

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

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Mtra. María Elena Ríos Morfín

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2022

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

ÍNDICE

RESUMEN	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
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	16
1.5. Análisis del entorno	17
2. DIAGNÓSTICO.....	25
2.1. Metodología del diagnóstico	25
2.2. Proceso particular	26
2.3. Descripción de la situación de la empresa	27
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	41
3.1. Misión, visión y valores	41
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	42
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	42
3.4. Mapa de ruta	45
4. PROPUESTA DE MEJORA	46
4.1. Nombre de la propuesta	46

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	46
4.3. Plan de acción	48
5. IMPLEMENTACIÓN	49
5.1. Actividades realizadas y su justificación	49
5.2. Resultados obtenidos.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores.....	¡Error! Marcador no definido.
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	64
6.1. Corto plazo.....	64
6.2. Mediano plazo.....	64
6.3. Largo plazo	64
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	66
III. CONCLUSIONES	73
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	75
V. ANEXOS.....	77

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 y Álvaro Rizzo Martínez, 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 lo increíble de como estas empresas se encuentran con muchísimos conflictos diariamente por la etapa de desarrollo y crecimiento constante en el que se encuentran. También toparse con que el problema de muchas de éstas, algunas cuentan con dueños y líderes un poco cerrados y ciegos del futuro de su negocio, y otras con empresarios esmerados y con las ganas de salir adelante, en ambos casos son microempresas con empresarios que quieren salir adelante y darle trabajo a las personas que le rodean por lo que se debería de aprender a valorar más a las MYPES y apoyar su crecimiento.

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 centraban 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

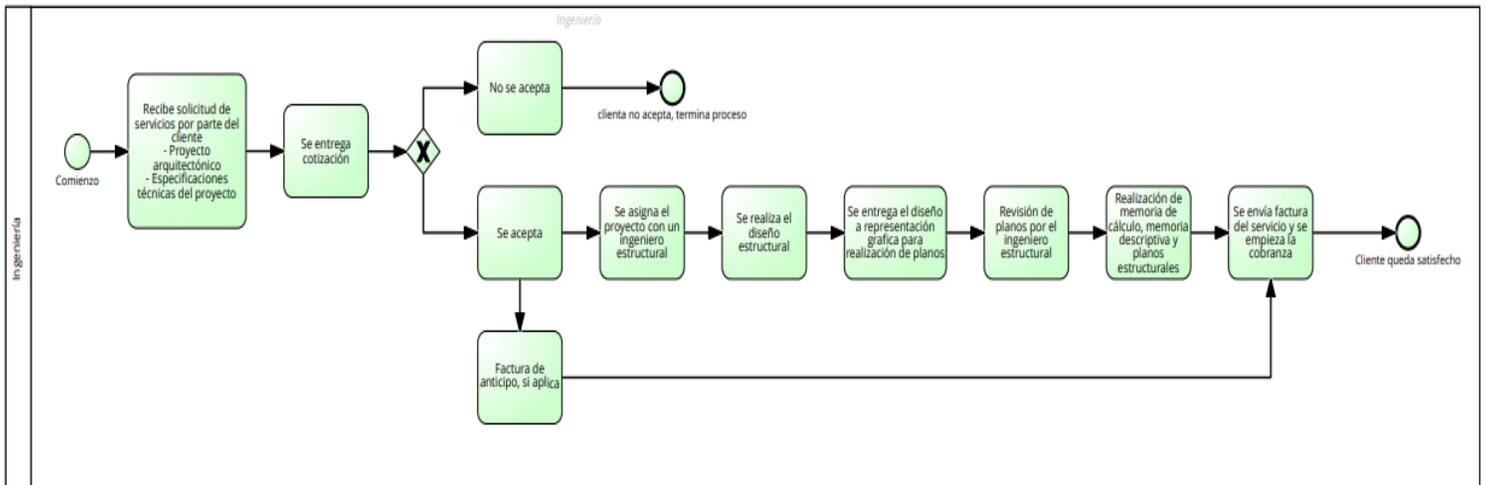
Para poder llevar a cabo un proceso en el área de inspección y supervisión es indispensable que el cliente haga una solicitud de los servicios especificando la

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.

