPE Business School. (2020). ¿Cómo hacer un estudio de la competencia en 4 pasos? Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.eipe.es
- Ferrer, Vincent. (2021). ¿Qué es y cómo hacer un estudio de mercado? Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.iebschool.com
- Figueiras, Santiago. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.ceupe.mx
- Hubspot. (2022). Software para cotizaciones de venta. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.hubspot.es
- Microsoft. (2022). ¿Qué es la contabilidad de activos fijos? Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.dynamics.microsoft.com
- Molina, David. (2021). Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.iebschool.com

- Orozco, Rafael. (2022). Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿cómo usarlos? Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.gestion.pensemos.com
- Pérez, Anna. (2021). La evaluación de un proyecto. Herramienta clave para evitar el fracaso. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.obsbusiness.school
- SAP Concur. (2021). Descubre la importancia del control financiero. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.concur.com.mx
- Vázquez Burguillo, Roberto. (2016). Depreciación. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.economipedia.com

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Método para la evaluación del desempeño organizacional

Anexo 2.1 Tableros de control general y por áreas

Anexo 2.2 Tablero comité aumentar ventas

Anexo 2.3 Tablero comité capacitación técnica continua

Anexo 2.4 Tablero comité desarrollo servicios mercados

Anexo 2.5 Tablero comité reducción costos gastos

Anexo 2.6 Formato Plan de reducción de gastos

Anexo 3 Evaluación de proyecto sede Vallarta

Anexo 3.1 Informe de investigación proyecto comercial Vallarta

Anexo 4 Control financiero integral

Anexo 4.1 Herramienta para depreciación del activo fijo

Anexo 4.2 Herramienta balance general e instructivo

Anexo 5 Gestión efectiva del recurso humano

Anexo 5.1 Control general de documentación de personal

Anexo 5.2 Formatos Entrega de documentos del personal

Anexo 5.3 Formato Ficha médica y emergencias

Anexo 5.4 Requisición de personal – Asistente de RH

Anexo 5.5 Requisición de personal – Gerente de aseguramiento de calidad