

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa de servicios y comercialización de
equipo de rastreo satelital en el municipio de Guadalajara Jalisco¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

CN Johandra Daniela Cobian Cortes

II Paulina Cornejo Becerril

PS Sara Lizbeth Arreola Godinez

Profesor PAP:

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

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

ÍNDICE

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	5
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	8
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario.....	jError! Marcador no definido.
1.2. Historia de la empresa	8
1.3. Entendimiento del negocio	9
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	12
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.....	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados	27
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	27
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	30
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	37
3.1. Misión, visión y valores.....	37
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	39
3.4. Mapa estratégico	41

4. PROPUESTA DE MEJORA	42
4.1. Nombre de la propuesta	42
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	42
4.3. Plan de acción	44
5. IMPLEMENTACIÓN	45
5.1. Actividades realizadas y su justificación	45
5.2. Resultados obtenidos	59
5.3. Tabla sobre empleo y capacitación	63
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	64
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS).....	66
6.1. Corto plazo	66
6.2. Mediano plazo	66
6.3. Largo plazo.....	67
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	75
1. Bibliográficas	75
2. Electrónicas.....	75
V. ANEXOS	78

ABSTRACT

Como parte del compromiso social que ha caracterizado al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), se llevó a cabo el siguiente proyecto de Consultoría en MYPE durante los meses de agosto a diciembre del año 2018. El proyecto fue elaborado por los consultores: PS Arreola Godinez, Sara Lizbeth; CN Cobian Cortés, Johandra Daniela; Il Cornejo Becerril, Paulina y de la consultora líder LCA. Pocovi Garzón, Griselda.

La estructura que compone el documento es información tanto interna como externa de la organización, en principio se parte de los factores externos de la empresa dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), posterior a ello se presenta el entendimiento del contexto interno de la empresa.

Así mismo, se realiza un diagnóstico propio de la situación actual de la empresa en donde se muestran tanto fortalezas como amenazas; se genera una propuesta de mejora organizacional, después de ello, se presentan propuestas de mejora por área operativa. La metodología utilizada constó de cinco etapas: levantamiento de prediagnóstico, elaboración y validación del diagnóstico, diseño de propuestas de mejora, implementación y medición de resultados, presentación final y evaluación del proyecto.

El documento hace una recopilación de fuentes tanto primarias (investigación propia del proyecto) y secundaria (investigación disponible en medios tanto digitales como impresos). Los contenidos son: generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, implementación, recomendaciones finales,

reflexiones de cierre (por parte de los estudiantes), conclusiones, fuentes consultadas y anexos.

A partir de la elaboración del proyecto de consultoría en una MYPE en la ZMG, una de las principales conclusiones es la relevancia que tiene el adecuado trato de las relaciones familiares/laborales dentro de la organización; así mismo, durante los meses del proyecto se detectó el impacto real que tienen las tendencias de mercado en una empresa comercializadora.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y diferentes instituciones, reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo re-trabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del pre diagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un docente consultor.

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta y última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.2. Historia de la empresa

Inició en 2011 por recomendación de una persona cercana al empresario. Derivado de capacitaciones recibidas sobre la instalación y comercialización de GPS, se comenzó dando el servicio por el propio empresario con ayuda de un especialista en programación. En ese mismo año, se incorporó una colaboradora y un instalador por evento.

Empieza su primer año con tres personas (incluido el empresario) instalando GPS en la Zona Metropolitana de Guadalajara. En 2012, se creó el sitio web y se utilizaron estrategias de posicionamiento web a través de servicios publicitarios con Google (Google Adwords). El canal principal de nuevos prospectos comenzó a ser vía telefónica por llamadas entrantes.

Posteriormente se incorporó una nueva colaboradora a la empresa para el área de logística de proyectos de instalación de GPS. Debido al alcance del sitio web comenzaron a llegar solicitudes de servicios e instalación de GPS fuera de Guadalajara. Por lo que, el empresario decidió buscar instaladores en las ciudades donde se encontraban los nuevos clientes y decidió trabajar por proyecto con instaladores foráneos, a los que se les hacía llegar el GPS vía paquetería. La empresa comenzó a distinguirse de la competencia por la atención al cliente y la rapidez de las instalaciones. Se empezaron a incorporar colaboradores con el fin de tener la capacidad de atender la demanda en instalaciones.

