

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA
CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL
“EXPERIENCIA DE CONSULTORÍA EN MYPE”**

PRIMAVERA-VERANO 2022

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa comercializadora de ferretería para lograr “Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo”, en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.

Presentan

Equipo de alumnos:

AE. Víctor Hugo Pérez Pérez

ES. Luis Carlos Hernández Espinosa

IF. Alejandra Rico Rosales

II. Renatha Montero Alvarado

Profesor PAP:

Mtra. Irene Graciela Soto Casillas

Índice

Resumen	4
Metodología del proyecto	6
I. Desarrollo del proyecto	6
1. Generalidades y contexto de la empresa.....	6
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario.....	6
1.2. Historia de la empresa	7
1.3. Entendimiento del negocio.....	9
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	11
1.5. Análisis del entorno.....	12
2. Diagnóstico	18
2.1. Metodología del diagnóstico.....	18
2.2. Proceso particular.....	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	21
2.4. Análisis e interpretación de resultados	24
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	24
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....	25
3. Planteamiento estratégico	39
3.1. Misión, Visión y Valores	39
Misión	39
Visión.....	39
Valores	39
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	40
3.3. Road Map.....	42
4. Propuesta de mejora.....	45
4.1. Nombre de la propuesta	45
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación.....	45
4.3. Plan de acción detallado	48
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	49
5. Implementación.....	51
5.1. Actividades realizadas y su justificación	51

5.2. Ajustes al plan de acción.....	56
5.3. Resultados obtenidos	59
5.4. Tabla sobre capacitación y empleo.....	62
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores.....	63
6. Actualización del Diagnóstico	68
7. ROAD MAP - verano.....	70
8. Implementación.....	72
8.1 Actividades realizadas y su justificación.....	72
8.2 Ajustes al plan de acción	73
8.3 Resultados obtenidos	77
8.4 Tabla sobre capacitación y empleo.....	82
8.5 Tablero de seguimiento de indicadores.....	83
9. Recomendaciones.....	88
9.1. Corto plazo.....	88
9.2. Mediano plazo	88
9.3. Largo plazo	88
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes	89
III. Conclusiones	99
IV. Fuentes consultadas.....	102
V. Anexos.....	106

Resumen

Durante el periodo primavera 2022 el equipo de consultores participa en una empresa dedicada a compraventa de insumos ferreteros fundada hace 25 años, con la experiencia adquirida por sus fundadores previamente al trabajar en un negocio familiar del mismo giro.

La gestión de la empresa se realiza de forma empírica y poco formal, ofrecen a sus clientes las marcas más importantes del mercado, siendo distribuidores directos de estas, cumpliendo con calidad, precio y servicio. Su mercado está identificado en: Industrias, Ferreterías al mayoreo y Ferreterías al menudeo a quienes venden 95% a crédito y 5% de contado en ZMG y varios estados de la república.

Cuentan con un equipo de ventas que realiza esfuerzos importantes para generar ingresos, pero la situación de desabasto de insumos de sus proveedores a raíz del COVID impide que los pedidos a sus clientes se surtan en tiempo y forma.

Así mismo esto genera un problema en el almacén respecto a las entradas y salidas, contando con un espacio insuficiente y productos obsoletos o de lento movimiento. Las instalaciones físicas de la organización son limitadas.

Su situación financiera es un área de oportunidad, ya que es conocida de forma parcial.

Se da seguimiento a las propuestas realizadas en el periodo anterior y se procede a revisar las situaciones y problemas que presenta la organización de acuerdo al avance actualizando el diagnóstico por medio de un Roadmap, revisando su modelo de negocios a través de CANVAS, realizando nuevas propuestas para mejorar la empresa en el contexto y situación actual.

Metodología del proyecto

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Comercializadora de ferretería	
Domicilio: Tlaquepaque, Jalisco.	
Teléfonos:	Página web: Correo electrónico:
Tiempo de fundación: 25 años	Forma jurídica:
Número de empleados: 46	Giro de la empresa: Compra – venta de ferretería

Datos generales del empresario:	
Nombre: Sr. Miguel	
Escolaridad: Bachillerato	Edad: 57 años
Experiencia previa: Su papá tuvo una ferretería y a él le gustó el negocio, por lo que se dedicó a poner su propia empresa ferretera.	

1.2. Historia de la empresa

Hace aproximadamente 25 años, los empresarios (una pareja casada) trabajaban en la empresa del papá del empresario, él como chofer y ella como secretaria. Años después, su empresa ferretera surge alrededor de 2008 rentando una casa donde estuvieron dos años, después se trasladaron a una bodega en R. Michel donde se abrió oficialmente el negocio como Sociedad Anónima. Ésta comenzó con sus aguinaldos, la empresaria se encargaba de las ventas y su esposo, de repartirlas. Algunos clientes como Coca Cola, PepsiCo, Sabritas y Comisión Federal decidieron seguir con ellos.

Al año y medio de comenzar operaciones, se decidió contratar una secretaria y un chofer, para que los empresarios pudieran enfocarse en otras actividades relacionadas al funcionamiento de la empresa. A los tres años, llegaron a URREA, comenzaron como subdistribuidores con un descuento bajo por nivel de compra. Actualmente son distribuidores de marcas importantes, al igual que la antes mencionada, manteniendo esa ventaja competitiva.

Después de cinco años, el papá del empresario enfermó, por lo que les traspasó todos sus clientes. Empezaron como distribuidores y se adaptaron a las necesidades del negocio para poder surtir a otras marcas, invirtiendo en estructura y tecnologías.

Los empresarios tuvieron tres hijos, la mayor estudió Relaciones Internacionales en ITESO y al terminar la carrera se unió a la empresa, esto aproximadamente hace 10 años, en 2012. Actualmente es la responsable de las ventas institucionales. El segundo hijo estudió por un tiempo Administración de Empresas, pero decidió unirse a trabajar a una de las sucursales de pintura de la familia. El menor se encuentra estudiando una licenciatura en Mercadotecnia.

En 2020 se adquirió SAI, cambiando el ERP, y aprendiendo a utilizarlo a prueba y error. Por otra parte, en 2021 tuvieron un cambio de contador que está haciendo algunos ajustes, por lo que no han cerrado el año contable 2021. Siguen en proceso de migración de datos al nuevo sistema para mejorar sus operaciones. Esto también ha provocado un desequilibrio en el inventario, por tanto, en almacén; reto al que se le quiere dar prioridad.

Al finalizar el año 2021, se contrata un gerente de operaciones que comienza a formalizar y estructurar operaciones en la empresa.

En cuanto a su mercado, sus principales clientes son industrias constructoras, hoteles, hospitales, ferreterías de mayoreo y menudeo. Ofrecen diferentes familias de productos, así como herramientas, productos de plomería, eléctricos, acero, materiales de construcción, etc.

Además, la empresaria cuenta con tres sucursales de pintura registradas como persona física, pero siendo independientes de la empresa ferretera.

Del total de sus ventas, aproximadamente el 95% son a crédito y 5% de contado distribuidos entre los diferentes tipos de clientes que posee la organización.

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 fue algo que afectó a todas las organizaciones y personas. Sin embargo, esta empresa no se vio en la necesidad de cerrar, las ventas fueron constantes, pero sí tuvieron algunos problemas de abastecimiento por la crisis del acero y diferentes insumos. Además, implementaron protocolos de higiene, para evitar contagios mientras se laboraba.

1.3. Entendimiento del negocio

Al tener tantos años de experiencia, esta es una empresa orgullosamente mexicana dedicada a la compra - venta de ferretería. Los artículos que ofrece van desde herramientas básicas y otros productos, como lo son: cemento, jabón, pinturas, etc. Son distribuidores de marcas importantes: Urrea, Makita, Surtek, Truper, entre otras y sus clientes son industrias como Cola Cola, PepsiCo, Honda, por mencionar a algunas y ferreterías a mayoreo y menudeo.

Actualmente son 46 empleados: 8 en administración, 7 en almacén y 6 en logística, 13 en ventas, 2 en compras, 1 en sistemas y 3 en dirección. Los días laborales son de lunes a sábado. El horario entre semana es de 8:30 a 18:30 horas y los sábados de 8:30 a 14:00 horas.

A pesar de que la empresa tiene varios años en el mercado, no cuenta con misión, visión ni valores, ni se dispone de controles financieros. Sus objetivos están enfocados solamente al área de ventas, el resto de la empresa carece de ellos. Existen políticas en el área de ventas, crédito y cobranza, sin embargo, no están formalizadas ni estandarizadas.

Cuentan con el programa SAI para registrar sus operaciones, pero, solo lo explotan al 50% debido a la falta de capacitación del personal. El principal reto de la organización lo constituye el almacén ya que hay traspasos con la empresa hermana de la esposa del empresario. Además, existe un retraso de un mes aproximadamente en la entrega de mercancías ya que dependen de los proveedores, por lo mismo, las cuentas por cobrar se demoran.

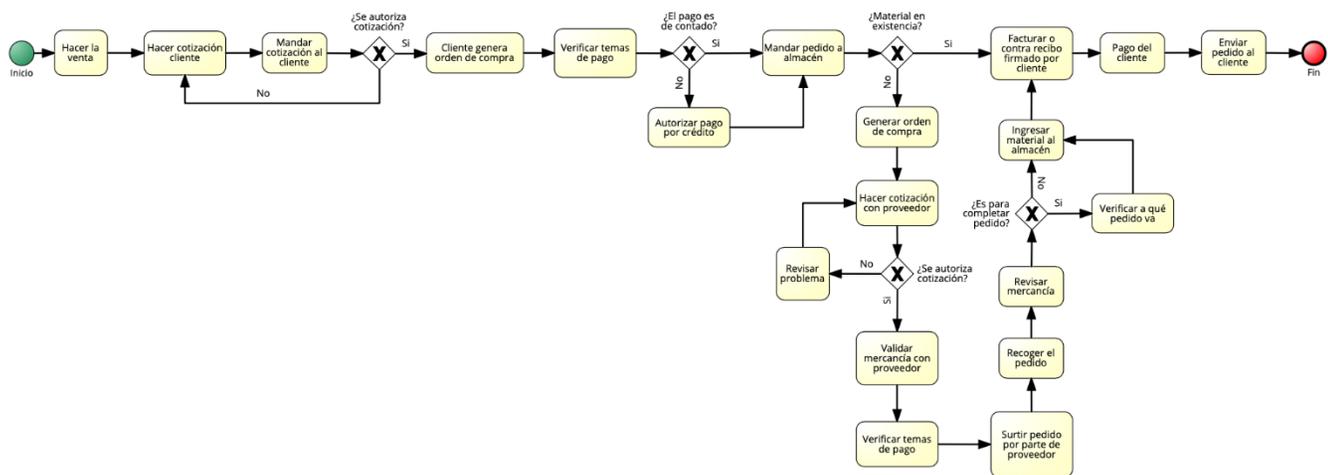
El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: el área de ventas se encarga de recuperar y prospectar a los clientes ya que de eso depende la cotización. Una vez que se tenga el pedido del cliente, la cotización se registra en

un archivo de Excel y se revisa el método de pago. La mayoría de las ventas son a crédito; si el pago es de contado se autoriza con el banco para proceder a preparar el pedido, por otro lado, si es a crédito, el área de cobranza autoriza el pago y después se manda el pedido a almacén.

Una vez que el pedido está en almacén se revisa lo que se tiene como entrega inmediata o en existencia. Lo que no haya en el almacén se debe generar una orden de compra que se transfiere al área de compras para cotizarlo con los proveedores. Una vez realizada ésta, el empresario autoriza la orden de compra y el proveedor valida que tenga disponible la mercancía. Se verifican los temas de pago con los proveedores, que son de 7, 15 y 30 días para crédito y los que les venden de contado, y se manda al chofer a recoger la mercancía con éstos.

Ya que se tiene el material se revisa si la mercancía es para completar algún pedido. Si es así, se verifica a qué pedido pertenece el material y sino, se ingresa al almacén. Después, se procede a facturar o y enviar la factura a revisión para obtener contra recibo firmado por el cliente para luego programar la logística de entrega. Por último, se le manda el pedido al cliente. Si el método de pago es de crédito empiezan a transcurrir los días, y si es de contado se procede a hacer el pago.

Diagrama del proceso general del negocio



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor.

La calidad, buen precio, diversidad de productos, servicio y competitividad es lo que la empresa proporciona al cliente en la zona metropolitana de Guadalajara, así como a diversos puntos del territorio nacional.

“Lo que el cliente solicita es surtido y entregado de la forma más eficiente”.

Ventaja competitiva de la empresa.

Debido a que cuentan con distribuciones directas de varios proveedores importantes, pueden cumplir con la propuesta de valor antes señalada.

Manteniendo buenas relaciones y negociación con estos, quienes proporcionan productos e insumos de línea, innovadores y de buena calidad.

Ofreciendo de su parte un buen servicio a sus clientes en los diferentes mercados que atienden en la actualidad.

Estrategia genérica: liderazgo en costos, nicho de mercado o diferenciación.

Debido a su amplio conocimiento y experiencia en el mercado ferretero (25 años), la atención a sus clientes está enfocada a la **diferenciación por el servicio** que les ofrecen.

Estos reconocen que cualquier producto/insumo que llegan a requerir, la empresa los provee de la mejor forma, realizando todos los esfuerzos necesarios para lograr dicho objetivo.

Es una ventaja para ellos encontrar todo en un solo lugar, sin tener que acudir a diferentes proveedores para adquirir lo necesario para su operación. Además del prestigio que tiene la organización en el ramo.

1.5. Análisis del entorno

Se tomaron, analizaron y seleccionaron diferentes variables en cuanto a aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales y tecnológicos para poder tener un mejor entendimiento de la posición en la que se encuentra la empresa y cómo estas variables la afectan o benefician al operar.

Tabla resumen (que se utiliza como insumo del análisis FODA)

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Tipo de cambio		<i>Esto podría ser una amenaza para el sector ferretero debido a que la mayoría de los productos son importados y si sube el dólar ocasionaría que los precios también suban.</i>
Tasas de Interés		<i>El incremento en la tasa de interés representa un aumento en el pago de intereses de la empresa hacia el banco por el crédito que tienen.</i>
Tendencia de las personas en sus gastos	<i>Este caso benefició al sector ferretero debido a que muchas personas durante pandemia realizaron actividades "Hazlo tú mismo" y consumían en ferreterías para hacer cosas en casa.</i>	
Tendencia PIB		<i>Los empleos estos últimos años han disminuido a un 4.2% lo que representa a 2.4 millones de personas desocupadas, si no hay ingresos por desempleo, no</i>

		<i>hay consumo por parte de las personas.</i>
Fluctuaciones de precios		<i>Estos años de pandemia se ha sufrido con los precios al consumidor y han seguido una tendencia al alza en la mayoría de las economías y existe una menor oferta debido a la escasez mundial de insumos y deficiencias en la logística.</i>
Tasa de inflación		<i>Esto puede afectar a la empresa debido a los precios altos de la materia prima e insumos que se elevaron este año. Si la empresa no actualiza su lista de precios tendrá afectaciones en sus utilidades.</i>
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Actitud hacia el servicio al cliente	<i>Un diferenciador y ventaja competitiva es el servicio al cliente, ya que en el ramo ferretero la competencia en productos es inevitable. Se pueden utilizar diferentes estrategias para lograr un mejor servicio.</i>	
Actitud hacia los negocios	<i>Es indispensable que todo personal esté capacitado para proyectar lo que la empresa quiere; seguir construyendo confiabilidad con sus clientes.</i>	
Congestión de tráfico		<i>La congestión de tráfico puede desencadenar problemas de entregas y</i>

		<i>aumentando los costos de re-almacenamiento.</i>
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Cambios en la política fiscal gubernamental	<i>Al hacer envíos con sus vehículos propios deben utilizar La Carta Porte, ya que este documento ampara la mercancía que trasladen en territorio nacional.</i>	
Impuestos especiales		<i>El impuesto IEPS a la gasolina incrementa el costo de sus fletes y envíos clientes.</i>
Leyes de protección ambiental	<i>Por medio del T-MEC pueden llegar nuevos productos que protejan al medio ambiente.</i>	<i>Que la empresa no observe que surgen nuevas aleaciones que no perjudiquen al ambiente.</i>
Aspectos tecnológicos:		
Herramientas y aplicaciones	<i>La innovación en las herramientas ferreteras, material eléctrico, etc. y aplicaciones para comprar y vender mercancía hará que la empresa evolucione y llegue a más lugares y personas.</i>	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		<i>Hay una fuerte rivalidad debido a que los productos son los mismos. Por lo que compiten en el servicio al cliente y en los precios.</i>
Entrada potencial de nuevos competidores	<i>Es difícil el ingreso al sector debido a la alta inversión tanto de capital, así como</i>	

	<i>la experiencia-know how y los permisos necesarios.</i>	
Productos sustitutos		<i>Existe diversidad y disponibilidad de otros productos/marcas, así como calidad y precios.</i>
Poder de negociación con los consumidores	<i>Se tiene un precio asignado según el cliente y tienen una gran facilidad de pago.</i>	
Poder de negociación de los proveedores		<i>Poder bajo de negociación ya que los plazos de pago están fijados previamente al ser distribuidores de marcas importantes.</i>

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

Como en toda empresa, se tienen amenazas y áreas de oportunidad, es importante detectar y analizar qué y cómo un factor o variable puede beneficiar o entorpecer a una empresa.

Por lo que se detectó que el área económica puede representar un efecto negativo, debido a las variables como el tipo de cambio, la tasa de interés, la tendencia del PIB, tasa de inflación y fluctuaciones de precios, ya que, al no actualizar las listas de estos, puede haber repercusiones en los costos de la empresa. Por otra parte, la tendencia de las personas en sus gastos benefició al sector ferretero, dando oportunidad a la gente de consumir herramientas para reparar cosas por sí mismos en esta pandemia.

En el área sociocultural y demográfico hay una posible oportunidad que se pueden explotar para un mejor desarrollo de la empresa tanto interno como externo, lo más importante es la continua capacitación del personal.

En cuanto a aspectos legales, políticos y gubernamentales, los cambios en la política fiscal gubernamental, específicamente hablando de la Carta Porte, será un área de oportunidad para la empresa ya que su mercancía estará amparada en el territorio nacional. Hablando de los impuestos especiales, el IEPS que se aplica en la gasolina, afecta a la empresa por sus vehículos utilitarios, así como en el costo de los fletes para envíos a sus clientes. Así mismo, se tendrá que tomar en cuenta el incremento de los precios del petróleo, por la invasión de Rusia a Ucrania, ya que algunos de sus materiales utilizan derivados de éste como material. Hablando de las leyes de protección ambiental, hay un área tanto de oportunidad como de amenaza, por medio del T-MEC pueden llegar nuevos productos que protejan al medio ambiente. Sin embargo, si la empresa no observa que surgen nuevas

aleaciones que no perjudiquen al ambiente, puede causarle problemas a largo plazo.

Otra de las variables es la de herramientas y aplicaciones, de aspectos tecnológicos, se detectó que la innovación en aplicaciones de compra por medio digital juega un papel importante para que la empresa evolucione.