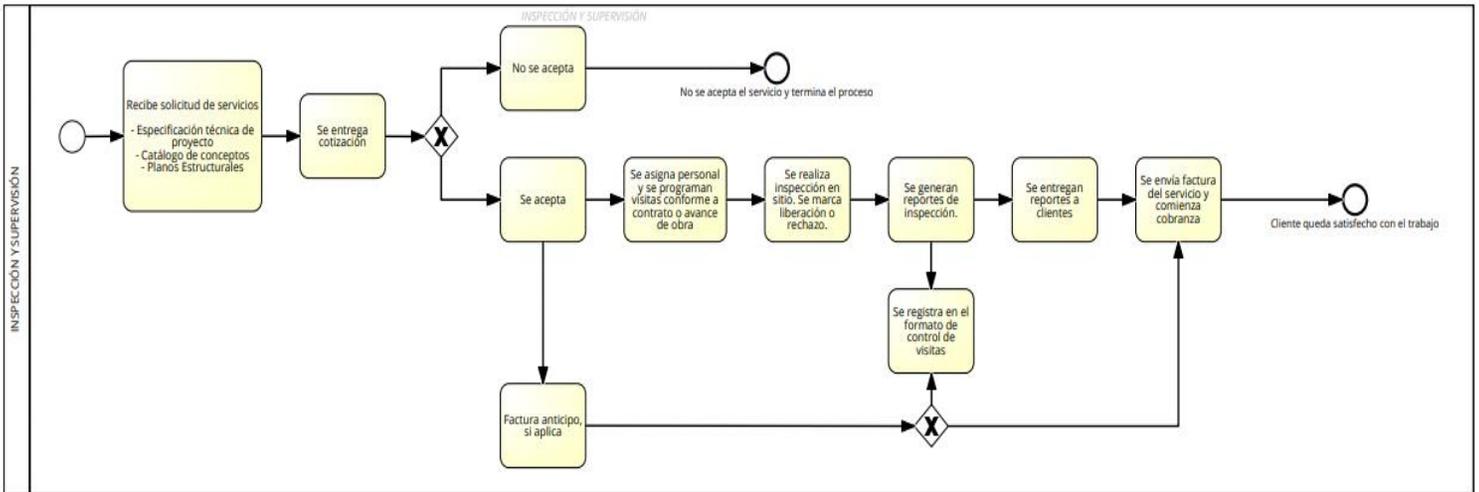
De ser aceptada la cotización entonces se asigna personal y se programan las visitas conforme al contrato o conforme vaya avanzando la obra, a su vez se elabora la factura anticipo si es que ésta se requiere, posteriormente se realiza la inspección en el sitio y mientras se hace la inspección se marcan 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:



1.4. 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.

1.5. 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
<i>Aspectos económicos:</i>		
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.
<i>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</i>		

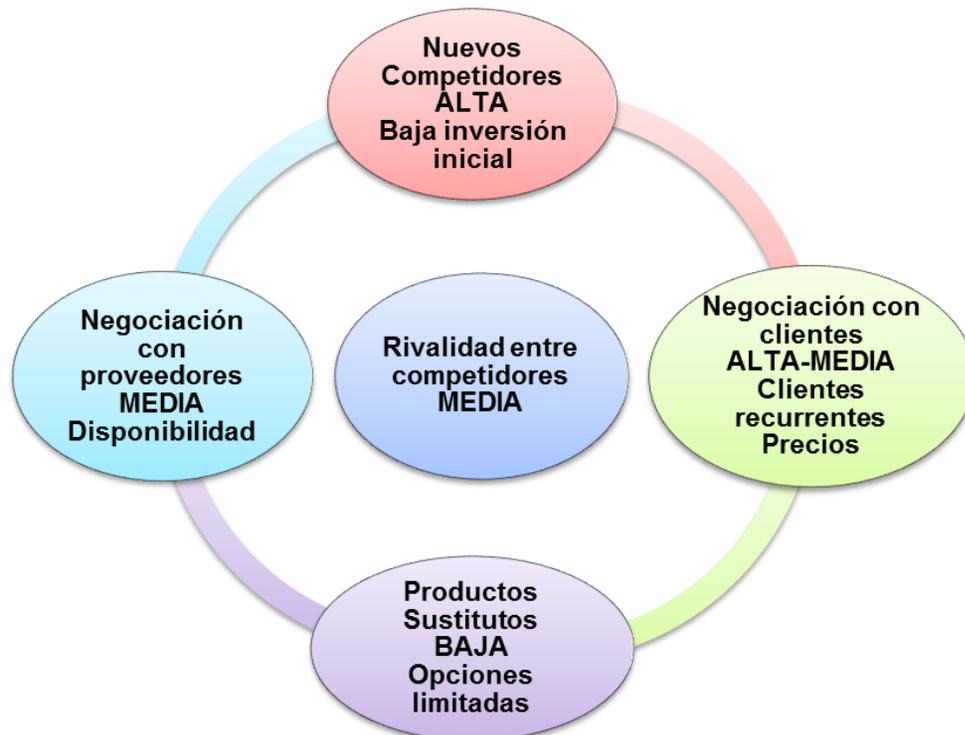
Elementos de bienestar básicos	Este sector es considerado una actividad básica para el desarrollo de un país, no solo porque es un motor que genera empleos en él, sino que va más allá, ya que construye una sociedad, al momento de levantar vivienda, escuelas, hospitales, centros culturales, entre otros.	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 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.	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.
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.