Actualmente, la empresa se conforma por los dos empresarios y 21 empleados; seis personas dedicadas a la parte administración y dirección, tres instaladores, tres

programadores, una persona dedicada al desarrollo de nuevos proyectos, dos vendedores, dos en tele-marketing y cuatro en sistema e innovación.

Todos trabajan turno completo, a excepción de una persona en administración con turno especial y uno de los empresarios que tiene horarios indefinidos; todos ellos cuentan con contrato y se encuentran dados de alta en el seguro social.

1.3. Entendimiento del negocio

Con siete años de experiencia, la empresa está dedicada a comercializar e instalar Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) y proporcionar las herramientas para el monitoreo de los mismos.

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: el cliente es captado por medio de recomendaciones o anuncios en internet, por lo que contacta a la empresa ya sea por medio de correo electrónico o por llamada telefónica.

Una vez realizado el primer contacto, el personal de ventas indaga sobre las necesidades del cliente, para posteriormente proporcionar una explicación sobre el servicio y ofrecer el producto más adecuado. Ventas le informa a logística sobre la información recabada, de esta manera genera las especificaciones técnicas para cubrirlas; al tenerlas listas, logística manda a administración para que pueda realizar la cotización necesaria. Más tarde se envía una cotización por medio de correo electrónico al igual que un usuario provisional para que el cliente interactúe con la plataforma de monitoreo.

Si el cliente solicita el servicio fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara ZMG, o la instalación de un GPS con características especiales, antes de enviar la

cotización se contacta a un instalador externo que pueda brindar el servicio y se confirma el costo del equipo para entonces contactar nuevamente al cliente.

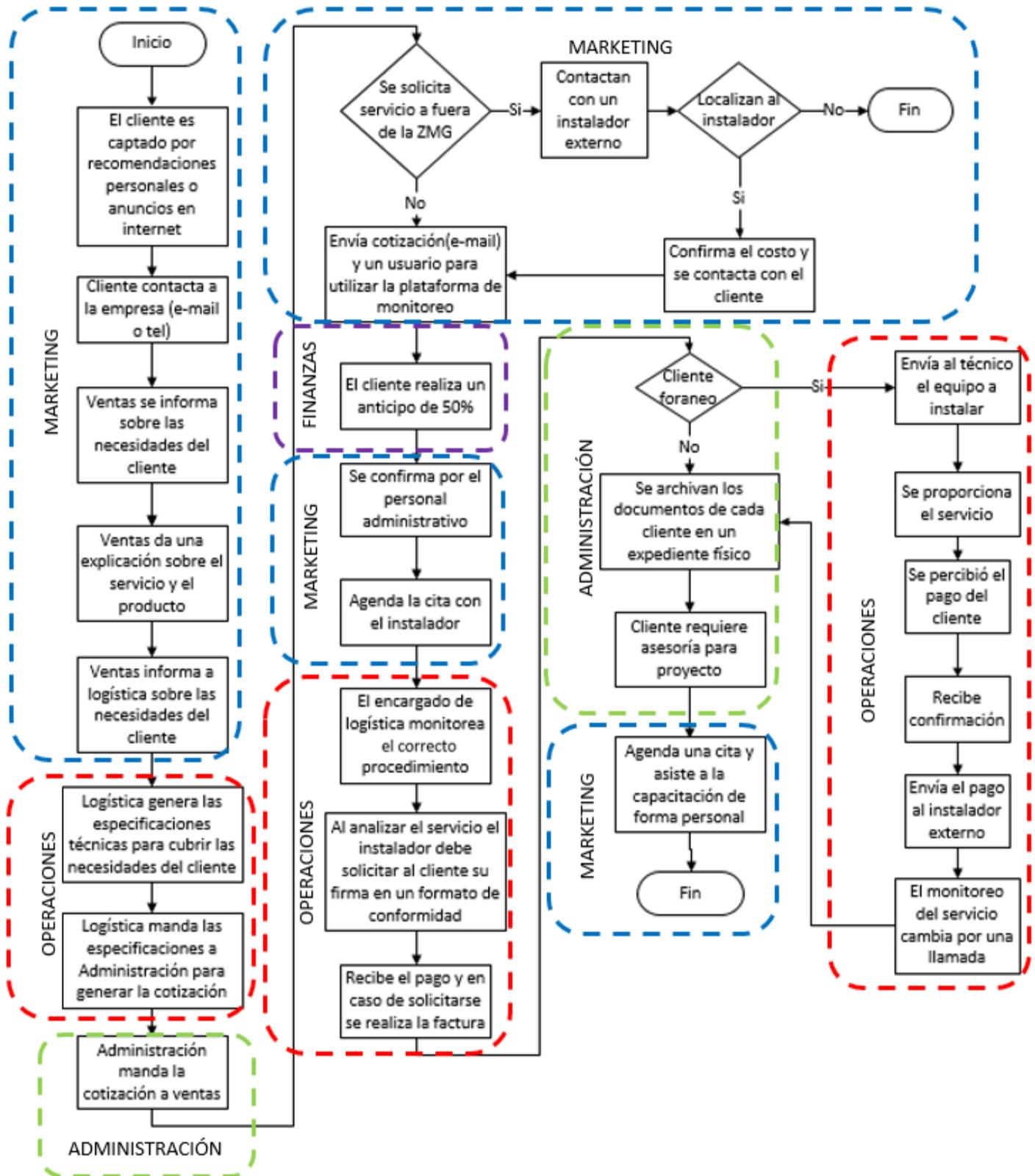
Para continuar con el proceso, el cliente debe realizar un anticipo del 50% del precio total; una vez que este es confirmado por el personal administrativo, se agenda la cita con el instalador y se registra en la base de datos de Excel. Durante la instalación el encargado de logística monitorea el correcto procedimiento y da de alta el usuario del cliente en la plataforma; al finalizar el servicio el instalador debe solicitar al cliente su firma en un formato de conformidad, se recibe el pago y en caso de solicitarse se realiza la factura.