En el diamante Porter se concluye que hay una alta rivalidad con las empresas del ramo, ya que se suelen ofertar los mismos productos provocando una competencia en la disponibilidad y variedad de productos. En cuanto al surgimiento de nuevos competidores, la amenaza es baja, ya que, se necesita una alta inversión para adquirir los productos necesarios, espacio de bodega adecuado y know how. El cumplimiento de requisitos también juega un papel importante para ser una empresa distribuidora y la experiencia que ésta implica.

Sin embargo, en el área de productos sustitutos, la amenaza es alta y se compite por ofrecer los mismos productos a precios más bajos que la competencia, además de marcas y diferentes tipos de calidad para todo su segmento de clientes. Por otro lado, el poder de negociación con proveedores es bajo, si bien la empresa tiene una buena relación con ellos y hay confiabilidad, pero se tiene un plazo establecido previamente para pagar, creando un desbalance financiero entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En cambio, se tiene un poder medio de negociación con clientes, debido a que se tienen listas de precios según el tipo cliente, ya que sus ventas; el 95% es a crédito y el 5% de contado, y un plazo flexible de crédito.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Al comenzar este proyecto se hizo una primera cita virtual en donde el grupo de consultoría conoció al empresario y a su equipo de trabajo, el cual está conformado por su esposa, su hija y el gerente de operaciones. En las siguientes visitas virtuales, el equipo de consultoría realizó algunas preguntas referentes a la forma en que las áreas de la empresa operaban; administrativa, de operaciones, de mercadotecnia, de recursos humanos y de finanzas, con el objetivo de llenar el DIE y generar el diagnóstico de la empresa. A la par de esto, se fue llenando la sección de entendimiento del negocio y se elaboró un diagrama de flujo del proceso general con la información que se fue proporcionando. En sesiones posteriores se validó la información y se redactó una explicación del diagrama para un mejor entendimiento.

Para comenzar a elaborar el análisis del entorno, el equipo de consultoría seleccionó, de un checklist, las variables que inciden de alguna manera en la empresa dentro del entorno general. Se estudiaron variables referentes a los factores económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos, globales y de competitividad. Este listado fue validado por el empresario para después investigar la situación actual de éstas y cuál era su impacto en la organización.

Para la obtención de la información se entrevistó al empresario y a su equipo, realizando preguntas sobre el mercado, sus competidores, proveedores y clientes. Así mismo, se obtuvo, a través de diferentes sitios web como BANXICO, Forbes, SHCP, entre otros, información económica, política, sociocultural, global, tecnológica y competitiva. Con la información recabada de cada variable se tomó lo

más relevante para después redactarlo y acomodarlo en la categoría en la que pertenecían.

En las siguientes visitas se siguió indagando, de manera más detallada, acerca del proceso de las diferentes áreas. Esto con el objetivo de empezar a realizar el documento del plan de búsqueda y saber qué camino seguir en cuanto a la localización de información interna, adaptando cada punto con los resultados esperados, así como los indicadores que resultarían involucrados. Con base en el plan de búsqueda, el análisis del sector y el prediagnóstico se procedió a realizar el diagnóstico. Durante este periodo, se utilizaron distintas herramientas para profundizar en la situación actual de la empresa.

Se verificó la cuestión de filosofía del negocio. El empresario y su equipo, apoyados de los consultores, trabajaron en el formato de planeación estratégica para definir la misión, visión y los valores de la organización.

En una visita a la empresa por medio de un mystery shopper, se tomaron algunas fotografías para verificar sus instalaciones físicas, así como la atención al cliente.

Para la elaboración del diagnóstico interno se utilizaron herramientas de análisis el DIE del CUE, FODA y el Cuadro de Situaciones o Problemas. Estas herramientas, junto con las aportaciones del equipo de consultoría, permitieron identificar la definición del problema general de la organización. Este estudio profundo sobre la situación actual de la empresa ayudó para empezar a identificar las áreas de oportunidad más importantes y así poder saber hacia dónde dirigir la siguiente etapa: la propuesta de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Se realizó un diagnóstico de la empresa para evaluar su situación, esto en las áreas de gestión, mercados, operaciones, recursos humanos y finanzas.

En la parte de **gestión administrativa**, no cuenta con una planeación definida, la organización, dirección y toma de decisiones está centralizada en el empresario. Se cuenta con un organigrama, sin embargo, está desactualizado al igual que las descripciones de puestos. Se detecta una estructura organizacional débil ya que hay deficiencias que no permiten tener clara la distribución de carga de trabajo, además de tener obstáculos en el flujo de comunicación. Por otro lado, la inexistencia de la definición de misión, visión, valores y objetivos ofrece oportunidades para encaminarse en su día a día.

Cabe destacar que en las oficinas administrativas se percibe falta de orden, a primera vista se ve que estas están saturadas: entre mobiliario, documentos, carpetas etc.

Respecto a **mercados**, se puede identificar la falta de servicio al cliente ya que no se cuenta con un servicio postventa, no existe esa continuidad para conocer la satisfacción del cliente y los dueños solamente se quedan con quejas o comentarios negativos de los clientes. Cabe destacar que en el área de mercados existen algunos procesos que se deben de cumplir, pero no están formalizados. También hace falta vigilar la presencia de la competencia y verificar que productos nuevos están en el mercado compitiendo.

Debido a que se trata de una distribuidora, no cuenta con procesos de manufactura en la parte de **operaciones**, pero se tomó un enfoque al proceso de compras y la logística de almacén. Se tiene un descontrol en el inventario, los códigos no coinciden con los productos que se tienen en el sistema, ni en físico, y estos sólo se tienen sobre las cajas, por lo que, si hay nuevo almacenista, no puede identificar fácilmente en donde están ubicados los productos. Además, los traspasos de

material que se hacen con las tres empresas hermanas sin registro provocan una irregularidad en las cantidades de entradas y salidas.

Se realizó una simulación actuando como almacenistas de nuevo ingreso, fueron proporcionados unos códigos de materiales por surtir y a falta de especificaciones de ubicación de material, “como almacenista nuevo” se demoró 26 minutos para encontrar una sola pieza dentro del almacén. Lo que no representa eficiencia en la operación. El material fue localizado gracias a la ayuda de un almacenista que ya tiene tiempo en la empresa y conoce bien su almacén, sin embargo, hace falta la señalización por zonas en el almacén ya que varios productos no están ubicados en este dónde indica el documento.

El stock está poco formalizado y se hace únicamente un chequeo anual del inventario físico para eliminar materiales obsoletos o dañados, esto también representa un reto, ya que el espacio físico del cual se dispone es insuficiente, no se tiene señalética, ni espacios delimitados. Hay material en los racks sin movimiento, también se tienen productos que están caducados y no se han eliminado, lo que hace que se pierda de un espacio utilizable para otros propósitos.

Se detectó un seguimiento inadecuado en la recepción de pedidos de proveedores, identificando si son pedidos nuevos para clientes o si son para completar algún otro pedido de estos.

En cuanto a términos de calidad en los productos que venden, no hay ningún problema, ya que las marcas productoras responden ante problemas por defecto de fábrica, es poco común que se tengan incidentes relacionados a la calidad de productos.

En lo correspondiente a **recursos humanos** se tiene un inconveniente que desencadena otros, ya que la empresa no tiene esta área definida. Existen políticas de seguridad y algunos lineamientos que se conocen dentro de esta, sin embargo,

no se cuenta con un reglamento escrito que pueda aplicarse para corregir conductas e inducir buenos hábitos. Se tiene un control de asistencias con reloj checador y de huella, se aplican medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo, pero de forma irregular e informal.

Por otra parte, el reclutamiento e incorporación de nuevo personal, también es un tema importante de resaltar, ya que sí se hacen entrevistas para un proceso de selección, pero es una contratación empírica e incompleta, y no se cuenta con una inducción y capacitación.

Las instalaciones físicas no permiten un correcto desempeño de los empleados, ya que hay una sección pequeña de oficinas donde hay mucha gente, y parecen estar muy apretados. También se tienen unos escritorios dentro de la parte de almacén donde se hace el seguimiento de las compras, sin embargo, el escenario de desarrollo no parece ser el óptimo.

Se tienen aspectos de mejora para las condiciones de trabajo, esto porque algunos empleados no muestran compromiso hacia la empresa y mencionan tener una frecuente rotación de personal en el área de almacén, lo que daría lugar a realizar una encuesta para detectar el clima laboral.

Respecto al área de **finanzas**, el contador comentó que sí se realizan estados financieros de forma mensual (los genera el SAI, pero no los analizan) y anual, pero solamente se utilizan para cuestiones fiscales, por lo que se tiene desconocimiento de su punto de equilibrio ponderado, costos indirectos de compra, venta y administración. No hay un control en la caja, utilizan dinero que, destinado a una inversión, para pagar a los proveedores, pagos de contado y otras necesidades operativas. Además, se tiene un desequilibrio entre sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar debido a los plazos que manejan con clientes y proveedores, lo que genera situaciones de falta de liquidez.

Cuentan con un préstamo bancario cuantioso que originalmente se había obtenido con la finalidad de comprar un terreno, pero no se llevó a cabo dicha operación. Sin embargo, sí hacen uso del dinero cuando la empresa no cuenta con liquidez para pagarle a los proveedores. Mencionaron que llevan un par de meses sin tener utilidades.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

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

Análisis FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Sirve para evaluar visual y concretamente una situación y obtener un panorama general de las consecuencias al tomar una decisión.

- *Fortalezas:* Elementos internos positivos que principalmente diferencian a la organización del entorno.
- *Oportunidades:* Situaciones externas, Positivas generadas en el entorno que al ser identificadas pueden aprovecharse.

- *Debilidades:* Elementos, recursos, habilidades, actitudes que la compañía tiene y por ende constituyen barreras u obstáculos para lograr la buena marcha de la empresa.
- *Amenazas:* Situaciones negativas, externas a la empresa, pueden atentar contra empresa, sector o mercado.¹

Mapa de situaciones / problemas

Este análisis es una tabla que permite identificar los problemas o situaciones donde la empresa está teniendo mayores dificultades, esto mediante una separación de áreas funcionales de la organización. Además, se redactan las situaciones de manera concisa para tener una mejor identificación.²

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

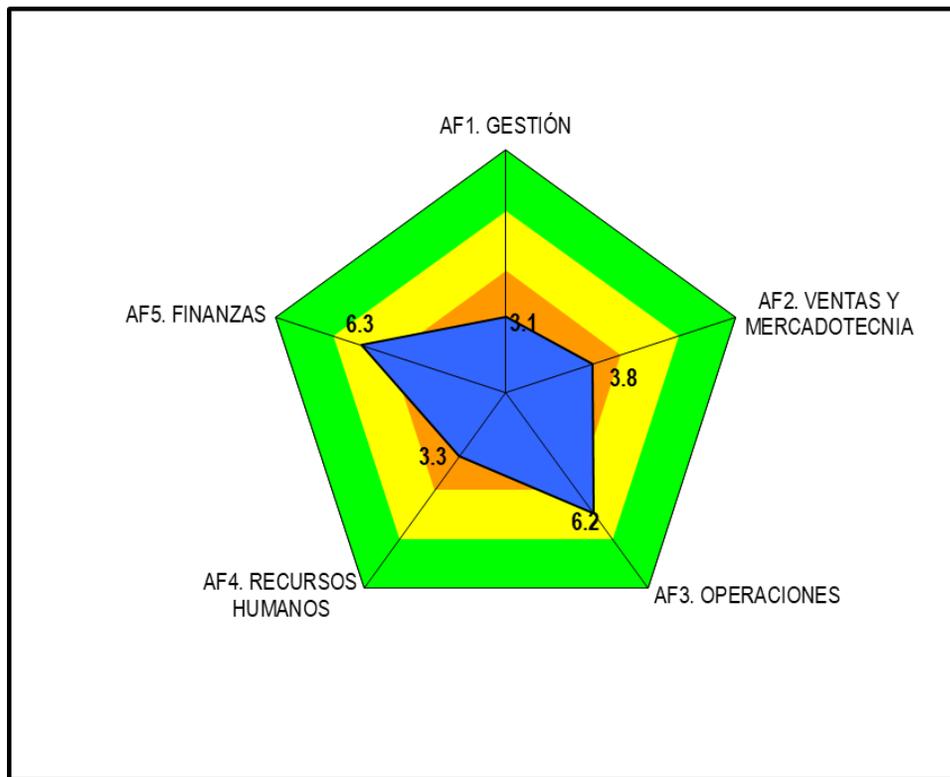
Herramienta DIE del CUE.

RE SULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA BÁSICA					RE SULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales					Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y < 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1					Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y < 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	42.0	135.0	3.1	BÁSICA	PT1. ESTRATEGIA	66.0	192.0	3.4	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	45.0	120.0	3.8	BÁSICA	PT2. CALIDAD	241.0	631.0	3.8	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	48.0	78.0	6.2	CONFIABLE	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	143.0	343.0	4.2	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	56.0	171.0	3.3	BÁSICA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	10.0	33.0	3.0	SOBREVIVEN
AF5. FINANZAS	100.0	159.0	6.3	CONFIABLE	TOTAL DE LA EMPRESA	460.0	1199.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	291.0	663.0	4.5	BÁSICA					

Áreas funcionales

¹ Recuperado de la clase: Consultoría organizacional; Maestra Angelina Ortiz

² Descripción propia, elaborada por: Renatha Montero Alvarado.



AF1. GESTIÓN

Esta área se encuentra en una etapa *Básica*, con 3.1 de calificación. Las principales oportunidades se encuentran enfocadas a la definición de su: Misión, Visión, Valores, Objetivos y Organización, ya que califica con 0.8, posterior a esto encontramos con 2.0 la cuestión de Vinculación, 2.5 el área de Coordinación, integración y comunicación, con 2.8 las áreas de: Planeación y Control.

Contra resta de forma importante la calificación de 5.0 en Organización, aunque no está actualizado su Organigrama, descripción y perfil de puestos y referente a Liderazgo obtiene 6.0 y Toma de decisiones con 4.3 debido a que todas las decisiones las toma, de forma directa el empresario y es un buen líder.

Sobre los ejes transversales también están en etapa *Básica* con un 3.5 de calificación, sus principales oportunidades lo representan la Estrategia, ya que

carece de este aspecto en toda la empresa y Calidad; que, aunque se realiza de manera periódica, esta no se encuentra formalizada y documentada. Los Sistemas de información y la Gestión de la Innovación y la Tecnología, se encuentran evaluados como básicos también, aunque de forma general todos los aspectos no están vinculados: se tienen informes, pero no se relacionan de forma consistente.

AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA

El resultado obtenido en forma global es de 3.8 cuyo calificativo es: *Básica*. Sin embargo, profundizando en cada uno de los aspectos se identifica lo siguiente: el Servicio Post venta representa una gran oportunidad ya que no se realiza de forma institucional: ocasionalmente tienen quejas de sus clientes y les dan seguimiento por lo que obtienen 0.0. La Gestión de la demanda califica con 2.0 debido a que solamente dan seguimiento a los pedidos de sus clientes y el Conocimiento de estos alcanza 2.7 por lo que estos tres temas constituyen una gran oportunidad para la empresa.

Aunque la Gestión de la facturación y cobranza obtiene una calificación de 3.3 y esto representa el no recuperar en tiempo y forma las ventas a crédito, generando falta de liquidez en la empresa por falta de proceso y seguimiento sobre este tema. Misma evaluación la obtienen los Canales de distribución, Posicionamiento de la empresa y Conocimiento de amenazas del mercado: se considera que lo llevan a cabo de forma básica, atendiendo todos estos temas de mejor forma puede obtenerse un crecimiento potencial de la empresa.

Conocen su Competencia de forma confiable, pero de manera empírica y no formalizada por lo que califican con 5.8. Al igual que los temas de: Promoción y Publicidad y la Evaluación a sus vendedores con 5.6 y 5.0. Aunque las primeras son realizadas por los proveedores, mientras que la segunda es obligada porque pagan comisiones a sus vendedores.

Refiriendo a sus áreas transversales: Calidad, Sistemas de información y Gestión de la Innovación y la Tecnología representan un calificativo de: básica debido a que el número obtenido es menor a cinco.

La Estrategia es el único aspecto considerado como confiable, con 5.7 de calificación.

La cifra que se obtuvo en estas áreas fue 3.9, por lo que se coloca en el límite inferior de su evaluación como *Básica*.

Una gran oportunidad para la empresa representa desarrollar y formalizar esta área para incrementar sus ingresos de una forma profesional e incrementar su cartera de clientes, segmentos de mercado y canales de distribución para llegar a estos.

AF3. OPERACIONES

Es importante aclarar de inicio que la organización compra y vende productos, por lo que no cuenta con un proceso de producción.

Sus áreas funcionales obtienen 6.2 de calificación, que representa que están en una fase *Confiable*.

Jerarquizando los resultados de menor a mayor, la Planeación de las compras obtiene 3.3 ya que no la realiza como tal: se guía por los pedidos que le hacen sus clientes. La Gestión de su stock está basada principalmente en lo anterior, razón por la que califican con 3.7.

Por un esfuerzo fuerte que hace la empresa su Logística obtiene 8.7, pero si existiera estructura formal de los dos primeros temas y estuvieran vinculados, podrían mejorar.

El Seguimiento de sus pedidos califica con 8.1, aunque señalan que en muchas ocasiones realizan pedidos a sus proveedores y estos no surten el pedido completo debido a la falta de productos por la crisis de la pandemia y se pierde el control si el producto que llega es para *pedido completo* o para *completar un pedido* de clientes a los que se les facturó y envió un pedido parcialmente.

Lo señalado en los dos últimos párrafos resta imagen a la empresa, si pueden atenderse de mejor forma, podrán hacer que sus clientes los identifiquen con un mejor servicio, lo que es su objetivo principal.

Respecto a lo identificado en sus áreas transversales, obtienen 4.7 de calificación que representa que están en etapa *Básica*. La Gestión de la Innovación y la Tecnología no obtiene calificación alguna debido a que, aunque no tienen un proceso productivo, la empresa no hace actividad alguna al respecto en la búsqueda de nuevos productos/Proveedores.

Los sistemas de información se encuentran en proceso de depuración debido a la transición al SAI obteniendo 3.9: se cree que al concluir este proceso la calificación mejore (actualmente hay depuración de códigos de productos, conteos, etc.). La Estrategia y la Calidad se encuentran en fase confiable con calificaciones de 5.6 y 5.7 respectivamente, se considera que al atender las áreas de oportunidad mostradas en este diagnóstico puedan mejorar su evaluación.

AF4. RECURSOS HUMANOS

Esta área obtiene una calificación de 3.3, lo que la identifica como *Básica*, esto principalmente debido a que el área no existe como tal y sus funciones están delegadas en diferentes personas del nivel directivo de la empresa.

