

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 distribuidora de equipo médico, en el
municipio de Zapopan, Jalisco¹.**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Lara Moreno Diana Paulina, Ingeniería Industrial

Franco Gutiérrez Christopher, Arquitectura

Sahagún Lomelí Rodríguez Ximena, Administración Financiera

Profesor PAP:

Lic. Andrea Yunuen Escobar Galindo

Lic. Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

¹Para 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 |
| I. Desarrollo del proyecto..... | 7 |
| 1. Generalidades y contexto de la empresa..... | 7 |
| 1.1 Ficha técnica y perfil del empresario | 7 |
| 1.2 Historia de la empresa | 9 |
| 1.3 Entendimiento del negocio | 10 |
| 1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa | 13 |
| 1.5 Análisis del entorno | 16 |
| 2.1. Metodología del diagnóstico..... | 24 |
| 2.2. Proceso particular | 25 |
| 2.3. Descripción de la situación de la empresa | 36 |
| 2.4. Análisis e interpretación de resultados | 47 |
| 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación | 47 |
| 2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados | 49 |
| 3. Planteamiento estratégico | 55 |
| 3.1. Misión, Visión y Valores | 56 |
| 4. Propuesta de mejora | 57 |
| 4.1. Nombre de la propuesta..... | 57 |
| 4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación | 62 |
| 4.3. Plan de acción detallado | 66 |

| | | |
|------|--|----|
| 4.4. | Tablero de seguimiento de indicadores inicial..... | 67 |
| 5.1. | Actividades realizadas y su justificación | 68 |
| 5.2 | Ajustes al plan de acción | 25 |
| 5.3 | Resultados obtenidos..... | 27 |
| 5.4. | Tabla sobre capacitación y empleo..... | 33 |
| 5.5. | Tablero de seguimiento de indicadores..... | 34 |
| 6. | Recomendaciones | 36 |
| 6.2. | Mediano plazo | 37 |
| II. | Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)..... | 40 |
| II. | Conclusiones..... | 41 |
| III. | Fuentes consultadas..... | 42 |
| III. | Anexos | 44 |

Resumen

En el siguiente documento elaborado por jóvenes universitarios de diferentes carreras como ingeniería industrial, arquitectura y administración financiera, se presenta y explica la metodología y procesos que conformaron la consultoría integral en una empresa distribuidora de equipo médico.

El objetivo de este proyecto es apoyar en alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos y metas, brindándoles diferentes herramientas que sean de ayuda para la organización.

Se realizó un análisis del entorno y del negocio, en el diagnóstico se encontró que hay diferentes visiones de cada miembro del consejo lo cual ha provocado un juego de poder que está creando una afectación en los procesos de institucionalización de la empresa, que va de la mano al crecimiento.

Después del análisis de la situación de la empresa, se enfocó en la sistematización de las áreas funcionales con el fin de eficientizar los procesos internos y lograr una comunicación efectiva, como resultado el equipo realizó la estructura del área de RH, documentación de procesos y auditoría, estructura del área de mercadotecnia y estrategias, herramientas para el análisis y difusión de la información financiera.

En los resultados de la implementación de estas propuestas pudimos observar que la comunicación entre el consejo mejoró bastante, al igual que la comunicación de trabajadores a empresarios y viceversa, se hizo más efectiva, se creó conciencia con los colaboradores, hay mayor difusión de información, se replanteó el costeo en la empresa y cada área está mejorando sus procesos de manera satisfactoria.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias MYPE, Se desarrollo de manera conjunta entre el ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente) y la empresa a Intervenir con los diferentes instrumentos técnicos, humanos y financieros, donde permitieron conocer el grado de institucionalización de la compañía, lo humanista y financiero que se encuentra. Lo anterior con un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), con la orientación hacia dar soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

Esto con un objetivo principal del proyecto consistente en proporcionar a la MYPE un medio para consolidar los procesos, a través de un modelo de consultoría, con la intervención de estudiantes universitarios de diferentes disciplinas.

De lo anterior la meta a alcanzar es por medio de la mejorar en los aspectos cualitativos y cuantitativos de la empresa. Conscientes de la particularidad en la compañía, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada área de la empresa, donde permite mejorar las condiciones de esta y establecer posibles puntos de mejora con la finalidad de obtener beneficios en corto, mediano y largo plazo.

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).

La Consultoría se lleva a cabo 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.

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

Es una empresa dedicada a equipo médico, en particular en equipo de imagenología, equipos de quirófano y consumibles.

1.1 Ficha técnica y perfil del empresario

| | |
|--|---|
| Datos generales de la empresa: | |
| Nombre: Empresa distribuidora de equipo médico. | |
| Domicilio: Municipio de Zapopan, Jalisco. | |
| Tiempo de fundación: 29 años | Forma jurídica: Sociedad Anónima de Capital Variable |
| Número de empleados: 6 de área técnica 6 de administración 3 de ventas 1 de intendencia | Giro de la empresa: Compra, venta, reparación, distribución de equipo médico y consumibles |

Datos generales del empresario:

Escolaridad: Contador Público

Experiencia previa: Ha laborado en las distintas unidades de negocio de la empresa. Cuenta con una maestría en finanzas.

Datos generales del empresario:

Escolaridad: Ingeniería electrónica en instrumentación

Experiencia previa: Reparación de Equipo en la empresa

Datos generales del empresario:

Escolaridad: Lic. en Mercadotecnia

Experiencia previa: Diplomado Administración De Negocios Eficaces, Casa Cuervo (Ventas)

1.2 Historia de la empresa

Antes de comenzar con la empresa, los socios empezaron a trabajar en “Empresa de ultrasonidos”. Después de años, 2 amigos hacen la empresa un 12 de octubre de 1989.

Hace 29 años que se fundó, una empresa que comenzó dando servicio y asesoría de equipo nuevo y reconstruido a varias empresas de toda la república, incursionan en el área médica y atendían las marcas más comunes, empezó como persona física y en 1999 tuvieron que cambiar a persona moral debido a su rápido crecimiento.

Empezaron con un departamento de ventas, en el cual traían aparatos a México y los vendían. Tuvieron varios altibajos ya que los socios se fueron saliendo de la empresa y la deuda siguió incrementando solo con una persona al mando de la empresa.

Después de dos años que se saldó la deuda se presentó la oportunidad de distribuir equipo marca AGFA, que en ese entonces era la competencia de Kodak. Se empezó a vender mucho en GDL, y desde Sinaloa hasta Colima y fueron ganando territorio, el 70% de los hospitales de Jalisco eran clientes.

Se posicionaron en la cabeza de proveedores, los clientes compraban no por la marca de los aparatos, si no por el buen servicio. Hubo un momento en que AGFA se volvió el representante del 80% del porcentaje del negocio, por lo que se trató de separar la imagen entre AGFA y la empresa y en 2012 se cambiaron logotipos, se implementó el uniforme y se establecieron estrategias para tratar con esa situación y eliminar la sombra en la cual estaba la empresa. Con esto se buscaron otros proveedores para diversificar sus opciones hacia los clientes, como General Electric, Esaote, Steris, Barco, entre otros más.

La organización cuenta con contratos de servicio para el software de la nube, servicio de rayos por todas las modalidades a nivel Latinoamérica. Después de un tiempo entraron con medios de contraste y campos estériles con AGFA, en donde al final AGFA decidió retirarlo porque no les funcionaba y no era un producto viable

para ellos, así que debieron recurrir a otras opciones y BAYER empezó como siendo proveedor.

Hasta el momento se está implementando un nuevo modelo de negocios con integradores, que consiste en venta, instalación, capacitación y servicio post venta. Todo esto para poder darle todas las opciones al cliente para reducir la entrada de la competencia.

La empresa tiene diferentes tipos de financiamiento como créditos con bancos y con sus proveedores así mismo tiene arrendamiento del equipo para poder continuar con la venta de estos.

Cuenta con áreas con Recursos humanos, IT, Aplicaciones, Ventas, Gerencia, Administración, Contabilidad, Mercadotecnia, Técnicos, Atención a Clientes e Intendencia. Actualmente (septiembre 2018) cuenta con 16 personas en donde todos colaboran en las funciones de la empresa, ya que no se tiene una división de tareas para cada persona.

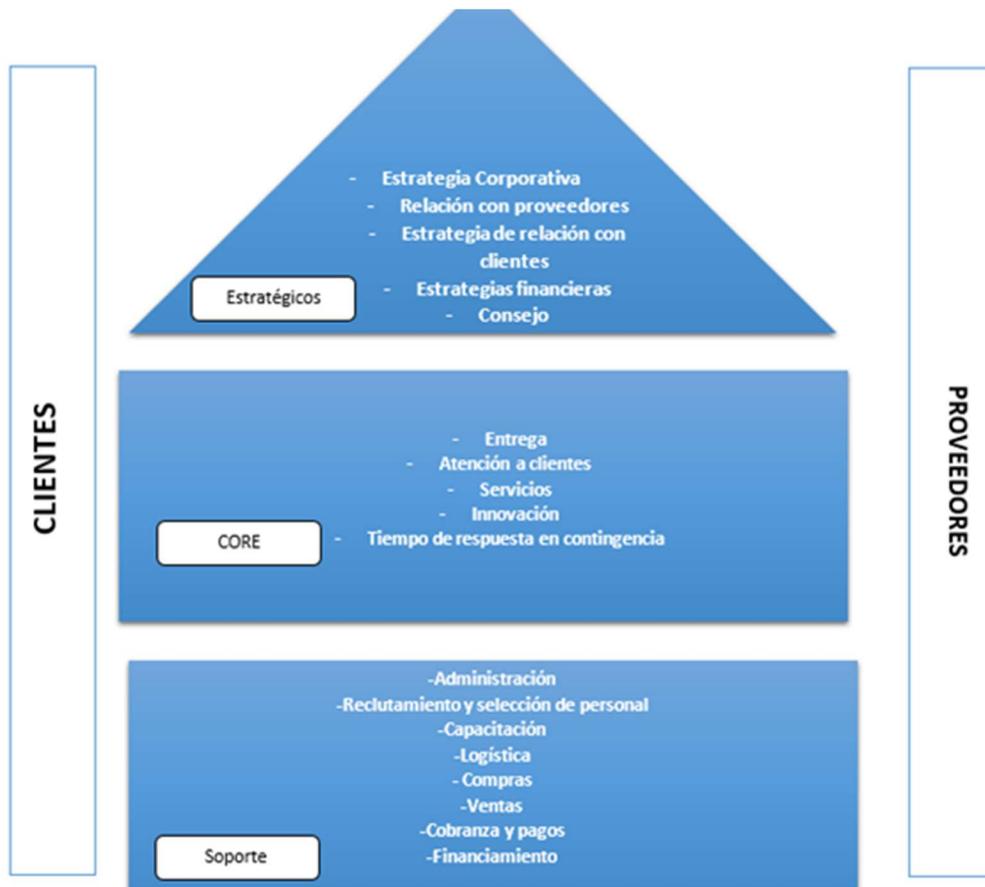
1.3 Entendimiento del negocio

Con más de 29 años de experiencia, es una empresa orgullosamente mexicana dedicada a vender equipo médico de imagenología, así como consumibles. La empresa cuenta con una misión, visión y valores, los cuales fueron establecidos desde hace tiempo.

Se cuenta con 16 empleados de los cuales se tiene áreas como recursos humanos, mercadotecnia, servicios, aplicaciones, finanzas, contabilidad, logística e IT. Con base a estas áreas se llevó a cabo una investigación sobre el proceso general del negocio.

Macroproceso

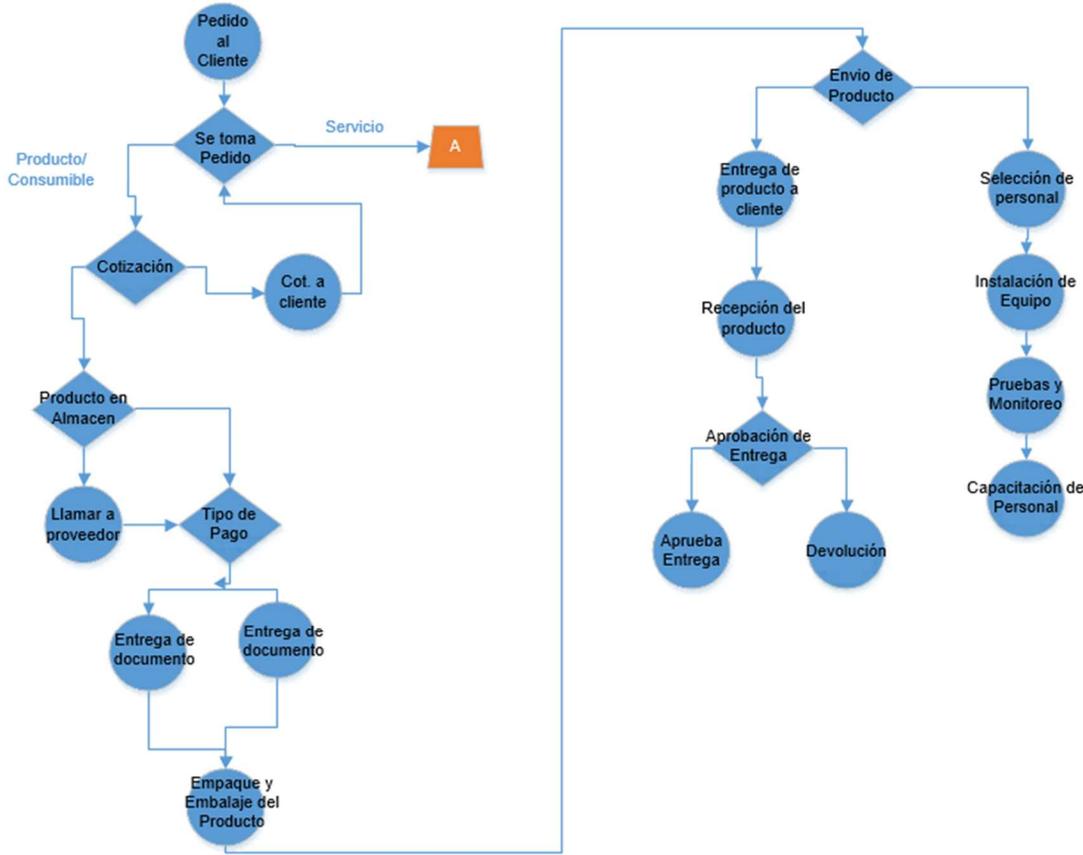
Se presenta una representación gráfica donde podemos encontrar las actividades que son estratégicas, externas y de soporte, y como se relacionan entre ellos para analizar qué es lo más importante.



A continuación, se muestra una descripción visual de la descripción del negocio. En donde el cliente lleva a cabo su solicitud del pedido ya sea por una llamada telefónica, mail, o una visita a la empresa. Para posteriormente tomar el pedido y definir si es un producto o consumible, o un servicio; se realiza la cotización del cliente cuando es un producto. El cual se revisa en almacén su disponibilidad o en dado caso se llama a proveedor para solicitar el suministro de este. Seguido de la determinación de pago, de contado o en 30 días la liquidación, para después entregarle el documento o ficha de pedido al área de empaque y embalaje. Se envía el producto al cliente, en dado caso que sea consumible; se entrega el producto al cliente, este mismo recibe el producto por último se aprueba la entrega por parte del cliente. En dado caso de que no sea lo que solicito se vuelve a corroborar que el producto este en almacén para mandarlo. Cuando es un equipo se selecciona el

personal para instalar el equipo de la manera correcta, se llevan a cabo pruebas y monitoreo del equipo adquirido por cliente y se lleva a cabo una capacitación del personal del cliente para la correcta utilización de este.

En dado caso de que sea un servicio lo que solicita el cliente se determina el tipo de servicio que tiene el cliente, ya sea de póliza o servicio. Se lleva a cabo la cotización de este para poder determinar la calendarización y programación del servicio. Posteriormente se selecciona al personal para brindar el servicio, realizar pruebas y diagnóstico y ofrecer una solución.





1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

PROPUESTA DE VALOR

Definición: En cuanto a la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente decida por una u otra empresa, esto quiere decir que constituye una serie de diferenciadores o ventajas que una empresa ofrece a sus clientes o consumidores. La propuesta de valor se enfoca a un segmento de mercado por medio de una mezcla de elementos adecuados a las necesidades del segmento al cual se enfocaron.

Tiene su propuesta de valor que es “Empresa que da un servicio integral”, es decir que no solo es instalar el equipo, sino que también es ofrecer el servicio de asistencia a los Médicos u Hospitales cuando un equipo deja de trabajar. También para asistir el equipo cuando se presenta alguna falla en el sistema que el software deje de funcionar y esto no facilite que el cliente continúe con su labor. Además de

esto buscan también el estudiar los equipos para darle la mejor opción al cliente y que pueda aprovechar al máximo ese equipo que se le va a ofrecer. Con esto hace que un solo proveedor, en este caso la empresa le da todo lo que necesita el cliente para ponerle todas las opciones a su disposición ya sean productos de calidad, softwares, cd's, la nube o el servicio; de acuerdo con sus necesidades para así reducir la puerta a otros competidores.

Otra propuesta de valor que tiene es el ofrecer productos de calidad a sus clientes, el tener siempre la última tecnología que se encuentra en el mercado, el impulsar a clientes con diferencia generacional para impulsarlos a utilizar lo nuevo que saben que va a cumplir con sus expectativas. El siempre estar en la vanguardia de la tecnología es algo por lo cual caracteriza, porque el principal problema que se vio cuando decidieron abrir la empresa es que había una diferencia de años en el equipo de 30 años esto generando una puerta abierta para poder ingresar producto innovador a México.

VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Definición: La ventaja competitiva de una empresa se trata principalmente es cuando se tiene una ventaja única y sostenible, por medio de esta se obtienen mejores resultados y por lo tanto tener una posición competitiva en el mercado. Puede abarcar desde liderazgo en costos en el mercado o diferenciación, es decir que las características del producto sean únicas; entre otras más.

La ventaja competitiva es la experiencia que tienen en el mercado con sus clientes, ya que tienen 29 años en el segmento de la venta de equipo médico y de servicio de este. Busca constantemente ofrecerle un buen servicio al cliente con diferentes garantías que se les ofrecen a los clientes, en donde puede abarcar desde servicio las 24 hrs. del día los 7 días de la semana o solo 5 días por 7 hrs. Además de esto por la antigüedad que poseen en el mercado les da la ventaja de que conocen muy bien a sus clientes y saben que productos son los que mejor le acomodan a cada cliente.

Por otro lado, por el siempre hecho de llevar 29 años en el mercado los clientes son los que los buscan y no son ellos los que buscan a los clientes. (De cierto modo esto es bueno porque quiere decir que a lo largo del tiempo la gente reconoce su buen

trabajo y los buscan, sin embargo, a la larga no es bueno porque no están en busca ellos de nuevos clientes ya que es mucho más tardado que ellos vengan a ti a que la empresa los busque.

ESTRATEGIA GENÉRICA

Definición: La estrategia genérica son acciones que se alinean a las metas y objetivos de una organización. La estrategia se puede enfocar en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Esta última se refiere a que la organización se enfoca a un segmento o varios del mercado, por los cuales excluye los demás. La estrategia genérica va de la mano con la ventaja competitiva, porque ambas buscan tener una posición competitiva en el mercado para poder cumplir con los objetivos y metas.

Para la organización una de sus estrategias genéricas es en enfoque, es decir solo seleccionar un nicho del mercado específico en este caso son los Médicos y Hospitales. Su estrategia es participar en el mayor número de congresos que se les permita, ya que es ahí donde los médicos asisten y donde los médicos y la empresa pueden tener el conocimiento de las nuevas tecnologías, así como el darse a conocer que asisten a esos eventos.

Por otro lado, también buscan tener representación en la Cámara de Comercio y en el colegio de Radiología, en donde dan capacitación para obtener mercado ya que asisten médicos a los cuales se les vende el equipo. Por otro lado, también cuentan con un programa de apoyo de imagenología, para realizar una demostración del equipo y atraer a posibles clientes que puedan comprar sus productos y servicios. Además de esto que buscan tener presencia tanto en Jalisco para atender y atraer posibles clientes de estados aledaños, como el tener vendedores en Culiacán que se encarga también de Sinaloa y Sonora; así como un distribuidor en Tijuana que se encarga de todo Baja California Norte.

1.5 Análisis del entorno

Tabla resumen del análisis del entorno

| Variable | Oportunidad | Amenaza |
|---------------------------------|--|---|
| Aspectos económicos: | | |
| Incremento del PIB | Porque quiere decir que los ingresos per cápita están proyectados a que incrementen para finalizar el 2018, ya que se está buscando que se llegue a un 7% del PIB en el sector salud, en donde puede representar una oportunidad en cuanto a que los empresarios o médicos decidan adquirir equipo nuevo. Esto generando mayores ingresos a la empresa por la inversión que busca el sector salud. | |
| Precio del Dólar contra el Peso | | En cuanto al precio del dólar se proyecta que va a tener altas y bajas durante el siguiente año, 2019, esto por la incertidumbre del tratado de libre comercio y la |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>entrada de un nuevo presidente a México. Generaría altas en los precios por parte de proveedor en la venta de sus equipos y afectando a a la empresa distribuidora.</p> |
| <p>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</p> | | |
| <p>Basura tecnológica</p> | | <p>Actualmente con el cambio tecnológico que va tan rápido creando un círculo de compra y desecho en velocidad mayor a lo anterior esto ocasiona que se tenga equipo de obsoleto en donde al final se podría ir a la basura todo el equipo o ciertas piezas, generando un impacto ambiental por la gran cantidad de basura que genera.</p> |
| <p>Plásticos</p> | | <p>El plástico es una amenaza porque va a llegar un momento en el que su Gel para ultrasonidos no se pueda envasar en plástico, por</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | la gran cantidad de basura que hay y lo difícil que es que se degrade, van a tener que buscar una segunda opción de base ecológica que no dañe el producto. |
| Aspectos políticos, legales y gubernamentales: | | |
| | Es afirmativo ingresar al mercado, con el cambio tecnológico que se tiene y sumado al plan nacional de salud, que establece las mejoras en el sector. Donde desencadena la necesidad del producto y el mercado potencial. | El pago de las facturas, al ser el sector mayor el Gobierno, es la tardanza de este. Y la corrupción latente en el sector público. |
| Aspectos tecnológicos: | | |
| Industria 4.0 (La Nube) | Es una oportunidad ya que como ellos trabajan con equipo el cual puede estar conectado a la red les abre una puerta que ya están aprovechando el implementar la Nube en la empresa para que se tengan de manera rápida la informa | |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>ción de los pacientes y en dado caso se pueda hacer una consulta telefónica en donde ambos tengan los resultados.</p> | |
| <p>Aspectos de competencia:</p> | | |
| <p>Poder de negociación con proveedores</p> | | |
| <p>Proveedores – Tipo de pago</p> | | <p>La amenaza que corre ante los proveedores es en este caso el tipo de pago ya sea por medio de crédito a proveedor, financiamiento o arrendamiento, en donde se puede ver afectado cuando el proveedor le exige una fecha de pago o el pago inmediato o en dado caso el retiro de suministro a la empresa.</p> |
| <p>Proveedores -Poder de negociación de proveedores</p> | | <p>Otra amenaza es la representación porcentual que tiene un proveedor en la empresa en donde en cualquier momento tiene el poder de retirar la distribución con la empresa.</p> <p>También una debilidad con la que cuenta la</p> |

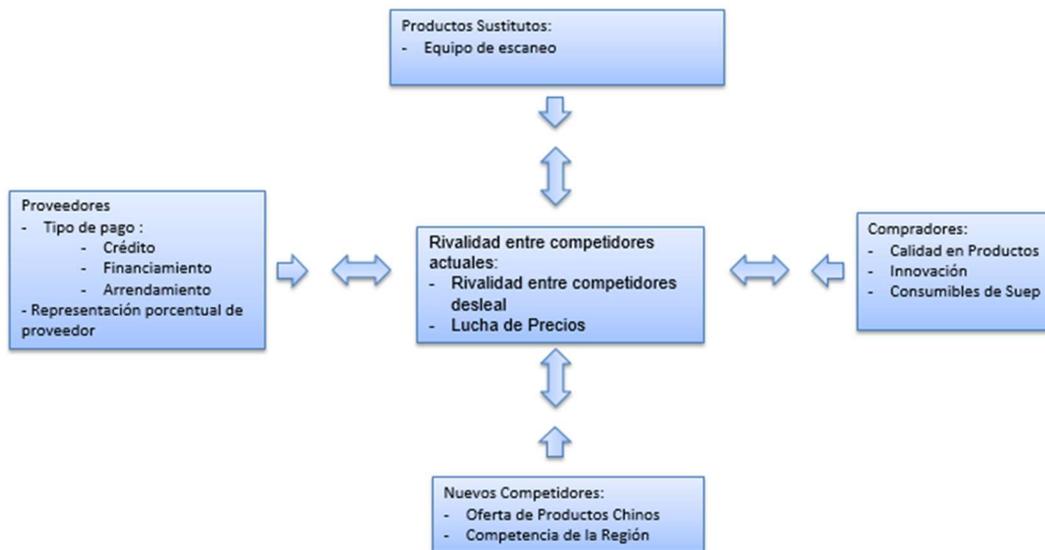
| | | |
|--|--|--|
| | | <p>empresa es que el principal proveedor es que si en cualquier momento el proveedor decide no venderles más perderían un gran sector de mercado del lado occidente.</p> |
| <p>Poder de negociación con compradores</p> | | |
| <p>Compradores - Innovación y Servicio</p> | <p>La empresa tiene una oportunidad en el cómo ofrece su servicio y la búsqueda de innovación de productos emergentes en el mercado. Busca estar siempre al día con el equipo más innovador para darle la mejor solución y la que necesita la empresa o el médico.</p> | |
| <p>Compradores - Entrega de Consumibles</p> | <p>Buscan surtir junto con sus productos sus consumibles como película radiográfica, medios de contraste, entre otros. Esto con lleva a que además de sus productos ofrecen sus</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | consumibles abarcando más mercado. | |
| Entrada de nuevos competidores | | |
| Nuevos competidores - Oferta de Productos Chinos | Los nuevos competidores que entran con producto chino al mercado medico son de los pocos que duran en este segmento, esto generando una propuesta de valor para la empresa en donde se entrega producto de alta calidad y genera mayor confianza a sus clientes. | |
| Rivalidad entre competidores actuales | | |
| Rivalidad entre competidores - Competencia en la Región | | Esto genera una amenaza el hecho de que se tenga competencia en la región porque se tiene una constante lucha desleal de competencia, es decir en busca de clientes de la empresa por parte de la competencia. |
| Rivalidad entre competidores - Lucha de precios | | Es amenaza porque los clientes se basan en precio esto generando que, si la competencia sigue con esto, puede |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| | | generar pérdida de clientes para la empresa o bancarrota de la competencia. |
| Rivalidad entre competidores | | Consideramos como amenaza por la constante lucha que se tiene desde un principio de competencia desleal. |
| Productos sustitutos | | |
| Producto Sustituto | | Producto sustituto para la distribuidora es un equipo de escaneo, que se utiliza en el área médica de urgencia en donde solo se necesita como una "cámara", en la cual no se necesita que el paciente se mueva para poder tener una imagen de rayos x de su cuerpo. |

Diamante de Porter

Se llevo a cabo un gráfico de acuerdo con el análisis de las variables de competencia que se investigaron con el empresario, se muestra a continuación el diamante de Porter. En donde se analiza como cada fuerza impacta en la empresa.