Si el cliente es foráneo se envía al técnico el equipo a instalar, una vez que se proporcionó el servicio, se percibió el pago del cliente y la confirmación de servicio fue recibida, se remite el pago al instalador externo para continuar con el envío de la factura al cliente. En este escenario, el monitoreo del servicio se sustituye por una llamada donde se confirma la satisfacción del cliente.

Para finalizar se archivan los documentos de cada cliente en un expediente físico. En caso de que el cliente de un proyecto grande requiera asesoría en la ZMG, el empresario agenda una cita y asiste a la capacitación de forma personal.

Diagrama del marco proceso de la empresa

El proceso de la empresa se puede observar en el siguiente marco proceso.



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa consiste en proporcionar herramientas tecnológicas que solucionan las necesidades de control, seguridad y eficiencia de los activos e intereses de sus clientes, mediante productos de la más alta calidad, innovadores y personalizados; ofreciendo una experiencia de calidez y satisfacción en el servicio.

Ventaja competitiva de la empresa

Servicio orientado a la satisfacción del cliente, en un tiempo de respuesta corto.

Estrategia genérica

Tienen una estrategia genérica en costos y diferenciación en el servicio. La empresa se ha mantenido a lo largo de los años de operación con un precio de servicio más bajo al de la competencia y se reconoce como prioridad la calidad y rapidez en el servicio al integrar soluciones a sus clientes en innovación y desarrollo de proyectos.

1.5. Análisis del entorno

Introducción

Los factores evaluados para el análisis del entorno tienen que ver con aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos, relacionados a la competencia del sector en el que se encuentra la empresa. Este análisis conduce al conocimiento de las principales amenazas y oportunidades a las que está expuesta la empresa, mismas que se plasman a continuación.