Las principales oportunidades, corresponden a los temas de Evaluación del desempeño, Formación y desarrollo del personal y Remuneración y Cumplimiento

de reglas (0.5,1.0 y 3.1 respectivamente), Clima Laboral y actitudes del personal (3.8), Motivación y Clima organizacional (4.7), Cumplimiento de reglas (4.3) y Reclutamiento y selección de personal (4.1), estas calificaciones son evidencia de lo señalado en el párrafo inicial de esta sección.

La parte confiable de esta área corresponde a las Condiciones de trabajo que obtiene 6.0, pero al hacer la visita a la empresa se percibió que estas no son óptimas para sus colaboradores. Incluso se considera que el espacio en general de la empresa es insuficiente.

Fundamental desarrollar e implementar el proceso correspondiente para crear dicha área en la organización y formalizar este, considerando que al lograr este objetivo exista mayor productividad, mejor comunicación y un clima laboral óptimo.

Las áreas transversales se consideran como *Básicas*, con calificación de 4.9, los criterios de Gestión de la Innovación y la Tecnología, obtienen 3.3, mientras que la Estrategia y Calidad tienen 5.4 y 5.2 respectivamente.

AF5. FINANZAS

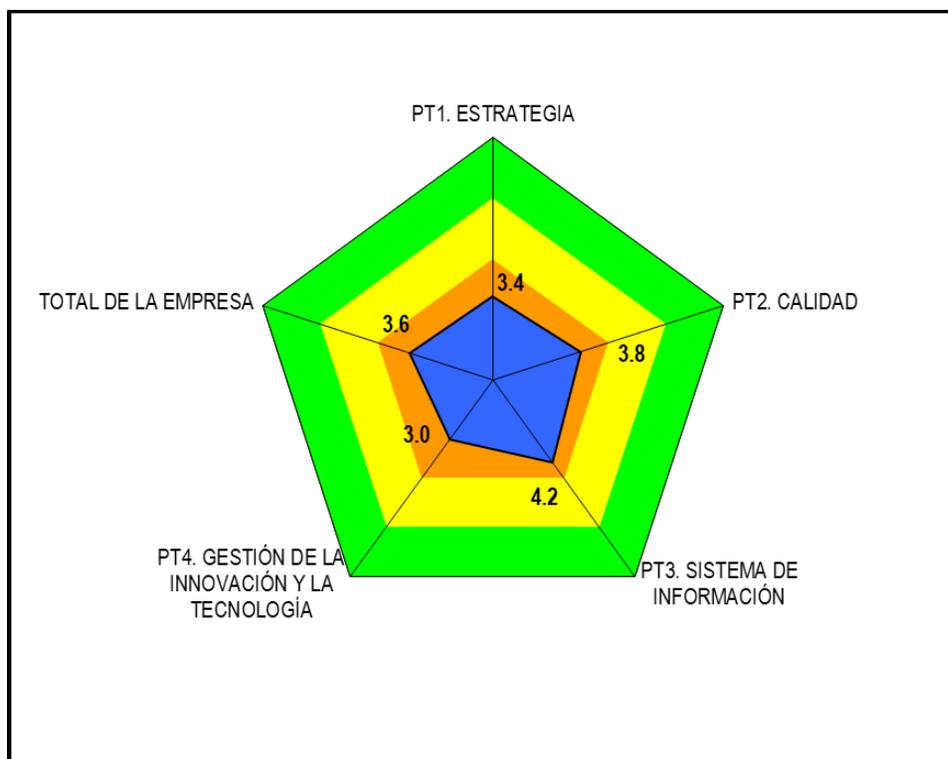
Evaluada con 6.3, considerada como Confiable. Presentando una gran oportunidad la definición y conocimiento de Utilidades (0.8) y Estrategia de precios (3.3) ya que al no gestionar la información financiera, desconocen el primer aspecto, los costos se conocen de manera informal e incompletos por los que sus precios de venta probablemente no sean los correctos, mientras que la Información financiera y contable, Cumplimiento de acuerdos y compromisos y Financiamiento, se consideran confiables, pero los Informes financieros son utilizados solamente para pagos de impuestos y no se toman decisiones con ellos, pagan puntualmente a Proveedores: esto lo han podido hacer durante los dos años de pandemia debido a un Financiamiento que solicitaron (para comprar un terreno y aún no lo compran) y cubre las necesidades que se presentan cada día, desconocen su liquidez.

Tal como se señaló anteriormente: el pago de impuestos y otras obligaciones obtiene 8.6 considerándose como competente, al igual que la Administración de propiedades, planta y equipo con 8.0.

La empresa tiene un contador interno que registra las operaciones financieras, el SAI proporciona los informes financieros mes con mes, pero estos no son utilizados para gestionar el área en general, cuentan con un financiamiento con BBVA. No utilizan Flujo de efectivo y tampoco indicadores financieros.

Sus áreas transversales obtienen 6.4 de calificación, que la consideran *Confiable*. Pero con Estrategia intermedia, ya que esta obtiene 5.0 y los dos criterios restantes se consideran como confiables con calificaciones de 6.6 respectivamente.

Áreas transversales



PT1: ESTRATEGIA

Esta es una gran opción para desarrollar e implementar Estrategias en la empresa ya que actualmente operan con base a experiencias e intuición, no existe un plan estratégico que permita funcionar de una manera más eficaz y eficiente.

El área de Gestión de la Innovación y la Tecnología y Recursos Humanos funcionan en fase de sobrevivencia, aunque ya se señaló en el área funcional correspondiente la inexistencia de la misma.

Las áreas de: Ventas-Mercadotecnia, Operaciones y Finanzas operan de forma básica, operan acorde a los que se presenta en el día a día.

PT2. CALIDAD

Al igual que el eje anterior, las mismas áreas mencionadas califican a nivel de sobrevivencia, Gestión y Ventas-Mercadotecnia son consideradas como básicas y Operaciones y Finanzas califican como confiables.

La calidad no es tomada en cuenta en los temas de Gestión de la Innovación y la Tecnología, de forma intermedia en las señaladas y al considerarse como una obligación por parte de autoridades y proveedores se considera son las secciones más confiables de la organización.

La Organización existe en su mínima expresión y la Gestión se ejerce de forma básica y con lo necesario para trabajar todos los días, pero con áreas de oportunidad.

En sus productos, este tema viene de sus proveedores quienes incluso tienen certificaciones, la empresa limita este tema a verificar que estos lleguen bien para poder enviárselos a sus clientes.

Necesario contar con manuales que señalen forma precisa la calidad en general del funcionamiento de la empresa para evitar retrabajos en esta e incremento en los costos.

PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Considerada en fase *Básica*, con 4.2 de calificación, muestra oportunidad de mejora en las áreas: Operaciones, Gestión, Ventas y Mercadotecnia y de forma urgente en Recursos Humanos.

La empresa tiene SAI, el cual adquirió hace dos años, pero aún se encuentra en proceso de transición, recientemente contrataron a una persona responsable de sistemas. Consideran que este ERP actualmente está siendo utilizado a un 50% de su potencial. Por lo que existen algunas áreas que aún no son explotadas de forma completa, verídica y oportuna.

La información financiera debe de generarse de forma periódica para controlar y tomar decisiones sobre: activos, pasivos y capital, al igual que ejercer una gestión sobre los temas de ventas, costos de venta, gastos de operación y generación de utilidades, basada en los principios contables utilizados.

Respecto a Recursos humanos, es de vital importancia contar con dicha área que proporcione información sobre el personal, con base a un proceso definido y documentado.

PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Los resultados obtenidos la consideran como *Sobrevivencia*, con una calificación de 3 lo que representa una gran oportunidad.

Es importante que la empresa considere el crear un área que atienda de forma específica este rubro, no solamente para buscar nuevos productos y proveedores,

sino en general mantener este criterio le permitirá mantenerse competitiva al estar siempre en la búsqueda de cómo gestionar la empresa de nuevas formas.

La calificación que obtuvo el área de Ventas, la coloca en una etapa de básica al igual que la Gestión, pero en realidad requiere de procesos formales y documentados para detectar las oportunidades de innovación en canales adecuados a sus productos y mercados.

Las áreas de Operaciones y Recursos Humanos deben de constituirse en el principal foco de atención, ya que se evaluaron en fase de sobrevivencia.

Análisis FODA.

AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">-Tipo de cambio-Tendencia del PIB-Tráfico en la ciudad-Rivalidad entre competidores (precios)-Llegada de productos sustitutos-Inseguridad	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">-Tendencia de las personas en su gasto-Servicio al cliente-Actitud hacia los negocios-Entrada potencial de nuevos competidores-Poder de negociación con los consumidores
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">-Entregas de pedidos incompletas-Comunicación débil entre los dueños y personal-Procesos no establecidos-Orden y limpieza inadecuados en las oficinas de la empresa-Gestión de almacén inadecuada.-Situación financiera desconocida- Servicio post-venta informal- Cuentas por cobrar sin gestión	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">-Ambiente laboral bueno-Buena relación con proveedores-Tienen clientes grandes-Antigüedad en el sector, así como experiencia-Diversidad de productos- Servicio integral a sus clientes-Buscan mejorar la empresa

En la tabla se muestran Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas pertenecientes a la empresa.

Como **Fortalezas** se detectó un ambiente laboral y relación con proveedores buenos, algunos de sus clientes son grandes. Además, debido a su tiempo de permanencia en el sector, tienen bastante experiencia; otra fortaleza detectada es la diversidad de productos y el servicio integral que manejan ya que buscan

satisfacer las necesidades que tienen su segmento de mercado y esto provoca también su constante búsqueda de mejora.

En cuanto a las **Oportunidades** se dan las situaciones externas a la empresa que sean positivas, aquí se encontraron factores como la tendencia de las personas en su gasto, el servicio al cliente (que también buscan mejorar), la actitud hacia los negocios, la entrada potencial de nuevos competidores y el poder de negociación con los consumidores. De estas situaciones pueden aprovecharse para sacar adelante a la empresa.

Por otra parte, las **Debilidades** detectadas fueron las entregas incompletas de pedidos por parte de sus proveedores y en consecuencia a sus clientes, la débil comunicación entre los dueños (directivos) y el personal; esto también va de la mano con que no se tengan definidos los procesos, líneas jerarquía y comunicación. Otra debilidad son las instalaciones en las que operan, ya que se tiene un orden y limpieza inadecuados, esto es tanto en las oficinas como en la parte de almacén; provocando en esta área, errores continuos y un descontrol de la finanzas, que también es generado por la situación financiera desconocida y el servicio de post-venta informal.

Por último, las **Amenazas** encontradas son el tipo de cambio, tasa de inflación, tendencia del PIB, tráfico en la ciudad, rivalidad de precios entre competidores, ya que al ser del ramo ferretero los productos que distribuyen son prácticamente los mismos y se tiene una competencia por disponibilidad y precio. También, la llegada de productos sustitutos, y la inseguridad tanto de instalaciones, asaltos a unidades de transporte, incertidumbre que generan los conflictos del extranjero, como es el caso actual de Rusia y Ucrania, debido a la extracción de material con el que se producen muchas herramientas; todas las anteriores son situaciones externas que pueden atacar contra la empresa.

Mapa de situaciones/problemas.

AREA FUNCIONAL	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA
ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN	Inexistencia de: misión, visión y valores y los objetivos solamente están enfocados al área de ventas.	Desactualización de organigrama, al igual que sus descripciones de puestos.	Toma de decisiones centralizada.	Comunicación informal.		
FINANZAS	La empresa desconoce los costos indirectos de compra, venta y administración, así como del punto de equilibrio ponderado.	Generan informes financieros, pero únicamente para cuestiones fiscales.	El plazo de crédito con sus proveedores es de máximo 30 días mientras que con sus clientes va hasta los 120 días.	Desequilibrio entre cuentas por pagar y cuentas por pagar.	Tienen cuentas por cobrar atrasadas desde el 2018.	Se toma dinero del préstamo para pagar a proveedores (en ocasiones) y pagar la renta del local.
MERCADO	Están incursionando en e-commerce.	Clientes grandes compras por volumen.	Falta de seguimiento en la atención al cliente postventa.	Falta establecer objetivos de ventas clasificados por productos, zona, vendedor y/o cliente.	No se conoce la satisfacción del cliente.	Se tiene una muy fuerte relación con URREA.
OPERACIONES (COMPRAS)	Descontrol en el almacén, los códigos no coinciden con los productos que se tienen. Entradas y salidas.	Hay traspasos fuera de control de mercancía con la empresa hermana.	El 50% de la mercancía llega a tener retraso de aproximadamente 1 mes, ya que dependen de los proveedores.	Seguimiento y vinculación no adecuados en los pedidos surtidos parcialmente.	El espacio físico del almacén no es adecuado y hay una falta de disciplina y orden en el acomodo de los productos.	Acumulación de material caducado, que solo ocupa espacio.
RECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO – EQUIPO)	No existe esta área como tal.	Falta de capacitación de los empleados para utilizar herramientas tecnológicas.	Desconocimiento del clima laboral.	Proceso de contratación empírico e incompleto.		

Mapa de problemática.

En el cuadro de situaciones/problemas que se presenta en la tabla anterior se muestran, por área, todos los puntos que representan una problemática/situación en la empresa. No hay un detonante que sea el principal problema de la organización, sino que son varios inconvenientes que van desencadenando otros. Esto repercute en todas las áreas funcionales e impide que la empresa lleve una vida saludable:

Administración o gestión falta de misión, visión y valores de la empresa, así como la ausencia de objetivos enfocados por área, desactualización en el organigrama y descripción de puestos lo cual genera en una comunicación informal y una toma de decisiones centralizada.

Finanzas uso de los informes financieros únicamente para cuestiones fiscales, provocando un desconocimiento en los costos indirectos de compra, venta y administración, así como del punto de equilibrio ponderado, ausencia de política comercial, lo cual resulta en el desequilibrio entre cuentas por pagar y cuentas por cobrar y a su vez genera falta de dinero en caja causando que se recurra al préstamo bancario para cumplir sus obligaciones.

Mercados objetivos de ventas clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente inexistentes, así como la ausencia en el seguimiento de la atención al cliente postventa lo cual provoca que se desconozca su satisfacción.

Operaciones (compras) el espacio físico del almacén no es adecuado y existe una falta de disciplina en el orden y acomodo de los productos, además existe un descontrol de entradas y salidas de mercancía, los códigos no coinciden con los materiales y no se da un seguimiento ni vinculación a los pedidos que se surten parcialmente.

Recursos humanos no existe esta área como tal, lo cual resulta en el desconocimiento del clima laboral, así como la falta de capacitación de los empleados pues el proceso de contratación es empírico e incompleto.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión

Brindar soluciones y servicios de calidad a todos nuestros clientes.

Visión

Ser la mejor opción para nuestros clientes en calidad y servicio, teniendo presencia a nivel nacional.

Valores

- *Compromiso:* El compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación.
- *Servicio:* Habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más placentera a los demás.
- *Trabajo en equipo:* Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de los equipos. La habilidad para fijar los objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando opiniones de otros.
- *Comunicación:* Es el proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcanzan una conciencia común, transmisión unilateral de mensajes de un emisor a un receptor. Tipos de comunicación: auditiva, táctil, gestual, gustativa y visual.
- *Respeto:* La forma en que actuamos entre los demás, generando el bien a través del respeto.
- *Puntualidad:* Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él o la hora convenida.

- *Responsabilidad social:* Se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar el medio ambiente.
- *Pasión:* La motivación es el principal motor de la creatividad y la innovación en las organizaciones.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar la experiencia en el sector y su buen nombre para alcanzar nuevos segmentos de mercado. -Establecer plazos de crédito más adecuados a las necesidades de la empresa con sus clientes, aprovechando el poder de negociación con éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Junto con el servicio al cliente y su actitud hacia los negocios mejorar procesos de almacén y optimizar tiempos de entrega. -Mejorar su situación financiera por medio de negociación con sus consumidores estableciendo mejores plazos de crédito.

Amenazas	<p>-Aprovechar la buena relación que se tiene con los proveedores para ofrecer un servicio integral a clientes y eliminar la rivalidad con competidores.</p> <p>-Búsqueda de nuevos proveedores para incrementar su gama de productos.</p> <p>-Identificar nuevos canales para comercializar y llegar a nuevos mercados.</p>	<p>-Por medio de procesos bien definidos, coberturas de riesgos y comunicación, erradicar la inseguridad.</p> <p>-Mediante una gestión de almacén adecuada, eliminar la rivalidad de competidores ofreciendo un buen servicio adicionando el servicio postventa.</p>
-----------------	--	--

3.3. Road Map

El Road Map es un método que permite monitorear la evolución de un proyecto, en este caso de la empresa, a través de distintas etapas, partiendo de la concepción de la idea y finalizando con la implementación. Como su nombre lo dice es una hoja de ruta que sirve para un uso efectivo, pero que puede estar abierto a actualizaciones constantes de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Proveedor Ferretero de GDL	ROAD MAP 2022					
RETOS INMEDIATOS	Aumentar Rot. C x C (Clientes) a 5 veces	Aumentar Rot. Inventarios (Almacén) a 5 veces	Tener liquidez + en la empresa	Mejorar Logística de compras y entregas	Gestión de inventarios	Desarrollar y cohesionar Cultura Organizacional
ESTRATEGIA ANTE EL IMPACTO	Re-estructurar Políticas y criterios de venta a crédito	Re-estructurar Políticas y criterios de compra	Utilizar formato Flujo de efectivo	Revisar el Macroproceso y generar "As to be"	Aplicar metodología 5'S	Formalizar la gestión de la empresa desarrollando área de RRHH,
CONSOLIDAR NEGOCIO	Estabilizar el área	Estabilizar el área	Aprovechar oportunidades para tener liquidez	Evitar pedidos incompletos e insatisfacción del cliente	Organizar de forma óptima el almacén	Mejorar comunicación y evitar malos entendidos
NUEVAS OPORTUNIDADES	Cartera de Clientes productiva y de calidad	Stock de Inventarios adecuado	Obtener mejores negociaciones con clientes y proveedores	Clientes satisfechos y clientes nuevos	Introducción de nuevos productos o nuevas líneas	Generar productividad y lealtad de los colaboradores

En esta herramienta, se observan los retos inmediatos a ser realizados en el segundo trimestre del año como son: Aumentar la Rotación de Cuentas por cobrar (Clientes) a 5.5 veces, Igualmente importante aumentar la Rotación de Inventarios (Almacén) a 5.5 veces, Tener Liquidez positiva, Mejorar Logística de compras y entregas, Gestión de Inventarios y, Desarrollar y cohesionar la Cultura Organizacional de la empresa.

Todo esto de acuerdo con necesidades urgentes de la organización que se pretende poner en marcha a corto plazo.

El primer reto corresponde al área de crédito y cobranza, ya que se detectó por medio del Análisis financiero, que la organización no está cobrando de forma eficiente a sus clientes. Por lo que se propone revisar las políticas de este departamento y fijar los nuevos criterios, así como el proceso de cobranza y la revisión de la antigüedad de saldos de clientes reestructurando así estos temas que permitan estabilizar el área.