Conclusiones

Como conclusión podemos decir que de acuerdo con todo el análisis que se hizo sobre la competencia, el entorno y sus clientes podemos decir que la empresa tiene que tomar en cuenta muchos aspectos. Principalmente la competencia, ya que como lo pudimos observar en el diamante de PORTER el principal problema es que la lucha de precios es uno de los principales problemas que tiene, por otro lado, también es el robo de la cartera de clientes por parte de sus competidores, y el tiempo de pago de las facturas, dependiendo del cliente. Sin embargo, algo por lo que caracteriza o caracterizaba a la empresa de acuerdo con sus clientes es la constante búsqueda de productos nuevos que están saliendo en el mercado como innovadores, y por otro lado el servicio personalizado a los clientes, con el fin de encontrar el equipo que necesitan.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Christopher Franco

Área de Recursos Humanos

Realice la implementación de los instrumentos descritos en el siguiente párrafo. A la par de ellos, pregunte al personal sus percepciones generales de la empresa y si tenían algo en particular que decir. Preguntaba desde '¿cómo veían las instalaciones', la percepción de la convivencia entre colaboradores y con los clientes. Con el fin de conocer su sentir y que sugerencias tendrían de mejora, aunque fueran pequeñas o grandes. De lo dicho por el personal, discernir entre el resultado de los instrumentos y lo expresado por el consejo, con el fin de crear un diagnóstico de la situación de la compañía.

Y en lo particular, de las preguntas hechas al personal, el motivo era saber cómo estaba estructurada la empresa en el área de Recursos Humanos, y saber la implementación normativa y de comunicación interna. Esto, para realizar el diagnóstico del área. Así de hablar con el consejo, para conocer la situación jurídica de la empresa, el clima laboral y normativa de Recursos Humanos. Con el motivo de conocer la situación administrativa y del ambiente laboral. De lo último, como percibían las acciones del personal en los intentos de mejorar en el ambiente de la empresa. Lo expresado fue negativo, las intenciones de expresadas se tomaron para mal, siendo que eran buenas. Se percibió que los canales de comunicación, es un punto crítico.

Se realizó la implementación de tres instrumentos, dos encuestas sobre el ambiente laboral al todo el personal, sumado a platicar que veían en la empresa, lo negativo y positivo. El tercero, una encuesta de comunicación interna al consejo, para conocer el CÓMO comunican la información en la compañía.

Diana Lara

Realice una implementación junto con mi equipo de diferentes instrumentos de diagnóstico como entrevistas y encuestas que se les aplicó a los empresarios y a los empleados, en donde se les preguntaba desde el manejo del dinero dentro de

la empresa hasta el clima laboral que se tiene en esta. Al mismo tiempo que se les realizó la encuesta se buscó interactuar con cada uno de ellos para poder obtener diferentes perspectivas de lo que se nos comentó al principio del PAP por parte de los empresarios, de los cuales se muestran en la sección de “Instrumentos y Formatos”.

Por mi parte se llevó a cabo una investigación más a fondo sobre el proceso que se lleva a cabo en cuanto se toma una orden del cliente, así como también las actividades que deben de llevar a cabo cada quién y el a quien deben de presentar sus acciones realizadas durante el día. Por otro lado, se realizó un análisis de la distribución del almacén, la distribución de las áreas ya que se tiene mucho espacio perdido dentro de la empresa, también la organización en cada área de acuerdo con todas las herramientas que se utilizan ya que se tienen herramientas de más dentro de ciertas áreas en donde podría haber mejora.

Ximena Sahagún Lomelí Rodríguez

Utilizamos instrumentos los cuales se les aplicó a los empresarios y empleados de la empresa, con esto pudimos obtener información acerca del clima laboral, mercadotecnia, producción, comunicación interna y finanzas.

Con los resultados que arrojó la entrevista de finanzas pude analizar los aspectos negativos y positivos que hay en esa área, y para investigar más a fondo platiqué con el gerente del área acerca de los procesos que llevaba y como lo hacía, cuál era el trato con proveedores, las líneas de crédito, cobranza y también solicite estados de resultados, balance general y origen y aplicación de los años 2015, 2016, 2017 y lo que va del año de 2018, en base a esto pudimos sacar los indicadores financieros y dar un diagnóstico, lo cual ayudo para realizar las propuestas de mejora de esa área.

Los Instrumentos y los Formatos

Se llevo a cabo una investigación sobre las diferentes áreas implementando unos instrumentos, con el fin de medir el cómo esta cada área.

A continuación, los enunciaremos y se mostrará en imagen el instrumento:

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

La Dirección de la empresa está muy interesada en conocer la opinión de su personal respecto a una serie de cuestiones de interés para todos, como base para emprender la mejora de sus condiciones.

Por tanto, le rogamos nos conteste a las diez preguntas que encontrará a continuación, marcando con una *equis* las respuestas que considere más ajustadas a la realidad. Marque una sola respuesta en cada pregunta. Conteste con toda sinceridad y no deje de responder ninguna pregunta.

Con objeto de que pueda expresarse con la máxima libertad, este cuestionario es anónimo, por lo que le rogamos que no firme ni indique su nombre ni departamento. No obstante, si deseara hacer alguna observación, puede escribirla al final del cuestionario.

SENTIDO DE PERTENENCIA

1. ¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas que usted conoce?

1. Es una de las mejores empresas que conozco.
2. Es un poco mejor que la mayoría.
3. Más o menos, es igual que todas.
4. Es un poco peor que lo corriente.
5. Es una de las peores que conozco.

SENTIDO DE PERTENENCIA

2. ¿Se iría usted a trabajar a otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

1. Inmediatamente.
2. Muy probablemente.
3. En algunos casos, sí.
4. Lo pensaría mucho antes de irme.
5. Decididamente, no.

IMAGEN

3. ¿Cree que la Dirección hace lo que puede para mejorar las condiciones del personal?

1. Sinceramente, sí.
2. Se preocupa bastante.
3. Hace lo corriente. No mucho.
4. Hace poco en este sentido.
5. No se preocupa.

IMAGEN

4. ¿Piensa que otras empresas tratan a su personal mejor que ésta?

1. Sí, todas.
2. Bastantes.
3. Algunas.
4. Muy pocas.
5. Ninguna.

ORGANIGRAMA

5. ¿Cree que si cumple bien con su trabajo, mejorará su posición en la empresa?

1. Sí.
2. Es lo probable.
3. Según y cómo.
4. Es poco probable.
5. No. Aquí es inútil aunque se cumpla bien con el trabajo.

Ilustración 11.- CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

ORGANIGRAMA Relaciones interpersonales

6. ¿En que relaciones está con su jefe inmediato?

1. Excelentes.
2. Buenas.
3. Corrientes.
4. Un poco tirantes.
5. Desagradables.

ORGANIGRAMA relaciones interpersonales o comunicación

7. ¿Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?

1. Nunca.
2. Parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores.
3. Alguna vez me consulta algo.
4. Cambia impresiones conmigo a menudo.
5. Suele tomar en consideración lo que le digo.

ORGANIGRAMA

8. Si dependiera de usted, ¿haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe?

1. Casi siempre las haría de otra manera.
2. Cambiaría bastantes cosas muchas veces.
3. Haría ligeras modificaciones muy a menudo.
4. Pocas veces tendría que cambiar cosas de detalle.
5. Casi nunca tendría que cambiar sus planes.

ORGANIGRAMA relaciones interpersonales

9. ¿Le aprecia su jefe en todo lo que vale?

1. No. En absoluto.
2. No me aprecia en todo mi valor.
3. A veces es un poco injusto conmigo.
4. Me estima en lo que valgo.
5. Me estima en más de lo que valgo.

ORGANIGRAMA

10. ¿Cree que su jefe trata de ayudarle a mejorar en la empresa?

1. Francamente, sí.
2. Por lo general, tiene voluntad.
3. Me ayuda sin con ello no se perjudica.
4. No hace nada para ayudarme.
5. Le molesta que prosperen sus colaboradores

Gracias por su colaboración.

EVALUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

INSTRUCCIONES

Responda a las preguntas que aparecen a continuación utilizando una escala que va de **1 a 5**, en la que:

5 = SÍ, de forma excelente. **1 = NO**, no existe, no se conoce el concepto.

Si la situación de su empresa no se corresponde con ninguna de esas evaluaciones extremas, elija el número intermedio (2, 3 o 4) que mejor responda a la realidad de su organización.

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Se gestionan en la empresa las relaciones con el personal por medio de una combinación de las técnicas de gestión de recursos humanos, los enfoques del marketing y las relaciones públicas internas? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | ¿Participa el área de marketing en el diseño de las actividades de motivación del personal con el fin de hacerlas más "vendedoras" y estimulantes? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | ¿Podría usted afirmar, sin temor a dudas, que el personal comparte plenamente los objetivos de la organización? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | ¿Se le ha dado a todo el personal información amplia sobre aspectos como las metas, planes y objetivos de la organización; las actividades y proyectos en curso de ejecución; los temas conflictivos o importantes del ámbito empresarial; y similares? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | ¿Se mantienen en la empresa mecanismos de comunicación formales y periódicos con el personal? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | ¿Se considera de vital importancia la información que se obtiene de los colaboradores y clientes? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Si la empresa decide no informar sobre ciertos temas, ¿se informa al personal sobre las razones del silencio (confidencialidad, espera, secreto empresarial, riesgo de filtraciones, etcétera), en vez de dejar que surjan y se propaguen los rumores? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | ¿Se utiliza en la empresa la comunicación interna y la retroalimentación para mejorar los otros tipos de comunicación empresarial? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | ¿Son conscientes los niveles de mando de la empresa de la función que cumplen como punto central del sistema informativo de la empresa? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | ¿Estimulan los niveles de mando el surgimiento y desarrollo de amplias y sinceras comunicaciones horizontales entre todas las áreas de la empresa (por ejemplo, reuniones, equipos de trabajo, proyectos conjuntos, y similares)? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Si un empleado operativo obtiene una información sobre los clientes, ¿sabe con precisión a quién debe informar? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | ¿Existe en la empresa una vía formal para canalizar las informaciones que obtiene el personal operativo? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | ¿Existe en la empresa un mecanismo formal para que los empleados sometan sus ideas y sugerencias (por ejemplo, buzón de sugerencias, concursos de ideas, etcétera)? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | ¿Existe en la empresa suficiente conciencia sobre las barreras que podrían estar obstaculizando las comunicaciones internas? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Ilustración 3 Evaluación de comunicaciones internas

| ESTRUCTURA ENCUESTA CLIMA LABORAL | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|------------|--|--------------|---------------|-----|--------------|----------------------|--------|------------------|
| CLIMA LABORAL | Productividad | | Trabajo Decente | | | | | | | |
| | Compromiso | Motivación | Aprendizaje | Comunicación | Participación | SST | Compensación | Bienestar en Trabajo | Género | Relación Laboral |
| DIMENSIONES | Individual Preguntas 1-2 | | Individual Preguntas 3-10 | | | | | | | |
| | Grupal Preguntas 11-12 | | Grupal Preguntas 13-20 | | | | | | | |
| | Organizacional/ Empresa Preguntas 21-22 | | Organizacional / Empresa Preguntas 23-30 | | | | | | | |

Preguntas:

Individual:

1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante
2. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa
3. Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo
4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas
5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área
6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda
7. Me siento reconocido en el trabajo
8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)
9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal
10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes

Grupal-Interpersonal:

11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo
12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño
13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo
14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa
15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo
16. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador
17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas
18. En mi trabajo me acosan y/o me intimidan
19. Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer
20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos

Organizacional:

21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos
22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados
23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal
24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados
25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora
26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras
27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas
28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes
29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)
30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal

Ilustración 4.-Estructura integral clima laboral

Test de administración empresarial

De las siguientes preguntas, señale honestamente la opción que más se acerque a la forma en que opera en su negocio donde:

- A, Significa que el aspecto funciona adecuadamente.
- B, Es un aspecto que funciona bien, pero es susceptible de mejorar.
- C, Es un aspecto que ocasiona o puede ocasionar problemas a futuro.

1. Existencia de estructura interna de la empresa.

- A) La empresa cuenta con una estructura definida y por escrito
- B) La empresa cuenta con una estructura definida, pero ésta no está por escrito
- C) La empresa no cuenta con una estructura definida

2. Conocimiento de la estructura interna

- A) La estructura interna es conocida por todos los empleados de la empresa
- B) La estructura interna es conocida únicamente por los principales empleados
- C) La estructura interna es conocida únicamente por una persona

3. Funciones o actividades de los empleados

- A) Las funciones las conoce el personal de forma clara y específica
- B) En ocasiones existe confusión entre lo que tienen que hacer los empleados
- C) No están bien definidas las funciones y actividades de los empleados

4. Procedimientos

- A) Existen por escrito los procedimientos de la empresa
- B) Algunos procedimientos se encuentran por escrito
- C) No existen por escrito los procedimientos de la empresa

5. Duplicidad de funciones

- A) No existe duplicidad de funciones entre el personal
- B) En ocasiones se presenta duplicidad de funciones
- C) Existe duplicidad de funciones

6. Delegación de funciones en la empresa

- A) El empresario delega las funciones entre el personal
- B) El empresario en ocasiones delega funciones en personal de confianza

Ilustración 5.-Test de administración empresarial

Esta prueba tiene como objetivo medir como está su empresa en el área de mercadotecnia.

De las siguientes preguntas, señale honestamente la opción que más se acerque a la forma en que opera en su negocio donde:

- A, Significa que el aspecto funciona adecuadamente.
- B, Es un aspecto que funciona bien, pero es susceptible de mejorar.
- C, Es un aspecto que ocasiona o puede ocasionar problemas a futuro.

1. Conocimiento de la tendencia del mercado

- A) Conoce la tendencia de su mercado
- B) Tiene una idea de la tendencia de mercado
- C) Desconoce la tendencia del mercado

2. Características del cliente

- A) Tiene identificada las características de sus clientes
- B) Tiene identificada algunas características de sus clientes
- C) Desconoce las características de sus clientes

3. Segmentación de mercado

- A) El segmento de mercado es el adecuado para los productos de la empresa
- B) El segmento de mercado es el adecuado para algunos productos de la empresa
- C) El segmento de mercado no es el adecuado para los productos de la empresa

4. Negocio principal

- A) Conoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos
- B) Conoce la mezcla de ingresos y utilidades de algunos productos
- C) Desconoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos

5. Preferencia de los clientes por el producto y/o servicio

- A) Conoce las razones por las que prefieren sus productos y/o servicios
- B) Tiene idea de por qué prefieren sus productos o servicios
- C) Desconoce la razón por lo que prefieren sus productos y/o servicios

6. Metas de venta

- A) La empresa tiene metas claramente definidas sobre las ventas que espera realizar en un período determinado
- B) La empresa tiene una idea aproximada de las ventas que espera realizar en un

Ilustración 6.-Test de evaluación mercado

Test del área de producción

Esta prueba tiene como objetivo medir como están los parámetros de su negocio en el área de producción/comercialización.

1. Planeación de la producción

- A) Las actividades de producción son planeadas permanentemente
- B) En algunas ocasiones se planean las actividades de producción
- C) No se lleva a cabo ningún tipo de planeación

2. Proceso de producción o de servicios

- A) Es lógico y funcional
- B) En ocasiones presenta cuellos de botella
- C) Frecuentemente presenta problemas y es deficiente

3. Control de procesos

- A) Se tienen medios de control en los procesos
- B) Se cuenta con algunos medios de control en los procesos
- C) Se carecen de medios de control en los procesos

4. Control de calidad

- A) El producto se apega a las especificaciones del cliente
- B) El producto se apega a algunas especificaciones del cliente
- C) El producto no se apega a las especificaciones del cliente

5. Costos de producción

- A) Los estima con base a un sistema de costos
- B) No siempre aplica un sistema de costos
- C) Estima los costos con base a la experiencia e intuición

6. Registro de almacén

- A) Permanentemente se registran las entradas y salidas de almacén
- B) Ocasionalmente se registran las entradas y salidas de almacén
- C) No se lleva a cabo ningún tipo de registro

7. Administración de los inventarios

Ilustración 7.-Test del área de producción

Test empresarial de recursos humanos

Esta prueba tiene como objetivo medir como está su empresa en las relaciones con su personal.

De las siguientes preguntas, señale honestamente la opción que más se acerque a la forma en que opera en su negocio donde:

- A, Significa que el aspecto funciona adecuadamente.
- B, Es un aspecto que funciona bien, pero es susceptible de mejorar.
- C, Es un aspecto que ocasiona o puede ocasionar problemas a futuro.

1. Perfil del puesto

- A) Se tienen definidas claramente las actividades a desarrollar en los puestos
- B) Se tienen definidas algunas de las actividades que deben ejecutarse en los puestos
- C) No cuenta con actividades definidas que deben desarrollarse en los puestos

2. Reclutamiento de personal

- A) Tiene identificadas las fuentes de reclutamiento
- B) Conoce algunas fuentes de reclutamiento
- C) No conoce fuentes de reclutamiento de personal

3. Selección de personal

- A) Aplica un proceso de selección de personal
- B) Aplica algunos mecanismos de selección de personal
- C) No cuenta con un proceso de selección de personal

4. Formalización de la relación laboral (Contrato y RIT)

- A) La relación se encuentra formalizada
- B) La relación se encuentra medianamente formalizada
- C) La relación no se encuentra formalizada

5. Necesidades de capacitación

- A) Se cuentan con mecanismos para determinar si el personal tiene las habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto
- B) Se determinan si el personal tiene las habilidades y conocimientos para desempeñar su puesto con base a la observación

Ilustración 8.- Test empresarial de recursos humanos

Test paramétrico de las finanzas en su empresa.

Esta prueba tiene como objetivo medir como están los parámetros financieros en su negocio.

1. Registros contables

- A) La empresa realiza registros contables todo el tiempo
- B) La empresa realiza registros contables solo en algunas ocasiones
- C) La empresa no realiza registros contables

2. Información financiera en la toma de decisiones

- A) La empresa toma en cuenta la información financiera en la toma de decisiones
- B) Sólo en algunas ocasiones la empresa utiliza la información financiera en la toma de decisiones
- C) La empresa no utiliza la información financiera en la toma de decisiones

3. Costos y gastos de operación

- A) La empresa lleva registros y clasifica los costos y gastos operativos en que incurre de manera continua
- B) La empresa lleva registros y clasifica los costos y gastos en que incurre de manera esporádica
- C) La empresa no cuenta con registros de costos y gastos de operación

4. Origen de los gastos de operación

- A) Separa los gastos personales de los originados por la empresa
- B) En ocasiones el empresario no separa los gastos personales de los originados por la empresa
- C) Mezcla los gastos personales con los de la empresa

5. Utilidades

- A) La empresa presenta utilidades
- B) La empresa tiene utilidades bajas
- C) La empresa tiene pérdidas en la operación o bien, desconoce si tiene utilidades y/o pérdidas

6. Clientes

Ilustración 9.-Test paramétrico de las finanzas en su empresa

2.3. Descripción de la situación de la empresa

A continuación, los enunciaremos y se mostrara los resultados que los instrumentos arrojaron:

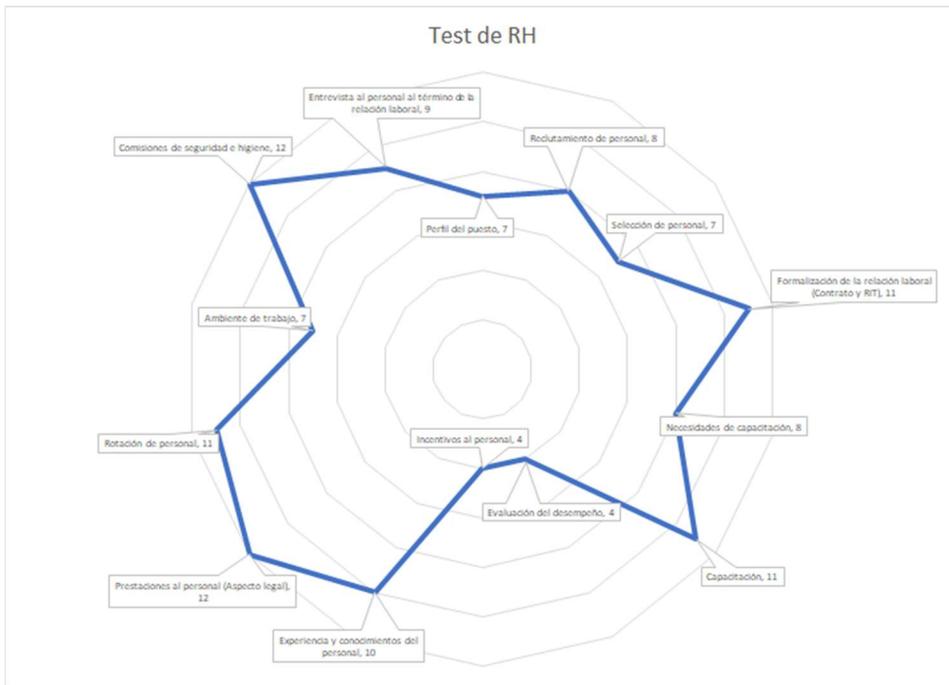
1.- Recursos Humanos

En esta área se percibió que no se tiene la documentación es incompleta en los procesos de esta. Los canales de comunicación interna son informales y deficientes por ende se mandan mensajes poco claros, distorsionados, generan confusión en el personal. Sumándole a lo anterior la línea de mando no está definida, se expresa en el punto siguiente, hay duplicidad de jerarquías, puestos, tareas y retrabajos en algunos puestos de la empresa.

Además de no existir indicadores de desempeño para el personal y objetivos poco claros de los mismos. la retroalimentación es negativa, no tanto por la forma, sino por que en ocasiones no se da, falta retroalimentar a los empleados, que desencadena un reconocimiento condicionado y subjetivo.