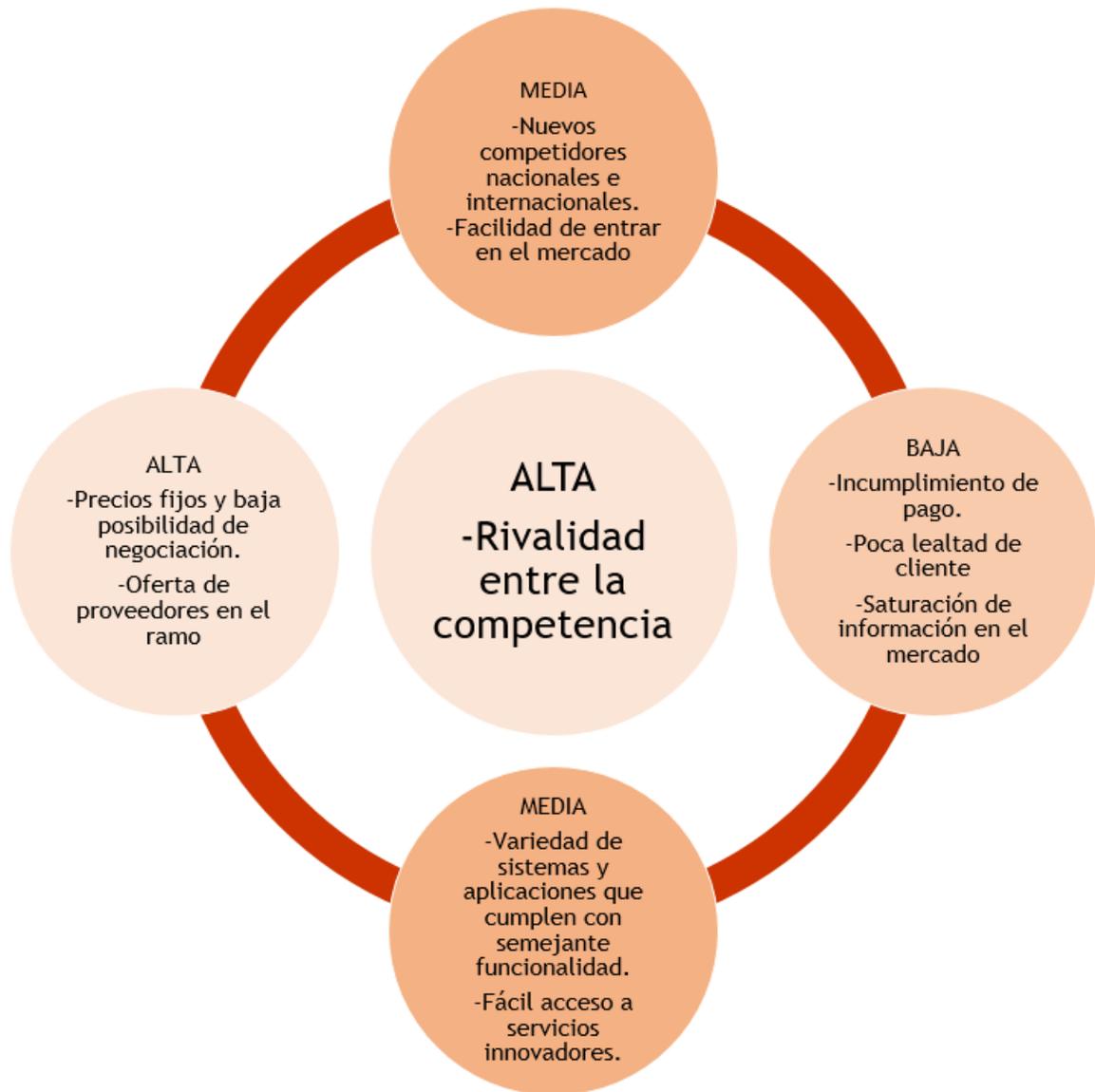
Tabla resumen del análisis del entorno

<i>Variable</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Amenaza</i>
Aspectos económicos:		
Unidades económicas	El ritmo de crecimiento ya no es igual de acelerado que años anteriores, lo que da oportunidades de entrar al mercado con un bajo número de nuevos competidores.	El crecimiento del 56.34% del 2009 al 2014, y un 4.73% del 2014 al 2018, por lo que, el aumento de competidores dentro del mercado sigue al alta.
Fluctuación del dólar americano	Adquisición de productos de importación y pagos por servicios obtenidos para el funcionamiento del sistema cuando el dólar esté a la baja.	Tendencia al crecimiento en el precio por dólar desde 2017 es muy cambiante, variando drásticamente de un día a otro hasta 1.5 pesos mexicanos.
Precio de la gasolina en México	Transición a esquema de competencia abierta en el sector de abastecimiento de gasolina.	Tendencia al crecimiento en el precio por litro desde 2012.
Aspectos socioculturales y culturales:		
Tendencia de mercadotecnia digital	Creciente tendencia a realizar consultas en internet previo a la adquisición de artículos tecnológicos.	Crece el reconocimiento y posicionamiento de la competencia en grandes empresas.
Inseguridad y delincuencia	Tasa de incidencia delictiva tiene una tendencia creciente en todo el país. Cifra nacional de recuperación de vehículos asegurados en 2013 no superaba el 41%.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Tratados Comerciales con China	Relación bilateral estable a lo largo del tiempo y colaboración en diversos organismos de cooperación internacional. Posible interés de China por participar en el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP).	Inexistencia de tratados comerciales en la actualidad.
Aspectos tecnológicos:		
Innovación tecnológica	Inversión de \$3,5 billones de dólares en tecnologías de la información y la comunicación, proyectada para el 2017.	La constante invención y desarrollo tecnológico representa una amenaza debido a la

		velocidad de avance y a la tendencia a la innovación radical.
Internet de las cosas	La tendencia del mercado abre nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		El mercado está saturado a nivel nacional y es difícil sobresalir sobre tantos oferentes, pues los servicios extras que pueden llegar a ofrecer no representan una diferenciación tan amplia como para tener gran parte del mercado.