El segundo reto también fue detectado por el mismo método identificando una falta de movimiento suficiente de Inventario, por lo que se sugiere hacer una revisión de sus Políticas de compras y proceso de compra para estabilizar el área, además este tema se vincula con el reto de Gestión de Inventarios y que será explicado posteriormente, buscando como objetivo el contar con un stock de inventarios adecuado.

Los retos anteriores se vinculan al tercero, que corresponde a mantener Liquidez positiva durante el siguiente trimestre, se asume que al controlarse los dos primeros podrá lograrse este reto, servirá utilizar un formato de Flujo de efectivo diario que registre e identifique las posibles oportunidades, derivadas de buenas prácticas de cobranza y negociaciones con Clientes y Proveedores respectivamente para mantener los suficientes ingresos y poder cumplir con sus compromisos.

Involucrado también con el concepto anterior, se encuentra el cuarto reto para mejorar la Logística en la compras y entregas. La revisión de macroproceso, enfocada en este rubro permitirá identificar los cuellos de botella y razones por las que las compras a sus proveedores no son recibidas en tiempo y forma, así también el envío de pedidos a clientes lo que demora la facturación y en consecuencia la cobranza. Buscando controlar este se podrá obtener la satisfacción del cliente y por recomendación de estos, derivado de un buen servicio, obtener clientes nuevos.

Un reto muy importante que se vincula con varios retos mencionados previamente es la Gestión de Inventarios, por lo que la estrategia a implementar corresponde a realizar la metodología de 5'S, aunque aplica para toda la empresa especial atención merece el almacén. Así podrá optimizarse el espacio físico destinado para este fin, lo que puede generar espacio para introducir nuevos productos o líneas de productos.

El último reto a enfrentar es Desarrollar y cohesionar la Cultura organizacional, en parte para cumplir este, la estrategia será Formalizar la gestión de la empresa creando el área de RRHH, permitiendo mejorar la comunicación interna y evitar los malos entendidos teniendo a la cabeza un gestor a quien dirigirse por medio de un proceso completo y adecuado.

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.

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

Matriz de priorización de propuestas.

Alto impacto	3	Desarrollar organigrama y descripción de puestos	Definir objetivos generales y específicos	Generar informes financieros mensuales para toma de decisiones	Elaborar flujo de efectivo	Definir costos y margen de utilidad	Gestión de cuentas por cobrar
	2	Formalizar proceso de ventas	Identificar nuevos canales	Crear un área servicio postventa	Layout	Gestión de rotación de inventarios	Desarrollar área de RRHH, su proceso y reglamento de trabajo
	1			Revisar proceso de entradas/salidas de mercancía	Planeación financiera	Depurar y corregir códigos SAI	Aplicar 5'S en almacén
Bajo impacto	-1						
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo esfuerzo			Máximo esfuerzo		

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

Justificación.

Se desarrollará la estructura organizacional, así como las descripciones de puestos a fin de que tanto el empresario como los empleados identifiquen la funciones, actividades, tareas y responsabilidades respectivas de su cargo, las relaciones y la

coordinación del trabajo, evitando la duplicidad de mandos y de responsabilidades, para crear al mismo tiempo un buen ambiente laboral.

En búsqueda de hacer una institucionalidad en la empresa, en conjunto con ésta, se elaboraron los elementos de identidad para formalizar sus bases, con el objetivo de que el personal sea consciente y se comprometa a hacer cumplir tanto la misión como la visión y los valores de la empresa para que todos en conjunto contribuyan a un mejor beneficio.

Se generarán estados financieros de periodicidad mensual junto con sus indicadores para que la empresa pueda hacer uso de éstos en la toma de decisiones, tanto futuras como a mediano plazo. De la mano de esto, se elaborará un flujo de efectivo con el fin de conocer las entradas y salidas de dinero, también se definirán los costos para determinar la rentabilidad de estos al igual que el margen de utilidad para conocer el porcentaje de ganancia que se tendrá la empresa por cada unidad del producto vendido.

Para la gestión de cuentas por cobrar se elaborará una estrategia de análisis de antigüedad de saldos, con el objetivo de tener un flujo de efectivo sano y poder cumplir con los compromisos financieros de la empresa, como lo son el pago a proveedores, créditos, saldar deudas, entre otros. Todo esto se resume a que el empresario tenga un conocimiento claro de la situación financiera de la organización para lograr un equilibrio financiero.

Es necesario formalizar el proceso de venta para garantizar el cumplimiento de las operaciones y el correcto registro de entradas y salidas de almacén, también para aportar a la estructura financiera que se busca. De la mano, se establecerá la creación de un servicio postventa para brindar un mejor seguimiento y que la atención al cliente nos identifique como una de nuestras ventajas competitivas.

Por otra parte, se llevará a cabo un formato en el cual se especifique claramente los objetivos establecidos de ventas clasificados por producto, zona, vendedor y/o cliente para tener un mayor control y mejoras de tiempo en cuanto a las entregas de material.

Es importante la implementación de la metodología de 5s's en almacén para promover un espacio de trabajo limpio, ordenado y estructurado, permitiendo eficiencia en el desarrollo de actividades laborales y generando un ambiente más agradable. De la mano a esto se elaborará una estrategia para gestión del almacén adecuada, permitiendo ver y administrar la rotación de inventarios.

También, la elaboración de un layout completo de la bodega en la que opera la empresa para delimitar y determinar las áreas de trabajo con el fin de tener una mejor distribución y aprovechamiento del espacio.

Aprovechando lo anterior, es importante depurar y corregir los códigos en el ERP de SAI para llevar una mejor relación con el almacén, haciendo un correcto registro de entradas y salidas, lo que permitirá asegurar un mejor desempeño en Finanzas.

Además, se planeará y desarrollará el área de Recursos Humanos, sus procesos y reglamento de trabajo con el fin de tener estructura en las operaciones de contratación y mejorar el clima laboral. Con ello también se promueve el compromiso y la comunicación.

4.3. Plan de acción detallado

Actividades	Responsable (s)	Entregables	Mzo	Mzo	Mzo	Abril	Abril	Abril	Abril	Mayo	Mayo
			Sem 1 Del 14 al 18	Sem 2 Del 21 al 25	Sem 3 Del 28 al 31	Sem 4 Del 4 al 8	Sem 5 Del 11 al 15	Sem 6 Del 18 al 22	Sem 7 Del 25 al 29	Sem 8 Del 2 al 6	Sem 9 Del 9 al 12
1.- Gestión y administración											
Organigrama	Equipo	Formato									
Descripción de puestos	Equipo	Manual de descripción de puestos									
1era revisión	Equipo	Manual Descripción de puestos revisado									
Capacitación	Equipo										
2.- Contabilidad y finanzas											
Estados Financieros mensuales	Empresa										
Análisis Financiero/Indicadores financieros	Equipo	Formato y Manual									
Control Cuentas por cobrar (Clientes)	Equipo	Formato antigüedad saldos									
Flujo de efectivo	Equipo	Formato									
Costos y Margen de utilidad	Equipo	Formato									
Seguimiento											
3.- Logística y operaciones (Compras)											
S s	Equipo	PPT									
Capacitación	Equipo	Proceso									
Entradas y salidas Almacén	Equipo	Diagrama									
Control de inventarios (Almacén)	Equipo	Formato									
Capacitación											
4.- Ventas/Mercadotecnia											
Proceso de ventas	Equipo	Proceso de venta									
Área Servicio Post-Venta	Equipo	Proceso y Encuesta									
Capacitación	Equipo										
5.- RRHH											
Área RRHH	Equipo	Proceso de RRHH									
Reglamento interno	Equipo	Reglamento interno de trabajo									
Descripción de puestos	Equipo	Manual Descripción de puestos									
Capacitación											
6.- Integración de documentos y presentación final											
Borradores	Equipo										
Ensayo	Equipo										
Exposición final	Equipo										

Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa: Proveedor Ferretero Guadalajara
Nombre del empresario: Sr. Miguel Sánchez Sahagún

Equipo de intervención
Mtra. Irene Graciela Soto Casillas
AE. Víctor Hugo Pérez Pérez
IF. Alejandra Rico Rosales
II. Renatha Montero Alvarado

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Administración

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Informalidad en la gestión de la empresa debido al desconocimiento de puestos y posiciones (estructura organizacional)	Gestión y administración	Tener una gestión administrativa más eficiente	Formalizar la gestión administrativa	Desarrollar un organigrama junto con la descripción de puestos	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos documentados	Un organigrama y descripción de puestos formalizado
					USO	El empresario y responsable del área administrativa utiliza y capacita al personal de la empresa sobre actividades, responsabilidades y líneas de autoridad.	Número de personas capacitadas
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un organigrama y descripción de puestos formal, todos lo conocen y aplican de forma regular.	Número de personas que utilizan el proceso

Recursos Humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Gestión de Recursos Humanos informal, generando confusión en desempeño de actividades	Recursos Humanos	Creación del área de recursos humanos	Definir la gestión de recursos humanos	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	Número de documentos de procesos y reglas estandarizadas
					USO	Se publica y comunica el documento de gestión de RRHH así como el reglamento de trabajo para que los empleados se adapten a las normas de seguridad y a la manera de organizar los roles y puestos de trabajo.	Número de colaboradores que firman el reglamento
					BENEFICIO	Formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitar las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores.	Número de colaboradores que acatan el reglamento

Mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Seguimiento de atención al cliente post-venta incompleto.	Clientes y Mercados	Conocer la satisfacción del cliente	Identificar las opiniones del cliente sobre la atención de la empresa	Definir un proceso post-venta el cual permita a la empresa tener un sondeo de los clientes para ir mejorando la atención y promover un mejor servicio	RESULTADO	Documento de procesos que indique las actividades por hacer en el área de ventas después de realizar la venta.	Manual de proceso post-venta.
					USO	Los vendedores deberán darle seguimiento después de realizar una venta para poder identificar la satisfacción del cliente, en todo caso de ser negativa la opinión del cliente, permitirá hacer cambios y ajustes para seguir con la mejora en la atención al cliente.	No. de vendedores que utilizan el manual de post-venta.
					BENEFICIO	Hacer ajustes para que el cliente se sienta satisfecho con la venta realizada y nos logren tener como primera opción de compra.	Porcentaje de nivel de satisfacción de cliente.

Operaciones/Almacén

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Gestión de inventario inadecuada debido al registro y acomodo de material	Procesos y Operación	Estructurar y formalizar el proceso de gestión en almacén.	Mejorar el control del manejo de inventario, así como sus entradas y salidas para su eficiente funcionamiento.	Metodología 5s's.	RESULTADO	Capacitación y cronograma sobre el uso de las 5s's.	1 documento y 1 cronograma.
					USO	La administración capacita y se encarga de que se cumpla el cronograma y conforme a lo determinado en la estandarización.	No. de personas capacitadas en 5s's.
					BENEFICIO	Se tendrá una mejor gestión de las operaciones de almacén, aumentando la seguridad en el trabajo y manteniendo un orden en la estantería.	Rotación de inventario y de personal en almacén

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Desconocimiento de la situación financiera de la empresa debido a la inexistencia de herramientas para su análisis	Finanzas	Lograr un equilibrio financiero en la empresa	Analizar estados financieros para la toma de decisiones	Plan de análisis y métodos financieros	RESULTADO	Una plantilla de excel para el vaciado de información financiera y métodos de análisis así como un manual para interpretarlos.	Dos archivos: plantilla de excel y manual
					USO	Mensualmente el empresario utiliza los estados financieros para detectar la situación de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.	Número de meses con análisis financiero
					BENEFICIO	Se analizan mensualmente los estados financieros y se toman decisiones con base a ellos	Número de decisiones tomadas por medio de los resultados

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

La semana siguiente de la validación del diagnóstico, se empezó a trabajar en las actividades para la implementación de las propuestas de mejora. Lo primero que se hizo fue tener una intervención con todo el personal de la empresa, para en primer lugar, presentarnos y darles a conocer el motivo de nuestras visitas, y dar a conocer la identidad organizacional de la empresa: misión, visión y valores, para lograr un mayor compromiso e involucramiento por parte de todos los empleados.

La importancia de esto reside en que la misión, visión y valores son los pilares sobre cómo desarrollar la cultura organizacional de la empresa, además de que son clave para la elaboración de estrategias. “La **misión** de una empresa es el motivo o la razón de su existencia, es lo que el negocio desea conseguir en un periodo de tiempo específico.” “La **visión** indica a dónde se quiere llegar y cuáles son los objetivos que quieren conseguir a largo plazo.” “Los **valores** son los principios, creencias y motivación que estructuran a la empresa. Son los principios éticos que definen, guían y orientan las decisiones, acciones y conductas de las personas que forman la compañía.”³

Ese mismo día, el equipo dio una capacitación a todo el personal de la empresa sobre la metodología 5s's y la importancia de su implementación dentro de la empresa, debido a que visualmente representó una gran área de oportunidad para trabajar. Esta metodología agrupa actividades con el objetivo de crear condiciones de trabajo que permita su ejecución de manera organizada, ordenada y limpia. La herramienta funciona en pro de la eficiencia y eficacia, proviene de términos japoneses mediante un proceso de cinco pasos que son: *seiri* (clasificar y eliminar),

³ Recuperado de: <https://www.infoautonomos.mx/plan-de-negocio/importancia-mision-vision-valores-empresa/>

seiton (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar), *shitsuke* (disciplinar).⁴ Se especificó que el área con más urgencia de aplicación era el almacén, sin embargo, esta herramienta funciona para todas las áreas, inclusive para uso personal en casa.

Cabe destacar que también se implementó un nuevo organigrama, ya que, se detectó que con el que contaba la empresa estaba mal estructurado y desactualizado. Áreas inexistentes, de manera que cualquier persona que labore dentro de la empresa se le facilite y pueda entender con quién debe dirigirse, de esta forma evitar malentendidos y que las actividades correspondientes se estén reportando eficientemente a un encargado en específico. Esto con el fin de que la comunicación interna mejore y ayude a ahorrar tiempos contactando a las personas inadecuadas. “Estos organigramas nos permitirán definir las funciones que se van a ejecutar y distribuir las actividades entre los trabajadores que la componen, determinando, además, las relaciones que existen entre ellos con el propósito de conseguir las metas previstas de una manera más rápida y eficaz. Es importante que todo quede plasmado en un sistema gráfico y la manera más sencilla es por medio de un organigrama.”⁵

En la primera ocasión el gerente nos pasó un primer boceto en el cual le faltaba mucho orden y estructura, después se presentó la segunda versión del organigrama, ahí fue cuando tuvimos reunión con los empresarios y se realizaron otras modificaciones en el organigrama debido a que faltaban todavía detalles por cambiar. Así se llevó este tema hasta llegar a la cuarta versión estableciéndola como la definitiva para la empresa ya con un orden y estructura adecuada.

Posteriormente, como equipo nos dimos cuenta de que la empresa no estaba formalizada con las *descripciones de puestos* y cada uno de los colaboradores hacía sus actividades correspondientes conforme les fueran diciendo e incluso llegar

⁴ Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939009.pdf>

⁵ Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-organigrama.html>

hacer actividades que no eran de su puesto; como bien sabemos, “contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. También permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos”.⁶ Para este punto se le pidió al gerente general que nos apoyara con la información que tuviera para irle dando formato a todas las descripciones de puesto. Para lo cual les fue proporcionado un formato, para ser llenado por los colaboradores de la empresa.

En la primera ocasión se le pidió al gerente que nos apoyara en enviarnos las descripciones de puestos que tuvieran en la empresa. En la semana estuvieron llegando bastantes correos en los cuales cada integrante de la empresa estuvo mandando sus descripciones según a los que ellos hacían, por ejemplo: si en ventas había ocho vendedores, ocho descripciones de puestos eran las que enviaban y así con las demás áreas de la empresa. Posteriormente se le comento al gerente que las descripciones de puesto son una sola por área. Esto nos atrasó un poco ya que tuvimos que ver correo por correo para ver quienes conformaban el área y dentro de eso realizar una descripción de puestos ya formalizada. A la vez se realizaron dos versiones de descripciones de puesto, la primera se adjuntaba las que la empresa mandaba y se adjuntaba también las que nosotros proponíamos con base a su información. Y en la segunda versión se realizó un archivo donde solamente vienen las que el equipo consultores Jr. hizo ya con una versión formalizada y bien estructurada.

En la semana dos, de acuerdo con el cronograma, se empezó a trabajar en la propuesta financiera referente al **análisis financiero**, “el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su

⁶ Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.”⁷ Para ello, se elaboró una plantilla de Excel y un manual de interpretación de las razones financieras. Se le solicitó al contador los estados financieros del cierre del año 2021 para con base a ello crear la plantilla adecuada a las cuentas que la empresa maneja. “Los *estados financieros* permiten hacer un análisis e interpretación de la información para una posterior toma de decisiones que beneficie a la compañía.”⁸. “Las *razones financieras* son indicadores que sirven para poder medir la realidad económica de una entidad determinada.”⁹

El objetivo de esto fue proporcionarle a la organización una herramienta para que mes con mes se encargaran de capturar el **balance general** el cual “es el estado que brinda información sobre los activos, pasivos y patrimonio neto de una empresa, durante un período de tiempo determinado”¹⁰ y el **estado de resultados** que “recoge los ingresos y gastos que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo”¹¹ para que al mismo tiempo obtuvieran las razones financieras de ese periodo.

El propósito del manual fue que la empresa tuviera una guía de interpretación sobre estos indicadores y quedaran claros los resultados obtenidos. Una vez teniendo estos archivos terminados, se los presentamos al empresario y su equipo para validarlos y revisar cualquier duda que tuvieran. Así mismo, se le encargó al contador que comenzara a usarlo y capturara los meses de enero y febrero para empezar a tener una historia financiera de la empresa.

Por nuestra parte, continuamos con la elaboración del **flujo de efectivo**, “documento donde se registran las entradas y salidas de dinero en efectivo de una

⁷ Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

⁸ Recuperado de: <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/que-son-y-para-que-sirven-los-estados-financieros>

⁹ Recuperado de: <https://mundi.io/finanzas/que-son-razones-financieras/>

¹⁰ Recuperado de: <https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-balance-general.html>

¹¹ Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

empresa.”¹² Consideramos que esta herramienta es importante para la organización para que conozca su liquidez y pueda realizar una buena planeación financiera. En esta parte, primero se tuvo una reunión con el equipo de la empresa para darles una pequeña explicación de lo que era, su importancia y el cómo manejarlo. Inicialmente se solicitó el formato de forma diaria, con resumen semanal, sin embargo, al empezar a registrar los datos, los empresarios señalaron que para ellos era mejor que el formato se utilizara de forma semanal solamente y de ahí generar un resumen mensual.