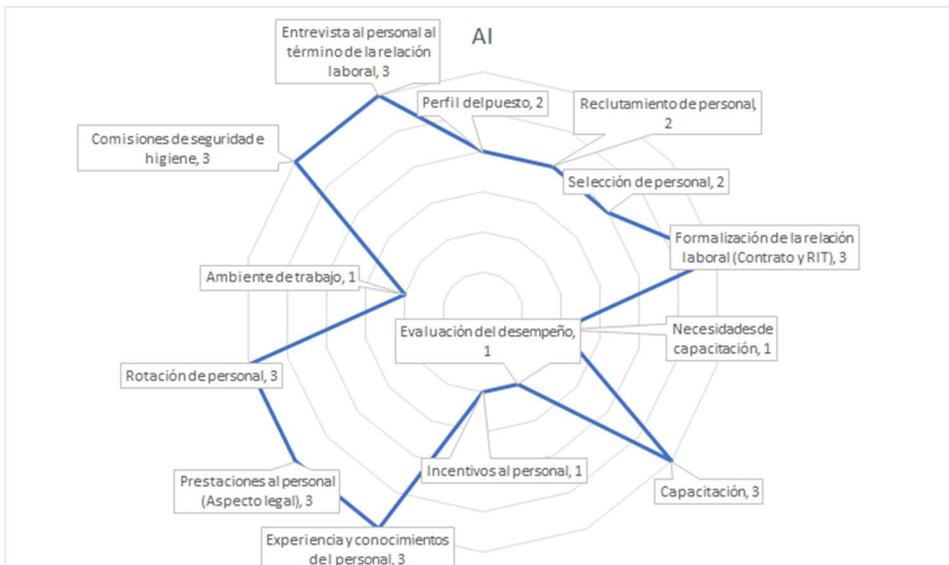
Se realizo una prueba de Recursos Humanos con el objetivo de medir como esta las relaciones del consejo con el personal, resultando en lo siguiente:

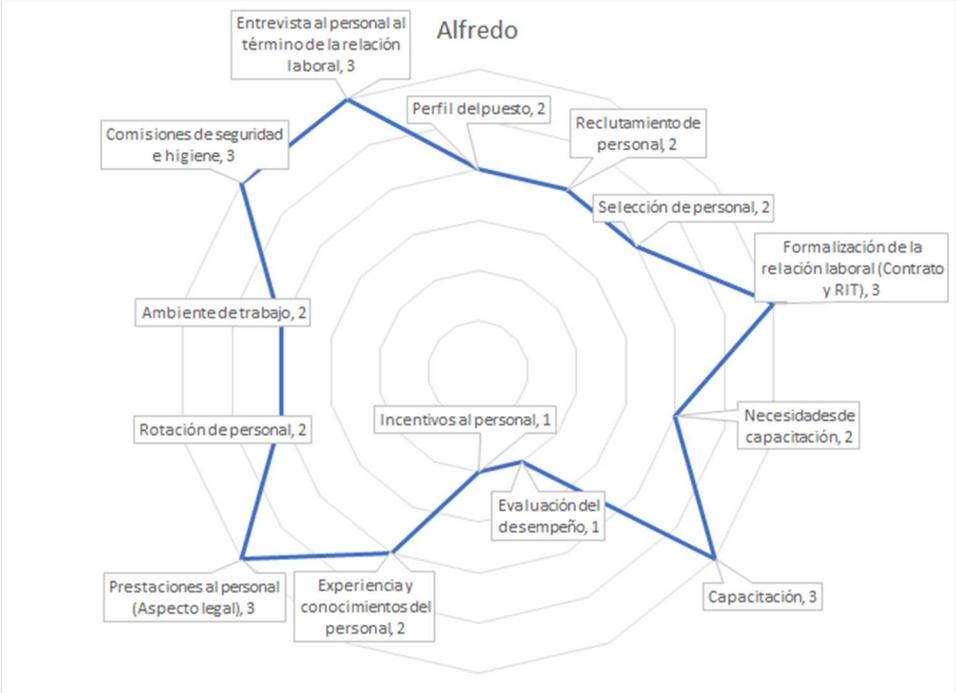
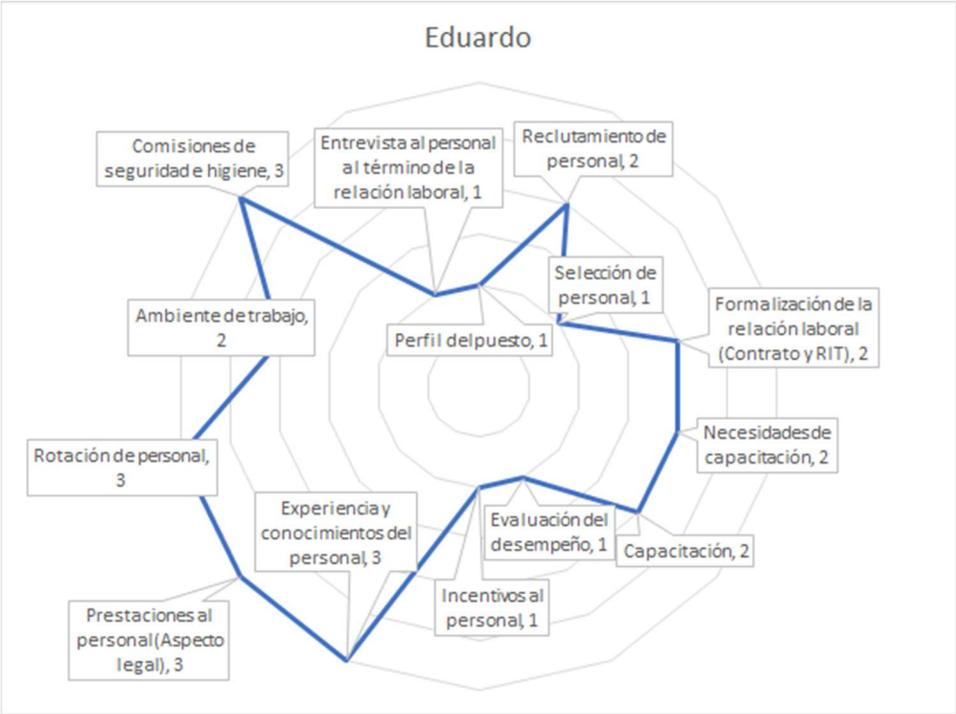
(puntaje máximo 42, por cada uno el máximo 3)

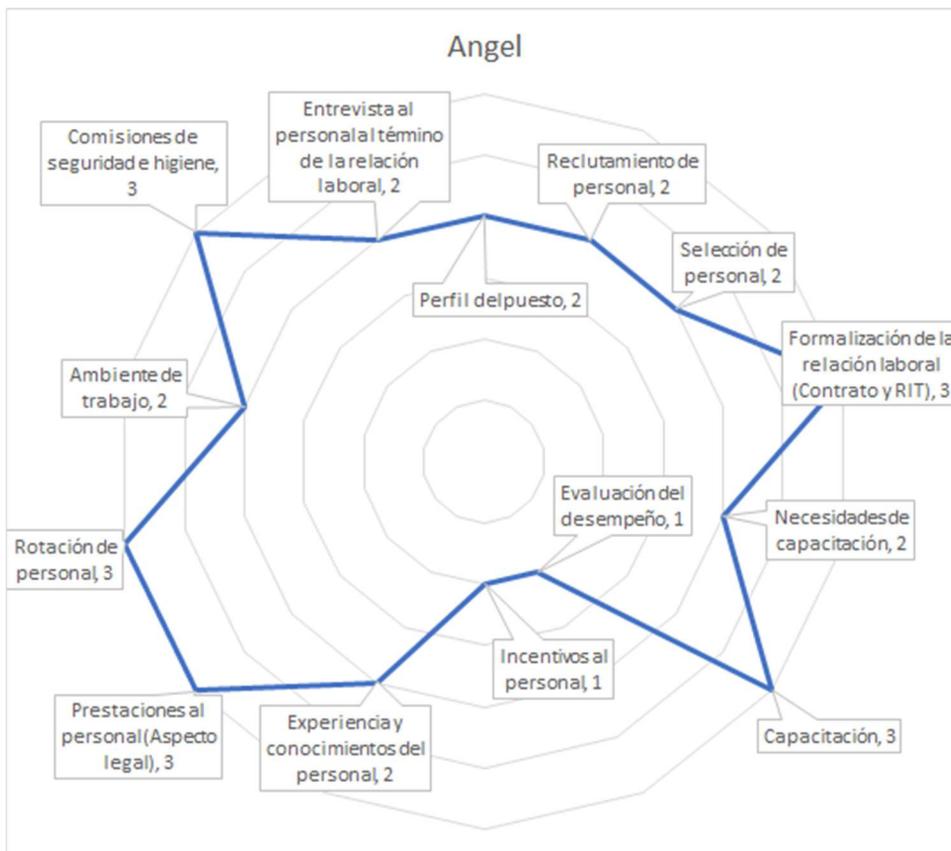


Donde se percibe que el mayor puntaje por cada una es 3 puntos en cada uno. Nos refleja la perspectiva

Del mismo, se realizó la gráfica individual con el consejo, para ver la perspectiva individual, del COMO se percibe la situación:







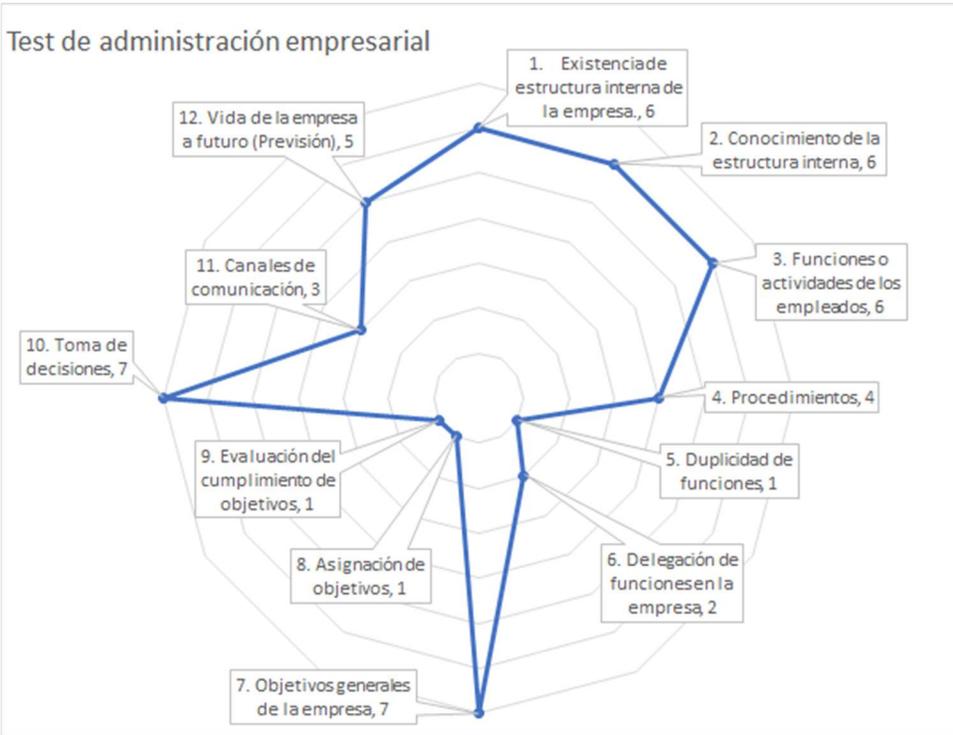
Donde se ve reflejado la percepción individual de cada punto y siendo el máximo puntaje 3 por cada una.

2.- Gestión

Se tiene la estructura formal de las funciones organizacionales y las facultades de los miembros están difusas. Se tiene los puestos, pero sin una descripción clara del puesto y las funciones limitadas, así como es la comunicación interna para ciertos asuntos. su estructura es débil, esto por el ambiente laboral que se tiene en el momento

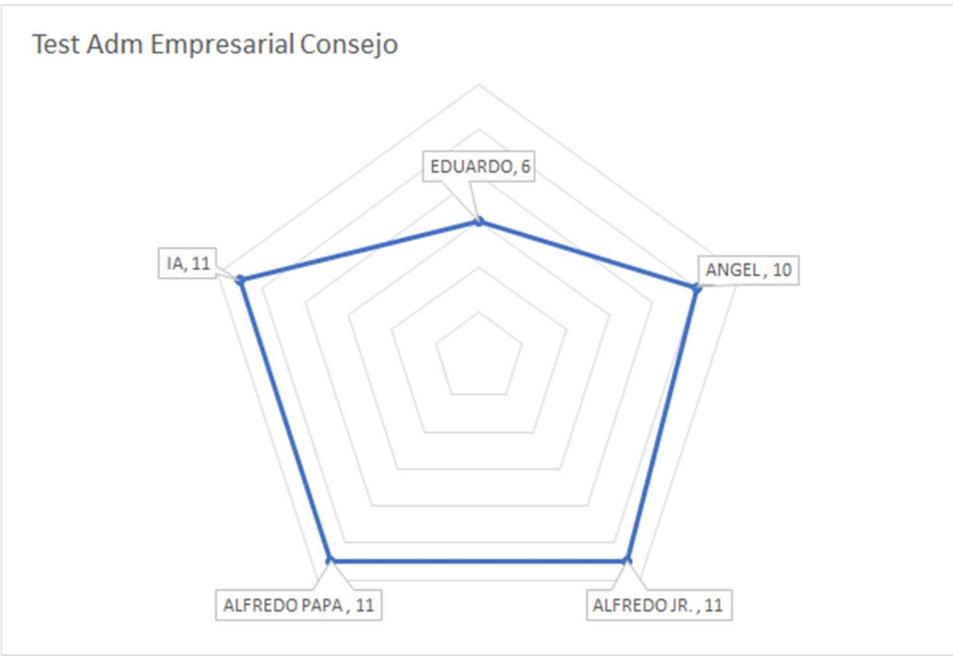
Para tener un paramétrico del como esta se la situación del área se aplicó un instrumento de medición, Test de administración empresarial, con el fin de poder medir el área en diferentes aspectos.

En la gráfica nos muestra sus fuerzas y debilidades del área, del cómo se encuentra la situación:



(puntaje máximo 36, por cada uno el máximo 3)

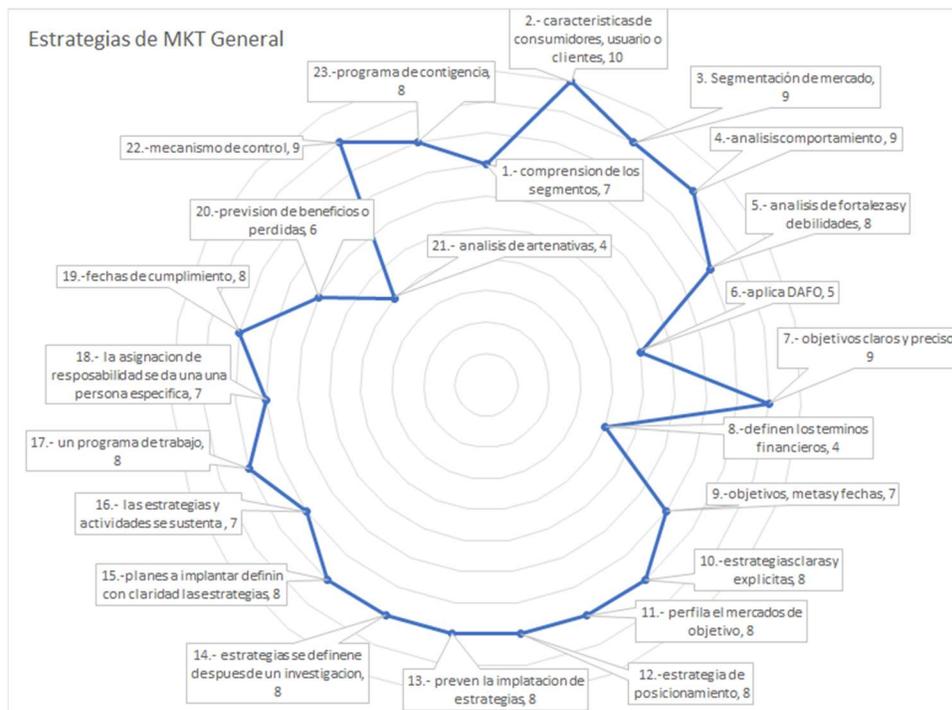
La siguiente grafica nos muestra la persecución de cada miembro del cómo ve el área, siendo el puntaje más alto 20 puntos:



3.-Área de Marketing

En el área se encontró con una estrategia de marketing reducida, con el desconocimiento de propuesta de valor de la empresa, con las proyecciones de ventas discontinuas y atados a los clientes ya cautivos o de años. Sus funciones de marketing limitadas, un servicio al cliente descuidado que desencadena un servicio postventa ineficaz y que la imagen de la empresa se carezca y manche de mala reputación.

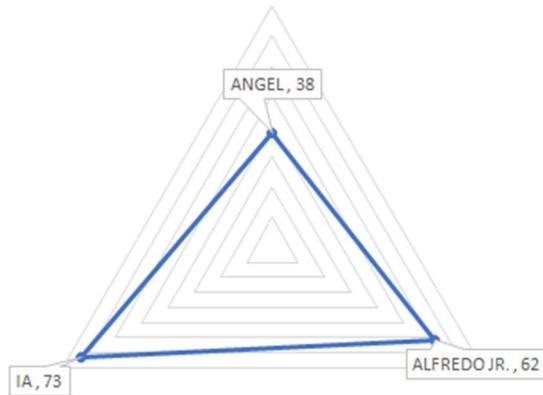
Se aplicaron un instrumento para medir la operación en el área de marketing en la empresa, siendo el resultado de evaluación:



Que nos refleja el estado del manejo de esta, sus fortalezas y debilidades, según la visión del área.

Este grafico representa la percepción particular del consejo sobre la estrategia de marketing:

Estrategias de MKT



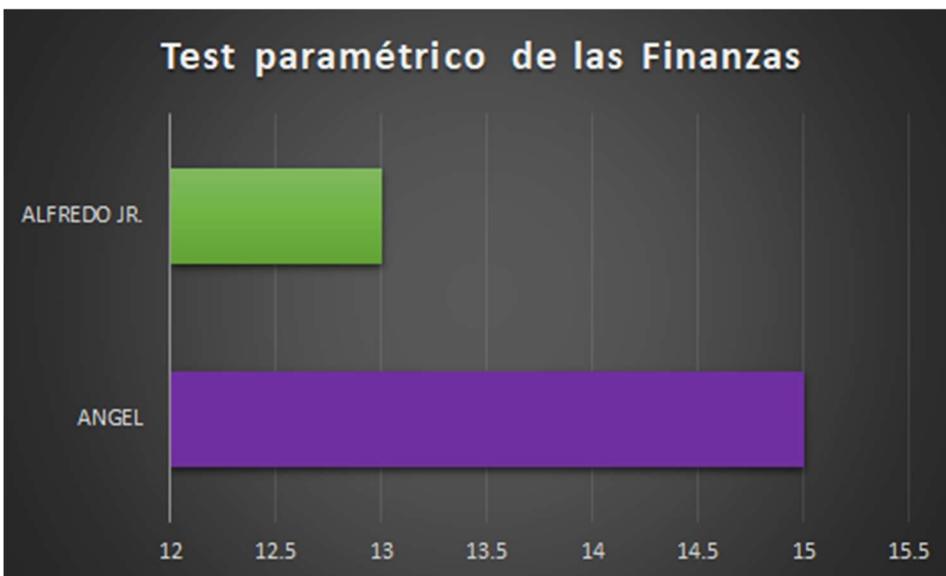
4.-Área de Finanzas y Contabilidad

Se encontró dependencia con las líneas de crédito con proveedor y bancos. Así como un desconocimiento de estado financiero para toma de decisiones. Los presupuestos empíricos, una ineficiencia del manejo de caja chica, así como liquidez baja por la cartera y stock que deben tener por el flujo ineficiente del proveedor. Su planeación financiera a corto plazo que deja poca maniobra para la toma de decisiones, esto sumado a los reportes inconstante al consejo de la situación financiera.

Se implementó un instrumentó de prueba paramétrica de las finanzas en la empresa, esta para conocer el estado del manejo de la información:



De lo anterior, se implementó otro instrumento para tener conocimiento sobre la información financiera de la compañía del fundador y gerente de finanzas.



5.- Operaciones (producción)

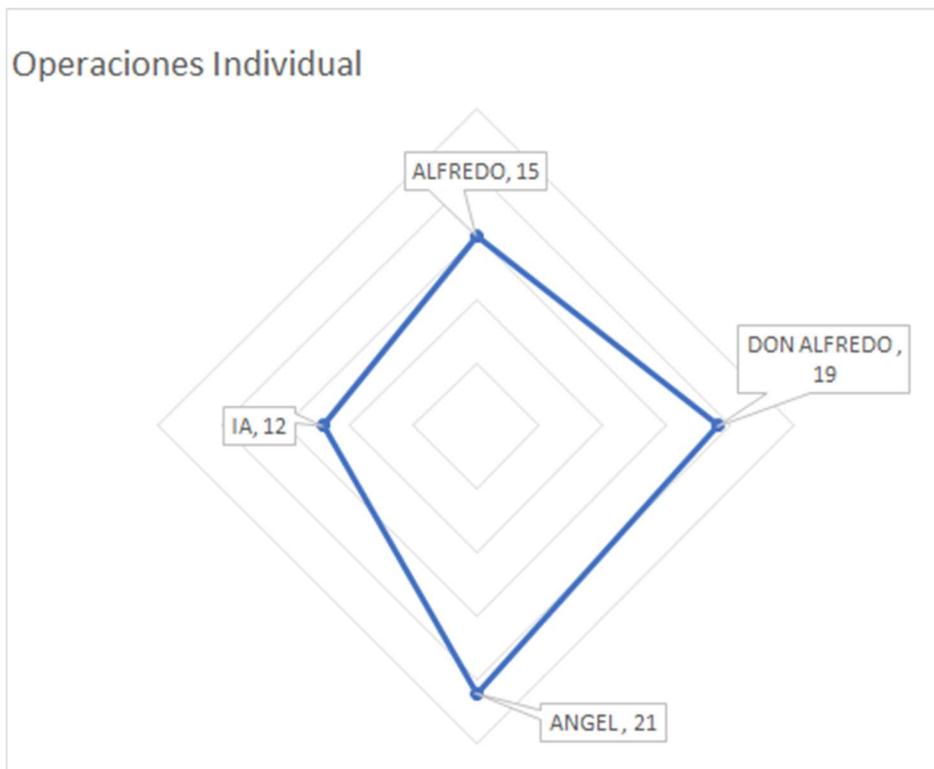
En el área de Operaciones, Se percibe que la logística/distribución en la planta es inapropiada por la ubicación de los almacenes y la distancia que tienen cada uno de ellos, aunque es lógico el acomodo, por el espacio que se tiene. Otra es las

condiciones de trabajo, inadecuadas por la distribución de espacio y la desorganización en el lugar del trabajo, la operación reactiva, no planeada, retrabajos y cuello de botella en procesos de distribución de trabajo y desaprovechamiento de herramientas de “Gestión de relación con los clientes” (CRM).

El siguiente gráfico, muestra el manejo del área, se realizó una prueba del área de servicio (operación):



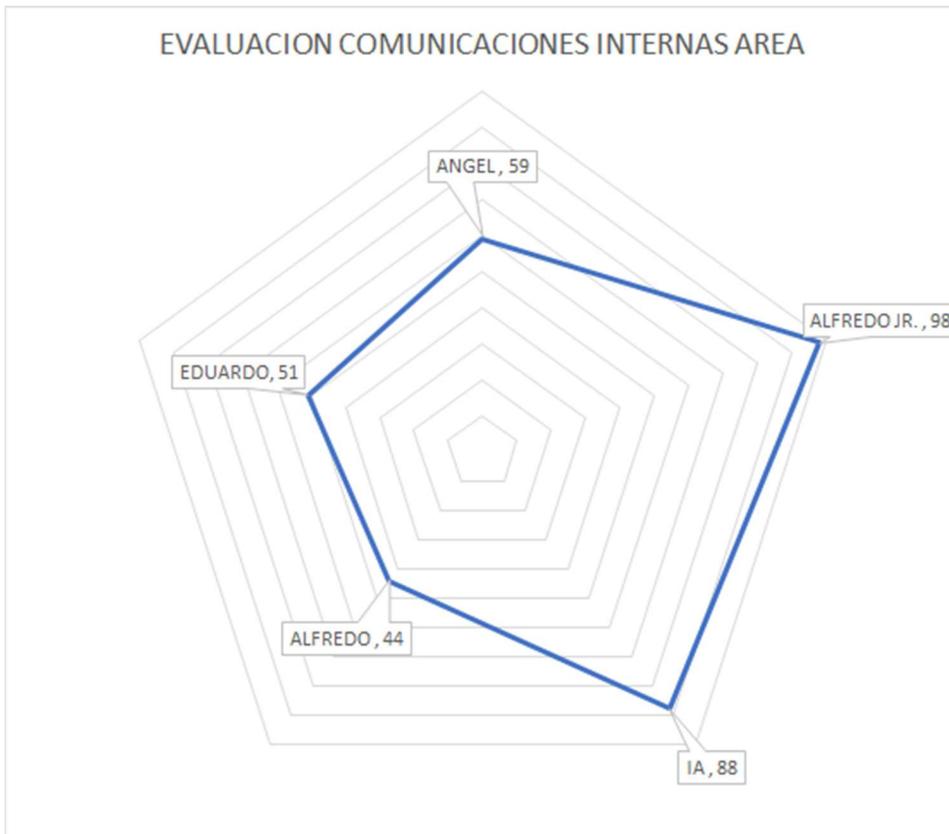
En la siguiente gráfica, muestra la percepción particular del consejo del área:



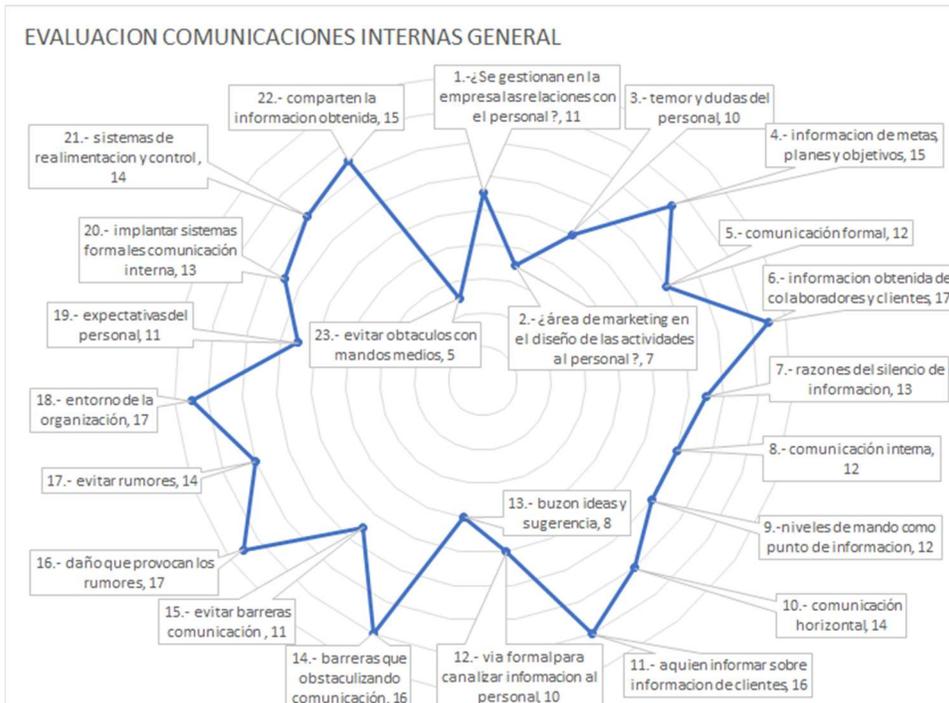
6.- Comunicación Interna

Otro problema que se detectó en la empresa es el método de comunicación de la empresa en lo horizontal y vertical, se detectó que son informales y deficientes.

Se aplicaron el instrumento de evaluación de comunicaciones internas, la siguiente grafica muestra como cada miembro del consejo ve la comunicación en la compañía:



La grafica a continuación, muestra el espectro de cómo se comunica la información a todos los miembros de la empresa:



La siguiente grafica lo medio por donde transmiten la información a los empleados:



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.

Herramienta FODA

Se llevo a cabo un análisis FODA en donde pudimos observar como cada área tiene sus fortalezas y debilidades en diferentes puntos. Se muestra a continuación la tabla de cada área. Para poder entender los resultados se llevó a cabo una investigación teórica sobre el análisis FODA.

El FODA es una herramienta de planificación estratégica, la cual permite a una persona o una organización evaluar las condiciones internas y externas, con el fin de generar información lo cual facilite tener un mejor entendimiento sobre los factores que pueden llegar a afectar a tu negocio. En donde se analizan factores internos que son las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los atributos o características que contiene la empresa para alcanzar sus objetivos, mientras que las debilidades son lo contrario de las fortalezas, limitan alcanzar los objetivos del proyecto. Además, se estudian los factores externos que son las oportunidades y amenazas, las cuales son condiciones que externas que puedan favorecer o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa o el proyecto.