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.

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.

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 tienen inventariados de manera incompleta y sin valuación.

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

2.4.2. 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

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

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

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

Herramienta DIE 2022

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

CONFIABLE

Áreas funcionales

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	82.0	135.0	6.1	CONFIABLE
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	62.0	120.0	5.2	CONFIABLE
AF3.	OPERACIONES	82.0	141.0	5.8	CONFIABLE
AF4.	RECURSOS HUMANOS	94.0	173.0	5.4	CONFIABLE
AF5.	FINANZAS	87.0	151.0	5.8	CONFIABLE
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	4.7	BÁSICA
PT2.	CALIDAD	376.0	721.0	5.2	CONFIABLE
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	202.0	341.0	5.9	CONFIABLE
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	32.0	60.0	5.3	CONFIABLE
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	
Bajo índice de rotación y de ausentismos	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 en construcción	

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

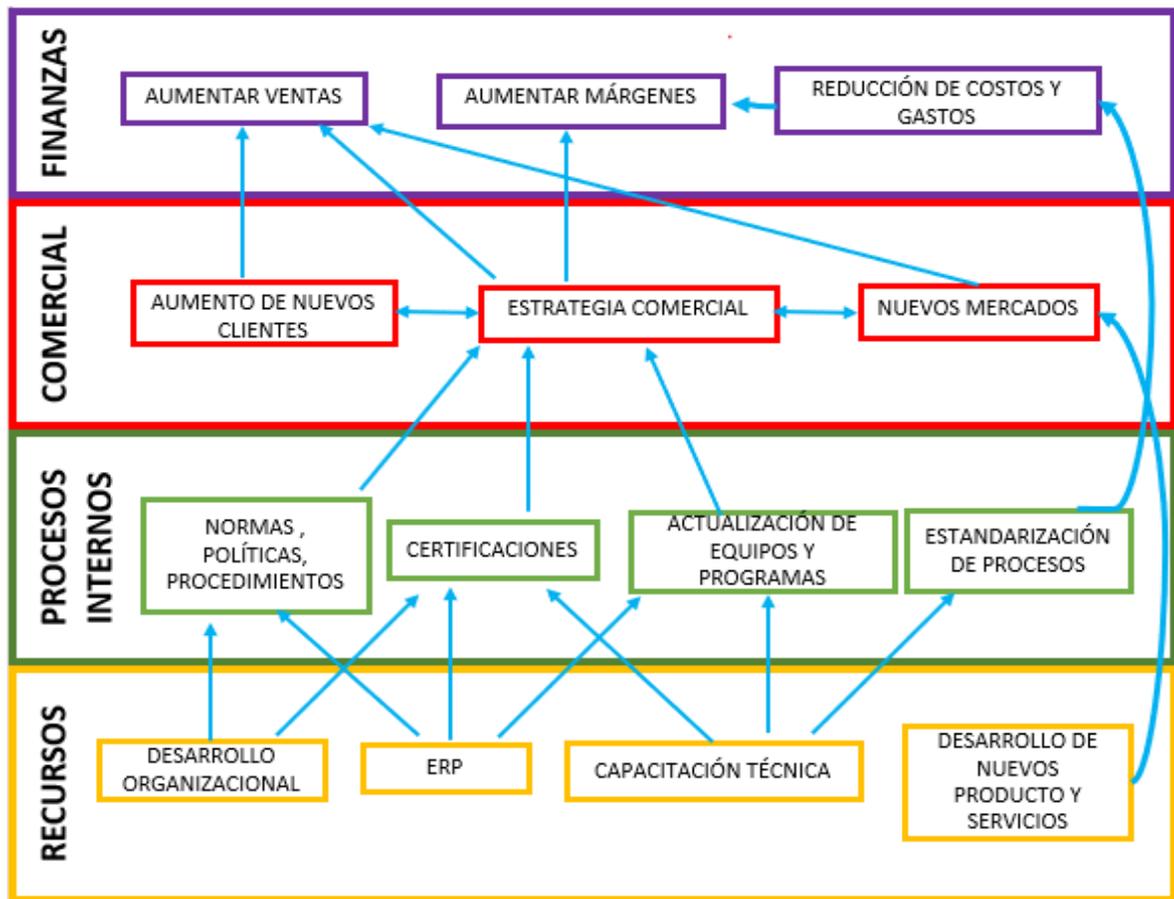
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
CERTIFICACIONES				
Objetivo Específico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico	Analizar e identificar necesidades de certificaciones	Reporte	20 de Abril de 2021	GERENCIA DE INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN
Certificación CwI	Capacitar y Certificar como CwI	Certificado Renovación 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