En la semana cuatro de intervención se inició el trabajo en la propuesta de Ventas/Mercadotecnia referente al **proceso de venta**. Este proceso “indica los pasos que ha de llevar a cabo una empresa desde que un usuario se convierte en *lead* hasta que formaliza la transacción final y se hace con el producto o contrata los servicios indicados.”¹³ Para su elaboración, se creó una plantilla de Excel con el objetivo de que el área de ventas la utilice para prospectar a clientes, darle seguimiento a sus ventas y **servicio postventa** con el fin de “fidelizar a los clientes de una sola venta y convertirlos en clientes continuos.”¹⁴

Este proceso está compuesto por el proceso general de ventas: prospección, clasificación de clientes, clientes en perspectiva o actuales, cotización, confirmación de pedido, facturación, surtido de pedido, pago y postventa, complementado por el **Modelo AIDA** el cual “describe las etapas por las que pasa un usuario cuando sopesa si comprar o no un determinado producto o servicio”¹⁵: atención, investigación, decisión y acción. Se espera que los vendedores hagan uso de esta herramienta para poder brindar un mejor servicio (tanto al cliente como a la empresa), buscar nuevos clientes e incrementar las ventas del negocio.

¹² Recuperado de: <https://mundi.io/contabilidad/hacer-flujo-de-efectivo/>

¹³ Recuperado de: <https://neoattack.com/neowiki/proceso-de-venta/>

¹⁴ Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

¹⁵ Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html>

5.2. Ajustes al plan de acción

Respecto a la propuesta de *servicio al cliente*, al analizar la situación de la empresa, nos dimos cuenta de que no solo debíamos de trabajar en eso, sino que era necesario trabajar previamente el proceso de venta. Es por ello que, junto con el archivo de Excel del proceso de ventas, se creó también un pequeño instructivo para manejar el **Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)** del INEGI. Este directorio “ofrece los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de las unidades económicas activas en el territorio nacional.”¹⁶ Consideramos que esto es de gran ayuda para la empresa ya que tendrá la posibilidad de buscar información de las distintas ferreterías que existen en la región y podrá obtener información de cada una para poder contactarla, visitarla y así, crear clientes potenciales.

Cuando se dieron los resultados del diagnóstico DIE y el equipo consultor mostró el **control de cuentas por cobrar** como una sugerencia para que la empresa tuviera “un control efectivo de los clientes que le deben y un sistema de cobranza efectivo, para que cumpla con sus objetivos financieros”¹⁷ el contador, autorizado por el empresario, empezó a hacer un análisis de las cuentas por cobrar el cual está siendo llevado por ellos.

El **análisis de costos y margen de utilidad** es importante ya que “identifica y cuantifica los costos en los que la empresa incurre a la hora de desarrollar su actividad”¹⁸, y para el *margen de utilidad* “mide su eficiencia con respecto al modo en que la empresa gasta dinero para ganar dinero”.¹⁹ Lo que se espera de este análisis es que la organización tenga un conocimiento para que le sea posible medir

¹⁶ Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

¹⁷ Recuperado de: <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/importancia-de-las-cuentas-por-cobrar>

¹⁸ Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-de-costes-empresa/>

¹⁹ Recuperado de: <https://www.oberlo.es/blog/margen-de-utilidad>

el comportamiento sobre la eficiencia y la eficacia de ésta, permitiendo la toma de decisiones competentes.

Dentro de la implementación de la metodología 5s's, hubo una oportunidad de realizar un **análisis de inventarios** basado en las compras. Esto es “un procedimiento que le facilita a la empresa la gestión de su inventario de producto final y su nivel de abastecimiento”²⁰. Para ello, se recopilaron datos semanales de las ventas de un año completo, y se hizo una clasificación por rotación, basada en el tipo ABC, donde se colocó un rango por meses para verificar si los productos que se estaban vendiendo tenían una rotación alta (venta de 10 a 12 meses), media (8 a 9 meses), baja (6 a 7 meses) o por pedido (0 a 5 meses). Además de hacer una clasificación para verificar el tiempo que puede tener un producto en almacén con basado en las existencia y ventas el mismo. Esto se elaboró con la asesoría de una profesora externa al proyecto, pero perteneciente a la universidad, la cual tiene mucha experiencia en temas de logística y almacén.

Conforme la marcha se aprovechó la posibilidad de realizar el **layout** de la empresa para poder organizar la aplicación de 5s'S. Este se define como la distribución del espacio físico de una empresa o planta, es decir, “las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, pasillos, espacios comunes”²¹, etc. Su objetivo es optimizar el flujo de información tanto de materiales como de personas, asegurar y aumentar la seguridad del trabajador y tener una mejor visualización de la distribución que maneja la empresa; con ello también se pueden hacer propuestas de mejora.

Utilizamos AutoCAD para realizar la distribución del espacio físico en plano. Este es un “programa de diseño por computadora para realizar dibujos 2D y modelados

²⁰Recuperado de: <https://zipinventory.com/es/what-is-operations-management/inventory-analysis.html>

²¹ Recuperado de: <https://elnuevoempresario.com/que-es-el-layout-o-distribucion-de-la-planta/#gs.z0zddv>

3D”²². Para llevar a cabo el dibujo se utilizaron instrumentos de medición como lo son el medidor láser Bosch y un flexómetro. De esta manera, al tener listo el layout fue entregado en formato .dwg (para su edición en el programa original) y en .pdf (para su impresión y mejor visualización), para que el encargado de llevar a cabo la 1s pudiera seccionar el almacén y asignar responsables y tiempos. Para apoyar esto, se entregó un **Formato 1s** en Excel para seccionar al realizar la implementación, donde se colocaba la sección del almacén a trabajar, el departamento y las personas responsables, fecha de inicio, de avances y de terminación, y el tiempo destinado por día; para facilitar el seguimiento.

De igual manera, para la propuesta de implementación de las 5s’s se decidió complementar realizando **Infografías**, que son “una representación visual de información y una herramienta efectiva para presentar datos y explicar problemas”²³. Esto a manera de que se pueda procesar la información de manera más sencilla, para crear consciencia dentro de la empresa y mover la cultura que se tiene, promoviendo la actitud de trabajo hacia el procedimiento inicialmente mencionado.

En las últimas semanas de intervención, se habló sobre la posible implementación de **Clima laboral** debido a que se percibió tensión en la empresa, esto es una encuesta que se aplica a una determinada parte de la población dentro de la empresa, “mediante este proceso, se identifican brechas entre el impacto deseado de los programas y su influencia real”²⁴. Esto sirve para que los empresarios puedan analizar la situación de la empresa respecto a cómo la perciben sus empleados y así realizar un plan de acción para eliminar, mantener o modificar conductas por parte del equipo de trabajo.

²² Recuperado de: <https://www.autodesk.mx/products/autocad/overview?term=1-YEAR&tab=subscription>

²³ Recuperado de: <https://infogram.com/es/pagina/infografia>

²⁴ Recuperado de: <https://greatplacetowork.com.mx/certificaciones/como-certificarte/encuesta-de-la-cultura-laboral/>

5.3. Resultados obtenidos

Organigrama

Con el organigrama pudimos tener un formato mejor estructurado y entendible, cada departamento esta especificado quienes son sus jefes directos. Durante este tiempo, tuvimos que realizar cuatro borradores para poder definir el organigrama final. Actualmente la empresa cuenta con este, le ha sido entregado y lo utiliza para algunos fines de gestión.

Descripción de puestos

Dicho documento está concluido y entregado a la organización, así también validado ya que cada puesto fue revisado en conjunto con los directivos. Disponible para ser utilizados por la empresa en el siguiente periodo.

Estados financieros

Respecto a los estados financieros, únicamente se han capturado los meses de enero y febrero 2022 y el cierre del año 2021 debido a la falta de cierre de mes por problemas internos derivados por duplicidad de registro de facturas de proveedores, en conjunto con la cancelación de facturas de clientes.

Flujo de efectivo

Para esta herramienta, se hizo una primera propuesta de forma diaria, y cuando se checó con la empresa nos mencionó que la preferían semanal. Entonces se procedió a hacer el cambio para capacitar a la gente, pero salió el tema de que son mínimo cuatro usuarios los que deben registrar en el flujo de efectivo. Por ello, se volvió a ajustar el formato y se entregó a la empresa para que empiecen a llenarlo a partir del mes de mayo.

Cuentas por cobrar

Aunque los consultores propusieron esta herramienta al inicio de la intervención, ya está siendo llevada por la empresa y proporcionando información a los empresarios quienes están tomando decisiones para mejorar la cobranza.

Análisis de costos y margen de utilidad

Derivado de la inercia en el registro contable de la empresa no se ha podido desarrollar esta propuesta. Sin embargo, se asume que el siguiente periodo pueda ser desarrollado.

Capacitación en 5s's

Se llevó a cabo la capacitación en una sesión donde asistió todo el personal de la empresa, primero una presentación con información y después una dinámica donde hubo participación y retroalimentación activa.

Después se comenzó una planeación para seccionar la empresa, principalmente el almacén para la aplicación de la 1s asignando un responsable. Se puede considerar que el avance en ésta es del 30% derivado a que principalmente el almacén es el área de mayor oportunidad dentro de la empresa y que por su giro, el proceso se ha llevado lentamente.

Entradas y salidas de almacén

Se pospuso el análisis de entradas y salidas de almacén y control de inventarios, así como su capacitación. Esto debido a la prioridad que se dio a otros temas que fueron surgiendo. Por otra parte, el análisis de inventario creó consciencia en los empresarios sobre el dinero acumulado que se tiene en este.

Layout

La empresa actualmente cuenta con la distribución física de la planta, de este modo se asignaron secciones de almacén, responsables y fechas de seguimiento para la implementación de la 1era. S.

Infografías

En cuanto a este tema no se tienen resultados de momento, ya que fueron realizadas en la última etapa del proyecto, por lo que no se ha tenido un seguimiento. Esto se observará en la siguiente etapa de verano y se entregarán nuevas infografías según el proceso llevado a cabo de las 5s's.

Servicio postventa

El proceso de venta junto con el servicio al cliente ha sido detenido debido a las necesidades de aplicar otras herramientas con plan de urgencia. Sin embargo, está listo para ser utilizado en el verano.

Recursos Humanos

Derivado de la inercia operativa de la empresa las herramientas no pudieron ser atendidas durante el semestre.

Clima Laboral

El reporte generó una calificación de 3/5 respecto a la calificación general, se calificaron cuatro áreas: Empresa (2.8), jefe inmediato (2.8), Mi trabajo (3.7) y Lugar de trabajo (3.1), obteniendo las calificaciones más bajas en los dos primeros conceptos. La recomendación es reforzar Misión, Visión y Valores en los colaboradores, proporcionar inducción formal y programar capacitaciones, motivar a los empleados, tomar en cuenta sus opiniones, no hacer críticas destructivas y mejorar el espacio físico de trabajo respecto a iluminación y ventilación.

Al no contar con un área de RRHH la gestión del personal es empírica e informal por lo que se entiende lo contestado en la encuesta ya que no hay trabajo en equipo y se manifiestan insatisfechos, hay mucho "radio pasillo". Reportan un caso de acoso sexual.

5.4. Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos		46
Número de empleos generados		2
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de capacitación
4	Gestión y Administración	6
6	Finanzas	4
46	Operaciones	1
4	Operaciones	5
4	RRHH	1

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Administración

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:		<input type="text"/>										
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Real		
Informalidad en la gestión de la empresa debido al desconocimiento de puestos y posiciones (estructura organizacional)	Gestión y administración	Tener una gestión administrativa más eficiente	Formalizar la gestión administrativa	Desarrollar un organigrama junto con la descripción de puestos	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos documentados	Un organigrama y descripción de puestos formalizado	0	1	1	1	Dichos documentos han sido entregados para su uso.
					USO	El empresario y responsable del área administrativa utiliza y capacita al personal de la empresa sobre actividades, responsabilidades y líneas de autoridad.	Número de personas capacitadas	0	1	1	.50	El personal directivo de la empresa ha sido capacitado con la información referente al organigrama y las descripciones y se ha validado.
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un organigrama y descripción de puestos formal, todos lo conocen y aplican de forma regular.	Número de personas que utilizan el proceso	0	1	1	0	Debido a que no se ha implementado por completo, aún no se han reflejado beneficios.

Recursos humanos

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Reche	Medición final		
Gestión de Recursos Humanos informal, generando confusión en desempeño de actividades	Recursos Humanos	Creación del área de recursos humanos	Definir la gestión de recursos humanos	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	Número de documentos de procesos y reglas estandarizadas	0	1	1	0	El tema fue pospuesto por atender otras prioridades.
					USO	Se publica y comunica el documento de gestión de RRHH así como el reglamento de trabajo para que los empleados se adapten a las normas de seguridad y a la manera de organizar los roles y puestos de trabajo.	Número de colaboradores que firman el reglamento	0	12	12	0	
					BENEFICIO	Formalización del área de RH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitar las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores.	Número de colaboradores que acatan el reglamento	0	12	12	0	

Mercados

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Real		
Seguimiento de atención al cliente post-venta incompleto.	Clientes y Mercados	Conocer la satisfacción del cliente	Identificar las opiniones del cliente sobre la atención de la empresa	Definir un proceso post-venta el cual permita a la empresa tener un sondeo de los clientes para ir mejorando la atención y promover un mejor servicio	RESULTADO	Documento de procesos que indique las actividades por hacer en el área de ventas después de realizar la venta.	Manual de proceso post-venta.	0	1	1	1	Se realizó el documento con el proceso general estandarizado y formatos correspondientes. Los empresarios no han sido capacitados, debido a la atención de otras prioridades.
					USO	Los vendedores deberán darle seguimiento después de realizar una venta para poder identificar la satisfacción del cliente, en todo caso de ser negativa la opinión del cliente, permitirá hacer cambios y ajustes para seguir con la mejora en la atención al cliente.	No. de vendedores que utilizan el manual de post-venta.	0	23	23	0	
					BENEFICIO	Hacer ajustes para que el cliente se sienta satisfecho con la venta realizada y nos logren tener como primera opción de compra.	Porcentaje de nivel de satisfacción de cliente.	0	70%	70%	0	

Operación/Almacén

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:												
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Gestión de inventario inadecuada debido al registro y acomodo de material	Procesos y Operación	Estructurar y formalizar el proceso de gestión en almacén.	Mejorar el control del manejo de inventario, así como sus entradas y salidas para su eficiente funcionamiento.	Metodología 5s's.	RESULTADO	Capacitación y cronograma sobre el uso de las 5s's.	1 documento y 1 cronograma.	0	1	1	1	Se entregó presentación, archivos de Excel y layout.
					USO	La administración capacita y se encarga de que se cumpla el cronograma y conforme a lo determinado en la estandarización.	No. de personas capacitadas en 5s's.	0	1	1	0	Debido al giro de la empresa y el tamaño del almacén, aunque el personal está capacitado, el avance no ha sido el esperado. Es importante que se respeten las cuadrillas de trabajo por sección.
					BENEFICIO	Se tendrá una mejor gestión de las operaciones de almacén, aumentando la seguridad en el trabajo y manteniendo un orden en la estantería.	Rotación de inventario y de personal en almacén	0	1	1	0	No se tienen resultados de su uso, por lo que no hay beneficios reflejados.

Finanzas

TABLERO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES												
Empresa:		<input type="text"/>										
Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos										
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.										
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de Indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Desconocimiento de la situación financiera de la empresa debido a la inexistencia de herramientas para su análisis	Finanzas	Lograr un equilibrio financiero en la empresa	Analizar estados financieros para la toma de decisiones	Plan de análisis y métodos financieros	RESULTADO	Una plantilla de excel para el vaciado de información financiera y métodos de análisis así como un manual para interpretarlos.	Dos archivos: plantilla de excel y manual	0	1	1	1	Se le entregó al empresario el formato para capturar los estados financieros junto con sus indicadores para que fueran llenados mes a mes.
					USO	Mensualmente el empresario utiliza los estados financieros para detectar la situación de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad	Número de meses con análisis financiero	0	4	4	0.5	Se registraron dos meses de operaciones y el cierre del año pasado.
					BENEFICIO	Se analizan mensualmente los estados financieros y se toman decisiones con base a ellos	Número de decisiones tomadas por medio de los resultados	0	2	2	2	Debido a que no se ha tenido un correcto uso del formato no se ha tenido beneficio reflejado. Sin embargo, se dieron cuenta del doble registro de facturación y antigüedad de saldos de CXC.

6. Actualización del Diagnóstico

Se actualizó el diagnóstico de la empresa que se hizo previamente en el periodo de primavera para evaluar su situación en estos momentos en las áreas de gestión, mercados, operaciones, recursos humanos y finanzas.

ÁREA FUNCIONAL	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA	SITUACIÓN O PROBLEMA
ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN	Inexistencia de: misión, visión y valores y los objetivos solamente están enfocados al área de ventas.	Desactualización de organigrama, al igual que sus descripciones de puestos.	Toma de decisiones centralizada.	Comunicación informal.	Manual de políticas de las áreas de la empresa inexistente.	
	Modelo de planeación estratégica ya definido. Objetivos de la empresa indefinidos excepto área de ventas.	Organigrama y descripciones de puestos actualizados				
FINANZAS	La empresa desconoce los costos indirectos de compra, venta y administración, así como del punto de equilibrio ponderado.	Generan informes financieros, pero únicamente para cuestiones fiscales.	El plazo de crédito con sus proveedores es de máximo 30 días mientras que con sus clientes va hasta los 120 días.	Desequilibrio entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	Tienen cuentas por cobrar atrasadas desde el 2018.	Se toma dinero del préstamo para pagar a proveedores (en ocasiones) y pagar la renta del local.
		Se utilizan los estados financieros de manera intermitente para la toma de decisiones.		Se tiene un proceso de ajuste para erradicar la situación.		
MERCADO	Están incursionando en e-commerce.	Clientes grandes compras por volumen.	Falta de seguimiento en la atención al cliente postventa.	Falta establecer objetivos de ventas clasificados por productos, zona, vendedor y/o cliente.	No se conoce la satisfacción del cliente.	Se tiene una muy fuerte relación con URREA.
	Se estructuró la página web para empezar con la venta en línea.		Se creó una encuesta de servicio al cliente post-venta.	Ya hay objetivos en el área de ventas y se contrató personal promotor.		
OPERACIONES (COMPRAS)	Descontrol en el almacén, los códigos no coinciden con los productos que se tienen. Entradas y salidas.	Hay trasposos fuera de control de mercancía con la empresa hermana.	El 50% de la mercancía llega a tener retraso de aproximadamente 1 mes, ya que dependen de los proveedores.	Seguimiento y vinculación no adecuados en los pedidos surtidos parcialmente.	Hay indisciplina y desorden en el acomodo de productos, así como material caducado.	Espacio físico general inadecuado.
	Se encuentra en proceso de mejora.	Se encuentra en proceso de control.	El 50% de la mercancía llega a tener retraso de aproximadamente 15 días.		En proceso lento de cambio por aplicación de 5s's.	
RECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO – EQUIPO)	No existe esta área como tal.	Falta de capacitación de los empleados para utilizar herramientas tecnológicas.	Desconocimiento del clima laboral.	Proceso de contratación empírico e incompleto.		
		Capacitación sobre planeación estratégica, pero falta la de tecnologías.	Se realizó una encuesta de clima laboral y ya se conoce la situación actual.			

En la parte de **gestión administrativa**, ya cuenta con un modelo de planeación estratégico definido, así como un organigrama y un documento con las descripciones de puestos completos y actualizados. Solamente el área de Ventas cuenta con objetivos definidos. Actualmente no cuentan con políticas en ninguna de sus áreas y sigue habiendo una toma de decisiones centralizada debido a la comunicación informal que hay dentro de la organización, sin embargo, son temas que se han venido trabajando durante el verano.