Barreras de entrada	Puedes crear alianzas entre empresas pertenecientes al ramo en la zona.	Es relativamente fácil entrar y no se necesita una gran cantidad de capital para crear un negocio o de conocimiento previo.
Productos sustitutos	No se tiene un producto sustituto directo, así que se puede aprovechar que para qué para que los clientes satisfagan su necesidad necesitarán obligatoriamente un GPS.	
Negociación con clientes		Poder medio; los clientes están dispuestos a pagar, pero la lealtad es baja.
Negociación con proveedores		Poder bajo; los proveedores fijan los precios. En proveedores internacionales se paga in arancel de importación.

Ver anexo 1

Diamante de Porter



Debido a que este giro tiene pocos años de haberse creado, actualmente existe un alto índice de desarrollo de tecnologías innovadoras en constante evolución lo que da la oportunidad de implementar nuevos servicios funcionales y adecuados a las necesidades del cliente, para que éstos sean de mayor interés y funcionalidad eficiente.

Sin embargo, al ser una época donde la gran cantidad de personas tiende a ser más exigentes al momento de adquirir un producto y/o servicio hacen que la rivalidad

entre la competencia entre proveedores se vuelva más fuerte, creando vulnerabilidad entre las empresas del ramo.

El sector al estar en constante crecimiento hace que el número de nuevos competidores aumente, lo que hace que el poder de negociación se vuelva cerrado; es decir, que se establezcan precios no del todo favorables a la empresa. Además, existen industrias que tienen cubiertas gran número de zonas en el mercado, haciendo que los prestadores de servicios de rastreo terminen por rentar el uso de sus plataformas.

Cabe mencionar que al momento de entrar o tratar de penetrar en el mercado, se deben de considerar factores estratégicos y saber manejarlos a favor del negocio, como son: tratados y acuerdos comerciales existentes al momento de querer ingresar un producto al país y la rentabilidad de cada socio comercial de acuerdo a costos de adquisición, aranceles y RRNA establecidas.

No obstante, también se tienen ventajas de dichos factores como la competencia y exigencia del cliente a los detalles. En este caso, al ser una PYME puede ser más rentable pagar por el servicio, el cual es la plataforma con el que opera día a día.

Por ende, la empresa puede especializarse en proporcionar sus servicios al añadir productos o especificaciones complementarias que le dé un valor significativo al cliente, en lugar de crear su propio base principal (plataforma), la cual puede repercutir en costos no favorables en el corto plazo.