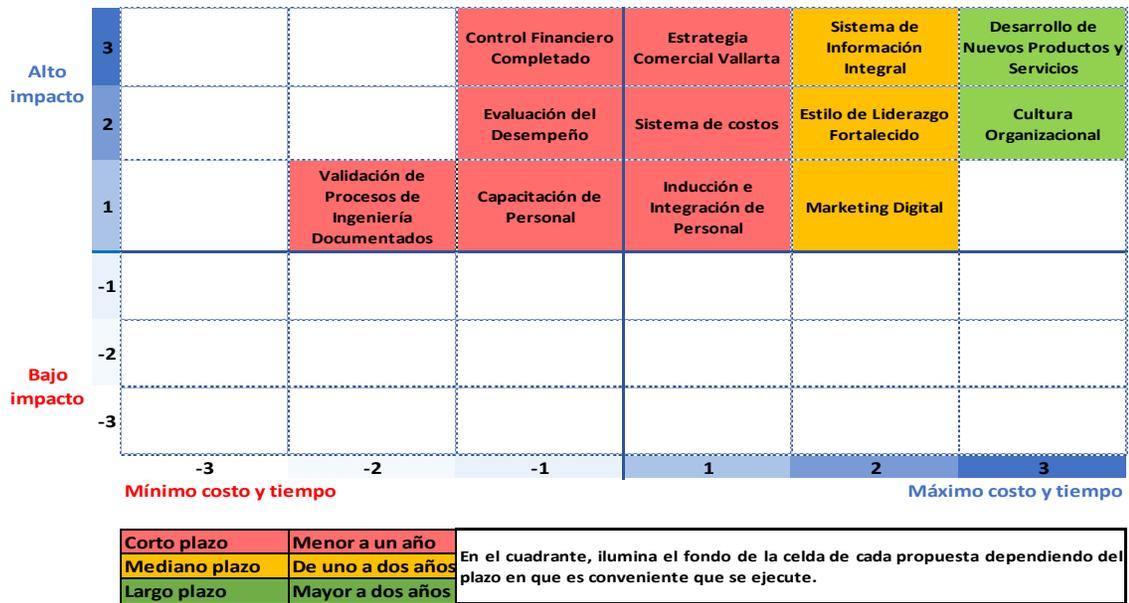
4. Propuesta de mejora

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 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 efficientar la realización de las cotizaciones, optimizando la respuesta al cliente. Así como disponer de información completa y confiable para la toma de decisiones estratégicas.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MARZO	MARZO	MARZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO
			sem 1 14 al 18	sem 2 21 al 25	sem 3 28 al 1	sem 4 4 al 8	sem 5a 11 al 15	sem 5 18 al 22	sem 6 25 al 29	sem 7 2 al 6	sem 8 9 al 12
1. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL											
1 Recopilación de información y entrevistas	Álvaro Rizzo Martínez	Tableros de Control por área y por puestos									
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	Estudio de Mercado									
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 del Estudio de mercado											
6 Verificación del Estudio de mercado con el empresario											
7 Integración del Estudio 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 y de Cotización									
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. 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

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.

importantes a medir. Se define como **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

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.

formato más amigable y se pueda utilizar de mejor manera la herramienta. Se tuvo una junta con 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.