El análisis FODA responde a las necesidades e intereses del cliente, en donde busca efficientar sus recursos, así como tener en cuenta todo el contexto en particular en el cual está inmerso.²

Herramienta Árbol de problemas

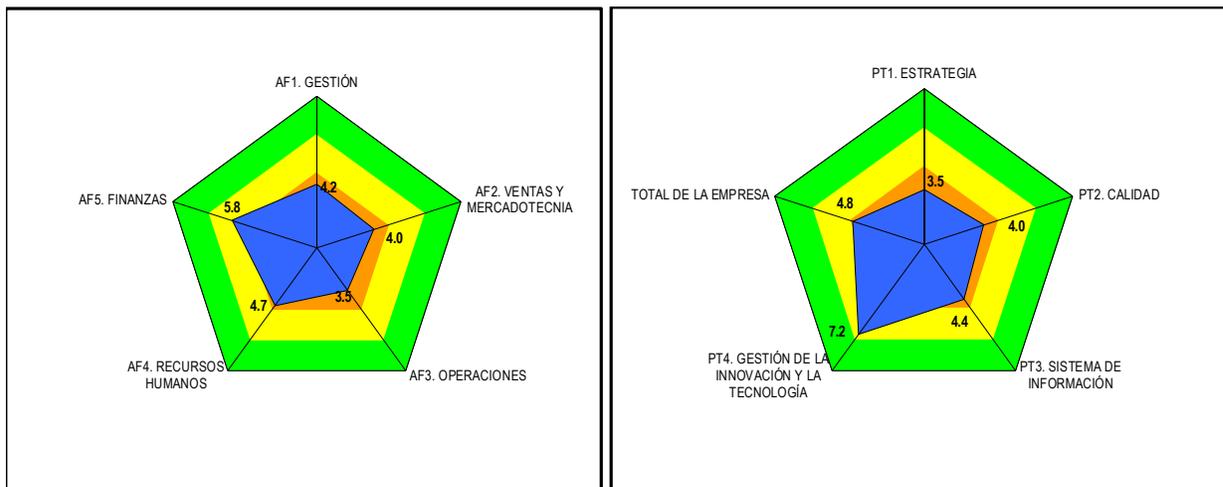
La herramienta de análisis de árbol de problemas, el cual consiste en desglosar los problemas, las causas y efectos; así como tener una mayor comprensión del problema al poner también las consecuencias. En el cual se analiza la situación problemática, para después identificar los principales problemas de la situación que se analiza. Después con esto determinar los efectos y las causas del problema principal, es decir identificar la causa raíz y las consecuencias del problema.³

² Sección 14. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (n.d.). Retrieved September 19, 2018, from <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/FODA-analisis/principal>

³ Betancourt, D., Fariña, O., Cano, J., García, V., V., R., . . . Carlos Barrera. (2018, June 22). Cómo hacer un árbol de problemas: Su definición, elaboración y ejemplo. Retrieved September 19, 2018, from <https://ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>

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

Herramienta DIE



Como conclusión de acuerdo con los resultados que se tuvieron aplicando la herramienta DIE, podemos observar que de acuerdo con las áreas funcionales se obtuvo en la mayoría de las áreas básica ya que se tiene una oportunidad de mejora en donde llevaremos a cabo diferentes propuestas de mejora para incrementar el valor en su calificación. En cuanto al área de finanzas la cual salió como confiable, es por la información que se tiene sobre cuentas por cobrar, gastos, utilidad, rentabilidad, entre otras cosas. Es por eso por lo que con los resultados del DIE, además de los resultados que obtuvimos de entrevistas se llevarán a cabo

diferentes propuestas de mejora para incrementar la calificación de la empresa y mejorar su operaciones y actividades.

DIE POR ÁREA FUNCIONAL

SUEP SA DE CV

RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN:

BÁSICA

BÁSICA

Áreas funcionales

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

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORIA |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN | 4.0 | 24.0 | 1.7 | SOBREVIVENCIA |
| G3. ORGANIZACIÓN | 4.0 | 12.0 | 3.3 | BÁSICA |
| G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN | 4.0 | 12.0 | 3.3 | BÁSICA |
| G5. TOMA DE DECISIONES | 14.0 | 21.0 | 6.7 | CONFIABLE |
| G6. LIDERAZGO | 9.0 | 15.0 | 6.0 | CONFIABLE |
| G7. PLANEACIÓN | 7.0 | 18.0 | 3.9 | BÁSICA |
| G8. CONTROL | 3.0 | 18.0 | 1.7 | SOBREVIVENCIA |
| G9. VINCULACIÓN | 12.0 | 15.0 | 8.0 | COMPETENTE |
| TOTAL DEL ÁREA | 57.0 | 135.0 | 4.2 | BÁSICA |

Áreas transversales

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

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORIA |
|--|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| EST. ESTRATEGIA | 22.0 | 66.0 | 3.3 | BÁSICA |
| CAL. CALIDAD | 84.0 | 206.0 | 4.1 | BÁSICA |
| SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN | 21.0 | 51.0 | 4.1 | BÁSICA |
| INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA | 26.0 | 30.0 | 8.7 | COMPETENTE |
| TOTAL DEL ÁREA | 153.0 | 353.0 | 4.3 | BÁSICA |

SUEP SA DE CV

RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS: **BÁSICA**

BÁSICA

Áreas funcionales

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

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORIA |
|--|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA | 7.0 | 15.0 | 4.7 | BÁSICA |
| M5. POLÍTICA DE PRECIOS | 6.0 | 9.0 | 6.7 | CONFIABLE |
| M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 0.0 | 3.0 | 0.0 | SOBREVIVENCIA |
| M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | 1.0 | 9.0 | 1.1 | SOBREVIVENCIA |
| M8. EVALUACIÓN DE VENDEDORES | 1.0 | 12.0 | 0.8 | SOBREVIVENCIA |
| M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA | 4.0 | 9.0 | 4.4 | BÁSICA |
| M10. SERVICIO POSTVENTA | 4.0 | 9.0 | 4.4 | BÁSICA |
| M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES | 6.0 | 15.0 | 4.0 | BÁSICA |
| M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES | 8.0 | 12.0 | 6.7 | CONFIABLE |
| M13. CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA | 2.0 | 9.0 | 2.2 | SOBREVIVENCIA |
| M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA | 9.0 | 18.0 | 5.0 | CONFIABLE |
| TOTAL DEL ÁREA | 48.0 | 120.0 | 4.0 | BÁSICA |

Áreas transversales

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

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORIA |
|--|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| EST. ESTRATEGIA | 7.0 | 18.0 | 3.9 | BÁSICA |
| CAL. CALIDAD | 23.0 | 63.0 | 3.7 | BÁSICA |
| SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN | 37.0 | 81.0 | 4.6 | BÁSICA |
| INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA | 4.0 | 6.0 | 6.7 | CONFIABLE |
| TOTAL DEL ÁREA | 71.0 | 168.0 | 4.2 | BÁSICA |

SUEP SA DE CV



RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES **BÁSICA**

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: >= 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN | 6.0 | 24.0 | 2.5 | SOBREVIVENCIA |
| P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES | 11.0 | 30.0 | 3.7 | BÁSICA |
| P7. NIVEL DE PRODUCTIVIDAD | 8.0 | 18.0 | 4.4 | BÁSICA |
| P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS | 10.0 | 15.0 | 6.7 | CONFIABLE |
| P6. GESTIÓN DEL STOCK | 3.0 | 30.0 | 1.0 | SOBREVIVENCIA |
| P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS | 4.0 | 15.0 | 2.7 | SOBREVIVENCIA |
| P9. LOGÍSTICA | 7.0 | 9.0 | 7.8 | COMPETENTE |
| TOTAL DEL ÁREA | 49.0 | 141.0 | 3.5 | BÁSICA |

Áreas transversales

Escalas de calificación: >= 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| EST ESTRATEGIA | 7.0 | 30.0 | 2.3 | SOBREVIVENCIA |
| CAL CALIDAD | 45.0 | 138.0 | 3.3 | BÁSICA |
| SIF SISTEMAS DE INFORMACIÓN | 29.0 | 105.0 | 2.8 | SOBREVIVENCIA |
| INT GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA | 11.0 | 15.0 | 7.3 | CONFIABLE |
| TOTAL DEL ÁREA | 92.0 | 288.0 | 3.2 | BÁSICA |

SUEP SA DE CV



RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANOS **BÁSICA**

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: >= 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA |
|--|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS | 26.0 | 36.0 | 7.2 | CONFIABLE |
| H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN | 12.0 | 27.0 | 4.4 | BÁSICA |
| H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL | 12.0 | 21.0 | 5.7 | CONFIABLE |
| H6. REMUNERACIÓN | 12.0 | 26.0 | 4.6 | BÁSICA |
| H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL | 5.0 | 15.0 | 3.3 | BÁSICA |
| H7. CONDICIONES DE TRABAJO | 3.0 | 10.0 | 3.0 | SOBREVIVENCIA |
| H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL | 13.0 | 21.0 | 6.2 | CONFIABLE |
| H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 0.0 | 21.0 | 0.0 | SOBREVIVENCIA |
| TOTAL DEL ÁREA | 83.0 | 177.0 | 4.7 | BÁSICA |

Áreas transversales

Escalas de calificación: >= 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| EST ESTRATEGIA | 18.0 | 39.0 | 4.6 | BÁSICA |
| CAL CALIDAD | 73.0 | 183.0 | 4.0 | BÁSICA |
| SIF SISTEMAS DE INFORMACIÓN | 0.0 | 0.0 | 0.0 | SOBREVIVENCIA |
| INT GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA | 2.0 | 9.0 | 2.2 | SOBREVIVENCIA |
| TOTAL DEL ÁREA | 93.0 | 231.0 | 4.0 | BÁSICA |

SUEP SA DE CV



RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS: **CONFIABLE**

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: >= 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA |
|--|------------------|----------------|------------------------------------|------------------|
| F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA | 38.0 | 59.0 | 6.4 | CONFIABLE |
| F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES | 15.0 | 21.0 | 7.1 | CONFIABLE |
| F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS | 3.0 | 9.0 | 3.3 | BÁSICA |
| F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS | 5.0 | 9.0 | 5.6 | CONFIABLE |
| F7. UTILIDADES | 6.0 | 12.0 | 5.0 | CONFIABLE |
| F8. FINANCIAMIENTO | 16.0 | 38.0 | 4.2 | BÁSICA |
| F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS) | 12.0 | 15.0 | 8.0 | COMPETENTE |
| TOTAL DEL ÁREA | 95.0 | 163.0 | 5.8 | 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 |
|-----------------------------|------------------|----------------|------------------------------------|------------------|
| EST ESTRATEGIA | 9.0 | 26.0 | 3.5 | BÁSICA |
| CAL CALIDAD | 51.0 | 100.0 | 5.1 | CONFIABLE |
| SIF SISTEMAS DE INFORMACIÓN | 45.0 | 88.0 | 6.6 | CONFIABLE |
| TOTAL DEL ÁREA | 105.0 | 194.0 | 5.4 | CONFIABLE |

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Esta herramienta se utilizó en la empresa para tener un análisis más a fondo sobre las áreas de la empresa y como son diferentes factores los que lo afectan, ya que nos mencionaron desde el pre diagnostico que hay una situación familiar la cual puede que sea un factor que afecte al crecimiento de la empresa.

- Recursos Humanos**

De acuerdo con el análisis que se realizó en el área de recursos humanos, nos pudimos dar cuenta que el principal problema es la comunicación, lo que trae como consecuencia que haya duplicidad de puestos, no hay línea de mando definida y no hay claridad con las tareas de cada puesto de trabajo.

| | |
|--|--|
| Fortalezas: 1.-Normatividad en orden 2.-Sueldos y prestaciones competitivos 3.-Personal de servicio capacitado 4.-Fomento de capacitación constante | Debilidades: 1.-Procesos de RH incompletos 2.-La documentación es incompleta 3.-Canales de comunicación informales y deficientes 4.-Mensajes de comunicación poco claros, distorsionados, generan confusión 5.-La línea de mando no está definida, 6.-Duplicidad de jerarquías, puestos, tareas 7.-Retrabajos 8.-Indicadores de desempeño y objetivos poco claros. 9.-Retroalimentación negativa 10.-Reconocimiento condicionado y subjetivo. |
|--|--|

- Operaciones**

De acuerdo con los resultados que obtuvimos en el área de operaciones llevando a cabo un análisis FODA, pudimos observar que el principal problema es que no se tiene definido las actividades de cada persona, así como la desorganización del lugar de trabajo. Esto a su vez generando retrabajos o cuellos de botella es esta área.

| Fortalezas: | Debilidades: |
|---|--|
| 1.-personal capacitado 2.-cuentan con las herramientas necesarias 3.-inovacion en productos 4.-diseño de producto y servicio personalizado 5.-buscar la mejora continua en el proceso | 1.- inapropiada la ubicación de los almacenes. 2.- condiciones de trabajo, inadecuadas 3.-desorganizacion en el lugar del trabajo 4.-operación reactivo, no planeada 5.-retrabajos y cuello de botella en procesos adm. 6.-desaprovechamiento de herramientas (CRM) |

- **Finanzas**

Después de la recopilación de información y el análisis, pudimos concluir que el problema más grande es el de la liquidez, ya que hay una dependencia con las líneas de crédito con el proveedor, al igual que ahorita no cuentan con la información financiera al día y eso causa que no se pueda tomar decisiones en base a esos datos.

| Fortalezas: | Debilidades: |
|--|--|
| 1.-al corriente el pago de obligaciones fiscales 2.-se cuenta con la información financiera 3.-existe registros históricos contables | 1.- dependencia con las líneas de crédito con proveedor 2.-desconocimiento de estado financiero para toma de decisiones 3.-presupuestos empíricos 4.-ineficiencia del manejo de caja chica 5.-liquidez baja 6.-planeacion financiera a corto plazo 7.-reportes inconstante al consejo de la situación financiera |

- **Marketing**

Respecto al área de mercadotecnia pudimos observar que existe un descuido en servicio al cliente/post venta, lo cual también es una consecuencia al no saber

la propuesta de valor, ya que lo más importante es el servicio que se le ha dado a sus clientes a lo largo de los años, también no hay estrategias de marketing definidas.

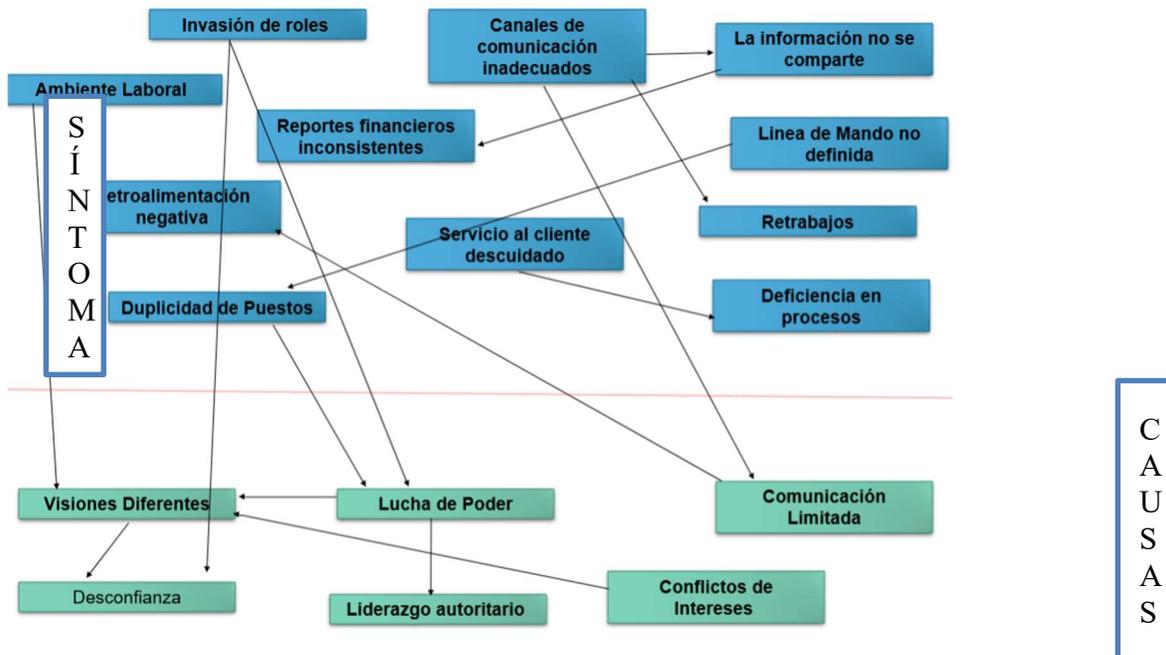
| Fortalezas: | Debilidades: |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-asistencia continua a congresos 2.-apoyo a la asociación de radiología 3.-atencion personalizada 4.-imagen corporativa solida 5.-recomendación de clientes 6.-experiencia de la empresa 7.-reputacion positiva de la empresa | <ol style="list-style-type: none"> 1.-estrategia de marketing reducida 2.-desconocimiento de propuesta de valor 3.-prospecciones de ventas discontinuas 4.-funciones de marketing limitadas 5.-servicio al cliente descuidado 6.-servicio postventa ineficaz 7.-imagen corporativa aspecto tradicional |

- **Gestión**

Conforme a esta área en particular solo se llevó a cabo un análisis en donde pudimos observar que la comunicación, la invasión de roles y la delegación de funciones inadecuadas son el principal problema para la empresa, sin embargo, es un área el cual no se analizara a detalle porque que se llevara a cabo por medio de consultoría externa.

| Fortalezas: | Debilidades: |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-compromiso con la empresa por parte de los lideres 2.-se considera el capital humano es valioso 3.-preparacion de altos mandos | <ol style="list-style-type: none"> 1.-proceso de auditoria infectivo 2.-delegacion de funciones inadecuada 3.-comunicación interna inefectiva 4.-linea de mando ineficiente 5.-invasion de roles 6.-conflictos de liderazgo 7.-responsabilidades sin asumir 8.- liderazgo autoritario 9.-permisivos |

Árbol de problemas



- Causa Raíz

De acuerdo con el diagrama de árbol de problemas determinamos que el juego de poder entre los miembros del consejo crea una diversidad de visiones que provoca contradicciones y conflicto de intereses personales que afecta el proceso de institucionalización de la empresa y su crecimiento.

3. Planteamiento estratégico

NOTA: Durante estas etapas no se trabajó en el planteamiento estratégico por cuestiones específicas de la empresa. El tema estratégico se trabajará desde el esquema de consultoría especializada. La intervención del PAP se acotó a temas operativos y contención. A continuación, se muestra la información inicial de la empresa sobre su filosofía organizacional.

3.1. Misión, Visión y Valores

MISIÓN:

Cubrir las necesidades del sector hospitalario, ofreciendo productos de alta calidad para ayudar al cuidado y tratamiento de los pacientes.

VALORES:

Seguridad: Siéntese con la seguridad de que todo trabajo de instalación, reparación y mantenimiento se realiza por personal experimentado y capacitado en satisfacer con calidad las necesidades que nuestros clientes esperan.

Mejora continua: Nuestra experiencia y trayectoria se ha logrado gracias a nuestra política de mejoras continuas en nuestros procesos y equipo de trabajo. Adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes y del mercado ofrecemos una variedad de soluciones de vanguardia tecnológica actual. Nuestra experiencia y trayectoria se ha logrado gracias a nuestra política de mejoras continuas en nuestros procesos y equipo de trabajo.

Costo beneficio: Nuestra ocupación es ofrecer una variedad de productos y soluciones de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes. Adecuamos su presupuesto con la finalidad de cubrir siempre las demandas y necesidades que nuestros clientes requieren sin descuidar la calidad de nuestros productos. Nuestra ocupación es ofrecer una variedad de productos y soluciones de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

VISIÓN:

Nuestra visión como empresa es ser una empresa dedicada al servicio al cliente, lograr la confianza de nuestros clientes derivado de nuestra experiencia y criterio para la solución de sus necesidades.

Fomentando una cultura de mejoras continuas para brindar el servicio de calidad que nuestros clientes merecen.

OTROS VALORES:

- Ética profesional
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Trabajo en equipo

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

NA

3.3. Objetivos y despliegue operativos

NA

3.4. Mapa estratégico

NA

4. *Propuesta de mejora*

4.1. *Nombre de la propuesta*

Propuesta general:

Sistematización de las áreas funcionales con el fin de eficientizar los procesos internos y lograr una comunicación efectiva.

Propuestas particulares:

| ÁREA | Problema principal | Propuesta de mejora | Listado de propuestas |
|------------------|---|---|--|
| Recursos Humanos | Comunicación ineficiente y funciones del departamento poco estratégicas | Estructura del área de RH y establecimiento de canales de comunicación formal | <p>1. Manual de RH (Admón. y recursos) contiene: organigrama funcional, perfiles y descripciones de puesto con indicadores de desempeño, procesos de recursos humanos, formatos de control de RH.</p> <p>2. Sistema de evaluación de desempeño:</p> <p>3. Sistema de comunicación interno (definición de canales comunicación)</p> <p>4. Taller de sensibilización</p> |
| Operaciones | Desorganización y desconocimiento de actividades clave | Documentación de procesos y auditoria | 1.-implementar las 5s en el área de servicios y algunas áreas administrativas. |

| | | | |
|---------------|-------------------------------------|--|--|
| | | | <p>Además del área de almacén.</p> <p>2. Auditoría 5's (formato para auditar)</p> <p>3. Documentación de procedimientos (servicios, IT y aplicaciones)</p> <p>4. Calendarización de servicios (CRM)</p> |
| Mercadotecnia | Estrategia de marketing limitada | Estructura del área de marketing y estrategias | <p>1. Definición de estructura del área de marketing: funciones</p> <p>2. Formato evaluación de servicio (físico y digital)</p> <p>3. Procedimiento de servicio postventa</p> <p>4. Estrategia de marketing: tácticas de promoción, comunicación y venta</p> |
| Finanzas | Información financiera centralizada | Herramientas para análisis y difusión de la información financiera | <p>1. Análisis de cuentas por pagar y definición de estrategias con proveedores</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>2. Juntas mensuales con consejo para presentar resultados financieros (2)</p> <p>3. Herramienta para análisis financiero (presentación)</p> <p>4. Presupuestos por área</p> <p>5. Control de caja chica: promedio de gasto, presupuesto y procedimiento</p> |
|--|--|--|--|

| | |
|---|--|
| Área | Recursos humanos |
| Problema del área: | Comunicación ineficiente y funciones del departamento poco estratégicas |
| Propuesta para el área / estrategia seleccionada | Estructura del área de RH y establecimiento de canales de comunicación formal |
| Objetivo estratégico: a largo plazo que le impacta la propuesta | Área estructurada y definida de acuerdo con sus funciones. Conocimiento de responsabilidades y obligaciones. |
| Indicador: ¿Cómo se medirá el éxito de su intervención? | Clima laboral |
| Objetivo operativo: De acuerdo con el indicador, ¿Cuál es su meta? ¿Hasta dónde se quiere llegar? | Clima laboral satisfactorio |

| | |
|--|--|
| <u>Área</u> | Operaciones |
| <u>Problema</u> del área: | Desorganización y desconocimiento de actividades clave |
| <u>Propuesta</u> para el área / estrategia seleccionada | Documentación de procesos y auditoría |
| <u>Objetivo estratégico:</u> a largo plazo que le impacta la propuesta | Área estructurada capaz de responder a las problemáticas de sus clientes en tiempo y forma |
| <u>Indicador:</u> ¿Cómo se medirá el éxito de su intervención? | Resultados auditoría |
| <u>Objetivo operativo:</u> De acuerdo con el indicador, ¿Cuál es su meta? ¿Hasta dónde se quiere llegar? | 90% de cumplimiento en la auditoría |

| | |
|--|---|
| <u>Área</u> | Mercadotecnia |
| <u>Problema</u> del área: | Estrategia de marketing limitada |
| <u>Propuesta</u> para el área / estrategia seleccionada | Estructura del área de marketing y estrategias |
| <u>Objetivo estratégico:</u> a largo plazo que le impacta la propuesta | Prospección de clientes y mejora en servicio postventa. |
| <u>Indicador:</u> ¿Cómo se medirá el éxito de su intervención? | Índice de satisfacción de clientes # de clientes o volumen de ventas |
| <u>Objetivo operativo:</u> De acuerdo con el indicador, ¿Cuál es su meta? ¿Hasta dónde se quiere llegar? | Recuperación de zonas descuidadas 95% índice de satisfacción de clientes |

| | |
|--------------------|----------|
| <u>Área</u> | Finanzas |
|--------------------|----------|

- Se llevo a cabo una matriz de impacto para definir como las actividades tienen su relación en cuanto a que tanto impactaría a la empresa organizacionalmente, así como el tiempo que tomaría y su costo que implicaría implementar esas actividades. En donde se tomaron en cuenta todas las propuestas de mejora para la empresa, a su vez también todo lo que se llevaría a cabo con cada una.
- De acuerdo con el sistema de comunicación interna se va a definir los canales por los cuales va a correr o pasar la información de la empresa y de los empleados. En donde vamos a exponer diferentes herramientas para posteriormente seleccionar la que mejor se adapte a sus necesidades.
- Para el sistema de evaluación de desempeño se tomará en cuenta un instrumento de medición que contenga objetivos cumplidos, puntualidad, asistencia y el índice de satisfacción del cliente aplicable. Con el fin de llevar un control sobre los colaboradores de la empresa y conocer más a detalle si deben o no llevar una capacitación más a fondo sobre sus actividades.
- En el Manual de Recursos Humanos se registrará el proceso interno del área, que contendrá: organigrama funcional, perfiles y descripciones de puesto con indicadores de desempeño, procesos de recursos humanos, formatos de control de RH, con el fin de tener una operatividad eficiente con el fin de tener un estándar alto de operatividad. Del último punto, será desglosará el organigrama en el sentido operativo donde se describirá las funciones de cada puesto, así como sus límites.
- La estrategia de marketing nos servirá para definir las tácticas de promoción, comunicación, ventas, entre otras más de acuerdo con la lluvia de ideas que se realice. Para poder definir cuáles serán los objetivos que debe implementar el área de marketing para atraer a clientes potenciales de la empresa.