Respecto a las **finanzas**, ya se está utilizando la herramienta de análisis financiero que se le dio al empresario en primavera, por lo que ahora los estados financieros influyen en la toma de decisiones. De igual manera, la empresa cuenta con un proceso de ajuste para erradicar el desequilibrio entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar, pero sigue habiendo cuentas por cobrar atrasadas desde el 2018 y en consecuencia siguen tomando dinero de uno de los financiamientos con bancos para pagarle a los proveedores. Aún se siguen desconociendo los costos indirectos de compra, venta y administración, así como el punto de equilibrio ponderado y sus plazos de cobro siguen siendo mayores a los que les dan sus proveedores.

En lo correspondiente a **mercados**, la organización continúa manteniendo fuerte relación con uno de sus principales proveedores URREA, y los clientes que tiene son grandes y compran por volumen. Aún se desconoce la satisfacción del cliente ya que no hay un seguimiento en la atención a éste postventa, sin embargo, durante el verano se creó una encuesta de servicio al cliente postventa para eliminar esta situación. Se estructuró la página web para empezar con la venta en línea y, como se mencionó anteriormente, esta área ya cuenta con objetivos definidos.

En la parte de **operaciones**, el espacio físico de la empresa sigue siendo inadecuado, dentro del almacén sigue habiendo desorden en el acomodo de productos y material caducado, los códigos no coinciden con los productos que tienen y hay traspaso de mercancía fuera de control con la empresa hermana. Por ende, el seguimiento y vinculación de los pedidos surtidos parcialmente continúa siendo inadecuado. Sin embargo, estas situaciones se encuentran en proceso de mejora debido a la aplicación de las 5s's. La mercancía que tenía un retraso de aproximadamente un mes disminuyó a 15 días.

Finalmente, en el área de **recursos humanos**, ya se tiene un conocimiento de la situación actual del clima laboral dentro de la organización debido a la aplicación de la encuesta que se realizó en primavera. Sin embargo, la empresa sigue sin contar

con esta área como tal, por lo que sus procesos de contratación son empíricos e incompletos. Y carecen de cohesión entre colaboradores y departamentos.

7. ROAD MAP - verano

ROAD MAP 2022						
RETOS INMEDIATOS	Aumentar Rot. C x C (Clientes) a .7 veces-mensual	Aumentar Rot. Inventarios (Almacén) a .7 veces-mensual	Tener liquidez + en la empresa	Mejorar Logística de compras y entregas (72 hrs.)	Gestión de inventarios	Desarrollar y cohesionar Cultura Organizacional
ESTRATEGIA ANTE EL IMPACTO	Documentar Políticas y criterios de venta a crédito/Usar indicadores	Documentar Políticas y criterios de compra/Usar indicadores	Utilizar formato Flujo de efectivo	Mapear modelo de las áreas: ventas, compras y almacén	Aplicar metodología 5'S (Acelerar implementación 1era. S) Levantamiento Inventario y aplicación Políticas de	Formalizar la gestión de la empresa desarrollando área de RRHH, Utilizar Organigrama y descripciones de puestos)
CONSOLIDAR NEGOCIO	Supervisar el área	Supervisar el área	Aprovechar oportunidades para tener liquidez	Evitar pedidos incompletos e insatisfacción del cliente	Organizar de forma óptima el almacén	Mejorar comunicación y evitar malos entendidos
NUEVAS OPORTUNIDADES	Cartera de Clientes productiva y de calidad	Stock de Inventarios adecuado	Obtener mejores negociaciones con clientes y proveedores	Clientes satisfechos y clientes nuevos	Introducción de nuevos productos, líneas o marcas.	Generar productividad y lealtad de los colaboradores

Esta herramienta vuelve a ser utilizada en este periodo para observar los retos inmediatos a afrontar para el periodo de verano. Se modificaron según las necesidades e implementaciones terminando el periodo de primavera. Los nuevos retos son: Aumentar la Rotación de Cuentas por cobrar (Clientes) y la Rotación de Inventarios (Almacén) a 0.7 veces de manera mensual ambas; Tener Liquidez positiva; Mejorar Logística de compras y entregas a 72 horas; Gestión de Inventarios y; Desarrollar y cohesionar la Cultura Organizacional de la empresa.

El primer reto pertenece al área de crédito y cobranza, que en primavera se detectó mediante el Análisis financiero. La estrategia que se propone es documentar las

políticas y criterios de venta a crédito y utilizar indicadores para tener una cartera de clientes mucho más productiva y de calidad.

El segundo reto, de la misma manera que el anterior, fue detectado en primavera teniendo insuficiente movimiento de inventario. Por lo que se sugiere documentar las políticas y criterios de compra, además de usar indicadores para estabilizar el área. Este desafío está ligado al quinto reto, de Gestión de Inventarios, ya que se busca tener un stock adecuado de inventarios, se explicará más adelante.

Así mismo, el tercer reto está ligado a los dos anteriores, siendo Tener liquidez positiva en la empresa. Se asume que al controlarse los dos primeros podrá lograrse este reto, apoyándose del formato de Flujo de efectivo (generado en primavera) de manera semanal. Con esto se registran e identifican oportunidades tanto para tener liquidez como para obtener en el futuro mejores negociaciones con Clientes y Proveedores para mantener los ingresos que necesitan y poder cumplir con sus responsabilidades.

Por otra parte, se encuentra el cuarto reto con la mejora de Logística de compras y entregas en 72 horas. Mapeando el proceso de los departamentos de Ventas, Compras y Almacén, se pueden encontrar fallas y áreas de oportunidad en cuestiones de demora en la entrada y salida de material. Eso para cumplir con los pedidos que solicita el cliente en tiempo y forma, y como consecuencia su satisfacción y posibles compradores nuevos.

Otro reto que afrontar relacionado con dos de los mencionados anteriormente es la Gestión de inventarios. Se busca la implementación de la metodología 5s's, acelerando su proceso, esto en toda la empresa, pero dándole prioridad al almacén. Además de hacer conteo de inventario y la aplicación de políticas en esta área con el propósito de optimizar el espacio físico del almacén y poder tener un mayor

control sobre este; lo que permite a largo plazo introducir nuevos productos y/o marcas.

El último reto es Desarrollar y cohesionar la Cultura organizacional, esto mediante la formalización de la gestión de la empresa desarrollando el área de RRHH y utilizando tanto el organigrama como las descripciones de puestos, lo que permite mejorar la comunicación entre áreas y empleados para evitar malentendidos. Al tener un proceso completo y adecuado se mejora la productividad y crece la lealtad de los colaboradores.

8. Implementación

8.1 Actividades realizadas y su justificación

El primer avance que se tuvo durante verano fue la presentación al empresario y al gerente de ventas de la propuesta del **proceso de ventas y el servicio al cliente**. Los cuales fueron definidos previamente en el punto 5.1. Se les mostró tanto el DENUÉ como el archivo de Excel con el fin de que el área de Ventas comenzara a utilizarlo para que prospecten nuevos clientes y aumenten las ventas de la empresa.

Derivado de lo surgido en el Road Map, se identificó la trascendencia en la definición de políticas para la organización, por lo que se empezó a trabajar en el **manual de políticas**, del área de Ventas, Contabilidad, RRHH, Compras, Almacén y Logística. Un manual de políticas es un “documento donde se menciona lo que hace (políticas) y el procedimiento que debe seguir cada área para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.”²⁵ Esto para involucrar activamente a

²⁵ Recuperado de: <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-que-son-y-como-funcionan-los-manuales/>

la gente que conoce y trabaja con los procesos e informar y explicar los beneficios, oportuna y adecuadamente.

Se retomó la propuesta financiera referente al **análisis financiero**, ahora con los meses capturados de enero a mayo 2022 debido a que hubo ajustes en la contabilidad de la organización y modificaron levemente los resultados de los indicadores financieros.

Nuevamente se procedió a hacer cambios en el archivo de Excel del **flujo de efectivo**, ya que son dos las personas que se encargarán de llenarlo. Se insertó una columna para que por cada cuenta pusieran un estimado de lo que se espera recibir y pagar en la semana y otra columna donde capturaran lo real.

8.2 Ajustes al plan de acción

Respecto a la propuesta de servicio al cliente nos dimos cuenta de que la empresa no contaba con una herramienta para conocer el grado de conformidad respecto a su servicio. Por lo que se procedió a crear una pequeña **encuesta de satisfacción del cliente**, “herramienta que permite medir, a través de un estudio, el nivel de conformidad de un cliente respecto de una empresa o marca”²⁶, para que los vendedores la aplicaran a los clientes, por medio de google.forms.

Al estar realizando el manual de políticas de Almacén se nos mencionó que los trabajadores debían llenar una **bitácora**, “cuaderno en el cual las personas realizan registros de datos importantes o de interés en el desarrollo de un trabajo o proyecto”²⁷, para cerciorarse de que el trabajo se hiciera de manera correcta y completa, por lo que se crearon en Excel dos archivos: una bitácora para almacén y otra para logística.

²⁶ Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente-ejemplos/>

²⁷ Recuperado de: <https://www.significados.com/bitacora-de-trabajo/>

Solicitando a los involucrados definieran los datos que debe de incluir cada una de las bitácoras.

Una vez más se hicieron **infografías** sencillas reforzando la aplicación de las 5s's colocándolas en toda la empresa, esto con el propósito de que el personal siga involucrado en la mejora de su espacio de trabajo y desarrollo de cultura.

Por otra parte, para comprender mejor a la empresa, se llevó a cabo la elaboración del **Business Model Canvas** de la organización. Es una herramienta “adecuada tanto para el análisis del modelo de negocio existente como para el diseño de una nueva idea.”²⁸ y así tomar en cuenta las actividades que no son relevantes para alcanzar la meta, pero que se consideraban como tal. Se puede realizar de manera digital o físicamente colocando Post-It en los espacios correspondientes. Esta herramienta consta de 9 secciones:²⁹

1. Segmentos de cliente: el mercado al que se dirige el producto y/o servicio.
2. Propuesta de valor: lo que hace diferente al producto y/o servicio de la competencia.
3. Canales: medios de distribución para la propuesta de valor.
4. Relación con el cliente: la atención que se proporciona a los clientes.
5. Aliados clave: socios o proveedores que permiten obtener recursos e impulsar el negocio.
6. Actividades clave: las necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor.
7. Recursos clave: son los recursos o activos necesarios para realizar las actividades clave.
8. Estructura de costos: proporción de costos de actividades.
9. Flujo de ingresos: es el efectivo que genera la empresa en cada segmento de clientes.

²⁸ Recuperado de: <https://www.lead-innovation.com/es/blog/qu%C3%A9-es-business-model-canvas>

²⁹ Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

Al finalizar el semestre de primavera e iniciar verano, se tuvo una plática con el empresario, para identificar sus áreas de oportunidad como tal y se identificó la necesidad de definir su estilo de **Liderazgo**, por medio de un coaching personalizado, se comentó esto con la coordinación del PAP logrando dar este apoyo de forma directa al directivo.

Considerando el Liderazgo como: “un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas.”³⁰ Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí.

Mientras que el coaching es “el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.”³¹

Bizagi es “un software de mapeo de procesos de negocio gratuito, intuitivo y colaborativo, donde le permite a las organizaciones crear y documentar los procesos de negocio en un repositorio central en la nube para obtener un mejor entendimiento de cada paso e identificar los cuellos de botella de los procesos para aumentar la eficiencia de la organización, además de simular el proceso e ir experimentando para encontrar las oportunidades de mejora”³².

Durante el periodo de verano, se tuvo entrevistas con los encargados de Almacén, Compras y Ventas realizando preguntas sobre el proceso de cada una de ellas, porque no lo tenían por escrito detalladamente cada actividad, si no tenían un macroproceso, pero no estaba completo, por ello se crearon, mediante el programa Bizagi, los **diagramas de procesos**. El diagrama de procesos “es una

³⁰ Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>

³¹ Recuperado de: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

³² Recuperado de:

<https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler#:~:text=Software%20gratuito%20de%20mapeo%20y%20modelamiento%20de%20procesos%20de%20negocio%20%2D%20Bizagi%20Modeler>

representación gráfica de los principales procesos que se llevan a cabo en una compañía, su orden y sus interrelaciones. Muestra la secuencia e interacción de las actividades de un proceso a través de símbolos gráficos, que proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando a su entendimiento y haciendo su descripción más visual e intuitiva.”³³ Se utilizó dicha herramienta enfocadas en las áreas de Ventas, Almacén y Compras, donde se plasmó detalladamente estos, que se realizan en los distintos departamentos, se le ingresó los recursos que se utilizan, los costos fijos y los costos por hora, además del turno laboral.

Bizagi es “un software de mapeo de procesos de negocio gratuito, intuitivo y colaborativo, donde le permite a las organizaciones crear y documentar los procesos de negocio”³⁴ en digital para obtener un mejor entendimiento de cada paso y localizar los cuellos de botella de los procesos para aumentar la eficiencia de la organización, además de simular el proceso e ir experimentando para encontrar las oportunidades de mejora.

Se utilizó una herramienta vista durante una sesión con nuestro coordinador de proyecto la cual nos fue de ayuda para dar una **capacitación de comunicación** que se tuvo con los dueños de la empresa y el área de ventas. La dinámica se basaba en hacer parejas, una persona siendo número uno y la otra número dos.

En la primera parte el uno le hablaba al dos de lo que sea y el dos solamente escuchaba, no podía responder nada ni hacer gestos, simplemente escuchar durante dos minutos, de igual manera viceversa. Después anotaron cada uno sus

³³ Recuperado de:

<https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler#:~:text=Software%20gratuito%20de%20mapeo%20y%20modelamiento%20de%20procesos%20de%20negocio%20%2D%20Bizagi%20Modeler>

³⁴ Recuperado de:

<https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler#:~:text=Software%20gratuito%20de%20mapeo%20y%20modelamiento%20de%20procesos%20de%20negocio%20%2D%20Bizagi%20Modeler>

conclusiones. En la segunda parte, ambas personas hablaban al mismo el tema que fuera durante dos minutos y al final anotaron sus conclusiones. En la tercera parte el uno le hablaba al dos, pero esta vez el dos tenía que ignorar por completo al uno, así igual viceversa.

Esto se realizó debido a que se identificó la falta de comunicación existente en toda la empresa.

8.3 Resultados obtenidos

Manual de políticas

Las políticas de las áreas previamente mencionadas ya fueron revisadas y validadas por el empresario. El siguiente paso es darlas a conocer a los empleados, para ser utilizadas y agilizar las operaciones de la empresa.

Business Model Canvas

Se llevó a cabo el análisis del modelo del negocio se dio a conocer junto con las interpretaciones de este para su mayor entendimiento, esto se encuentra en el anexo 13A. Al obtener resultados, se validó que el modelo de negocios actual de la empresa es viable, ya que los costos elevados que tiene la empresa se compensan con los ingresos que genera. Además, se sugirió formalizar la estructura en todos los departamentos para elevar el funcionamiento de la organización. Por lo demás, la empresa cuenta con los recursos, actividades y aliados clave para poder cumplir con su propuesta de valor.

5s's

Debido al tamaño del almacén, la rotación del personal y el giro de la empresa se ha llevado de manera lenta esta propuesta. Sin embargo, con la llegada del nuevo jefe de Almacén, se realizó una planificación donde se seccionó el almacén y el layout, herramientas generadas durante el periodo de primavera que no habían sido utilizadas por la dinámica de trabajo. Sin embargo, esta vez se determinó que no solo se iba a trabajar una s a la vez, sino que se iba a clasificar, ordenar, limpiar e

inventariar por sección. Por lo que, se puede considerar que el avance en ésta es del 30% en planta baja. El área donde más se han notado cambios ha sido Contabilidad, que han sacado mucha papelería y organizado diferente sus oficinas. Sin embargo, en la última visita a la empresa el jefe de Almacén comentó al equipo consultor, que había un cambio de criterio en el acomodo por lo que se planteó un retroceso en los avances realizados en la semana previa.

Infografías

Se elaboraron y entregaron a la empresa las infografías para ser pegadas por toda la empresa para crear consciencia y mantener a todo el personal involucrado.

El personal en general tiene conocimiento de la necesidad de aplicar 5s´S y el colocar estos pequeños recordatorios, los sigue manteniendo con el interés de lograr este objetivo.

Entradas y salidas de almacén

Se sigue posponiendo análisis de entradas y salidas de almacén y control de inventarios, así como su capacitación. Esto debido a la prioridad que se dio a otros temas que fueron surgiendo. Sin embargo, se generaron políticas para esta área. Las cuales se estima puedan darse a conocer en implementar en el periodo de otoño.

Capacitación área de ventas/comunicación

Se realizó esta actividad con el fin de que el personal reflexionara la importancia de la comunicación dentro de la empresa, dentro de las participaciones en la primera parte comentaron que se sintieron escuchados, atendidos cuando la otra persona sólo escuchaba. En la segunda entraron en situación de estrés, ya que, ambas personas hablaban al mismo tiempo y no lograban entender lo que decía la otra. Por último, en la tercera actividad, sentimientos de enojo, frustración, desatención porque fueron totalmente ignorados.

Esta experiencia les permitió reflexionar sobre la necesidad de tener una comunicación efectiva en la empresa, considerando que todos requieren un espacio para comunicar a su cliente – proveedor interno información correspondiente a la operación de la empresa.

Esta actividad deja un poco más claro la importancia de saber escuchar a los demás, “te escucho, me escuchas, nos escuchamos”. Es mostrar respeto hacia lo que el compañero quiere expresar y así lograr una comunicación efectiva.

Posterior a esto, se dio a conocer el Proceso de Ventas y se invitó a los colaboradores de esta área a funcionar de forma diferente, principalmente sobre el tema de que existen vendedores que solamente levantan pedidos y en realidad no hacen función de ventas, en conjunto con el responsable del departamento se comunicó que la descripción de puestos de vendedores y auxiliares cambiaría a partir de ese momento, así como el esquema para pago de comisiones.

Dos personas mostraron su inconformidad y la expusieron, siendo escuchados.

Actualmente la empresa empieza a funcionar de forma diferente en este departamento.

Organigrama

El cambio anteriormente mencionado, trajo como consecuencia la modificación de esta herramienta, la cual quedó adaptada a el funcionamiento actual de la empresa. Se agregó el puesto de promovendedor.

Descripción de puestos “Promovendedor”

Se llevaron a cabo ciertos cambios en las descripciones de puestos conforme a la exposición de Proceso de ventas y la apropiación de dicho proceso en la empresa. Se planteo el cambio de promotor de ventas por promovendedor el cual llevará ciertas actividades diferentes a las que tenía un promotor de ventas (prospección y calificación de clientes prospectos, utilizando el DENU), se actualizo la descripción

de puestos para dejar definido este puesto. A partir de esto se contrató personal para empezar a trabajar en este.

Recursos Humanos

Se definió el proceso de RRHH y se crearon las políticas, sin embargo, todavía no se crea el área. Esto derivado de la inercia operativa de la empresa.