5.2. Resultados obtenidos

Primavera 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 6 para cada una de las seis áreas de la empresa.

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 para asignar un responsable para los objetivos.

Evaluación de proyecto sede Vallarta

Para resolver la problemática se generó un documento interno donde se especificó los objetivos que queríamos cumplir 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 logró desarrollar la herramienta de depreciación de los activos fijos. Además de reestructurar la herramienta de cotización de acuerdo con las necesidades del empresario.

Esto trajo como beneficio que se logró la implementación según lo propuesto para este periodo, registrando todo el activo fijo y calculando su depreciación. Así como disponer del cotizador para agilizar el proceso.

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 general y por área.	Tableros de control general y por área.
					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.	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.

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	Formatos para información de la competencia y del mercado meta.	Formatos para información de la competencia y del mercado meta.
					USO	Los responsables del área utilizarán los formatos para obtener información para conocer a los competidores y las características de los clientes potenciales, mediante datos útiles sobre las tendencias y necesidades.	Número de competidores en el mercado de Vallarta.
							Cantidad de clientes potenciales y sus características identificados.
BENEFICIO	Evaluación de la existencia de un mercado potencial para satisfacer la demanda de Vallarta, a fin de generar estrategias respecto al crecimiento de la empresa.	Número de estrategias desarrolladas.					

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 propiciaría que quedaran 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	Herramienta de depreciación del activo fijo.	Herramienta de depreciación del activo fijo.
					USO	El empresario y personal administrativo procesarán toda la información necesaria para la generación de los estados financieros completos.	Cantidad de reportes financieros completos emitidos.
					BENEFICIO	Obtención de información financiera completa del negocio, favoreciendo la toma de decisiones basada en información confiable.	Número de decisiones eficientes tomadas.

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.

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
						Cadena de Impacto	Indicador
Método de costeo complejo.	Finanzas	Reducir los costos y gastos.	Reducir gastos innecesarios. Analizar gastos generados por cada servicio y gastos fijos.	Control financiero integral.	RESULTADO	Herramienta de cotización automatizada.	Herramienta de cotización automatizada.
					USO	La herramienta será utilizada por el empresario para la aplicación de datos en la cotización a fin de determinar oportunamente el costo de los servicios y brindar el precio final al cliente.	Cantidad de cotizaciones efectuadas.
					BENEFICIO	Rapidez al ingresar y procesar los datos para eficientar el tiempo de realización de la cotización, optimizando la respuesta al cliente.	Tiempo de respuesta al cliente.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición del empresario para el desarrollo de herramientas confiables.	Falta de disposición por parte del empresario propiciaría el desarrollo de herramientas incompletas.
Registro de cotizaciones efectuadas.	Disposición por parte del empresario para utilizar la herramienta generará cotizaciones oportunas y confiables.	Falta de disposición por parte del empresario para utilizar la herramienta adecuadamente, puede generar información errónea.
Cotizaciones realizadas en tiempo y forma.	Seguimiento de la operación de la herramienta por parte del empresario permite emitir cotizaciones para una planeación adecuada.	La falta de seguimiento de la operación de la herramienta puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Recursos humanos: Desarrollar mecanismos que incrementen el nivel de satisfacción laboral.
- Comercialización: Fortalecer 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 herramienta desarrolladas.
- Operaciones: Mejorar la operación de la empresa y los procesos de capacitación, mediante el uso de la documentación.