- El análisis y estrategia de proveedores se llevará a cabo para definir como se llevará a cabo las cuentas por cobrar con clientes y definir como se llevará a cabo el cobro de manera más eficiente. Por otro lado, también se llevará a cabo una estrategia con proveedores, en donde se podrá definir el poder de negociación que la empresa tiene.
- Implementara la herramienta 5's en la empresa, para poder tener un área definida para cada cosa o herramienta que se tenga y además solo contar con los necesario en el área de trabajo. En donde se llevará a cabo una inducción de la herramienta 5's y poder implementarla con los colaboradores.
- Crear la Estructura del área de Marketing y delimitar sus Funciones, con el fin de llevar a cabo la Estrategia de Marketing que se establezca.
- La junta mensual de consejo se implementará para compartir la información financiera y poder llevar a cabo la toma de decisiones con la gente del consejo. En donde todos podrán contar con la información cada mes y las decisiones que se tomaron como impactaron.
- La herramienta de análisis financiera para compartir la información con el consejo será un documento sencillo en el cual se muestre de manera más sencilla y entendible para los integrantes del consejo. Se vaciará la información financiera en el documento y se plasmará con gráficos y resultados.
- Se llevará a cabo una elaboración de presupuesto por área para tener un límite de gastos por área y un control sobre cuánto y en que se designa el presupuesto de cada sección. Con este corroborar que los gastos que se tienen sean los correctos e iguales que los números que tiene finanzas.
- Por medio de una calendarización de las actividades que se tienen que llevar a cabo por el personal de servicio, IT y aplicaciones; se buscara relacionar la agenda del día a día del personal con el CRM. Con esto se podrá tener un mayor

control de las visitas y servicios a clientes, además de que se les podrá avisar a cada uno de ellos con anticipación de su visita.

- Se implementará una auditoria 5's en donde se llevará a cabo un documento a seguir para definir si la herramienta se está llevando a cabo en cada área de trabajo. Se podrá designar a un apersona para realizar la implementación del documento o se podrán auditar entre las áreas de la empresa.
- Procedimiento Post venta, se llevará a cabo una calendarización de las actividades que se deben de hacer; todo esto durante el lapso en el cual haya sido contratado el servicio por parte del cliente. Esto generando una mayor organización y un mejor servicio al cliente.
- Se tendrá control de caja chica para tener una mayor facilidad en cuanto a los gastos pequeños que pueden realizar los empleados. Esto con el fin de facilitar el movimiento del dinero cuando sea de manera urgente o por una cantidad monetaria mínima.
- Formato de evaluación de servicio nos servirá para tener un mayor conocimiento sobre lo que se está llevando de la manera correcta durante el servicio que se la da a cliente. Se realizará un documento en físico o electrónico el cual nos arrojará los resultados percibidos por los clientes de acuerdo con ciertas preguntas que se definirán antes por la empresa.
- La documentación de procedimientos nos servirá para tener definidas las actividades que deben de llevar a cabo las áreas de la empresa. En las cuales se documentará por medio de un procedimiento las actividades para que estén definidas y qué hacer cuando se presenta una situación.

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Se presenta de manera general cada área para llevar a cabo un seguimiento de todas las actividades a realizar.

- Recursos Humanos

| Problema | Dimensión | Objetivo estratégico | Objetivo (s) Operativo (s) | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto | | |
|---|------------------|--|-----------------------------|---|-------------------------|---|---|
| | | | | | Cadena de Impacto | Indicador | |
| Comunicación ineficiente y funciones del departamento poco estratégicas | Recursos Humanos | Área estructurada y definida de acuerdo a sus funciones. Conocimiento de responsabilidades y obligaciones. | Clima laboral satisfactorio | Estructura del área de RH y establecimiento de canales de comunicación formal | RESULTADO | Manual de recursos humanos | 1 Manual de recursos humanos |
| | | | | | USO | La persona encargada de recursos humanos consulta el manual y aplica los procesos establecidos | # de procedimientos aplicados |
| | | | | | BENEFICIO | Estructura del área y que todo el personal conozca y aplique sus actividades, línea de mando e indicadores de desempeño | % del personal que conocen y aplican procesos de RRHH |

- Mercadotecnia

| Problema | Dimensión | Objetivo estratégico | Objetivo (s) Operativo (s) | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto | | |
|----------------------------------|---------------------|---|--|--|-------------------------|---|--------------------------------|
| | | | | | Cadena de Impacto | Indicador | |
| Estrategia de marketing limitada | Clientes y Mercados | Prospección de clientes y mejora en servicio postventa. | Recuperación de zonas descuidadas 95% índice de satisfacción de clientes | Estructura del área de marketing y estrategias | RESULTADO | Plan de comercialización | 1 Plan de comercialización |
| | | | | | USO | El encargado de mercadotecnia pone en practica las estrategias, monitorea y evalua el rendimiento de las tácticas | # de estrategias implementadas |
| | | | | | BENEFICIO | Se cuenta con claridad y certeza sobre la estructura del área de marketing y el encargado es capaz de generar atracción y retención de clientes de forma estratégica. | # de clientes nuevos |

- Operaciones

| Problema | Dimensión | Objetivo estratégico | Objetivo (s) Operativo (s) | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto | | |
|--|----------------------|---|-------------------------------------|---|-------------------------|---|--|
| | | | | | Cadena de Impacto | Indicador | |
| Desorganización y desconocimiento de actividades clave | Procesos y Operación | Área estructurada capaz de responder a las problemáticas de sus clientes en tiempo y forma. | 90% de cumplimiento en la auditoría | Documentación de procesos y auditoría | RESULTADO | Documentación de las actividades en diagrama de flujo así como una auditoría 5's en las áreas de trabajo | 1 Manual de operaciones |
| | | | | | USO | El personal de las área consulta y aplica el documento de las actividades a realizar. Se implementa 5's. | Numero de procesos y auditorias aplicados. |
| | | | | | BENEFICIO | Estructura de las actividades, eficiencia, reducción de tiempos y retrabajos. Mayor organización en las áreas de trabajo. | Calificación de la auditoría satisfactoria. (5's y Lean) |

- Finanzas

| Problema | Dimensión | Objetivo estratégico | Objetivo (s) Operativo (s) | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto | | |
|-------------------------------------|-----------|---|---|--|-------------------------|---|---|
| | | | | | Cadena de Impacto | Indicador | |
| Información financiera centralizada | Finanzas | Información contable al corriente, cuentas por cobrar al corriente y buena negociación con proveedores. | Realizar 12 juntas anuales y tener el registro de información contable al 90% | Herramientas para análisis y difusión de la información financiera | RESULTADO | Herramientas para la creación y el análisis de información financiera | 4 Herramientas para la creación y el análisis de información financiera |
| | | | | | USO | El consejo utiliza y analiza las herramientas en las juntas y se dialoga sobre la situación financiera de la empresa. | # de estados financieros analizados por mes |
| | | | | | BENEFICIO | Control del área y descentralización de la información financiera, es decir la información se comparte y se toman decisiones. | # de decisiones tomadas con base a la información financiera |

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Después del diagnóstico, se redactaron las propuestas de mejorar y se le presentaron a los empresarios cuales eran y como se iba a implementar con los tiempos y los entregables.

Recursos Humanos

Se planteó la redacción de un Manual de Recursos Humanos, con los procesos y requisitos internos para el funcionamiento del área, así como los formatos anexos necesarios para la implementación del manual, sumado a que se armonizaron con la imagen corporativa existente, con el fin de lograr un mayor nivel de institucionalidad y poder tener un proceso rector de las operaciones del área.

Estos procesos son relacionados el personal que trabajan en la compañía, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, procesos, etc.), desde el desarrollo del personal (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, formación, etc.).

Por ende, los productos como tal son:

- **Manual De Recursos Humanos**

Es un documento donde detalla la estructura del departamento, lineamientos y las políticas con respecto a la gestión de los empleados, la relación entre las líneas de mando y las jerarquías. El manual de Recursos Humanos está dividido en

secciones, donde describe las políticas, normas, procedimientos, terminología, formas de actuar y toda la información pertinente a lo operación de los empleados y el manejo administrativo. Es la esencia del manual comunicar las políticas del lugar de trabajo, unifica la forma de trabajo, las líneas de mandos y los líderes de áreas. Las políticas establecidas se diseñan para promover la comunicación y la comprensión entre las direcciones, gerentes, jefes de área y sus subordinados, con el fin de transmitir la visión general de la compañía a todo el personal.

- **Política de Comunicación Interna**

La política es una estructura con normas, lineamiento y reglas que permiten establecer técnicas, parámetros, límites y estrategias de comunicación, esto es, los que se deba hacer antes de comunicar algo y con ello poder transmitir la información adecuada hacia lo interno o externo.

En resumen, son el conjunto de disposiciones positivas y negativas que guía el proceso de comunicar la información. Lo positiva y negativa, no se refiere a lo bueno y malo, sino a lo que es permitido hacer y lo que no es permitido.

- **Guía de Juntas Periódicas**

Son lineamientos para eficiente el tiempo con el fin de logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado.

Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar, solucionar problemas, coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso del tiempo en donde manifiestan la información obtenida y con ello llegar a una solución y/o toma de decisión.

- **Cumplimentación de Reglas en el Reglamento Interior de Trabajo**

Se redactaron los complementos al reglamento interior de trabajo, siendo el Código de Conducta, Reglamento de Pared, Reglamento de Uso de Vehículos y Procedimiento de los Accidentes, Robo o Siniestros de Vehículos.

- **Formatos Anexos**

- a) Acta administrativa
- b) Acta de Hechos
- c) Checklist de expediente personal
- d) Descripción de perfil de puesto
- e) Descuento de nomina
- f) Falta injustificada
- g) Formato para la ISO 9000
- h) Notificación de horas extras
- i) Políticas de viajes
- j) Responsivas
- k) Solicitud de préstamo
- l) Solicitud de vacaciones
- m) Constancia de empleo
- n) Hoja de datos personales
- o) Indicador de desempeño

- Taller de sensibilización del personal

Se organizó dos talleres de sensibilización por parte de la Consultora Griselda Pocovi, una para el área de Servicio y a toda la empresa. Lo anterior en base de instrumentos aplicados al personal en general y las pláticas personales que se tuvieron con todos los miembros, con el fin de encontrar el origen de los temas.

La decisión de dividir en dos talleres fue por estrategia de como empezar a trabajar las áreas con conflicto. El área de Servicio era la que tenía mayor problemática personal y de donde surgían ciertos temas. Por ello, se decidió comenzar con el área de servicio.

Con una agenda y contenido:

| Agenda de Taller para Servicio | | | | |
|---|--------|-------|--------|---|
| ETAPA | RESP. | HORA | TIEMPO | A C T I V I D A D |
| Introducción | Gris | 9:30 | 20 | Bienvenida y presentación de los asistentes. Descripción de la metodología del taller. |
| | Gris | 9:20 | 10 | Dinámica de Rompe hielo (TQM) |
| FORTALECER EL TRABAJO EQUIPO. MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DAR CUMPLIMIENTO A LAS REGLAS | Gris | 9:30 | 20 | 1. Comunicación |
| | | | 5 | 1.1. Dinámica I (Espaguetis) |
| | | | 5 | 1.2. Exposición sobre la importancia de comunicación |
| | | | 15 | 1.3. Video (EL PUENTE) |
| | | | 5 | 1.4. Dinámica II (CUADROS ROTOS) |
| | | | 5 | 1.5. Ejercicio sobre comunicación |
| | | | 10 | 2. Resistencia al cambio |
| | | | 30 | 2.1. Video (EL EGO Y EL SER) |
| | | | | 2.2. Dinámica III (Resortes) |
| | | | 10:40 | 30 |
| | Equipo | 11:10 | 5 | 3. Trabajo en equipo |
| | | | 5 | 3.1. Video (ESE NO ES MI PROBLEMA) |
| | | | 20 | 3.2. Teoría TE |
| | | | 10 | 3.3. Dinámica IV (CARTERPILA - CUADROS) |
| | | | 30 | 3.4. Reflexión |
| | | | 10 | 3.5. Imágenes |
| | | | 10 | 3.6. Tablero de compromisos |
| | | | 10 | 3.7. Evaluación |
| | | 12:50 | 10 | CIERRE |

Posteriormente se generalizo a toda la empresa, con el fin de dar a conocer los cambios de la empresa estaba sufriendo y el cómo se empezaría a trabajar en adelante.

Con el siguiente contenido y ejercicios:

| Agenda Taller para todos los Empleados | | | | |
|---|--------|-------|-------------------------------------|--|
| ETAPA | RESP. | HORA | TIEMPO | ACTIVIDAD |
| Introducción | Gris | 9:00 | 15 | Bienvenida y presentación de los asistentes. Descripción de la metodología del taller. |
| | Gris | 9:15 | 15 | Dinámica de Rompe hielo (TQ) |
| FORTALECER EL TRABAJO EQUIPO. MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y DAR CUMPLIMIENTO A LAS REGLAS | Gris | 9:30 | 20 5 20 5 10 | 1. Comunicación 1.1. Dinámica I (TIA PANCHA) 1.2. Video (COMUNICACIÓN) 1.3. Dinámica II (CUADROS ROTOS) 1.4. Exposición sobre la importancia de comunicación 7°C 1.5. Reflexión |
| | | 10:40 | 20 | DESAYUNO |
| | Equipo | 11:00 | 20 5 5 10 25 5 10 | 45 2. Trabajo en equipo 2.1. Dinámica III (SPAGUETTIS) 2.2. Video (TRABAJO EN EQUIPO) 2.3. Dinámica IV (CANICAS) 2.4. Teoría 5°C DE TRABAJO EN EQUIPO 2.5. Reflexión 2.6. Dinámica V (OCUPA- TÚ LUGAR) 2.7. VIDEO (LA CARRETA) 2.8. Reflexión |
| | | 13:10 | 90 | 3. RELGAMENTACIÓN 3.1. Reflexión |
| | | 14:30 | 30 | RECESO |
| | Gris | 15:00 | 30 40 30 20 30 | 4. SENTIDO DE PERTENENCIA 4.1. Dinámica VI (IMÁGENES) 4.2. FODA 4.3. Dinámica VII (Estira y Afloja) 4.4. Tablero de compromisos y reflexiones 4.5. ESTOLAS |
| | | 17:30 | 10 | CIERRE Y COMIDA |

Lo anterior, se obtuvo la concientización del personal de las acciones que realizaban y/u omitían, como afectaba a las demás y por conclusión a la compañía.

Mercadotecnia

Se realizó un prediagnóstico en el cual se estuvo trabajando para elaborar propuestas de mejora, en el área de Mercadotecnia se trabajó con la responsable del área, al igual que con todos los empresarios para recabar sus opiniones y sugerencias para el departamento y con ello poder darles a conocer las propuestas, las cuales fueron:

- Definición de estructura del área de Mercadotecnia: funciones
- Formato evaluación de servicio (físico y digital)
- Procedimiento de servicio postventa
- Estrategia de marketing: tácticas de promoción, comunicación y venta

Con el fin de crear la estructura nueva del departamento se realizó un Manual de Marketing, el cual incluyó las propuestas antes mencionadas, la estructura de mercadotecnia, sus funciones, el procedimiento postventa y las diferentes estrategias de mercadotecnia, como tácticas de promoción, comunicación y venta.

Para llevar a cabo la implementación del manual de Mercadotecnia se llevaron a cabo juntas con el consejo para recabar la información sobre las herramientas que ellos utilizan y las que podrían utilizar en un futuro. Esto con el fin de plasmarlas en un documento que explica a detalle las herramientas a utilizar y como se podrían utilizar dentro de la empresa. El manual sirve para dar guía a la persona que está encargada de esta área en donde puede utilizar cualquier herramienta utilizada o mejorada del manual, esto tomando en cuenta que debe de contar con la aprobación del consejo para llevarla a cabo. A continuación, se muestra la Ilustración del Manual de Mercadotecnia.

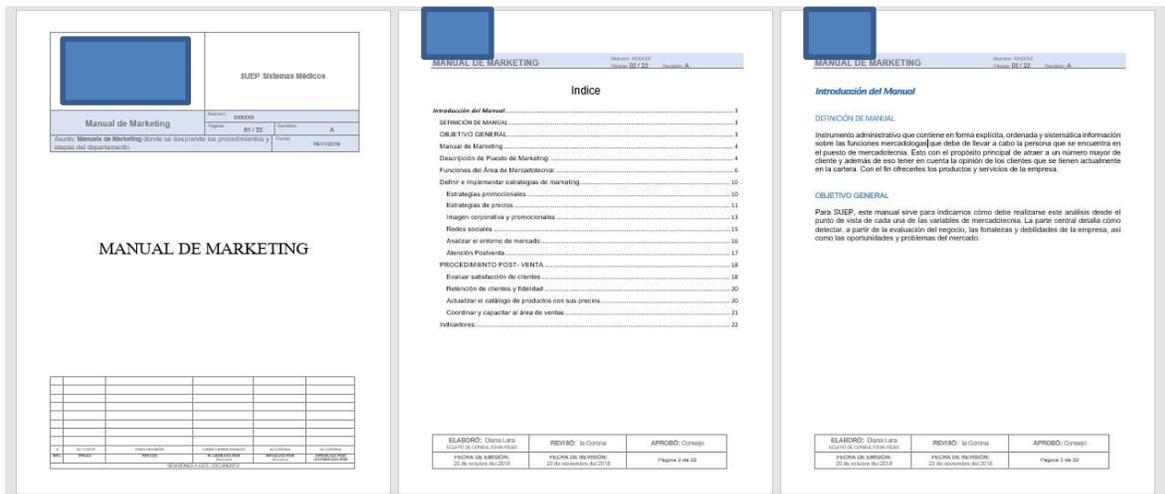


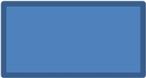
Ilustración A Manual de Mercadotecnia

Primero que nada, para tener en claro que funciones son las que se tienen que cubrir en esa área, analizar los procesos internos y las necesidades de la empresa para con base en poner objetivos y desarrollar estrategias, y no solo analizar lo interno, si no también lo externo, como la competencia, precios, análisis de los clientes.

Primero se trabajó con la responsable del área de mercadotecnia, para poder conocer que es lo que se hace en ese departamento, se solicitó sugerencias y estrategias que le gustaría implementar, después de eso entrevistamos a los demás empresarios para que nos dieran sus sugerencias desde otro punto de vista, su visión desde su área y también personal.

Con toda la información recabada se realizó en el manual, donde además de desarrollar las diferentes estrategias de mercadotecnia, también se definió las actividades que se deben realizar en el área. En donde se tuvo una serie de juntas con el consejo y con la persona encargada actualmente de Mercadotecnia para saber qué actividades son las que hace actualmente y que estrategias debería y podría utilizar, así como la descripción del Director de Marketing, una matriz de priorización y los alcances de las tácticas, estrategias de precios, y algunas herramientas que se utilizan también en el área de Finanzas. Así mismo cuenta con una breve explicación de la importancia de hacer análisis del entorno cada cierto

tiempo, el proceso para hacerlo, y como herramienta para evaluar todas estas estrategias, vienen los indicadores, los cuales nos van a reflejar los resultados y la valoración real de la propuesta.



Manual de Marketing

- Funciones del Área de Mercadotecnia:2
- Definir e implementar estrategias de marketing2
 - Estrategias promocionales2
 - Estrategias de precios3
 - Imagen corporativa y promocionales3
 - Redes sociales4
- Analizar el entorno de mercado.....5
- Atención Postventa6
- Evaluar satisfacción de clientes.....7
- Retención de clientes y fidelidad8
- Actualizar catálogo de productos con sus precios8
- Coordinar y capacitar al área de ventas9

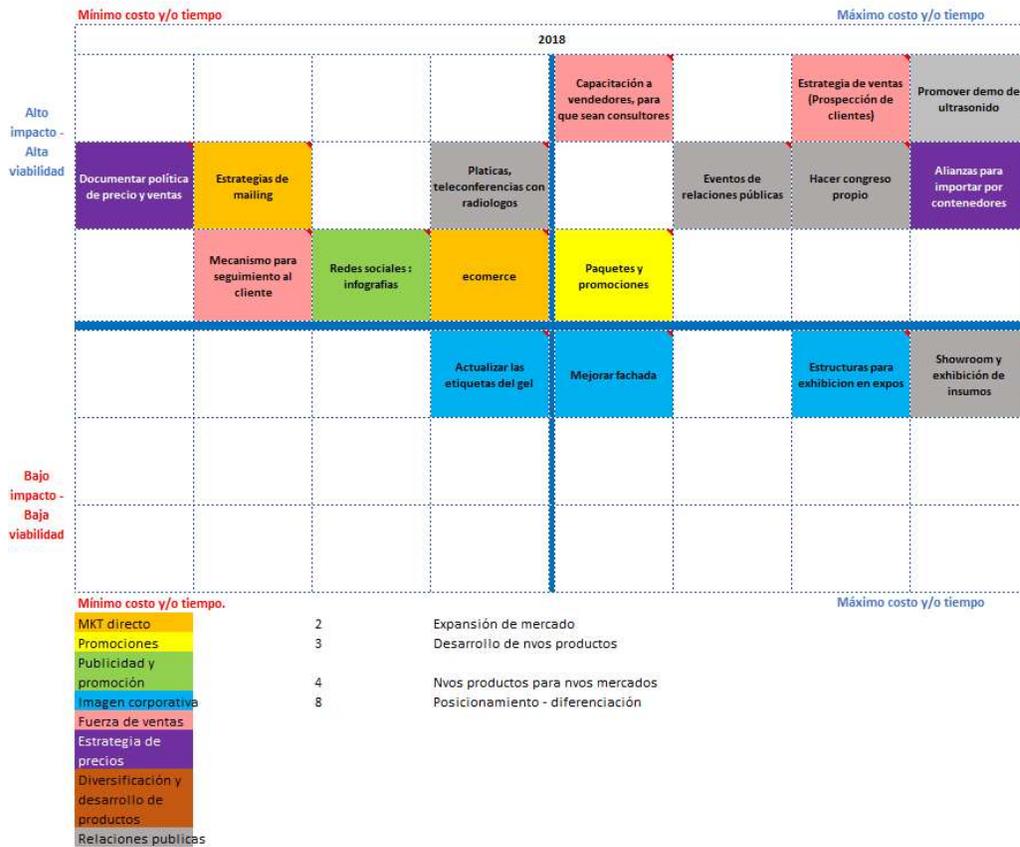
Ilustración 1.1 índice del manual

En la ilustración 1, se muestra el índice con el contenido del manual.

En el caso del manual, debe haber una secuencia por parte de la empresa, ya que solo se desarrollaron las estrategias, pero debe haber una implementación, al igual que una evaluación constante para identificar puntos a mejorar y cuales otras deben reforzarse, también enfocarse en la matriz de priorización porque ahí pueden identificar cuales propuestas requieren más tiempo y dinero, cuales son más importantes o cuales pueden implementarlas en corto plazo.

Ilustración 1.2 Matriz de priorización

La matriz de priorización es un instrumento el cual nos sirve para clasificar



problemas y tomar decisiones. En este caso una herramienta donde nos refleja, gráficamente, las necesidades del área, su importancia y cómo se organiza en base al esfuerzo, tiempo a realizar y complejidad de acuerdo a las estrategias que se llevarán a cabo en el área de mercadotecnia.

En donde se tuvo una junta con el consejo en donde se plasmaron las ideas principales y se les daba la importancia y de acuerdo con el costo se definían también. Esto con el fin de tener un mejor orden en la información que se iba solicitando.

De lo anterior, del lado derecho vienen las propuestas las cuales tienen un máximo costo 7 / o tiempo, y del lado izquierdo las que tienen un mínimo costo y/o tiempo,

la parte inferior las que son de bajo impacto o viabilidad y las que están en el cuadrante de arriba son las que tienen un alto impacto o viabilidad.

Esta es una buena herramienta para poner en prioridad las acciones que se deben llevar a cabo, se puede basar también en el presupuesto que se requiera para implementarla.

En el caso de la propuesta de **procedimiento de servicio postventa**, tiene como objetivo seguir ofreciéndole atención al cliente después de su compra, esto es de suma importancia, ya que los productos que vende requieren de seguir dando servicio, garantía y estar pendiente en caso de alguna falla, la empresa distribuidora se caracteriza por su buen servicio y atención al cliente, es lo que diferencia a la empresa, es por eso que se debe reforzar esta parte, para fidelizar clientes y tener más posibilidad de conseguir nuevos, es una de las mejores formas de crear lealtad a la marca.

Se realizó un manual con el **Procedimiento Postventa**, el cual muestra el proceso que se tiene que hacer con los clientes, el alcance, la aplicación de garantía y los tipos de servicio de postventa, y los indicadores para poder evaluar y saber si está dando resultados la propuesta.

Este manual está dirigido para que el departamento de ventas y servicio lo utilicen, al igual que el área de mercadotecnia para que en base a los resultados pueda hacer un análisis y ver los puntos de mejora.

Índice

| | |
|---|---|
| Introducción..... | 3 |
| OBJETIVO..... | 3 |
| ALCANCE..... | 3 |
| CONCEPTO DE POST-VENTA..... | 3 |
| TIPOS DE SERVICIO DE POST-VENTA..... | 4 |
| Servicio técnico a los productos..... | 4 |
| Servicio a los clientes..... | 4 |
| Manejo de Quejas..... | 4 |
| PROCESO DE POST-VENTA..... | 4 |
| Paso N°1 Recibir reclamo o pedido..... | 4 |
| Paso N°2 Analizar pedido..... | 5 |
| Paso N°3 Coordinar visita al cliente..... | 5 |
| Paso N°4: Visita al cliente..... | 5 |
| APLICACIÓN DE GARANTIA..... | 5 |
| REGLAS CLARAS..... | 6 |
| METAS..... | 6 |

Ilustración 2 índice procedimiento postventa

En la ilustración 2, se muestra el índice con el contenido del procedimiento Postventa.

El formato de **Evaluación de Servicio** va de la mano con el procedimiento postventa, ya que sirve para tener una retroalimentación del servicio que se ofrece a sus clientes, es una evaluación continua y nos ayuda para Conocer la opinión de nuestros clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos.