Finalmente, quien más impacta e influye en él son los clientes, siendo una variable oportuna y/o riesgosa, ya que son saturados de información por parte de todos los competidores, haciendo que un gran número de ellos se vuelva poco leal al servicio, pero a la vez la empresa obtiene el beneficio de confiabilidad y fácil acercamiento hacia ellos.

Conclusiones

Es importante resaltar cómo la transición a un esquema de competencia abierta en la comercialización de gasolina en México puede aminorar el impacto del incremento en el precio de este producto. Por su parte, la tendencia a la mercadotecnia digital es un campo que actualmente explota la empresa, lo cual se considera como una oportunidad al ampliar el efecto que esto representa.

Los crecientes índices de inseguridad y delincuencia se consideran oportunidad al ofrecer un recurso para prever y solucionar posibles atentados de este tipo. Se sabe también que, si bien China y México no poseen tratados comerciales, es posible que China muestre interés por participar en el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), ambas naciones colaboran y mantienen una relación bilateral estable. Finalmente, la tendencia al llamado “internet de las cosas”, la gran inversión proyectada en el sector de tecnologías de información y comunicación, las ventajas del precio de la empresa sobre la competencia, el acceso a diversos proveedores y la inexistencia de productos sustitutos, son factores que representan oportunidades de crecimiento para la empresa.

Por otro lado, la tasa de crecimiento del sector, el tipo de cambio, el notorio aumento del precio de la gasolina, así como la inexistencia de tratados comerciales con el principal país proveedor, la rivalidad entre competidores, las pocas barreras de entrada y la constante innovación tecnológica son amenazas importantes para la empresa que ameritan gestionar estrategias para conseguir el desarrollo íntegro de la empresa a mediano y largo plazo.

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

El proyecto comenzó realizando una visita a los empresarios Inti y Tere en su oficina. En esta primera visita se pudo obtener un panorama general de las operaciones de su empresa, en donde se les explicó a los consultores el giro y la historia de la empresa. Se pudo conocer cómo operan cada una de las áreas y cómo intervienen en el día a día para poder entregar al cliente el producto o servicio del GPS.

Los empresarios en todo momento mostraron apertura y colaboración, al final de esta primera visita, se elaboró un documento del entendimiento del negocio, así como los procesos generales registrados en un diagrama de flujo con su explicación correspondiente.

Después de esa visita se comenzó a construir el análisis del entorno de la empresa. Con ayuda de los empresarios y de un análisis realizado por parte de los consultores, se eligieron las variables que repercuten de manera directa e indirectamente en el entorno de la empresa, cabe mencionar que cada variable fue sometida a una investigación de su situación en la actualidad.

Se hizo un registro de cómo repercuten en la empresa los factores económicos, sociales y tecnológicos; toda la información relacionada al análisis del entorno se obtuvo de fuentes oficiales del gobierno federal, INEGI, revistas especializadas en economía y organizaciones sin fines de lucro con sede en México. Cada variable fue redactada con información y datos importantes con un acomodo especial.

Posteriormente, en las siguientes visitas se indagó en cada una de las áreas a través del Diagnóstico Integral Empresarial (DIE) donde se hicieron preguntas sobre los procesos de mercadotecnia, recursos humanos, operaciones, gestión y finanzas. Con ese diagnóstico se pudo entender de una manera detallada la complejidad de los procesos internos de la empresa y cómo inciden en tener en mayor o menor medida, un control adecuado sobre las mismas.

Asimismo, se indagó con los empresarios sobre la filosofía del negocio, su estructura, sus objetivos estratégicos en relación a la empresa. Como herramienta adicional para el análisis y la comprensión de la empresa, se tomó en cuenta un diagnóstico FODA que los empresarios tenían previo a iniciar la consultoría. Esta herramienta fue de mucha utilidad pues se logró entender la visión de los empresarios en torno a las estrategias directivas de la organización.

Se tuvo la oportunidad de aplicar cuestionarios de clima laboral y de valores organizaciones a los empresarios y a los empleados de la empresa, los resultados que se obtuvieron de cómo perciben el clima de trabajo y cuáles consideran los valores más importantes para la empresa.