Consideran que, para el periodo de otoño, podrán implementar dicho proceso y asignar a una persona para llevarlo a cabo, desahogando así algunas funciones que actualmente realiza el área de Contabilidad.

Proceso de ventas

El nuevo promovendedor adoptó el proceso de ventas propuesto y modificó un formato trabajado para la prospección de clientes, con un modelo que él venía trabajando en su empresa anterior: en un archivo Word se dividieron cuatro clientes por vendedor con una escala de “A”, “B”, “C”, “D”, en donde A es el cliente más viable y el objetivo es convertir el cliente B en A, el C en B y el D en C y también clasificaron el cliente que no resulta viables y se descartó.

Análisis financiero

Ya se tienen capturados los meses de enero a mayo 2022 por lo que se pudo hacer un análisis de la situación financiera de la empresa de lo que va del año. Se identificaron en el transcurso de estos cuatro meses que la problemática sigue en rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios y ciclo de efectivo. Se evaluó el nivel de endeudamiento, el cual es sano y se considera que el indicador de rentabilidad es bajo, pero muestra alternativas para gestionar estas cuentas y mejorar sus indicadores por medio de estrategias planteadas por los diferentes departamentos de la empresa.

Flujo de efectivo

Se planificó una reunión en la que se identificó el uso del formato ajustado de flujo de efectivo el cual ha sido llenado con la información existente del mes de junio. El formato correspondiente al mes de julio está en proceso de llenado.

Bizagi

Se llevó a cabo la simulación de los procesos “AS-IS”, en las áreas de Ventas, Almacén y Compras y se dio a conocer el porcentaje de cada recurso, teniendo en cuenta de que si es más del 80% de los recursos es que está saturado de trabajo, y si es menos a 70% es que no tiene suficiente trabajo. Además, incluye el tiempo promedio de cuánto dura el proceso, y cuanto es lo que cuesta a la hora de realizar dicho proceso.

Actualmente la organización cuenta con dichos procesos documentados y disponibles para ser utilizados por los colaboradores para identificar el funcionamiento actual de cada departamento.

Se determinó que el proceso de Almacén, Ventas y Compras es lento, caro e improductivo; ya que las tareas asignadas del personal son diferentes según las necesidades del día. Por lo que el movimiento del personal hace que se vuelva improductiva la operación.

Coaching empresarial

Actualmente el empresario en conjunto con su esposa ha participado en tres sesiones de este tipo, conducido por el coach ha podido empezar a identificar y reflexionar sobre su estilo de liderazgo y los pilares que fundamentan su forma de liderar la empresa en el día a día, así como, identificar las situaciones y aspectos que se presentan en las empresas familiares y qué ellos de forma conjunta tendrán que formalizar considerando los cuatro círculos familiares: Protocolo familiar, Consejo de familia, Institucionalización y Profesionalización.

Se prevé continuar este coaching durante el periodo de otoño, para fortalecer sus estilos de liderazgo.

Bitácoras Almacén y Logística

Se realizaron un par de bitácoras para poder tener un mejor control del material que entra y sale al Almacén, con el fin de que no se pierda el material y se tenga claro quién es el responsable en entregar y guardar la mercancía en su lugar. Por otra parte, también se hizo la bitácora de Logística para medir tiempos de entregas, clientes visitados etc. En base a esto se podrán tomar decisiones para mejorar algunas áreas de oportunidad identificadas.

8.4 Tabla sobre capacitación y empleo

Número de empleos protegidos		46
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de capacitación
4	Gestión y Administración	10
6	Finanzas	4
10	Ventas	2
4	Operaciones	5
4	RRHH	1

8.5 Tablero de seguimiento de indicadores

Administración

Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos											
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.											
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Informalidad en la gestión de la empresa debido al desconocimiento de puestos y posiciones (estructura organizacional)	Gestión y administración	Tener una gestión administrativa más eficiente	Formalizar la gestión administrativa	Desarrollar un organigrama junto con la descripción de puestos	RESULTADO	Organigrama y descripción de puestos documentados y actualizados	Un organigrama y descripción de puestos formalizado	A-Producto	0	1	1	1	Dichos documentos han sido entregados para su uso han sido ajustados y apropiados de acuerdo a la organización y a sus necesidades.
					USO	El empresario y responsable del área administrativa utiliza y capacita al personal de la empresa sobre actividades, responsabilidades y líneas de autoridad.	Número de personas capacitadas		0	6	6	6	El personal directivo de la empresa ha sido capacitado con la información referente al organigrama y las descripciones. Se ha validado y ajustado, y en la contratación de promovedor y almacenista ya ha sido utilizado.
					BENEFICIO	La empresa cuenta con un organigrama y descripción de puestos formal, todos lo conocen y aplican de forma regular.	Número de personas que utilizan el proceso		0	46	6	8	Se empiezan a observar algunos beneficios derivados de las contrataciones señaladas en las contrataciones anteriores.

Recursos humanos

Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos											
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.											
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Gestión de Recursos Humanos informal, generando confusión en desempeño de actividades	Recursos Humanos	Creación del área de recursos humanos	Definir la gestión de recursos humanos	Definir un proceso de recursos humanos	RESULTADO	Documento de proceso de recursos humanos y reglamento interno de trabajo	Número de documentos de procesos y reglas estandarizadas	A.-Producto	0	1	1	1	El proceso ha sido desarrollado y validado por el empresario. Se estima que en el siguiente periodo se podrá implementar en conjunto con el reglamento del trabajo.
					USO	Se publica y comunica el documento de gestión de RRHH así como el reglamento de trabajo para que los empleados se adapten a las normas de seguridad y a la manera de organizar los roles y puestos de trabajo.	Número de colaboradores que firman el reglamento		0	46	46	0	
					BENEFICIO	Formalización del área de RRH, aumentando la seguridad en el trabajo, así como delimitar las distintas áreas de trabajo y los puestos de los colaboradores	Número de colaboradores que acatan el reglamento		0	46	46	0	

Mercados

Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos											
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.											
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Seguimiento de atención al cliente post-venta incompleto.	Clientes y Mercados	Conocer la satisfacción del cliente	Identificar las opiniones del cliente sobre la atención de la empresa	Definir un proceso post-venta el cual permita a la empresa tener un sondeo de los clientes para ir mejorando la atención y promover un mejor servicio	RESULTADO	Documento de proceso de venta y pos-venta que indique las actividades por hacer en el área de ventas después de realizar la venta. Los vendedores deberán utilizar el proceso y darle seguimiento después de realizar una venta para poder identificar la satisfacción del cliente, en todo caso de ser negativa la opinión del cliente permitirá hacer cambios y ajustes para seguir con la mejora en la atención al cliente.	Manual de proceso de venta y post-venta.		0	1	1	1	Se realizó el documento con el proceso general estandarizado y formatos correspondientes Los empresarios y área de ventas han sido capacitados.
					USO	Hacer ajustes para que el cliente se sienta satisfecho con la venta realizada y nos logren tener como primera opción de compra.	No. de vendedores que utilizan el manual de post-venta.		0	18	18	18	A raíz de la capacitación con el área de ventas, tanto el responsable del área como los colaboradores, se apropiaron del proceso y ajustaron algunas herramientas y formatos acorde a sus necesidades, como fue el caso del DENUE y el formato de prospección de clientes.
					BENEFICIO		Porcentaje de nivel de satisfacción de cliente.		0	70%	70%	0	Aunque la encuesta de satisfacción al cliente fue pasada a Google Forms, aún no ha sido utilizada.

Operación/Almacén

Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos											
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.											
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Gestión de inventario inadecuada debido al registro y acomodo de material	Procesos y Operación	Estructurar y formalizar el proceso de gestión en almacén.	Mejorar el control del manejo de inventario, así como sus entradas y salidas para su eficiente funcionamiento.	Metodología 5s's.	RESULTADO	Capacitación y cronograma sobre el uso de las 5s's.	1 documento y 1 cronograma.	A.-Producto	0	1	1	1	Se entregó presentación, archivos de Excel y layout.
					USO	La administración capacita y se encarga de que se cumpla el cronograma y conforme a lo determinado en la estandarización.	No. de personas capacitadas en 5s's.		0	46	46	46	Debido al giro de la empresa y el tamaño del almacén, aunque el personal está capacitado, el avance no ha sido el esperado. Es importante que se respeten las cuadrillas de trabajo por sección. Fueron diagramados los procesos de ventas, compras y almacén para identificar la pausa de la problemática.
					BENEFICIO	Se tendrá una mejor gestión de las operaciones de almacén, aumentando la seguridad en el trabajo y manteniendo un orden en la instantánea	Porcentaje de áreas con avance 5s's.		0	5	1	0.2	Las 5s's no solo fueron aplicadas a almacén, sino al resto de la empresa. Puede decirse que el área de Contabilidad ya está al 100%, y el área de ventas, al igual que el almacén está en proceso.

Finanzas

Problema Central:		Estructura débil y procesos indefinidos											
Propuesta Central:		Estructurar y formalizar los procesos de la empresa para una mejor gestión y desarrollo.											
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Desconocimiento de la situación financiera de la empresa debido a la inexistencia de herramientas para su análisis	Finanzas	Lograr un equilibrio financiero en la empresa	Analizar estados financieros para la toma de decisiones	Plan de análisis y métodos financieros	RESULTADO	Una plantilla de excel para el vaciado de información financiera y métodos de análisis así como un manual para interpretarlos.	Dos archivos: plantilla de excel y manual	A.-Producto	0	1	1	1	Se le entregó al empresario el formato para capturar los estados financieros junto con sus indicadores para que fueran llenados mes a mes.
					USO	Mensualmente el empresario utiliza los estados financieros para detectar la situación de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad	Número de meses con análisis financiero		0	5	5	5	Queda pendiente analizar los estados financieros del mes de junio para el siguiente periodo.
					BENEFICIO	Se analizan mensualmente los estados financieros y se toman decisiones con base a ellos	Número de decisiones tomadas por medio de los resultados		0	4	4	4	Siguen tomando en cuenta las CxC, CxP, el ajuste por el doble registro de facturas, y decisiones de financiamiento. El flujo de efectivo ajustado se llenó por primera vez con el mes de junio.

9. Recomendaciones

9.1. Corto plazo

- Continuar la implementación de las 5s's.
- Dar seguimiento al análisis financiero y tomar decisiones.
- Implementar el análisis de costos y margen de utilidad al análisis financiero.
- Continuar con el uso del proceso de ventas y el DENUÉ.
- Dar a conocer el organigrama y las descripciones de puestos.
- Asignar encargado del área de Recursos Humanos.
- Definir objetivos generales y específicos y su medición (indicadores).
- Retomar códigos de barras en almacén.
- Aplicar políticas creadas en todas las áreas con uso de bitácoras.
- Coaching empresarial.
- Cohesionar equipos de trabajo por medio de capacitación y dinámicas.
- Creación de diagrama de proceso TO BE.
- Respetar actividades de trabajo "asignadas" del personal para la mejorar productividad.
- Actualizar reglamento interno de trabajo.

9.2. Mediano plazo

- Dar seguimiento a propuestas ya implementadas.
- Realizar mapa estratégico periódicamente.
- Control de Inventario.
- Actualización de los diagramas de procesos TO BE semestral.

9.3. Largo plazo

- Monitorear clima laboral mínimo una vez al año.
- Actualizar Business Model Canvas una vez al año.
- Reforzar cultura organizacional.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Víctor Hugo Pérez Pérez:

Durante este tiempo he podido desarrollar diferentes competencias las cuales me hacen sentir listo para lo que sigue, como lo había explicado en reflexiones anteriores; yo trabajo ya desde hace cinco años, pero simplemente hacía las labores que me asignaban. Sin embargo, este proyecto me permitió desenvolverme con mayor conocimiento en lo que estoy haciendo y en lo que haré. Se aprende mucho estando con compañeros que son de diferentes carreras porque conoces y te empapas un poco de otros temas, así como también enseñas cosas, se aprenden muchas otras. Es una forma muy agradable de complementar conocimientos y sentir ese apoyo que se tiene con el equipo para poder llevar en tiempo y forma este proyecto.

En este proyecto pude poner a prueba diferentes habilidades administrativas como llevar desde cero un formato de descripción de puestos, que fue una tarea un poco compleja debido a ciertas circunstancias que iban pasando en la empresa. Así como también se actualizaron puestos de trabajo con el fin de ir formalizando ciertos formatos que no tenía la empresa. Al igual se formalizaron otros puntos como el organigrama de la empresa, definir misión, visión y valores, elaboración de procesos etc.

Lo que aprendí sobre mi proyecto de vida profesional es tomar más en serio la responsabilidad de entregar trabajos y no tanto los trabajos si no que esta como tal, implica hacer un buen trabajo profesional. Sabemos que en la universidad nos dejan tareas que de cierta forma decidías si hacerlas o no. En cambio, en el proyecto sabía que esto era ya una empresa real y no un simulador lo cual me hizo comprometerme a mí mismo a poder sacar este proyecto, retándome, sabiendo que esto no sería nada fácil, pero teniendo en cuenta que me ayudaría mucho para aplicar y complementar mis saberes profesionales y experiencia laboral.

En las MYPE aprendes de muchas áreas, te puedes dar cuenta de las principales problemáticas por las que la empresa está pasando. De esta forma puedes crear ciertas conclusiones en las cuales entiendes las necesidades tanto del personal como de los dueños.

Si bien sabemos que cuando a la empresa le va bien, le va a ir bien a todos y más que nada era uno de mis objetivos, poder ayudar a las demás personas con conocimiento que pude obtener durante mi carrera. En este proyecto me di cuenta de que mucho personal no tiene una carrera terminada y van a trabajar para poder solventar gastos personales. Cada uno pasa o tiene circunstancias diferentes. Esto me hace reflexionar que personalmente cuento con un beneficio que es la universidad y me ha permitido poder obtener conocimientos que me van a ayudar como herramientas para mi vida profesional, pero qué mejor que estos conocimientos obtenidos se puedan compartir con personas que no pudieron tener acceso a todo esto. Simplemente hay que ser humanos y apoyar al que tenemos a lado.

“Te ayudo y nos ayudamos” fue una frase que me quedó mientras lleve el proyecto, yo puedo compartir todo lo que sé, pero también necesitamos que la empresa nos ayudara a aplicar las herramientas que les dimos para todos juntos poder avanzar y que el cambio sea aún mejor. Las condiciones laborales al inicio fueron un poco complejas, ya que, había divisiones entre compañeros en donde la tendencia a las críticas era frecuente, todos hacían lo que querían etc. Se sabe que el cambio es difícil y a muchos no les va a gustar, pero de aquí en adelante ya con todo lo que aplicamos en la empresa buscamos que el cambio sea positivo y siento que las personas que no se quieren subir a este barco junto con la empresa, se irán saliendo poco a poco hasta tener personal que en verdad quiera realizar el cambio mencionado.

El nivel de mis compañeros en verdad superó mis expectativas. Cuando tuve clases en la universidad casi siempre se le batallaba con los equipos, ya que, siempre había alguien del equipo ausente, no participaba, etc. En cambio, en mi equipo del PAP todos teníamos el mismo objetivo y la comunicación entre nosotros fue muy buena, y la relación fue muy buena, realmente fue muy bonita la forma de trabajar durante el PAP con mi equipo.

Las principales decisiones que tomé creo que fueron buenas, yo le comentaba a nuestra consultora: oye ¿y si hago esto?, oye ¿y si hago aquello? Siempre tuve el apoyo de nuestra consultora y me decía... adelante. Este tipo de empowerment me permitió a retarme a mí mismo a decirme... si ya lo dijiste lo haces y cuando concluía lo que propuse sentía una gran satisfacción conmigo mismo un ejemplo cuando llevé la capacitación de comunicación, proponer cambios y mejoras mientras se platicaba con los dueños.

En este PAP se tuvieron varios aspectos que favorecieron y dificultaron mi proceso formativo. Las que favorecieron fueron todos los trabajos realizados, anexos etc., que de cualquier modo completan mi formación profesional para poder aplicar saliendo de la universidad. Por otro lado, lo que nos dificultó un poco fue que en la empresa se tardaban un poco en aplicar las herramientas que les dimos y nos atrasaban en ciertas tareas.

Luis Carlos Hernández Espinosa:

A lo largo de este proyecto reforcé varios temas que había estudiado durante la carrera, y he podido aprender nuevos conocimientos durante el PAP. Es interesante porque pude entrar al mundo laboral y no es lo mismo el tener casos “reales” que vemos en clase, a lo que viví en la consultoría.

Había trabajado anteriormente, pero no estaba relacionado con mi carrera, ayudaba a mi padrastro en su empresa, y también trabajé como mesero, aun así, pienso que adquiriré varias cosas para que en este PAP no se me dificultara, porque considero

que el tener paciencia y el saber relacionarse con los demás, no te lo enseñan en la escuela, sino que lo adquieres de la vida diaria o de algún trabajo.

Algo que aprendí es el tema de la responsabilidad y el trabajar solo, porque en el proyecto tienes actividades individuales de las cuales te tienes que hacer cargo, y debes organizarte para llevarlas a cabo, además de que tuve que adaptarme a la sinergia que tenían mi equipo porque yo era la persona nueva que se integró en este periodo de verano.

Con mis compañeros considero que tuve una gran sinergia, aunque fui el nuevo, me adoptaron de buena manera, y aprendí muchas cosas de sus carreras. Tenía la experiencia de hacer equipos con mis amigos de confianza, pero en este PAP, no había nadie de mi carrera, entonces tuve que adaptarme a los compañeros. Además, si tenía alguna duda, me contestaban de buena manera o me aconsejaban, o me daban autocrítica positiva. Para otoño voy a extrañar a este equipo porque ellos terminan la etapa del proyecto, y tendré un nuevo equipo el siguiente semestre, esto porque tuve muy buena conexión y aunque yo seré el viejo, para el próximo periodo espero tener esa misma sinergia que tuve con este equipo.

En este proyecto tuve que volver a repasar varias herramientas de procesos que vi durante mi carrera, más que nada a la hora de realizar los diagramas de procesos en las diferentes áreas de la empresa, fue interesante porque es la primera vez que realizo algo así. Otra cosa que volví a repasar son herramientas como el FODA, Business Model Canvas, entre otras cosas.

Una de las cosas que reflexioné fue el que la empresa no está a disposición tuya al 100%, porque tienen trabajo que hacer y aparte estar en la consultoría, entonces eso ocasiona que se puedan retrasar un poco las actividades, o se tenga que ir cambiando el plan establecido durante el tiempo que estuve en verano. Por otro

lado, entendí que la empresa siempre estaba a la disposición de querer lograr el cambio en la misma, siempre quieren ayudar.

La consultora siempre estuvo apoyándonos en todo momento, si teníamos alguna duda, ella la respondía lo más rápido posible y si no sabía, investigaba para poder contestarla, considero que tiene mucho conocimiento y mucha experiencia laboral.