6.2. Mediano plazo

- Gestión: 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.
- Comercialización: Ejecutar la estrategia de marketing digital que garantice el posicionamiento en el mercado.
- Operación: Fortalecer 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.
- Operaciones: Garantizar la eficiencia organizacional con la actualización de equipos y programas.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Ricardo Enrique Salinas Quintero

Hoy, después de cuatro meses de trabajo en el área de finanzas, se lograron elaborar dos herramientas que ayudarán para facilitar la administración. Una de las herramientas fue un cotizador automatizado el cual consiste en ayudar a elaborar una cotización de manera rápida, introduciendo todos los datos del cliente solo insertando su código y de igual manera con los servicios. Otra de las herramientas fue para las depreciaciones en la cual se separó por tipo de activo fijo, se realizó el inventario de los activos fijos vigentes y se elaboró la depreciación de estos, de igual manera funciona como un inventario de sus activos.

El empresario y la asistente de administración han sido de vital ayuda para las implementaciones en el área de finanzas. Estas personas se muestran realmente interesadas en los temas propuestos y siempre están dispuestas a opinar y ayudar en las entregas de las herramientas. En las dos que se han entregado tanto el empresario como la asistente de administración han demostrado que usan las herramientas y que si les son de utilidad ya que seguido preguntan dudas y buscan puntos de mejora en estas implementaciones. También han demostrado su agradecimiento y estar satisfechos con el trabajo entregado hasta ahora.

Como parte de un equipo siento que he sido de vital apoyo por ser alguien muy responsable y que le importa dejar una buena impresión, de cierta forma siento que he sido líder para algunas actividades y he empujado a mis compañeros para entregar los trabajos de la mejor manera. He mantenido una actitud positiva en todo momento y esto me ha ayudado a sacar los trabajos adelante y llevar buena relación con todos.

He descubierto que no siempre es fácil trabajar en equipo y a pesar de la actitud de los demás tú debes seguir con buena actitud y cumplir con el trabajo, intentar

contagiar a los demás para que también se esfuercen y ayudarse entre todos para aligerar la carga de trabajo. Siempre hay que ser empáticos y aceptar ayuda de los demás, nadie es perfecto y todos tenemos puntos de mejora.

Tuve mucho estrés y ansiedad durante la implementación debido a mis actividades personales, porque quiero cumplir con el PAP al 100% pero también la carga de trabajo en mi día a día es bastante, entonces si me encontré en situaciones de estrés que quería dejar todo y ya no seguir. Encontré la forma de irme acomodando para sacar todo adelante y no ha sido fácil, pero con esfuerzo se ha logrado. He tenido que ser más ordenado con mi tiempo para lograr cumplir con las entregas, fue confuso al principio no saber a qué darle prioridad, pero ya que pude acomodarme, fue más sencillo adaptarme.

En este PAP he podido aplicar diferentes conocimientos de mi carrera sobre todo temas como estados financieros y costos. Esto me ha ayudado a aplicarlo en una empresa de la vida real y demostrarme que en realidad tengo conocimientos valiosos y que si lo puedo aplicar para un funcionamiento óptimo en negocios. La verdad es que a veces no estaba muy seguro si con el puro conocimiento de mis clases podría salir preparado para un trabajo de finanzas en una empresa de verdad y en realidad si se adquieren muchos conocimientos valiosos y necesarios para ejercer esta profesión. Siento que si hacen falta más clases en las que se realicen proyectos como este donde te dan la oportunidad de implementar mejoras y poner tus conocimientos en práctica, porque muchas clases son muy teóricas y no te dan la experiencia de ponerlo en algún caso más real o muchas veces en la práctica de las clases son casos muy académicos y no es allegado a la realidad.

Desde mi punto de vista creo que he logrado cumplir con las expectativas del PAP porque he logrado sacar adelante las propuestas. Me hubiera gustado tener más tiempo para trabajar más con calma e involucrarme más con la empresa, debido a mi trabajo y clases si me fue muy difícil meterme 100% de lleno a los temas.

He logrado desarrollar nuevas competencias y mostrarme a mí mismo de lo que soy capaz de hacer y me voy satisfecho con la primera parte de mi trabajo. El PAP ha sido una gran experiencia para retarme y ver lo que puedo hacer con mis conocimientos adquiridos durante la carrera y obtener algo de experiencia en finanzas para mi carrera profesional.