En la siguiente sesión se presentaron a los empresarios las propuestas de mejora para su pre-validación, mismas que se desarrollaron con base en los resultados del diagnóstico realizado en las semanas anteriores.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

A continuación, se hace una descripción de las áreas de gestión, administración, recursos humanos, operaciones, ventas/mercadotecnia y finanzas, con el fin de conocer la situación actual de la empresa.

Área de Gestión

En la gestión de la empresa se obtuvieron resultados de cómo está funcionando esta área, se descubrió que, aunque existe una estructura interna de la empresa, no está definida como tal, lo cual puede ser un aspecto que ocasione problemas en el futuro, sin embargo, se puede mejorar. En cuanto los objetivos generales de la empresa, el empresario tiene definidos los objetivos que la empresa persigue y las metas a futuro, pero la visión sobre los objetivos es un aspecto que puede mejorar, por el momento se considera que está funcionando adecuadamente.

Respecto a la toma de decisiones el empresario es quien toma las decisiones, y estas son tomadas por su experiencia e intuición; esto puede ocasionar problemas a la empresa ya que, cuentan con mucha información que pueden ayudar a mejorar y crecer la empresa, pero no han sido utilizados por el empresario por su estilo de liderazgo.

Administración

Dentro del área de administración, la encargada es nueva, por lo que, se está adaptando a la empresa y ha demostrado alto grado de interés en incorporarse y entender los roles específicos que requiere el puesto, así, lograr un mejor desempeño en este.

La misión y visión de la empresa acaban de ser modificadas y aunque son existentes, los empleados mencionan que no las conocen. La empresa cuenta con una planeación estratégica, un organigrama y perfil de puestos definidos, pero no son utilizados y solo se tiene el conocimiento de estos por algunos colaboradores. De la misma manera, se tiene confusión de las actividades que se deben de realizar acorde a su área en específico.

Se tienen por escrito los procedimientos de la empresa, pero no se han actualizado ni implementado. Por lo que el empresario tiene una idea de las actividades que

operan sus colaboradores, pero no sabe exactamente cómo las desempeñan. Al tener confusión de las actividades y por no aplicar lo que se tiene definido, en ocasiones se presenta duplicidad en las funciones.

Por lo que el empresario delega algunas funciones solo a personal de confianza. El empresario dice tener claramente definidos los objetivos que persigue la empresa más no lo demuestra o trasmite con certeza a sus empleados, ya que ellos creen tener una idea aproximada de los objetivos. El empresario define los objetivos para cada puesto, pero los empleados no conocen los objetivos específicos que deben desarrollar. En ocasiones el empresario evalúa los objetivos definidos en cada puesto de trabajo, pero los empleados no se dan cuenta si son evaluados.

Área de Recursos Humanos

Al analizar los resultados obtenidos en el área de recursos humanos se pudo observar que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos como tal, por lo que la contratación del personal se lleva a cabo por medio de una empresa de outsourcing. Posteriormente cuando se tienen candidatos, son entrevistados por el empresario, quien toma la decisión de si se realiza la contratación. Otro aspecto que se observó es que la formalización de la relación laboral se da en todo momento.

Se tienen definidas los perfiles de puesto, pero solo se han aplicado algunos de ellos y mientras que otros no las conocen.

Se realizó una evaluación de comunicaciones internas donde se diagnosticó que la relación que se da entre el personal es insuficiente. También se pudo notar que es casi nulo el compromiso que tiene el personal con los objetivos de la organización, esto sucede debido a que es muy poco lo que se le ha dado al personal respecto a información sobre las metas, planes y objetivos que tiene la empresa.

Se considera que la comunicación periódica con el personal está en un punto medio, donde no es inexistente pero tampoco la más adecuada; en el mismo punto se encuentra la importancia de la información que se obtiene de los colaboradores y los clientes.

En muy raras ocasiones, la comunicación entre los empresarios y el personal no es clara ni se da en ambos sentidos. Al no explicarles ciertos temas a los empleados se guarda silencio y se incita a crear rumores entre los departamentos, por lo que no hay tanta conciencia sobre el daño que éstos provocan, así mismo no están adoptando actitudes que ayuden a evitar y a propagar estos mismos.