Explorando y platicando con amigos de diferentes PAPs en el área de las MYPE he llegado a la conclusión de que la mayoría son empresas familiares o construidas por gente muy cercana entre ellos. Pero no está bien estructurada sus procesos, o tienen muchas deficiencias en la empresa, pero todo se puede solucionar mediante consultoría, o bajo la marcha que sería de prueba y error.

Alejandra Rico Rosales:

A lo largo de este proyecto he adquirido varias competencias que me han ayudado a crecer tanto personal, como social y profesionalmente. En lo personal, el PAP me ha enseñado a que mi conocimiento únicamente depende de mí, ya que investigando por mi cuenta puedo aprender cosas nuevas, o reforzar algunas otras. Socialmente, me ha dado la oportunidad de conocer y convivir con personas de diferentes grupos: empresarios, empleados, compañeros, así como maestros y me ha ayudado a saber relacionarme con cada uno. Finalmente, en lo profesional me ha enseñado una rama de mi carrera, la empresa, y cómo ésta debe de funcionar tanto en lo individual como en conjunto para que la organización funcione.

Sin embargo, el aprendizaje más importante que me llevo es el haberme dado cuenta de la importancia de las MYPES en nuestra sociedad, no solo son empresas que surten a la comunidad, sino que son fuente de empleo para muchas personas. Referente mi carrea, tuve la oportunidad de trabajar en el área de finanzas, específicamente con estados financieros, y me di cuenta de que éstos son herramientas que ayudan a la empresa a darse cuenta dónde está fallando y poder tomar decisiones para solucionarlo.

Me doy cuenta de que las MYPE cuando empiezan a crecer dejan la parte interna de la empresa a un lado y es ahí donde empiezan los problemas, pues se enfocan en atender las situaciones operativas que se les van presentando y se olvidan de la estructura de la organización. Dentro de mi empresa tuve la oportunidad de ir construyendo esta parte interna que había sido descuidada con el objetivo de darle una identidad dentro de su giro comercial. Además de eso, creé herramientas financieras para que la organización llevara un control sobre su dinero y el empresario supiera sobre su situación actual.

Dentro de las empresas puede haber muchos dilemas éticos como: el acoso, robo, insultos, etc., que si no se les ponen atención pueden pasar desapercibidos. A partir de mi experiencia en el PAP me he dado cuenta de que hay maneras muy fáciles de erradicar estas situaciones: la existencia y uso de un reglamento, así como las políticas de cada área, esto mejorará la cultura empresarial, y por consecuencia, las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de la empresa.

Respecto a mi participación en este proyecto considero que hice un buen trabajo, cumplí con lo que se me pedía, hubo compromiso de mi parte por entregar trabajos bien hechos, ayudé a mis compañeros en sus tareas y participé en el proceso de mejorar la situación actual de una MYPE. Hablando del trabajo en equipo, logramos crear una buena relación lo cual facilitó el desarrollo del PAP.

Como lo he mencionado anteriormente, la decisión más importante que tomé durante este proyecto fue el haber querido participar en él. No solo por el tiempo y la dedicación que se requiere, sino por el compromiso que tomas al entrar a una empresa y ayudarla a mejorar. Gracias a este PAP he conocido lo que es manejar una organización y los problemas que te puedes evitar si se hacen las cosas bien desde un inicio.

Cabe recalcar que no todo depende del equipo consultor, ni es lo más importante. En la consultoría debemos cuidar siempre la relación que se tiene con el empresario y nunca perder su confianza, a fin de cuentas, nos está abriendo las puertas de su "casa". Es por eso que a lo largo de este proceso es importante que el empresario este presente y sepa los avances que hay. De igual manera es también fundamental

que el equipo consultor tenga reuniones para que los miembros puedan comentar lo que les llama la atención y se hagan recomendaciones para apoyarse y lleguen a la meta: mejorar la situación de la empresa.

Renatha Montero Alvarado:

A lo largo del proyecto tuve muchas experiencias enriquecedoras, tanto en el ámbito personal, como en el social y profesional. El continuar con el proyecto ha tenido un impacto en mi crecimiento como estudiante y futura profesionista.

Una de las cosas que más grabadas tengo es el mantener el contrato psicológico con los empresarios y las personas con las que tratemos dentro de la empresa, ya que, de esta manera se vuelve más ameno realizar cualquier trabajo. Por otra parte, el tema de la adaptabilidad según las necesidades del día a día de la empresa, ha hecho que aumente mi paciencia y no desespere porque las actividades no se van cumpliendo de acuerdo con el plan.

Además, he aprendido que la responsabilidad, el compromiso, puntualidad, escucha activa, disposición y colaboración son de vital importancia dentro y fuera de la consultoría. El trabajo en equipo es una competencia muy útil, ya que puedes consultar con los demás integrantes, conocer las diferentes perspectivas y adquirir conocimientos, ya que cada uno tiene algo interesante que aportar.

Por ejemplo, pude contribuir con temas relacionados al inventario, procesos, estructuración, calidad y estandarización. Durante el proyecto estuve yendo a asesorías con una profesora con mucha experiencia en almacenes e inventarios, por lo que fue de mucha utilidad recurrir a ella para poder aportar de manera más profesional y concisa. Debido a la capacitación de 5s's en toda la empresa, hubo cambios significativos en toda la organización.

Sin embargo, donde más se notaron los cambios fue en el área de Contabilidad, al notar un reacomodo de oficinas y papelería; en Almacén se tuvo un avance del 40% tomando en cuenta que además de las 5s's, se hizo conteo de inventario y registro en el sistema. Honestamente, lo que hizo posible este avance fue la disposición de la empresa a generar un cambio y la entrada del nuevo jefe de Almacén, quien apoyó de manera continua la propuesta.

Además, he aprendido más sobre empresas de distribución, ya que en la carrera vemos casos más dirigidos hacia la manufactura que hacia los servicios; como es el caso de la empresa donde llevamos a cabo el proyecto. Nunca imaginé trabajar con tantos productos activos en un almacén. Esto fue uno de los choques más grandes que tuve, ya que yo esperaba llevar el proyecto en una empresa donde se llevaran a cabo procesos de transformación de materia. Aun así, esto ayudó a que tuviera un panorama más amplio del ramo de empresas al que me podría dedicar al laborar.

Además, explorando el mundo de las MYPE he aprendido que la mayoría son empresas familiares o construidas por gente muy cercana entre ellos. Logrando impulsar la economía, generando muchos empleos y siendo facilitadoras para ciertos sectores de la población. Creo que uno de los principales temas a abordar de las MYPE son la débil estructura y por lo mismo una desorganización perceptible en diferentes áreas de esta.

Por otro lado, pude adquirir nuevos conocimientos de las propuestas de mis compañeros, ya que cada uno estuvo encargado de un área diferente, pero todos estuvimos aportando para evitar una ceguera de taller. Por ello, estoy muy satisfecha del conocimiento que me llevo del proyecto, además de las buenas conexiones que creamos con la empresa. También estoy muy contenta con el trabajo del equipo consultor, la participación de los integrantes fue muy valiosa;

considero que se logró un gran trabajo, y aunque faltaron cosas por implementar, entiendo que, por la inercia de la empresa, no se pudieron lograr ciertos objetivos.

Me ha gustado mucho realizar el trabajo de consultoría, pero para lograr dedicarme a ello y poder ofrecer un servicio de mayor calidad, me gustaría trabajar durante unos años para tener mucha más experiencia que pueda aportar una ayuda eficiente y eficaz.

El proyecto me ha llevado a reflexionar mucho sobre mis conocimientos y cómo ponerlos en práctica para aportar a la sociedad y me ha hecho cuestionar mis ideales de trabajo. Hay decisiones que tengo que tomar en este momento de las que me enorgullezco al involucrarme en el proyecto y dar propuestas.

Considero que lleva a crecer en el ámbito laboral y conocer la estructuración de las PYME, además de generar confianza en mis conocimientos, ya que no se queda en una simple práctica escolar, sino que se aterriza en condiciones reales. Agradezco que tuvimos la suerte de tener en nuestras manos unos empresarios muy dispuestos a escuchar y actuar, tal vez lo último de manera lenta, pero aun así quieren ver cambios en su empresa.

Por todo lo anterior, valoro este PAP por apoyar a mi proceso formativo, permitiendo introducirme en el mundo laboral, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera y teniendo un asesoramiento tanto por parte de mi equipo como de profesores y consultores para que el proyecto se dé de la mejor manera posible, dándonos un enfoque no solo profesional sino también muy humanitario.

Reflexión grupal:

Durante el progreso del proyecto aprendimos muchas cosas como equipo, las aptitudes y actitudes fueron muy buenas, tanto desde el principio del proyecto como en la continuación del mismo en esta etapa de verano. Se notó el interés de cada integrante y disposición para llevar a cabo las actividades programadas, incluso con llegada de un nuevo miembro del equipo.

Además, conocimos diferentes perspectivas de la variedad de propuestas expuestas, ya que al estar todos involucrados en todas las actividades, además de reducir la ceguera de taller, podíamos ver cómo intentaba resolver cada uno el mismo o diferentes problemas que se iban presentando. Por otra parte, muchas veces cuando no lográbamos entender algo que no era específico de nuestra área, siempre podíamos preguntarnos entre nosotros. Es decir, cada quien aportó gran conocimiento con base a lo aprendido en la carrera y nos logramos complementar.

Creemos que el equipo funcionó muy bien, hicimos buenas relaciones y trabajamos de manera equilibrada, ayudándonos mutuamente cuando alguien se quedaba atorado o tenía demasiada carga. De igual modo, algo destacable de la relación del equipo es que siempre hubo mucho respeto por las opiniones o maneras de abordar retos, la responsabilidad también jugó un papel importante, junto con la escucha activa, cooperación y adaptabilidad para adecuarnos a las necesidades que la empresa iba presentando día con día.

Mucho de lo anterior también se debe a la guía de nuestra consultora, quien tiene mucha experiencia en la consultoría y nos redireccionaba cuando perdíamos de vista algún detalle.

Por otro lado, respecto a la valoración integral de nuestra experiencia, pudimos entender la importancia de la paciencia en la consultoría, ya que, en su mayoría, las propuestas se desarrollaron a un ritmo mucho más lento de lo esperado. Además

de realizar ajustes al plan de acción, por las diferentes necesidades que se iban presentando; lo que afectaba el desarrollo del plan original que teníamos.

Nos hemos logrado implementar por completo todas las propuestas estratégicas, sin embargo, hemos podido avanzar en otros temas dando lugar a nuevas áreas de mejora. También hemos logrado crear un vínculo de confianza con los empresarios y el personal, quienes han estado muy dispuestos siempre a apoyarnos con cualquier cosa que necesitemos para lograr los cambios que quieren y necesitan; por lo que, se está generando un cambio en la cultura organizacional.

Por lo anterior, nos sentimos satisfechos y agradecidos con los avances obtenidos, aún con los inconvenientes presentados debido al giro y operación de la empresa. Creemos que al generar estos cambios y capacitar al personal, la empresa irá creciendo más y más debido al enorme potencial que tiene.

III. Conclusiones

La perspectiva que tenemos de las MYPE al finalizar esta etapa del proyecto es muy diferente al inicio de este. Entendemos que el giro que maneja la empresa no es nada sencillo y se necesita de un personal bien capacitado, instalaciones adecuadas tanto para el personal como para el inventario. Tener este último bien controlado, es parte fundamental para que la empresa pueda funcionar correctamente.

Por lo general, las empresas pequeñas suelen tener cuellos de botellas imperceptibles para ellos, por lo que necesitan una ayuda externa para solucionarlos. Sobre todo, tratándose de una empresa familiar, que pueden llegar a externar los problemas de casa a la organización.

Sin embargo, la empresa tiene un enorme potencial, ya que el sector ferretero tiene una alta tendencia de crecimiento la cual, si se aprovecha, puede llegar a cumplir con los objetivos que tiene la organización.

Consideramos que la apertura y disposición de los empresarios ha sido muy buena desde el principio, al confiarnos la información necesitada para llevar a cabo ciertas propuestas y análisis. Por otra parte, estamos muy agradecidos con la participación tanto de los empresarios como del personal, ya que la opinión de la necesidad de un cambio estaba presente siempre. Aunque no logramos ver el avance deseado de la propuestas, tuvimos una gran respuesta de la empresa.

Incluso el deseo del empresario por cambiar su estilo de liderazgo y hacer que la empresa siga creciendo y no se quede estancada, habla mucho del esfuerzo por salir adelante. Se habló también de la importancia de delegar responsabilidades para un mejor desempeño de toda la empresa.

Por otro lado, la metodología del proyecto ha facilitado la interacción con la empresa, y consideramos que aporta mucho valor a las MYPE en todas las áreas, ya que, con un diagnóstico previo se analiza cada área de oportunidad que nos permitió tomar acciones para hacer mejoras con el fin de que la empresa sea más estructurada y esté formalizada.

Asimismo, ha sido enriquecedor para nosotros tener una interacción con la empresa. Además de tratar siempre los temas de consultoría respecto al proyecto, se tocaron temas de la vida cotidiana. Sin embargo, esto no llegó a afectar la relación profesional con la empresa, dándole un seguimiento al trabajo que se estaba realizando y siendo conscientes que teníamos un cronograma que cumplir.

En esta etapa del proyecto, seguimos teniendo una buena relación y aunque tres de los integrantes se retiran en verano, los empresarios dejaron las puertas abiertas.

Esperamos continúen con el seguimiento de propuestas y aprovechen al máximo tanto a la consultora, como al integrante que se queda y a los nuevos miembros que se unirán en la etapa de otoño.

IV. Fuentes consultadas

Anónimo. (2020, septiembre 17). *Análisis de inventario- 5 KPI*. Recuperado de <https://zipinventory.com/es/what-is-operations-management/inventory-analysis.html>

Anónimo. (2021). ¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder? *ADEN Business Magazine*. Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>

Anónimo. (2022). *¿Qué es coaching?* Escuela Europea de Coaching. Recuperado de: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

Anónimo. (2022). *Significado de Bitácora de Trabajo*. Significados. Recuperado de: <https://www.significados.com/bitacora-de-trabajo/>

AUTODESK. (2021). ¿Qué es AutoCAD?. AUTODESK. Recuperado de <https://www.autodesk.mx/products/autocad/overview?term=1-YEAR&tab=subscription>

Bello, C. (2020, julio 01). *¿Qué es Business Model Canvas y cómo funciona?* LEAD Innovation Management. Recuperado de <https://www.lead-innovation.com/es/blog/qu%C3%A9-es-business-model-canvas>

Bizagi. (2022). *Software gratuito de mapeo y modelamiento de procesos de negocio - Bizagi Modeler*. Recuperado de <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler#:~:text=Software%20gratuito%20de%20mapeo%20y%20modelamiento%20de%20procesos%20de%20negocio%20%2D%20Bizagi%20Modeler>

CEUPE México. (2021). *¿Qué es el Balance General?*. CEUPE México. Recuperado de <https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-balance-general.html>

CONTPAQi. (2021). *¿Qué son y para qué sirven los estados financieros?*. CONTPAQi. Recuperado de <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/que-son-y-para-que-sirven-los-estados-financieros>

CONTPAQi. (2021). *Importancia de las cuentas por cobrar*. CONTPAQi. Recuperado de <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/importancia-de-las-cuentas-por-cobrar>

Da Silva, Douglas. (2021). *Encuesta de satisfacción del cliente: ejemplos y las preguntas correctas para brindar un servicio exitoso*. Blog de Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente-ejemplos/>

El Nuevo Empresario. (s.f.). *¿Qué es el Layout o distribución de la planta?*. El Nuevo Empresario. Recuperado de <https://elnuevoempresario.com/que-es-el-layout-o-distribucion-de-la-planta/#gs.z0zddv>

GPTW. (2022). *Encuesta de la Cultura Laboral*. Great Place To Work. Recuperado de <https://greatplacetowork.com.mx/certificaciones/como-certificarte/encuesta-de-la-cultura-laboral/>

Grupo ALBE. (2021). *Manuales de políticas y procedimientos | ¿Qué son y cómo funcionan?*. Grupo ALBE Consultoría. Recuperado de: <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-que-son-y-como-funcionan-los-manuales/>

INEGI. (2022). *DENUE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Infoautónomos. (2022). *Importancia de la misión, visión y valores para tu empresa*. infoautónomos. Recuperado de <https://www.infoautonomos.mx/plan-de-negocio/importancia-mision-vision-valores-empresa/>

Infogram. (2022). *¿Qué es una infografía?*. Infogram. Recuperado de <https://infogram.com/es/pagina/infografia>

Martínez Molera, Laura. (2021). *Servicio postventa: qué es y cómo implementarlo con éxito*. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

Montero Alvarado, R. (2022). Descripción propia Mapa de situaciones.

Mundi. (2021). *¿Qué son las razones financieras y cómo aplicarlas para mejorar la economía de tu empresa?*. Mundi. Recuperado de <https://mundi.io/finanzas/que-son-razones-financieras/>

Mundi. (2021). *Flujo de efectivo: Así es como se hace*. Mundi. Recuperado de <https://mundi.io/contabilidad/hacer-flujo-de-efectivo/>

NeoAttack (2020). *Proceso de venta*. NeoAttack. Recuperado de <https://neoattack.com/neowiki/proceso-de-venta/>

Pérez Sierra, V. Quintero Beltrán, L.C. (2017). Metodología dinámica de 5's en el área de producción de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 411-423. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939009.pdf>

Quintana, Carlos. (2021). *Margen de utilidad: qué es, cómo se calcula y para qué sirve*. OBERLO. Recuperado de <https://www.oberlo.es/blog/margen-de-utilidad>

Roldán Paula. (2022). *Análisis financiero*. economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

Santander. (2022). *Método AIDA: qué es y cómo aplicarlo en marketing y ventas*. Santander. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html>

Sevilla Arias, Andrés. (2021). *Estado de resultados*. economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

Unir. (2021). *El análisis de costes en la empresa: aprende a calcularlo*. Unir. Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-de-costes-empresa/>

Unir. (2021, junio 09). *Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?*. Unir. Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

V. Anexos

1. Análisis del Entorno.
2. Plan de Búsqueda.
3. Presentación sobre el Organigrama y la Descripción de Puesto.
- 3B. Formato de Descripciones de Puesto.
4. Carta Descriptiva.
- 4A. Presentación para capacitación en 5s's.
- 4B. Infografías 5s's.
- 4C. Formato organización 1s.
5. Layout.
6. Flujo de Efectivo.
- 6A. Formato Flujo de Efectivo.
7. Manual de Análisis Financiero.
- 7A. Formato Análisis Financiero.
8. Análisis Inventario.
9. Proceso de Ventas.
- 9A. AIDA.
10. DENUÉ.
11. Clima Laboral.
12. Manual de políticas.
13. CANVAS.
- 13A. CANVAS interpretado.
14. 5's - Infografías adicionales.
15. Capacitación - Área ventas.
16. Organigrama modificado.
17. Descripción de puestos – modificada.
18. Formato bitácoras Almacén y Logística.
19. Proceso RRHH.
20. Diagrama proceso Ventas.
21. Diagrama proceso Almacén.

22. Diagrama proceso Compras.