Se realizará de la siguiente manera:

Encuesta de Satisfacción

Esta encuesta de satisfacción se llevó a cabo por medio de consejo en el cual se definieron ciertos rubros desde la limpieza al hacer el trabajo, la solución del

problema, entre otras cosas. Las cuales fueron definidas por consejo para tener una retroalimentación por parte de cliente.

Es importante esta encuesta porque por medio de ella podemos tener una retroalimentación rápida de lo que fue el servicio de cliente esto generando mejoras continuas en los servicios dados por la empresa.

Es un cuestionario corto que se aplica al momento de cerrar el servicio o atención a clientes, se encuentra en la parte posterior de la orden de servicio.

En la ilustración número 3, viene el formato de encuesta que se aplicara a los clientes.

| ENCUESTA DE SATISFACCION DE SERVICIO | | | | | | |
|---|--|----------|--|---------|---|--------|
| Estimado cliente su opinión es vital para nosotros, por lo que le solicitamos amablemente nos responda la siguiente evaluación del servicio brindado. | | | | | | |
| ¿Cómo evaluaría la atención, amabilidad e información que le brindamos las personas que atendieron el servicio solicitado? | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Malo | Pésimo |
| ¿El personal de Servicio le explico los trabajos a ejecutar? | <input type="radio"/> SI | | <input type="radio"/> NO | | | |
| ¿Al finalizar el servicio, le dejaron limpia la zona de trabajo y/o equipo? | <input type="radio"/> SI | | <input type="radio"/> NO | | | |
| ¿Nos presentamos puntualm ente en la hora y fecha convenidas? | <input type="radio"/> SI | | <input type="radio"/> NO | | | |
| ¿Cómo fue nuestra actitud al momento de realizar el servicio? | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Malo | Pésimo |
| ¿Cómo evaluaría la solución que se le dio en el servicio? | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Malo | Pésimo |
| ¿Cuál calificación global le daría a nuestro servicio? | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Malo | Pésimo |
| ¿Quedo en funcionamiento el equipo reportado? | <input type="radio"/> Funciona Perfectamente | | <input type="radio"/> Pendiente por Reparación | | <input type="radio"/> Se volvió a descomponer | |
| Si respondió, Se volvió a descomponer, coméntanos el ¿Porqué? | <input type="text"/> | | | | | |
| Comentarios | <input type="text"/> | | | | | |
| ¡GRACIAS POR SU CONFIANZA! | | | | | | |
| FECHA _____ | | | | | | |
| _____ FIRMA DEL CLIENTE | | | | | | |

Ilustración 3 Encuesta de satisfacción

Entrevistas Personales

Para las entrevistas personales a cliente se buscó por medio de una junta con consejo el definir en qué momento se le contactaría al cliente para saber cómo fue el servicio dado. En donde se definieron diferentes posibles preguntas para poder tener una mejor retroalimentación por parte del cliente y su servicio.

Las entrevistas son importantes porque nos dan una retroalimentación sobre lo que estamos haciendo bien y lo que se debe de mejorar en el servicio, esto con el fin de no perder al cliente.

Al termino de realizar un servicio, sumado a la encuesta de satisfacción, se realiza una entrevista al cliente, con el fin de conocer más del servicio prestado y con ello poder evaluar la ejecución de los trabajos.

Tanto en el procedimiento postventa y la encuesta de satisfacción debe haber una secuencia por parte de los colaboradores, se requiere que se haga cada vez que se entregue algún producto y/o servicio, esto para tener un control y una evaluación constante de los resultados, para poder tomar acciones en caso de que se requiera.

Servicios y operaciones

Para el área de servicios se definieron cuatro propuestas las cuales consistían en mejorar las áreas de servicios en cuanto a orden, flujo de la información y documentación de los procesos. Para esto se llevó a cabo un pre- diagnostico el cual se habló con los empresarios para darles a conocer nuestras propuestas del área de servicios. Las cuales fueron:

- Documentación de Procedimientos
- Implementación de metodología 5´s
- Auditoria 5´s
- ERP (Manual de Actualización de Datos)

Documentación de Procedimientos:

La documentación de procedimientos consiste en el resumen de los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo. Las empresas tienen procesos repetibles que son clave para que sus operaciones sean exitosas, por lo que la

documentación de procesos sirve como una guía fundamental de referencia para los empleados y directores.

La documentación de procesos es un mapa de ruta para tu organización. Les ayudara a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y te permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha.

Las principales herramientas para llevar a cabo la documentación de procesos pueden ser entrevistas, conversaciones grupales, videos, fotografías, observaciones de usuarios, diarios de campo, etc. Puede ser muy útil entrevistar a aquellos que sean expertos en el proceso para asegurarte de abarcar toda la información.

Para la documentación de un proceso puede utilizarse el diagrama de flujo el cual describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.

Primeramente, se llevó a cabo la implementación de la **documentación de los procedimientos** del área de servicio, esto con el fin de documentar al área de servicios/ aplicaciones e IT. Esto para poder implementarlo en la certificación que quieren realizar que es la ISO 9000.

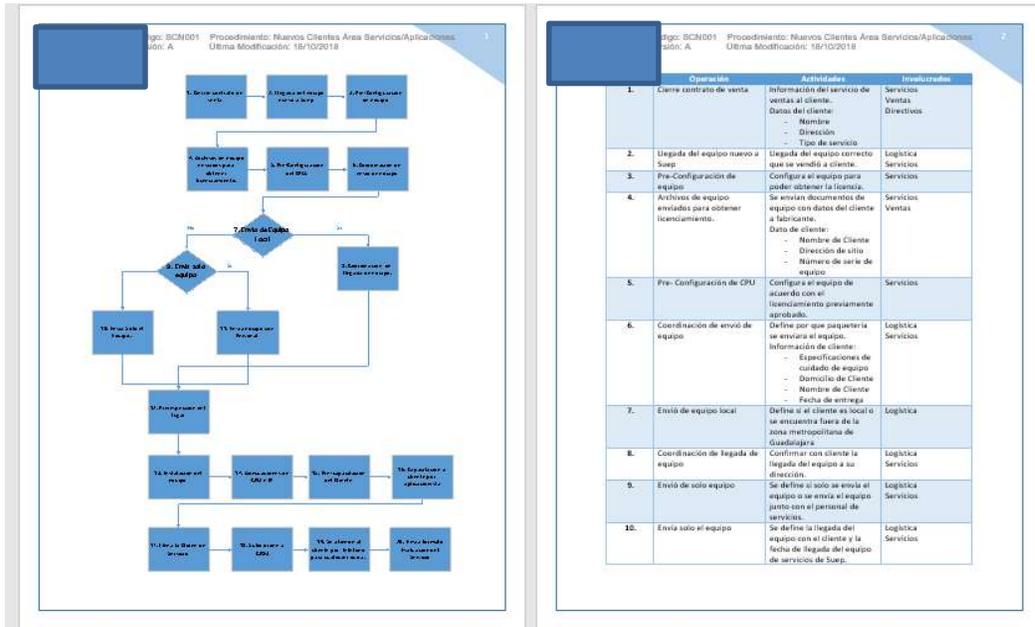
La implementación de esto fue primeramente el llevar a cabo diferentes entrevistas con el personal de servicios. En donde se les preguntó paso a paso el cómo se lleva a cabo el servicio de un cliente, cuanto se le tiene que proporcionar ayuda o tiene algún problema, en donde se basa desde que entra la llamada del cliente, se define si se puede resolver el problema de manera remota entrando a su servidor o se tienen que llevar a cabo una visita. Esta información detallada de cómo se lleva a cabo este proceso se puede ver en la imagen 1.1 y 1.2. Esto se implementó al momento de que cualquier persona de Servicios o Aplicaciones tiene alguna duda de la actividad o áreas involucradas en dichas actividades pueda informarse y

solicitar la información que se requiera. Con el fin de facilitar las operaciones dentro de la empresa y el flujo de la información.

Para IT se llevó a cabo también la documentación de las actividades/ operaciones que se llevan a cabo día con día en donde van desde la llamada del cliente cuando y tiene algún problema. Por otro lado, también se realizó otro documento que es cuando se le vende al cliente un servicio por parte de IT, que va desde la venta, la instalación, y la capacitación de la gente en donde también la aplicacionista entra para capacitar a fondo a la gente. Estos procedimientos se pueden observar en la imagen 2.1 y 2.2. En donde aplica lo mismo que en los procedimientos pasados, en los cuales el personal puede informarse sobre las operaciones que involucra cada actividad.

A continuación, se muestra una imagen general de lo que fueron los documento que se llevaron a cabo para la empresa, los cuales le servirán a futuro para la certificación de la ISO 9000. Pero como todos los procesos siempre hay una mejora que realizar para estos documentos principalmente.

En la imagen 1.1 se puede observar la documentación completa del área de servicios / aplicaciones cuando un cliente nuevo solicita de un servicio.



En la siguiente imagen 1.2, se puede observar la documentación del procedimiento cuando un cliente tiene algún problema el cual debe ser solucionado por servicios.

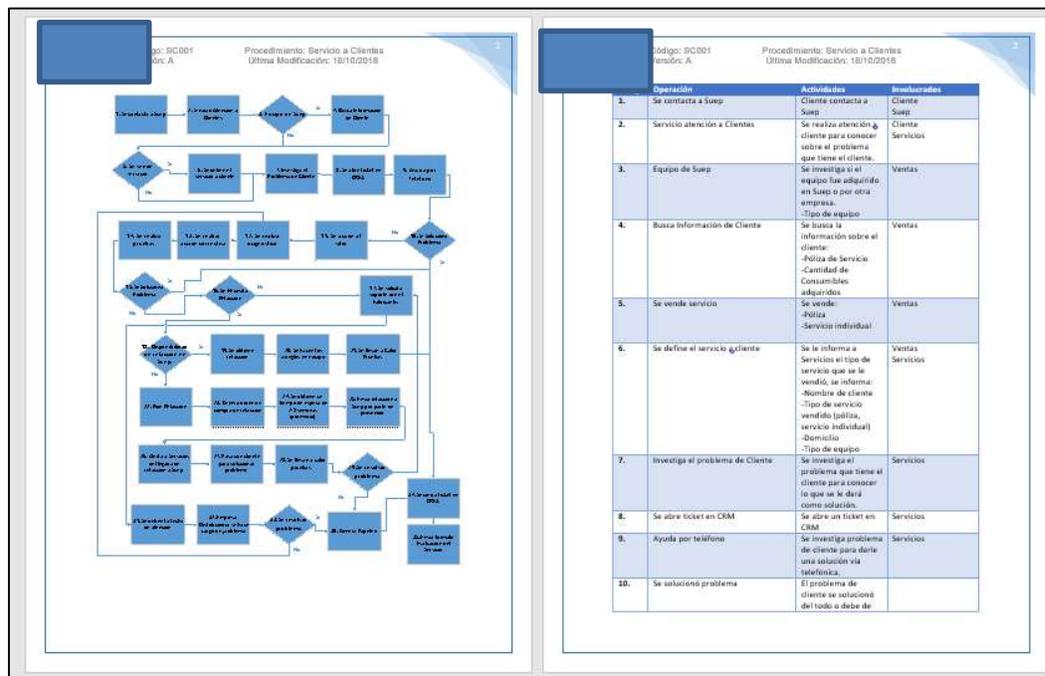


Ilustración 1.2 Servicio a Clientes

En la imagen 2.1 se puede observar el procedimiento de servicio a clientes por IT, el cual consiste de la compra de un equipo a la empresa la cual debe encargarse IT.

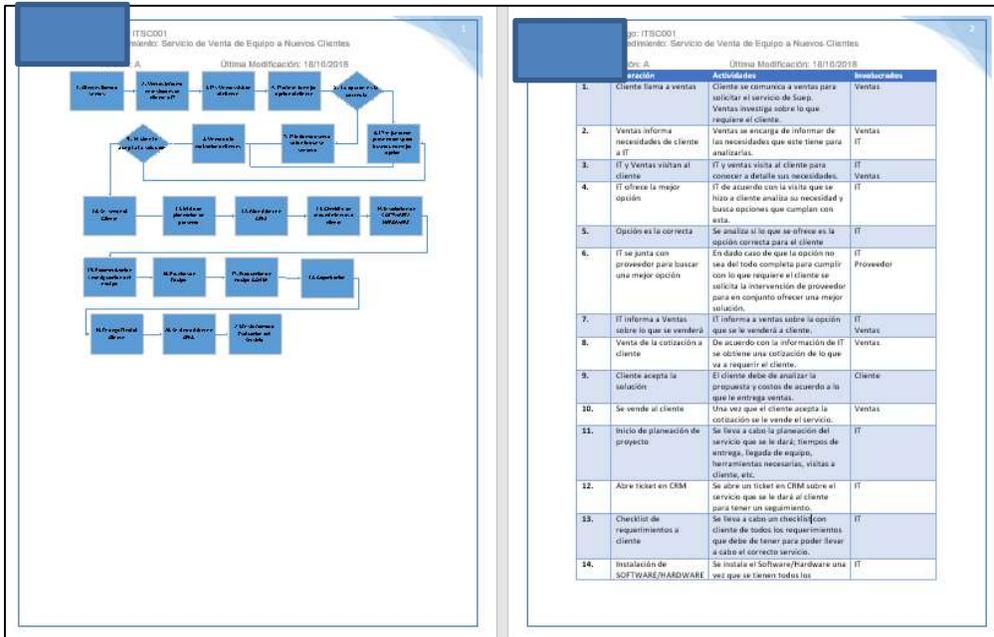


Ilustración 10.1 Servicio de Venta a Nuevos Clientes IT

Por ultima la imagen 2.2 consiste en el servicio de IT cuando se le presenta al cliente algún problema, el cual tiene diferentes niveles de escalación cuando no se puede resolver el problema.

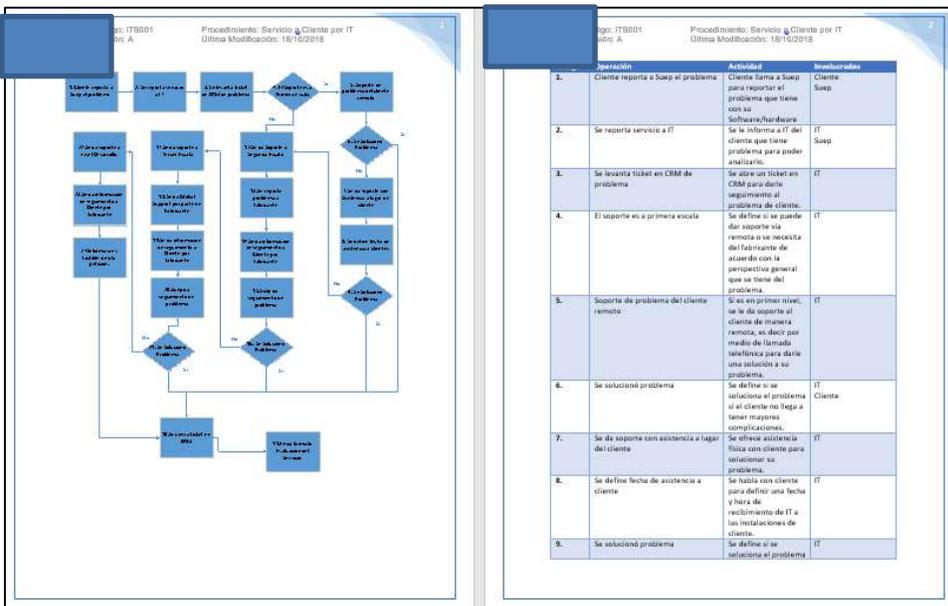


Ilustración 11.2 Servicio al Cliente

Implementación 5's y Auditoría 5's:

¿Qué es la metodología 5's?

Es una metodología que sirve para organizar el trabajo de una manera que minimice el desperdicio, asegurando que las zonas de trabajo estén⁴ limpias y organizadas, mejorando la productividad y la seguridad.

Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

A continuación, se resumen los objetivos de las 5S para luego explicar en la siguiente tabla 4.1

| Denominación | | Concepto | Objetivo particular |
|------------------------|---------------------|----------------------|--|
| En Español | En Japonés | | |
| Clasificación | 整理, <i>Seiri</i> | Separar innecesarios | Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil |
| Orden | 整頓, <i>Seiton</i> | Situar necesarios | Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz |
| Limpieza | 清掃, <i>Seisō</i> | Suprimir suciedad | Mejorar el nivel de limpieza de los lugares |
| Estandarización | 清潔, <i>Seiketsu</i> | Señalizar anomalías | Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden |
| Mantener la disciplina | 躰, <i>Shitsuke</i> | Seguir mejorando | Fomentar los esfuerzos en este sentido |

Tabla 12.1

La auditoría 5's

Un programa de auditoría es un plan de acción que documenta qué procedimientos seguirá un auditor o auditora para validar que una organización cumple con las regulaciones de cumplimiento.

Para llevar a cabo la implementación de la metodología 5's primero se llevó a cabo una capacitación sobre lo que es la metodología 5's en donde se les entregó un manual pequeño en el cual resume de manera muy concreta la metodología como se puede ver en la imagen A.1.

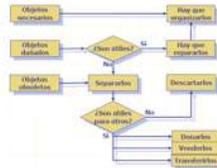
⁴ Lean Solutions, 2018



Ilustración S.5 Capacitación 5's

1. Clasificación/ Organización

Separe lo que realmente sirve de lo que no; identifique lo necesario de lo innecesario, sean herramientas, equipos, útiles o información.



1. Se **desecha** todo lo que se usa **menos de una vez al año**
2. Todo aquello que se usa **menos de una vez al mes se aparta**.
3. Todo aquello que se usa **menos de una vez por semana se aparta no muy lejos**.
4. Todo lo que se usa **menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo**.
5. Todo lo que se usa **menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano**.
6. Y lo que se usa **al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario**.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Más espacio.
- Eliminación del despilfarro.
- Mejor control de inventario.
- Menos accidentalidad.

2. Ordenar

Darle un lugar determinado a cada cosa, se toma a consideración lo siguiente

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento que se ha considerado como necesario.

- Disponer de sitios debidamente identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Utilizar la identificación visual, de tal manera que permita a las personas ajenas al área realizar una correcta disposición.



3. Limpieza

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que los puestos de trabajo se encuentren siempre en perfecto estado de modo que cuando alguien necesite utilizar algo esté listo para su uso.

¿Cómo?:

- Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- Limpiando los equipos de trabajo.
- Barriendo.
- Colocando la basura en su lugar.
- Cuidando nuestras cosas personales.
- Eliminando los focos de suciedad.

4. Estandarización

Mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene de nuestro sitio de trabajo.

¿Cómo?:

- Limpiando con la regularidad establecida.
- Manteniendo todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y Limpieza.

Ilustración A.1 Manual 5's

En donde se les realizó una capacitación la cual consto de dos horarios de 4 a 5 y de 5 a 6 de la tarde, en donde los integrantes de la empresa podían asistir al que se les acomodara mejor en sus horarios. Esto con el fin de darles a conocer cada una de las 5'S con las cuales estarían trabajando además de que se les dieron ideas de cómo podrían llevar a cabo el acomodo en cada uno de sus lugares. En la imagen A.2 y A.3 se puede observar la presentación que se les impartió al personal de la

empresa sobre lo que trata la metodología. Todo esto fue con el fin de tener mucho mejor ordenado su lugar de trabajo, almacén y tener mucha más limpieza; ya que antes de comenzar con la implementación de la metodología se tenía un desorden en sus áreas de trabajo.

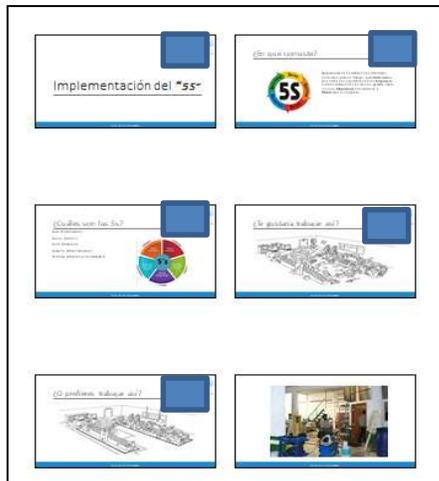


Ilustración A.1 Presentación capacitación Metodología 5's

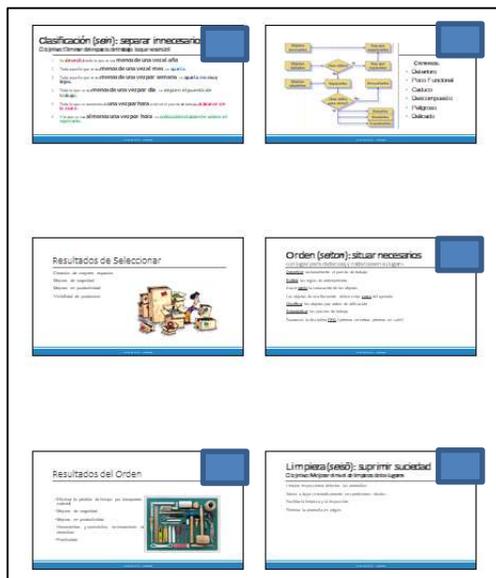


Ilustración A.2 Presentación capacitación Metodología 5's

Además de la implementación de la metodología 5's de la mano con esto se llevó a cabo una Auditoría 5's la cual consiste en evaluar las áreas de trabajo tanto de

servicios como áreas administrativas. En la cual se divide por cada S que tiene en la metodología y de cada una de ellas se representa con una o más de una pregunta en cada sección. La cual va desde el material innecesario que se tiene el área de trabajo, el orden que se tiene en su lugar, áreas delimitadas para cada cosa, la limpieza en cada área, el cumplimiento de los puntos, la constante evaluación de la auditoria, entre otros puntos que se podrán ver en los anexos.

| DAUS-002 | | | | |
|--|---------------------------|---|--|------------|
| Autorizado por: Versión: Fecha Última modificación: Creado por: | | Auditoria 5's | | |
| Categoría | Enfoque | Discrepancia | Falta | Puntuación |
| 1. Seleccionar | Herramental/Equipos | En el área de trabajo existe material de trabajo innecesario/sin uso y/o dañado | 10. Ningun artículo innecesario 5. 1 artículo innecesario 0. Mas de 2 artículos innecesarios o que no se usan. | |
| 1. Seleccionar | Material /Art. De Trabajo | En el área de trabajo hay materiales innecesarios/ sin uso y/o dañados? Ejem: Materiales de empaque, materiales de operación | 10. Ningun material innecesario 5. 1 material innecesario 0. Mas de 2 artículos innecesarios o que no se usan. | |
| 1. Seleccionar | Mobiliario | En el área de trabajo hay muebles innecesarios/ sin uso y/o dañados? | 10. Ningun mueble innecesario 5. 1 mueble innecesario 0. Mas de 2 muebles innecesarios o que no se usan. | |
| 2. Ordenar | Identificación | Están marcados los caminos y áreas de almacenaje? Ejem: Materia prima y suministros, consumibles, áreas restringidas, bates. | 10. Ningun mueble innecesario 5. 1 mueble innecesario 0. Mas de 2 muebles innecesarios o que no se usan. | |
| 2. Ordenar | Marcado de piso | Están marcadas las áreas de servicio y las áreas de material? Ejem: equipo | 10. Ningun área se encuentra marcada 5. 1 área marcada 0. Mas de 2 áreas marcadas. | |
| 2. Ordenar | Material productivo | Existe un control de cantidad y está etiquetado el control de proceso? | 10. Se tiene etiquetado y control 5. No se tiene control de una zona. 0. Mas de 2 áreas marcadas no tienen control. | |
| 3. Limpiar | Polvo y partículas | Están los equipos de trabajo y otros objetos libres de impurezas? Ejem: Polvo, aceite, grasa, residuos de contaminación | 10. Ningun equipo se encuentra con impurezas 5. 1 equipo cuenta con impurezas 0. Mas de 2 equipos tienen impurezas | |
| 3. Limpiar | Polvo y partículas | Están los muebles y el ambiente de trabajo libre de impurezas? Ejem: Lockers, estaciones de trabajo, ventanas, superficies, suelo en general | 10. Ningun mueble ni área de trabajo se encuentra con impurezas 5. 1 equipo o área de trabajo cuenta con impurezas 0. Mas de 2 equipos y/o áreas cuentan con impurezas | |

Ilustración B.1 Auditoria 5's

| | | | |
|-----------------|--------------------------|--|--|
| 3. Limpiar | Cableados | Se puede mantener limpio sin tener desperdicios? Ejem: No hay cables tocando el piso, buen acceso debajo de las instalaciones, se puede limpiar sin tener un riesgo | 10. Ningun cable se encuentra en el piso. 5. 1 cable esta fuera de su lugar designado 0. Mas de 2 cables se encuentran fuera de su lugar. |
| 3. Limpiar | Definición de estandares | Están disponibles todos los artículos para llevar a cabo la limpieza de las áreas? Ejem: Escobas, loallitas, agentes de limpieza? | 10. Se cuentan con todos los artículos de limpieza 5. Se cuenta solo con 1 artículo de limpieza. 0. Mas de 2 artículos de limpieza no se tienen disponibles. |
| 4. Estandarizar | Definición de estandares | Los estandares cumplen los siguientes requisitos: seguro, simple, claro, practico y documentado? Ejem: especificar las áreas que deben de estar involucradas, fechas compromisos y responsables. | 10. Las fechas de compromiso continuan vigentes. 5. 1 fecha de compromiso no se encuentra vigente. 0. Mas de 2 fechas de compromiso no estan vigentes |
| 4. Estandarizar | Acceso a la información | Se puede corroborar que el acceso a los estandares (digital y/o papel) es rapido y simple? Ejem: info en algun sistema de información o en fisico. | 10. Se tiene rapido acceso a los documentos oficiales 5. No se tiene rápido acceso a 1 documento 0. Mas de 2 documentos no se tienen con facilidad. |
| 5. Sostener | Documentos | Se pueden demostrar que los estandares de la sección 1 a la 4 siempre se cumplen? | 10. Se cumplen las 4 secciones 5. 1 sección no se cumple 0. Mas de 2 secciones no se cumplen |
| 5. Sostener | 5% Sistema | Se realizan las auditorias 5s? Requerimientos: regularmente, cualquier área. | 10. Se realiza dos veces por semana 5. Se realiza una vez por semana 0. NO se realiza en la semana |
| 5. Sostener | 5% Sistema | Se muestran las medidas para la auditoria 5s? Requerimientos: cumplimiento de las fechas, responsables. | 10. Tiene la papeleta todos los rubros llenos 5. 1 rubro no se encuentra lleno 0. Mas de 2 rubros no están llenos. |
| 5. Sostener | 5% Sistema | Se puede demostrar las actividades de mejora, antes y despues? | 10. Se puede demostrar con fotos/documentos la mejora 0. No se puede demostrar con fotos/documentos la mejora |

Ilustración B.2 Auditoria 5's

En la imagen B.1 y B.2 se puede apreciar el documento de la auditoria 5's que se realiza a cada área de la empresa. Por otro lado, el objetivo también es que entre áreas se auditen, es decir que los de servicio auditen a las áreas administrativas y las áreas administrativas auditen a los de servicio para tener mayor control y mejores resultados de la auditoria y continuar con la metodología 5's.