Luis Daniel Muñoz Guerrero

El transcurso de este PAP me da la completa seguridad que servirá para la toma de decisiones del futuro de la empresa como cambios en la organización al confirmar la gran necesidad de nuevos despachos de consultores de ingeniería en la zona de Vallarta, todo esto gracias al trabajo que se desempeñó entre el empresario que nos daba el visto bueno como puntos importantes por remarcar y cambiar, como con el responsable comercial de la empresa por apoyarme en el transcurso de este periodo para trabajar, por otro lado mi grupo de consultores senior y junior para darme apoyo e ideas para mejorar el trabajo en equipo con la empresa.

Pienso que todavía queda mucho por hacer y tengo la idea de recomendar cambios de mercadotecnia en la organización para poder llevarlos a cabo, que se proponen como el resultado del estudio de mercado.

Creo que como todo proyecto, trabajo y tarea, existe una curva de aprendizaje para encontrar la mejor manera de trabajar juntos, siento una sinergia por parte del responsable comercial siendo este mi contacto directo con la empresa, mejorando el desempeño individual de ambos como del estudio de mercado que estamos generando.

Estas últimas semanas de implementación han sido complicadas ya que para entregar un estudio de mercado completo se tiene que tener el tiempo y entre dos personas que tienen una gran suma de responsabilidades aparte del estudio de

mercado, suele comprometer la fecha de entrega de los diferentes objetivos. Por lo que esto generaba retrasos en las fechas programadas para los entregables.

Creo que hubiera sido un gran cambio haber empezado este semestre de manera presencial para conocer tanto a mis compañeros del PAP como de mi empresa y así generar sinergia, conocer su personalidad antes y saber la mejor manera de acercarme y generar información e instrumentos para apoyar a la empresa, de todas maneras, como todo, uno se adapta a lo que existe y supe superar esta barrera virtual con mis compañeros como con mis conocimientos y sacar este proyecto adelante.

Pienso que mi carrera ha sido de gran utilidad para poder generar información pertinente para la empresa, como la manera de relacionarme con los demás ayudaron a poderlas implementar.

He descubierto que me gustaría trabajar en un despacho de mercadotecnia para poder seguir aprendiendo y poder aplicar conocimientos de mercadotecnia digital de manera puntual para la empresa como para mi negocio, y así tener un currículum más amplio para el futuro, hasta cierto punto esto me ha ayudado como una inflexión personal para conocer mis áreas de mejora, así como cuales tengo fuertes para trabajar en aquellas que tengo fallas, y cuales seguir explotando para convertirme en un experto no solo de mi carrera, sino de conocimientos administrativos más amplios.

Los resultados obtenidos en este periodo tienen mejoras por hacerse como me han funcionado para generar nuevos puntos en los que se puede trabajar de la empresa, como en la parte de segmentación de mercados, perfiles del área de la empresa y así segmentar las tareas que necesitan de nuevo personal para el proyecto que se está buscando en Vallarta.

Álvaro Rizzo Martínez

Se llegó casi al final del semestre, con esto se tiene buena parte de la implementación lista y se ve un panorama de lo que se quería hacer y el cómo se ha estado avanzando a ello.

Hasta el momento los resultados que se han obtenido han sido la elaboración tanto del tablero de control general o de dirección, como los tableros de control por área, ambos alineados al BSC de la empresa y utilizando en parte la metodología OKR. Esto afecta de manera positiva a la empresa ya que se tendrá un mejor control y monitoreo de las actividades que ayudarán al cumplimiento de los objetivos.

En el camino se han hecho varios cambios, los cuales considero que han sido cambios positivos como lo son el formato de los tableros (al principio se tenían unos tableros muy sencillos), las actividades clave a considerar en cada una de las áreas y los periodos de evaluación. Los cambios se dieron por acuerdo entre el empresario, las consultoras, y yo porque consideramos que era lo mejor para la empresa.

Por parte del resto del equipo he observado una buena actitud ya que siempre estamos dispuestos a ayudarnos y proporcionar ideas para soluciones con lo que nos hemos podido complementar mejor y en caso de estar atorados poder tener diferentes puntos de vista.

Algo que sin duda me ha ayudado en la parte de la implementación es la organización de mis tiempos ya que tenemos que organizar las juntas del equipo, las juntas con el empresario y el trabajo personal, por lo que ha sido clave para poder avanzar sin descuidar las juntas de equipo.

Esta etapa me ha ayudado a reforzar una forma de trabajo en equipo en la que cada uno tiene su área de foco, sin embargo, entendemos que hay algo más grande que

nos envuelve a todos, y la cooperación del equipo y consultoras es siempre importante para que todo avance bien.