Además de esto se llevó a cabo una hoja de seguimiento la cual consiste en que si se encuentra algún problema o algo fuera de su lugar se tome registro de la irregularidad encontrada, el área en dónde se encontró la irregularidad, el responsable del área y por último la fecha en la cual va a llevar a cabo la mejora de su área, esto con el fin de tener un registro y mayor control y mejoras de la metodología 5's. En la Imagen B.3 se puede observar el formato de la hoja de seguimiento.

HOJA DE SEGUIMIENTO AUDITORIA 5'S

| # Num. | PROBLEMA | ÁREA | CAUSA RAÍZ | RESPONSABLE | ACCIÓN | FECHA DE COMPROMISO |
|--------|----------|------|------------|-------------|--------|---------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |

Ilustración B.3 Hoja Seguimiento Auditoria 5's

Asimismo, para el área de almacén se llevó a cabo la implementación de tarjetas para identificación del equipo que se tiene en material. La cual consiste en identificar el equipo, la persona responsable, en que área está ubicado, la fecha de disposición, lo que se va a hacer con ese equipo. En la imagen B.4 se puede ver la tarjeta verde que es material para enviar, Imagen B.5 material a desarmar de color amarillo y la B.6 material a revisar de color rojo.

| | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| Material a Enviar | |
| Fecha: | Ubicación: |
| Equipo: | Nombre de Proveedor/Cliente: |
| Responsable: | Observaciones: |
| Falla/Motivo: | Fecha de Compromiso para Disposición: |

Ilustración B.4 Tarjeta Material a Enviar

| Material Desarmar | |
|-------------------|---------------------------------------|
| Fecha: | Ubicación: |
| Equipo: | |
| Responsable: | Observaciones: |
| Falla/Motivo: | Fecha de Compromiso para Disposición: |

Ilustración B.5 Tarjeta Material a Desarmar

| Material a Revisar | |
|--------------------|---------------------------------------|
| Fecha: | Ubicación: |
| Equipo: | |
| Responsable: | Observaciones: |
| Falla/Motivo: | Fecha de Compromiso para Disposición: |

Ilustración B.6 Tarjeta Material a Revisar

ERP:

El ERP que es la Planificación de Recursos Empresariales es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de la empresa, las que tienen áreas como producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. Con esto se eficientiza el flujo de información.

Lo que se buscó implementar en esta herramienta de ERP que posee la empresa, fue el llevar a cabo la calendarización de la herramienta con los tiempos de pago de los clientes. Por la herramienta se llegó a un acuerdo de llevar a cabo un manual de ERP el cual dirá el cómo actualizar información sobre productos. Un manual en el que se desglosa paso por paso de cómo llevar a cabo la actualización de la información que se necesite. Durante la implementación de la mejora acordada nos

dimos cuenta de que el ERP que la empresa utiliza es un ERP el cual se hace cargo de distintas operaciones que maneja la empresa dentro de sus diferentes áreas.

Finanzas

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora se llevaron a cabo después del diagnóstico que se realizó, en el área de administración y finanzas se trabajó de la mano con la mayoría de las personas que conforman el consejo, ya que las propuestas involucraban más áreas, como servicio y el área de logística.

Las propuestas fueron las siguientes:

- Análisis de cuentas por pagar y definición de estrategias con proveedores
- Juntas mensuales con consejo para presentar resultados financieros
- Herramienta para análisis financiero
- Presupuestos por área
- Control de caja chica: promedio de gasto, presupuesto y procedimiento

Conforme se trabajó en el proceso de implementación hubo algunos cambios, los cuales se mostrarán en otro apartado.

Se agregaron 2 propuestas nuevas;

- Cotizador para productos de importación y para productos sin gasto de importación
- Herramienta para evaluación de proyectos

Primeramente, se realizó una **política de viajes**, se trabajó con la contadora de la empresa, la cual otorgó información para poder elaborarlo, se hizo una mejora en el formato de gastos, y se hicieron algunas cláusulas para agregar en el manual de mercadotecnia.

En la ilustración 1.1 se muestra el formato que se tiene que llenar para comprobar los gastos.



Política de viajes

Objetivo

Establecer las normas para el control, autorización y en algunos casos reembolso de los gastos de viajes que se realicen en la empresa.

1. Todos los gastos de avión y hospedaje de viajes previstos por motivos de trabajo deben estar previamente autorizados por ---.
2. El empleado que tenga tarjeta corporativa deberá utilizarla cuando sea posible para poder absorber los gastos del viaje.
3. Cada empleado deberá hacer su reporte de gastos personal y por viaje (no se acumulan en un solo reporte, por motivos de organización)

Facturación

1. Cada empleado deberá emitir sus propias facturas con sus tickets correspondientes, al igual que si se va a un restaurante donde pidan su correo electrónico deberán dar el suyo, no el de contabilidad.

Plazo

1. Al llegar del viaje, cuentan con 1 semana máximo para la entrega y autorización del reporte.

Ilustración 1.2 Políticas de viaje

En la ilustración 1.2 se muestran las políticas de viaje.

Esta propuesta tiene que seguir utilizándose, para que pueda tener resultados y que conforme lo vayan usando le hagan modificaciones en base a los beneficios que puedan obtener, se le entrego el formato a los empleados y las políticas se anexaron en el manual de RH.

Otra propuesta fue el **control de caja chica; promedio de gasto, presupuesto y procedimiento**

La caja chica es algo importante el cuál debe haber un control, ya que después deja de ser caja chica y absorbe muchísimos gastos que no tenemos contemplados, puede haber entradas insuficientes salidas excesivas y esto afecta al área financiera de la empresa, es por eso la importancia de una buena gestión en está.

Se trabajó con el encargado del área, y se analizó la información de las paqueteras para poder buscar otras opciones más económicas y que se adecuaran a las necesidades de la empresa, también para solicitar créditos o convenios.

Se hizo un presupuesto del gasto del mes, el promedio es de \$5,000 y varía dependiendo de cuantos pedidos se tenga, así que con base en eso se realizó un manual de caja chica para dejar en claro el funcionamiento de esta y que el dinero se entregue mes con mes, también se elaboró un formato el cuál se puede llenar día con día o por semana, dependiendo que se le facilite más a la persona que lo utilice, ahí puede seleccionar la compañía, se pone el concepto y número de guía, también puedes seleccionar si hay o no factura, y al poner los montos, en automático te da la cantidad sobrante de los \$5,000

relevante de cada departamento, el objetivo principal es que todo el contenido visto en la junta se use para toma de decisiones.

La junta se realizará en la segunda semana de cada mes, esto para que se cuente con información completa del mes pasado, en horario y día en que todos puedan asistir, es importante que no se posponga la junta y que todos estén presentes.

Cada miembro del consejo tendrá un espacio para que pueda exponer los temas relevantes de su área encargada, conforme pasen las juntas, los participantes podrán solicitar información para que se vea en la próxima junta.

Lo que se busca en estas juntas es lo siguiente;

-Discutir sobre los problemas o situaciones que se enfrentan cada uno en sus respectivos departamentos, para así proponer soluciones.

-Participar activamente en la sesión.

-Conocer la situación financiera de la empresa.

-Programación y planeación del mes siguiente.

-Conocer los nuevos proyectos

-Revisión de resultados y métricos

Para la **herramienta de análisis financiero** se le pregunto a los diferentes miembros del consejo que información les gustaría revisar en las juntas y en base a eso se hizo un Excel el cual ya está programado para hacer un informe mensual. La persona encargada del área de finanzas tiene que llenar la pestaña de información para que se puedan hacer las gráficas y datos, hay una comparación del mes pasado con el actual.

Se muestra la situación financiera de la empresa, las ventas, y se presentan los proyectos que se tienen planeados implementar (información financiera de los proyectos).

| Razon de circulante | | | | | |
|------------------------|--------------|-----------|-------------------|--------------|---|
| Periodo anterior | | | Actual | | |
| Activo circulante | 1 | | Activo circulante | 1 | |
| Pasivo circulante | 1 | 1 | Pasivo circulante | 1 | 1 |
| Gastos | | | | | |
| Periodo anterior | | | Actual | | |
| | 5000 | | | 7500 | |
| Compras | | | | | |
| Periodo anterior | | | Actual | | |
| | | | | | |
| Razón de deuda | | | | | |
| Periodo anterior | | | Periodo actual | | |
| Pasivo total | 1 | | Pasivo total | 1 | |
| Activo total | 1 | 1 | Activo total | 1 | 1 |
| Ventas | | | | | |
| Periodo anterior | | | Actual | | |
| \$ | 6,521,505.17 | | \$ | 3,365,938.24 | |
| Flujo | | | | | |
| Periodo anterior | | | Actual | | |
| | 20000 | | | 23000 | |
| Proyectos | | | | | |
| Costeo | | | | | |
| Tiempo de recuperación | | | | | |
| Utilidad | | | | | |
| | | | | | |
| Viable | | No viable | | | |

Ilustración 5.1 Informe mensual

En la ilustración 5.1 se presenta la plantilla que tiene que ser llenada con los datos financieros.



Informe mensual

| Informe mensual | | De | A | | | | | |
|--|--|-----------------|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| Fecha | | | | | | | | |
| Razon de circulante | | | | | | | | |
| Periodo anterior | | 1 | |  | | | | |
| Periodo actual | | 1 | | | | | | |
| SUEP tiene | | | 1, por cada peso que debe | | | | | |
| Razón de deuda | | | | | | | | |
| Periodo anterior | | 1 | |  | | | | |
| Periodo actual | | 1 | | | | | | |
| Por cada peso que tiene invertido, debe | | | 1 | | | | | |
| Ventas | | | | | | | | |
| Periodo anterior | | \$ 6,521,505.17 | |  | | | | |
| Periodo actual | | \$ 3,365,938.24 | | | | | | |

Ilustración 5.2.1 Informe mensual



Ilustración 5.2.2 Informe mensual

En la ilustración 5.2.1 y 5.2.2 se muestra el informe financiero que se presentara en las juntas mensuales.

Esta propuesta es para que se siga haciendo mes con mes, y que no se posponga ya que se verá información importante sobre la situación de la empresa, la cual ayudara para la toma de decisiones y para discutir y poner a debate los diferentes proyectos que se enfrenta.



Ilustración 6 Carátula de presentación de costeo

Después de analizar la situación de costeo, se llegó a la conclusión que se podía hacer una mejora en el proceso, y los empresarios sugirieron que se hiciera un análisis de costos y como resultado a eso se elaboró un cotizador para los diferentes productos, tanto los que son importados como los que ya están puestos aquí en México.

En el transcurso que se realizaba el cotizador también se hizo una pequeña presentación a los empresarios sobre el tema de la importancia del costeo, en el cuál lo que se buscaba era la sensibilización de este tema y que ellos tuvieran claro porque es tan importante y porque se debía realizar todo el análisis.

El costeo en una empresa es importante para saber si hay margen o no. Es necesario saber el costo de un producto o servicio no sólo para decidir si debe o no fabricarlo, sino también para poder fijar su precio de venta. Hay diferentes tipos de costeo, como el costeo absorbente y costeo de adquisición, también diferentes estrategias de precios.

En la imagen 6 se muestra la portada de la presentación que se realizó con los empresarios, con diferentes temas y estrategias.

eso te muestra todos los componentes, los tienes que ir seleccionando y al final te da el cálculo, pero la misma fórmula se puede utilizar para diferentes productos.

| Producto | |
|-------------------------|------------|
| Costos | |
| Precio | 2500 |
| Flete | 700 |
| Otros gastos | 200 |
| | |
| SUBTOTAL | \$3,400.00 |
| Utilidad | |
| % de utilidad deseado | 25% |
| | |
| | |
| Precio Unitario | \$4,250.00 |
| Precio por lote | |
| Precio | 2500 |
| Número de piezas | 15 |
| Flete | 700 |
| Otros gastos | 200 |
| Gastos unitarios | 60 |
| | |
| Subtotal | \$2,560.00 |
| Utilidad | 25% |
| Precio Mayoreo | \$3,200.00 |

Ilustración 6.2 Cotizador productos sin gasto aduanal

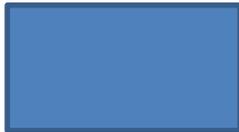
En la imagen 6.2 se muestra el cotizador el cuál solo toma en cuenta los gastos de fletes y otros gastos de compra, también se puede hacer en mayoreo, cuando el precio de flete es para muchos productos.

Esta propuesta es para que la utilicen siempre que se tiene que sacar el precio de venta de algún producto, lo que se está tratando de implementar es que con este cotizador se actualice la información del ERP para que siempre estén los precios al

día y los vendedores tengan esa información, lo cual va pegada a las políticas de venta.

La empresa contaba con algunas **políticas de ventas**, pero no estaban documentadas, se trabajó con el encargado de eso para poder recabar información y plasmarlas en un documento.

Las políticas de toda compañía suelen estar por escrito, para que estén a la mano de todos aquellos a los que van dirigidas, generalmente clientes, proveedores, accionistas y trabajadores, en este caso el departamento de ventas y servicio. Establecer estas políticas nos ayuda a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto, por lo que nos permitirá ser justos si aplicamos siempre una decisión bajo los mismos métodos.



Política de ventas

- 5% de negociación, si es más pasas al jefe
- Si te compran cajas cerradas de película [(5 cajas) , SUEP paga el flete
- 6 meses de crédito, si es más es arrendamiento
- Si pagas de contado tienes un 3% de descuento , 5 días hábiles
- 30 días para pago, antes de autorizar el crédito necesitan su documentación
 - RFC
 - Acta Constitutiva
 - Domicilio
 - Teléfonos
 - Correo electrónico
 - Uso CFDI
 - Método de pago
 - Forma de pago
 - Banco
 - Cuenta bancaria
 - Clave interbancaria
- Las primeras 2 compras son de contado, las siguientes ya es crédito
- En refacciones no se aceptan reclamaciones, ellos se hacen responsables (Aplica solo cuando mandan refacciones y/o películas)
- Política para arreglar un equipo y si hay mal manejo de parte del cliente, si se daña el equipo y los operarios no tomaron el curso de aplicaciones, no se hace responsable.
- Si se compra la película a SUEP, y se daña la cabeza térmica o impresora no cuesta el mantenimiento
- Después de 2 meses se bloquea la cuenta y tiene que pagar solo de contado

Ilustración 7 Políticas de viaje

En la siguiente propuesta: **herramienta para evaluación de proyectos**, tiene como propósito poder valorar los nuevos proyectos, calcular los gastos mensuales y los meses en los que tardaría en dar una utilidad positiva, al igual que darnos una tabla del punto de equilibrio, y lo más importante, valorar si el proyecto es viable.

En las siguientes ilustraciones muestra el formato que se tiene que llenar, para que en automático otorgue la utilidad neta.

Esta información se presentará en las juntas mensuales, para que todo el consejo conozca los proyectos y todo lo que implica.

| Proyectos | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|-------|------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------|
| Nombre del proyecto | | | | | | | Resomaz |
| Lugar del proyecto | | | | | | | Mazatlan |
| Fase 1 | | | | | | | |
| Número de equipos | Nombre de equipos | Meses | Costo del equipo | Costo de mantenimiento | Número de placas promedio | Costo de consumibles (placas) | |
| 1 | Rayos X rodable | 36 | \$ 5,000 | 13.9 | 2.0 | 150 | |
| 1 | Arco en C | | | | | | |
| 1 | Mesa fija de rayos X | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Datos generales | | Monto | | | | | |
| Costo de consumible | \$ 2.50 | | | | | | |
| Precio de venta | \$ 15.00 | | | | | | |
| Costo del equipo | \$ 5,000 | | | | | | |
| Costo de mantenimiento | | | | | | | |
| Pacientes | \$ 30 | | | | | | |
| Placas promedio por paciente | \$ 2 | | | | | | |
| Condiciones economicas del proyecto | | | | | | | |
| Costo de mantenimiento anual | | | | | | | |
| Proteger celdas | | | | | | | |

Ilustración 8 Evaluación de proyectos

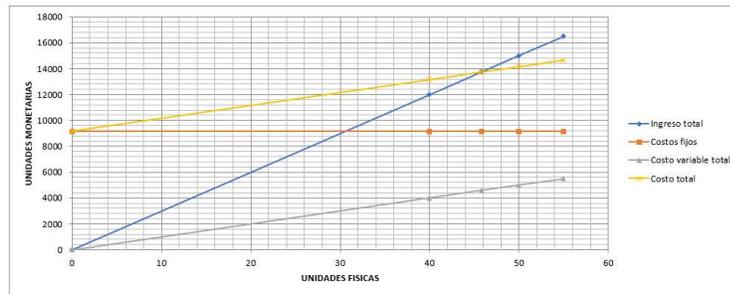
Ilustración 8.1 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO: CONTEMPLANDO COSTOS Y UTILIDAD DESEADA

| Periodo mensual | |
|---|---------------------|
| DATOS | |
| Precio de venta unitario | \$ 300.00 |
| Unidades vendidas | 35.00 |
| Ingreso total | \$ 10,500.00 |
| Costo fijo total + Utilidad deseada | \$ 9,160.00 |
| Costo fijo total | \$ 9,160.00 |
| Utilidad deseada | \$ 3,500.00 |
| Costo variable total | \$ 3,500.00 |
| Costo variable unitario | \$ 100.00 |
| Cantidad de equilibrio = CFT / (P-CVU) | 45.80 |
| Valor monetario de equilibrio | \$ 13,740.00 |

| A | B | C = A x B | D | E | F = B x E | G = D + F | H = C - G |
|-----------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------|----------------------|--------------|-------------|
| Precio venta unitario | Cantidad | Ingreso total | Costos fijos | Costo variable | Costo variable total | Costo total | Ganancia |
| \$ 300.00 | - | \$ - | \$ 9,160.00 | \$ 100.00 | \$ - | \$ 9,160.00 | \$ 9,160.00 |
| \$ 300.00 | 40.00 | \$ 12,000.00 | \$ 9,160.00 | \$ 100.00 | \$ 4,000.00 | \$ 13,160.00 | \$ 1,160.00 |
| \$ 300.00 | 45.80 | \$ 13,740.00 | \$ 9,160.00 | \$ 100.00 | \$ 4,580.00 | \$ 13,740.00 | \$ - |
| \$ 300.00 | 50.00 | \$ 15,000.00 | \$ 9,160.00 | \$ 100.00 | \$ 5,000.00 | \$ 14,160.00 | \$ 840.00 |
| \$ 300.00 | 55.00 | \$ 16,500.00 | \$ 9,160.00 | \$ 100.00 | \$ 5,500.00 | \$ 14,660.00 | \$ 1,840.00 |
| \$ 300.00 | 60.00 | \$ 18,000.00 | \$ 9,160.00 | \$ 100.00 | \$ 6,000.00 | \$ 15,160.00 | \$ 2,840.00 |

← EQUILIBRIO



5.2 Ajustes al plan de acción

Recursos Humanos:

De las propuestas de mejorar en el área, los únicos que tuvieron cambio fueron la realización definitiva del organigrama, descripción de puesto de las direcciones, y las fechas del taller de sensibilización.

El tema del organigrama y los puestos de dirección, por haber cierta complejidad se disidió que llevare ese tema la consultoría directa. Los temas que toco la consultoría PAP fueron la operatividad de la compañía.

Mercadotecnia:

En el caso del área de mercadotecnia no hubo cambios, desde el inicio se presentaron las propuestas de mejora a los empresarios, y en el transcurso de implementación todo siguió como lo planeado.

Operaciones:

- Documentación de procedimientos

Algunas de las afectaciones que se presentaron al momento de comenzar con esta documentación fueron los tiempos de los empleados en donde, no siempre se podía terminar a tiempo la recopilación de la información por las labores que ellos debían de atender. Por lo que se buscó después de una sesión el poner un horario con fecha para evitar que los mismos trabajadores se encontraran fuera.

- Metodología 5's y Auditoria 5's

Las afectaciones de tiempo que se tuvieron fue que se comenzó a implementar la metodología, pero se tuvo que comenzar de cero por la capacitación que se tuvo con la gente, esto generando un poco de retraso en cuanto a los días que ya se tenían planeados realizar otras actividades. Pero de ahí en mas no hubo mucha repercusión en los tiempos de la implementación de la metodología 5's.

Además de esto se llevaron a cabo dos propuestas más que se relacionan con la metodología 5's que fueron la hoja de seguimiento de la auditoria 5's la cual consiste en dar seguimiento a las irregularidades que se presentan mientras se hacen las auditorias. También se llevó a cabo la implementación de las tarjetas en almacén para tener mayor control del equipo que se encuentra en esta área y lo que se debe de hacer con este equipo, ya que no se tenía control de eso y tampoco se tenía conocimiento del flujo de los equipos.

- Calendarización de ERP

Lo planeado en el ERP era llevar a cabo una calendarización en donde se le avisara al cliente de su pago tardío automáticamente, pero por cuestiones en la herramienta no se puede automatizar de manera manual si no debe de contactar a la empresa que llevo a cabo la instalación del ERP para que se acomode a lo que se necesita.

Las afectaciones que se tuvieron en esta propuesta fue el tiempo que se tuvo para ver la herramienta y, por otro lado, que no se tenía el control completo del ERP ya que se necesitaba de la ayuda de la empresa que instalo el ERP para poder realizar lo que se quería que era la calendarización de los pagos de clientes.

Los cambios que se tuvieron que generar fueron el llevar a cabo un manual en el cual se mencionara paso por paso el cómo subir o actualizar información de producto, ya que como ya lo mencione se necesitaba de la ayuda de la empresa que instalo el ERP en donde tomaría más tiempo de lo planeado.

Finanzas:

Una de las propuestas iniciales no se implementó por el nivel de alcance, no había viabilidad de negociación con los proveedores.

En la propuesta de:

- Análisis de cuentas por pagar y definición de estrategias con proveedores

Después del análisis se llegó a la conclusión que era una mejor estrategia el poder bajar el número de cartera vencida, para así tener más flujo de efectivo, entonces se propuso que se mandara un estado de cuenta automatizado en ERP, mes con mes a los clientes, ya que no hay un departamento de cobranza, esta acción remplazaría lo que se haría en ese puesto, así que se hizo un pequeño manual de como mandar correos masivos, a una lista en específico, en este caso a los contactos de cuentas por pagar.

EL problema que hubo es que el ERP no estaba funcionando a la perfección, solo se tiene que preguntar bien el proceso de agregar los correos, y que se tenga el estado de cuenta analizado para evitar cobrar doble al cliente.

En el caso del cotizador, fue algo que se agregó a las propuestas después de unas semanas de implementación, esta propuesta a mi parecer fue algo que puede ser de lo más útil para la empresa, fue una herramienta la cual se invirtió más tiempo y se tuvo que hacer más investigación para poder realizarlo.

5.3 Resultados obtenidos

Recursos Humanos:

Se obtuvo la estructura del área de recursos humanos con el manual. Donde está plasmada la forma de actuar y los procesos esenciales del área. De ello se redactaron y armonizaron formatos para la operación del departamento, así como la actualización de algunos puntos del reglamento interior de trabajo. Todo esto con el fin de fortalecer el área y con ello, la administración del capital humano.

Mercadotecnia:

El resultado obtenido es el manual de Marketing con los procesos, requisitos internos para el funcionamiento del área, las políticas de viajes, el procedimiento

postventa y la encuesta de satisfacción, con el fin de realizar la operación del área más efectiva.

Los resultados de la implementación de estos documentos, se requiere que la empresa ponga en marcha el plan de Mercadotecnia para que se pueda evaluar y medir los resultados obtenidos con la implementación del mismo.

Operaciones:

- Documentación de Procedimientos

Los beneficios que obtiene la empresa al momento de llevar a cabo la documentación de procedimientos es primeramente tener mejor control sobre las operaciones que se llevan a cabo para tener un proceso completo. Por otro lado, conocer la información que fluye en las operaciones y como se tiene en mente comenzar a utilizar el ERP al 100% es que conociendo que información que se necesita podemos saber cuáles son los rubros que tienen que ser actualizados para que las operaciones fluyan de la mejor manera.

Como consecuencia de esa propuesta que se tuvo en la empresa les hace tener documentos en los cuales saben por dónde comenzar el día en que decidan certificarse con la ISO 9000, ya que esta certificación uno de sus puntos es tener documentados todos los procesos que están dentro de la empresa; por lo tanto, esta propuesta les ayudaría mucho. Por otro lado, también se debe de checar para saber si no hay nuevas operaciones dentro del proceso que no estén registradas esto para actualizar los proceso documentados que ya se tienen.

Los resultados que se obtuvieron para la empresa de esta propuesta uno es saber qué información se necesita para subir al ERP, por otro lado, les servirá al momento de certificarse en la ISO 9000 como ya lo mencione antes. Esto teniendo como resultado cuatro documentos en donde se tienen registrados las operaciones del área de servicios, aplicaciones e IT.

Los testimonios o retroalimentación que se tienen sobre esta propuesta es que el personal de servicios, aplicaciones e IT busca que la información que se solicita no se tenga que estar pidiendo a una persona en especial. Esto género que el documentar los procedimientos salieran mejoras en las cuales la empresa puede implementar como es el tener la información que se requiera por parte de las áreas en el ERP esto con el fin de facilitar y agilizar el flujo de la información cuando se solicite.