Lo que más me ha impactado hasta el momento es el involucramiento que ha tenido el empresario en general, es una persona que es muy estudiosa y se ve que además de que le gusta aprender, le interesa mucho el crecimiento de la empresa por lo que está dispuesto a trabajar todo lo que le pidamos.

Al ser una persona muy bien organizada en general, no siento que haya cambiado mi forma de realizar los trabajos o tareas. Si algo he reforzado, como lo comenté anteriormente, ha sido la cooperación con mis compañeros de equipo con los que se ha hecho muy buena relación.

El manejo de Excel ha sido algo muy importante para avanzar en la parte de la implementación, sin embargo, no siento que haya una asignatura muy marcada que me haya servido para realizar los tableros de control. Si bien en varias clases hemos revisado los objetivos SMART, BSC, entre otras herramientas, he tenido que investigar mucho por mi parte para sacar adelante el trabajo como la metodología OKR y en general los tableros de control.

La empresa está muy marcada en la rama de la ingeniería civil pero he tenido la oportunidad de ver dentro de la empresa a la ingeniería industrial, que es mi carrera. Tienen un área relativamente nueva que es Aseguramiento de la Calidad, la cual juega un papel muy importante que va desde la capacitación del personal en diferentes ámbitos, hasta mantener una calidad en los proyectos. Es un área importante y que juega un papel en casi todas las empresas.

En general el PAP ha tenido un impacto positivo en mi desarrollo profesional ya que el brindar consultoría a una empresa te hace ver todas las partes de la misma desde afuera y poder analizar en qué se puede mejorar, ya que mis experiencias laborales

(que de igual forma han sido muy enriquecedoras) han sido dentro de un área en específico. También me ha ayudado a darme cuenta la situación en la que trabajan la mayoría de las empresas del país, en las que cosas muy básicas que te enseñan en la carrera no las aplican y aun así siguen sacando la casta y dando empleos.

Sin duda estoy satisfecho con el trabajo realizado hasta ahora y emocionado por el cierre que tendremos para ver realmente si se logró lo que se tenía planeado pero estoy confiado en que sí.

III. Conclusiones

Coincidíamos teóricamente sobre el riesgo que actualmente tienen las MYPE y sabíamos que aproximadamente el 90% de las empresas de México fracasan en sus dos primeros años. Después de vivir la experiencia de trabajar a fondo en los problemas de una MYPE como la intervenida, es increíble cómo estas empresas se encuentran con muchísimos conflictos diariamente por la etapa de desarrollo y crecimiento constante en el que se encuentran.

También nos topamos con que el problema de muchas de éstas es que cuentan con dueños y líderes un poco cerrados y ciegos del futuro de su negocio y otros empresarios esmerados y con las ganas de salir adelante, en ambos casos son microempresas con empresarios que quieren salir adelante y darle trabajo a las personas que le rodean por lo que deberíamos de aprender a valorar más las MYPE y apoyar su crecimiento.

En el caso particular de la empresa intervenida, 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, el empresario juega un papel vital 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 apertura del empresario fue clave para el buen desarrollo del proyecto pero muchas veces esto suele saturar al empresario de trabajo, sesgando los verdaderos objetivos en los que debería estar trabajando y las metodologías que se adoptan en este PAP, suelen ser trascendentales para la empresa y el empresario, dándole un visión de su empresa desde un segundo punto de vista, apoyado en la teoría y experiencia que se tiene de consultoría del PAP a otras empresas.

Un punto importante para resaltar es las relaciones humanas, en especial en ámbitos laborales ya que muchas veces este es el causante de que no se cumplen 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 se lleven a cabo.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

N / A

2. Electrónicas

- Asociación Española de Calidad. (2019). Indicadores. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de: www.aec.es
- 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 3 Evaluación de proyecto sede Vallarta

Anexo 3.1 Instrumento de información de la competencia control de calidad

Anexo 3.2 Catálogo PND estructura metálica

Anexo 3.3 Base de datos de la competencia

Anexo 3.4 Entrevista al mercado meta formato y aplicación

Anexo 4 Control financiero integral

Anexo 4.1 Cotizador

Anexo 4.2 Herramienta para depreciación del activo