- Metodología 5's y Auditoria 5's

Los beneficios que obtiene la empresa al momento de comenzar con la implementación de la metodología 5's fueron el un mayor orden las áreas de trabajo, también el saber que se tiene y que debe de ser desechado porque es obsoleto o porque ya no sirve, esto como resultado generando que haya más espacio en las zonas donde tal vez hasta se tenían pilas de documentos, herramientas, etc. Lo único que tiene esta metodología es que si no se hace que los miembros de la empresa lo sigan haciendo se pierde, porque para eso se implementó la auditoria 5's para que no se pierda ese sentido de orden y limpieza en las áreas de trabajo. Un beneficio que puedo obtener la empresa al momento de implementar esta metodología es que se pueden certificar en 5's, esto generando que sea mucho más fácil que si se empezara desde cero como se comenzó con el PAP.

Los resultados que pudieron observar en la empresa con la metodología 5's fueron los siguientes como se pueden ver en la tabla 1.1. Esto también por la implementación de la auditoria la cual dio seguimiento sobre el trabajo que se va realizando día con día de los trabajadores y empresarios.

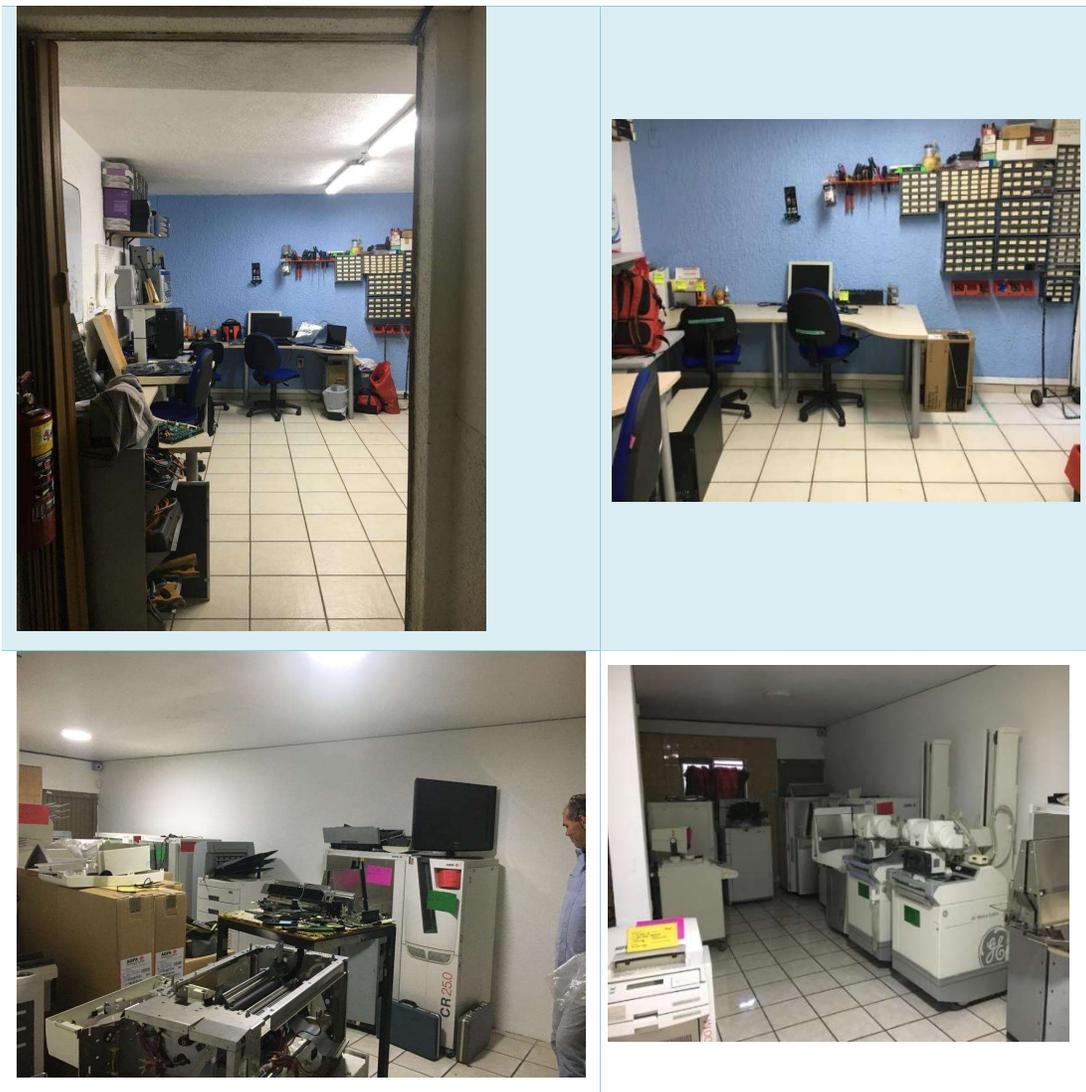
Tabla 5.1 Resultados Implementación 5's

ANTES



DESPUÉS





Los testimonios o retroalimentación de los trabajadores de la empresa por parte de las personas que querían un cambio como, por ejemplo, la secretaria/recepcionista quien abogo a favor y pensó que es una buena idea porque muchas veces no se tiene orden en la cocina. También se tuvo retroalimentación positiva por parte de los de servicio los cuales creen que es una buena herramienta para tener mucho mayor orden en sus áreas de trabajo, así como para poder encontrar la herramienta o equipos con mucho más facilidad y rapidez.

- Manual de ERP.

Los beneficios de tener el manual de ERP es que cualquier persona puede actualizar la información sin necesidad de que una persona físicamente les diga como subirla paso a paso. Esto generando mayor facilidad y disponibilidad de la información cuando se necesita.

Finanzas:

Los resultados que se obtuvieron a lo largo del proyecto fueron los siguientes:

- Después del análisis de costos en la empresa, se tomó la decisión de replantear el costeo.
- La empresa se ve en la necesidad de revisar la información financiera de las 3 unidades de negocio.
- Después de analizar la cartera vencida se estableció la estrategia de envió de correos y recordatorios a los clientes con pagos pendientes.
- Documentar las políticas de venta, ya que después de ver el funcionamiento del cotizador, permite tener límites de negociación para los vendedores.
- Involucramiento e interés de todas las áreas al presentar informe en la junta mensual operativa.
- Se cumplió con el objetivo de analizar 2 estados financieros.

Algunas de las ventajas del procedimiento de caja chica es tener un buen manejo es tener registro y justificación de los pagos, archivar los gastos y mejorar la asignación de presupuestos, ese último punto es fundamental, ya que el funcionamiento de caja chica se basaba en que el encargado del área de logística financiaba la caja chica, así que la cuenta aumentaba conforme pasaban los días hasta llegar al punto de tener un monto muy grande. Lo que se buscó con esta propuesta es que hubiera una caja revolvente, se hizo un promedio de gasto al mes para que en vez de que se financiara, se otorgara el efectivo y en caso de requerir más se debe llenar el formato.

También el tener las políticas ya documentadas y por escrito es más fácil que se le pueda dar un mejor uso y que quedé al alcance de todos.

Las juntas mensuales permiten mayor interacción entre los miembros del consejo y que estén enterados de las situaciones de las áreas, hay un mejor manejo de información y se comparte entre todos.

5.4. Tabla sobre capacitación y empleo

| | |
|-------------------------------------|----|
| Número de empleos protegidos | 22 |
| Número de empleos generados | 0 |

| Personas capacitadas | Área de capacitación | Horas de Capacitación |
|-----------------------------|--|------------------------------|
| 16 | Metodología 5's y auditorías | 12 |
| 4 | Documentación de procesos | 27 |
| 18 | Comunicación y resistencia al cambio | 8 |
| 7 | Comunicación y trabajo en equipo | 5 |
| 1 | Procesos de recursos humanos | 10 |
| 4 | Herramientas financieras y análisis de información | 10 |

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Recursos Humanos

Problema: Comunicación ineficiente y funciones del departamento poco estratégica.

Objetivo estratégico: Área estructurada y definida de acuerdo con sus funciones. Conocimiento de responsabilidades y obligaciones.

Objetivo operativo: Clima laboral satisfactorio

Propuesta de mejora: Estructura del área de RH y establecimiento de canales de comunicación Formal

| TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES | | | | | | | |
|---|---|--|-------------------------|--------|----------------|------|--|
| Seguimiento de proyecto | | | Medición de indicadores | | | | Observaciones |
| Cadena de impacto | Indicador | Medición inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición final | | |
| | | | | | | | |
| RESULTADO | Manual de recursos humanos | 1 manual de recursos humanos | 0 | 1 | 1 | 1.00 | Se elaboró y liberó el Manual de RH |
| USO | La persona encargada de recursos humanos <u>consulta</u> el manual y aplica los procesos establecidos necesarios | # de procedimientos aplicados | 0 | 3 | 3 | 3.00 | *Resguardo de vehículo *Check list expediente *Reglamento, código de conducta y reglamentación en general |
| BENEFICIO | Estructura del área y que todo el personal conozca y aplique sus actividades, línea de mando e indicadores de desempeño | % del personal que conocen y aplican procesos y lineamientos de RRHH | 0% | 100% | 100% | 100% | *En el taller de sensibilización se logró comunicar la normativa y cambios en el área de RH Reglamento interior de trabajo, lo conocen y se generó retroalimentación. Se promovieron espacios para revisar dudas con el asesor legal. |

Mercadotecnia

Problema: Estrategia de marketing limitada

Objetivo estratégico: Prospección de clientes y mejora en servicio postventa

Objetivo operativo: Recuperación de zonas descuidadas 95% índice de satisfacción de clientes

Propuesta de mejora: Estructura del área de Marketing y estrategias

| TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------------|--------|----------------|---|--|
| Seguimiento de proyecto | | | Medición de indicadores | | | | Observaciones |
| Cadena de impacto | Indicador | Medición inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición final | | |
| | | | | | | | |
| RESULTADO | Plan de comercialización | 1 Plan de comercialización | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| USO | El encargado de mercadotecnia <u>pone en práctica</u> las estrategias, monitorea y evalúa el rendimiento de las tácticas | # de estrategias implementadas | 0 | 3 | 3 | 3 | Encuesta de servicio - satisfacción de clientes Procedimiento POST-VENTA Se hizo un vaciado de distintas propuestas que tendrán que validar y presupuestar. Matriz de priorización. Merca directa y publicidad de SUEP para regalos |
| BENEFICIO | Se cuenta con claridad y certeza sobre la estructura del área de marketing y el encargado es capaz de generar atracción y retención de clientes de forma estratégica. | # de clientes nuevos establecidos después de las estrategias de marketing | 0 | 1 | 1 | - | Como aún no se definen exactamente las estrategias de promoción de venta y atracción de clientes, no se ha usado completamente y por lo tanto no hay clientes nuevos por ahora. Se están haciendo proyectos y licitaciones con secretaria de salud y hospital de mazatlan "ResoMaz" |

Finanzas

Problema: Información Financiera centralizada

Objetivo estratégico: Información contable al corriente, cuentas por cobrar al corriente y buena negociación con proveedores.

Objetivo operativo: Realizar 12 juntas anuales y tener el registro de información contable al 90%.

Propuesta de mejora: Herramienta para análisis y difusión de la información financiera.

| TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------------|--------|----------------|-----------|---|
| Seguimiento de proyecto | | | Medición de Indicadores | | | | Observaciones |
| Cadena de impacto | Indicador | Medición Inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición Final | | |
| | | | | | | RESULTADO | |
| USO | El consejo utiliza y analiza las herramientas en las juntas y se dialoga sobre la situación financiera de la empresa. | # de estados financieros analizados por mes | 0 | 2 | 2 | 2 | Se analizó la información financiera del mes de SEPTIEMBRE Y OCTUBRE. 2 ESTADOS ANALIZADOS Y UN SOLO EVENTO. ES DECIR, SÓLO UNA REUNIÓN. |
| BENEFICIO | Control del área y descentralización de la información financiera, es decir la información se comparte y se toman decisiones. | # de decisiones tomadas con base en la información financiera | 0 | 3 | 3 | 4 | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Después de analizar los costos, se tomó la decisión de replantear el costo 2.- La necesidad de revisar la información financiera de las 3 empresas al mismo tiempo 3.- Después de analizar la cartera vencida, se estableció la estrategia de envío de correos y recordatorios a los clientes con pagos pendientes 4.- Documentar las políticas de venta, ya que después de ver en funcionamiento el cotizador permite tener límites de negociación para los vendedores. 5.- Involucramiento e interés de todas las áreas de presentar informe en la junta mensual operativa. |

Operaciones

Problema: Desconocimiento de actividades clave

Objetivo estratégico: Área estructurada capaz de responder a las problemáticas de sus clientes en tiempo y forma.

Objetivo operativo: 90% de cumplimiento en la auditoría

Propuesta de mejora: Documentación de procesos y auditoría

| Cadena de Impacto | Indicador | Medición Inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición final | Observaciones | |
|-------------------|---|--|---------------|--------|----------------|---------------|--|
| RESULTADO | Documentación de las actividades en diagrama de flujo así como una auditoría 5's en las áreas de trabajo | 1 Manual de operaciones | 0 | 1 | 1 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> *Manual de procedimientos del área de servicios *Manual de CRM *Capacitación en 5's y auditoría *Tarjeta de identificación de equipos *Hoja de seguimiento de auditoría (hallazgos documentados con compromisos y responsables) |
| USO | El personal de las áreas consulta y aplica el documento de las actividades a realizar. Se implementa 5's. | # de procesos y auditorías aplicados. | 0 | 7 | 7 | 6 | <ul style="list-style-type: none"> * Auditoría de 5's (2) tanto áreas de SUEP como SEIP *Hoja de seguimiento (2) * Implementación de 5's en las áreas de servicio y administrativas (2) tanto en SUEP como SEIP |
| BENEFICIO | Estructura de las actividades, eficiencia, reducción de tiempos y retrabajos. Mayor organización en las áreas de trabajo. | Calificación de la auditoría satisfactoria. (5's y Lean) | 0 | 80 | 80 | 78 | <ul style="list-style-type: none"> *Finanzas 70 *Servicio 70 *IA 85 *Alfredo 85 *Contabilidad 71 *ACA - logística 89 - Después de haber documentado se pudo obtener información sobre lo que se necesita subir al ERP - Después de analizar el ERP, se pudo determinar un manual para poder actualizar la información de este. |

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

Recursos Humanos:

- Plan Becario

Realizar convenio con universidades y/o empresas para la captación de becarios y con ello tener mayor fuerza de trabajo y formar a potenciales colaboradores definitivos.

- Sistema de evaluación de desempeño.

Realizar a detalle, por área un indicador específico con el fin de tener una medición del desempeño

- Echar a andar la estandarización de los procesos a través de los perfiles y descripciones de puestos

Mercadotecnia:

- Se recomienda el tener becarios dentro de esta área para facilitar las actividades que se llevan a cabo en el área de mercadotecnia.
- Llevar a cabo promociones en las cuales se les haga atractivo a los clientes el comprar en la empresa, con 2x1 o aprovechando el Buen Fin de cada año.

Operaciones:

- Llevar a cabo la actualización del ERP con la información que se requiera sobre clientes, productos, proveedores, entre otros rubros los cuales deben de llenarse para que la persona que requiera la información pueda encontrarla con facilidad.
- Llevar a cabo un inventariado del material y equipo que se tiene, esto con el fin de saber con qué se cuenta y evitar material caduco.

- Utilizar código de barras en los equipos, consumibles y herramientas; esto con el fin de tener un control de todo lo que entra y sale de la empresa y que se pueda ver esos cambios de cantidades en el ERP.

Finanzas:

- Mantener actualizada mensualmente la información financiera.
- Generar presupuestos maestros para todas las áreas, de forma anual. Realizar proyecciones trimestrales de flujo de efectivo.

6.2. Mediano plazo

Recursos Humanos:

- Llevar un seguimiento y monitoreo continuo de los avances por medio de las juntas periódicas del Consejo.

- Desarrollo de personal

Realizar un plan para potenciar la fuerza de trabajo, con capacitaciones, diplomados y un plan de carrera interna. Todo con el fin de hacer creer al personal y con ello a la compañía.

- Proyecto de plan de vida e incentivos

Del punto anterior, se enlace a plan de vida. Esto por tener un reconocimiento a los trabajadores, por su trayectoria, conocimientos y un destacado desempeño en sus labores. Que va de la mano con los incentivos para que lleguen a la meta más alta, de cada periodo y con ello crear una competencia sana.

Mercadotecnia:

- Para esta área se recomienda que se busque un nuevo nicho de mercado esto con el fin de no solo enfocarse en el área médica.

- Actualizar la página de la empresa para poder tener el contacto con los clientes y también tener posible retroalimentación del servicio que tuvieron los clientes. Además de esto el tener la información de los productos actualizando y de todos los servicios que ofrece la empresa.
- Incursionar en medios digitales, e commerce y redes sociales

Operaciones:

- Desarrollar a los proveedores, es decir no solo tener un proveedor A, sino que también tu proveedor B, en donde puedan tener los recursos con mayor facilidad sin fallarle al cliente.
- Llevar a cabo la certificación de la empresa en ISO 9000, esto con el fin de darle certeza a sus clientes del servicio que ofrecen cuenta con la calidad, así como sus productos que ofrecen.
- Llevar a cabo la actualización de todos los procesos que hay en la empresa, es con el fin de ir mejorando cada actividad que se vaya realizando y evitar retrabajos.

Finanzas:

- Dividir la información financiera de las 3 unidades de negocio.
- Estrategia con proveedores para aumentar línea de crédito.
- Elaborar planeaciones financieras con la ayuda de las proyecciones trimestrales, para toma de decisiones.

6.3. Largo plazo

Recursos Humanos:

- Consolidar el área, implementando la estructura plasmada en el manual y evolucionar los procesos conforme al crecimiento de la empresa.

- Realizar el análisis de personal requerido y ponderando la necesidad operativa y costo
- Llevar a cabo un outsourcing de la gente, esto para disminuir el impacto que se tenga por parte de irregularidades que se presenten con los trabajadores. Además de esto se tienen beneficios legales y fiscales al momento de llevar a cabo esta contratación.

Mercadotecnia:

- Análisis y estudio de mercado. Capitalizar mejor las investigaciones en otros mercados internacionales.
- Estrategias publicitarias para tener un mayor posicionamiento de marca. Recuperación de mercado
- Análisis de nuevas tácticas de marketing y desarrollo de nuevos productos

Operaciones:

- Llevar a cabo la redistribución del Layout de la empresa, esto con el fin de aprovechar de mejor manera los espacios y no tener lugares en blanco los cuales podrían a utilizarse.
- Mantener y garantizar la disponibilidad y actualización de la información constante de todos los procesos. Todo albergado en un sistema único.
- Disminuir tiempos y movimientos de la operación y retrabajos

Finanzas:

- Formar un corporativo donde se involucren las 3 unidades de negocio.
- Sanar las finanzas de las unidades de negocio.
- Analizar la situación financiera de la empresa para replantear estrategias de venta.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Lo que pudimos aprender como compañeros dentro de este PAP fueron el ser responsable dentro de la empresa, en cada momento en el cual se tenía contacto con el empresario. Al momento de definir tiempos de entrega, modificaciones y resultados.

Por otro lado, pudimos desarrollar la actitud de respeto ante los empresarios y al momento de tener una discrepancia con ellos mantener la cordura y no explotar cuando algo no nos agradó del todo. Por otro lado, se tuvo que trabajar en equipo no solo con empresarios si no que también con los trabajadores, esto generando en algunos momentos discrepancia, pero con negociación y entendimiento se pudo llevar a cabo las actividades y mejoras que se tenían planeadas con la empresa.

Los comportamientos que favorecieron nuestro desempeño dentro de la empresa fueron el respeto tanto con los empresarios y con los trabajadores, sin tener ningún favoritismo a pesar de los problemas que se estaban presentando la empresa. Llegamos como conclusión al término de la intervención de que la empresa tiene mucho potencial para seguir creciendo, tienen claro cuál es su mercado y que tipo de productos son lo que quieren ofrecerles a sus clientes.

Sobre todo, lo que hicimos como equipo dentro de la empresa ayudo a irle dando forma a todas las herramientas que tenían a medias sobre las diferentes áreas de la empresa. Por otro lado, los aprendizajes que tuvimos dentro de la empresa fueron muy completos porque pudimos reforzar todo lo aprendido en clase y así como tener el conocimiento de áreas en las cuales no eres experto.

Dentro de la empresa fue muy bueno el que se tuviera siempre el apoyo de los empresarios y por lo tanto esto generando mejores resultados dentro de la empresa.

II. Conclusiones

El funcionamiento de una MYPE es muy complejo, y después de adentrarnos a la empresa pudimos aprender sobre sus procesos y darnos cuenta de la responsabilidad y el trabajo que es tener una organización a tu cargo, fue muy enriquecedor el hecho de poder realizar este proyecto y que nos tuvieran la confianza de poder aportar algo de nosotros para beneficio tanto de los empresarios como a nosotros los alumnos.

La empresa comercializadora tiene un potencial muy grande, y una ventaja es que es una empresa reconocida en ese ámbito, además que el servicio que ofrece, el sector médico tiende a crecer, cada vez hay más tecnología y los equipos médicos son más innovadores, es por eso por lo que hay mucho mercado.

Los empresarios tienen toda la disposición de trabajar e innovar sus procesos para el mejoramiento de su empresa, cada uno tiene las herramientas necesarias para su área y en conjunto pueden aportar mucho a la comercializadora y a sus colaboradores.

La metodología crea un estándar y ayuda a entender que las empresas deben funcionar de manera coordinada para generar información confiable que le permita una adecuada toma de decisiones para su sano crecimiento.

Lo más enriquecedor del proyecto fue la interacción entre alumnos y empresarios, porque se formó un vínculo fuerte en el cual se nos dio toda la confianza de trabajar en su empresa, utilizar su información y trabajar colaborativamente.

III. Fuentes consultadas

Electrónicas

- Escamilla, M. (2018, April 11). Economía Mexicana. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/2018-podria-ser-un-ano-traumatico-para-la-economia-mexicana>
- CMS Medios. (2018, June 25). México terminará el 2018 con éxito en el manejo de economía. Retrieved from <https://www.informador.mx/ideas/Mexico-terminara-el-2018-con-exito-en-el-manejo-de-economia-20180625-0055.html>
- CEFP Economía. (n.d.). Retrieved September 13, 2018, from <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/precefp0032018.pdf>
- Notimex. (2018, July 05). Analistas prevén mayor fortalecimiento del peso frente al dólar. Retrieved from <http://www.milenio.com/negocios/analistas-preven-mayor-fortalecimiento-del-peso>
- El 91 por ciento del plástico que fabricamos no se recicla. (2018, June 04). Retrieved from <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2017/07/el-91-por-ciento-del-plastico-que-fabricamos-no-se-recicla>
- La basura electrónica: Desechos que valen millones. (n.d.). Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/02/14/brasil-basura-electronica-desechos-valen-millones>

- (2018, January 06). ¿Cuánta basura electrónica se genera al año en México? Retrieved from <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1420457.cuanta-basura-electronica-se-genera-al-ano-en-mexico.html>
- NORMA Oficial Mexicana NOM-040-SSA2-2004, En materia de información en salud. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/040ssa204.html>
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 Gobierno de la Republica. http://www.conadic.salud.gob.mx/pdfs/sectorial_salud.pdf
- (2016, April 04). Big Data, salud digital y la participación activa del paciente. Retrieved from <https://saimasolutions.com/big-data-salud-digital-la-participacion-activa-del-paciente/>
- El gran auge del Big Data: Repaso desde los inicios hasta hoy (Infografía). (2018, August 30). Retrieved from <https://ideasparatuempresa.es/big-data-desde-los-inicios-hoy/>

III. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Plan de Búsqueda

Anexo 3 **Recursos Humanos**

Se redactaron los siguientes documentos:

- 3.1.-Manual de Recursos Humanos
- 3.2.-Acta administrativa
- 3.3.-Checklist de expediente personal
- 3.4.-Descripción de perfil de puesto
- 3.5.-Descuento de nomina
- 3.6.-Falta injustificada
- 3.7.-Formato para ISO 9000
- 3.8.-Notificación de horas extras
- 3.9.-Políticas de viajes
- 3.10.-Responsivas
- 3.11.-Solicitud de préstamo
- 3.12.-Solicitud de vacaciones
- 3.13.-Constancia de empleo
- 3.14.-Hoja de datos personales
- 3.15.-Indicador de desempeño

Anexo 4 **Mercadotecnia**

Se redactaron los siguientes documentos:

- 4.1 Manual de Marketing
- 4.2 Procedimiento Post-Venta
- 4.3 Encuesta de Atención de Servicio

Anexo 5 **Operaciones**

- 5.1 Procedimiento Nuevos Clientes Servicios

- 5.2 Procedimiento Servicio a Clientes IT
- 5.3 Procedimiento Servicio a Clientes por Servicio
- 5.4 Procedimiento Servicio de Venta de Equipo a Nuevos Clientes de IT
- 5.5 Presentación Metodología 5's
- 5.6 Manual de Metodología 5's
- 5.7 Auditoría 5's
- 5.8 Hoja de Seguimiento de Auditoria 5's
- 5.9 Control de equipo y material con Tarjetas
- 5.10 Tarjeta Material a Desarmar
- 5.11 Tarjeta Material a Enviar
- 5.12 Tarjeta Material a Revisar
- 5.13 Manual de CRM Nuevos Productos

Anexo 6 **Finanzas**

- 6.1 Política de viajes
- 6.2 Formato de viáticos
- 6.3 Políticas de ventas
- 6.4 Manual para uso de cotizadores
- 6.5 Cotizador de productos de importación
- 6.6 Cotizador de productos de equipo y consumibles
- 6.7 Manual para uso de herramienta financiera
- 6.8 Herramienta financiera
- 6.9 Información de juntas mensuales
- 6.10 Manual para uso de caja chica
- 6.11 Formato de caja chica
- 6.12 Presupuestos del área Mercadotecnia
- 6.13 Presupuestos del área de servicios
- 6.14 Manual para uso de herramienta de evaluación de proyectos
- 6.15 Herramienta para evaluación de proyectos