La comunicación interna para dar retroalimentación generalmente se utiliza muy poco, esto a causa de que no hay un buzón de sugerencias, concursos de ideas, entre otras; entonces el personal no puede expresar sus ideas, pues son ocasionales las reuniones que se dan de trabajo.

La empresa no realiza evaluaciones de desempeño, sin embargo, se menciona que se le da incentivos a su personal regularmente. Según los directivos, las capacitaciones del personal son constante y regulares, pero el personal considera que no es así.

Existe la preocupación del empresario acerca del bienestar de sus empleados, ya que conoce las inconformidades que se presentan, pero no se ha hecho nada al respecto por carencia de herramientas y el manejo de éstos.

Área de Ventas y Mercadotecnia

La empresa cuenta con un área de ventas, más no de mercadotecnia, por lo que, no existe un plan estratégico orientado a la mercadotecnia. A pesar de esto, conocen las tendencias del mercado y algunas de las características de sus clientes, pero no todos los productos están enfocados a esas características.

También, conocen los productos que elige cada tipo de cliente, mas no se sabe a certeza las razones de su elección.

Al momento de ofrecer un producto y/o servicio, solo una persona tiene el conocimiento de las utilidades y porcentaje que se aplica para establecer el precio final, lo que ocasiona demoras constantes en las cotizaciones.

El área de ventas reacciona de forma reactiva ante la demanda del cliente sólo al tener una idea de las ventas esperadas en un periodo determinado. Además, el personal de ventas no tiene definida de forma clara y especifica las funciones que debe realizar, omitiendo servicios post venta a pesar de mantener registro de todos los clientes. Por lo que esporádicamente, se lleva un control histórico de las ventas.

Solo algunas veces se ofrecen nuevos productos o la ampliación de servicios a los clientes; la gestión de nuevos y posibles prospectos para la empresa no está planificada estratégicamente.

La empresa cuenta con una imagen que la diferencia de la competencia, no obstante, al no tener una estrategia y objetivos planteados en los medios de publicidad hay confusión en la información.

Se utilizan algunos medios para darse a conocer y para promover los productos y servicios que ofrecen, tales como un sitio web oficial de la empresa y una página en Facebook. Sin embargo, los sitios de internet no están registrados con el mismo nombre.

La *ilustración 1* muestra el sitio de web oficial que utiliza la empresa para darse a conocer y establecer contacto con las personas que ingresan. La página muestra faltas de ortografía. La imagen principal muestra un mensaje de “Desconectado”.

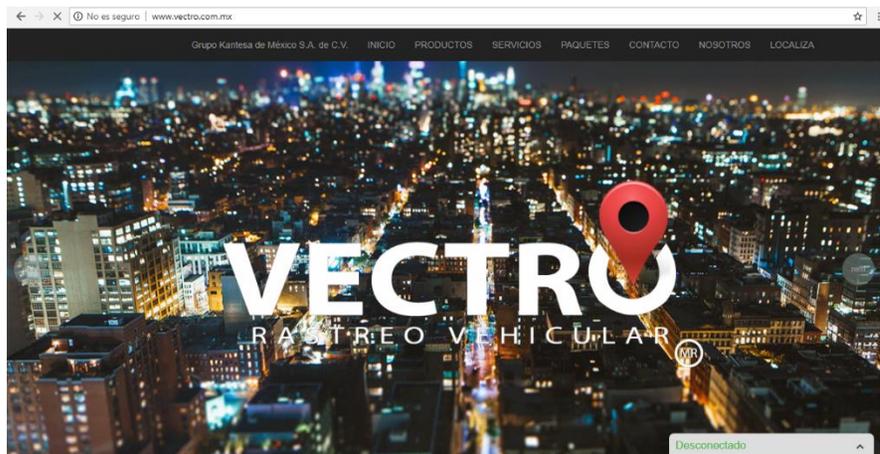


Ilustración 1

En la *ilustración 2* se muestra la página de Facebook de la empresa, en donde se muestran los datos generales, como son: número telefónico, domicilio, información, fotos, opiniones, entre otros datos. Se actualiza la página en un promedio de cada 15 días. La publicidad es enfocada a sus productos, servicios, reclutamiento de personal e imágenes representativas de la empresa.

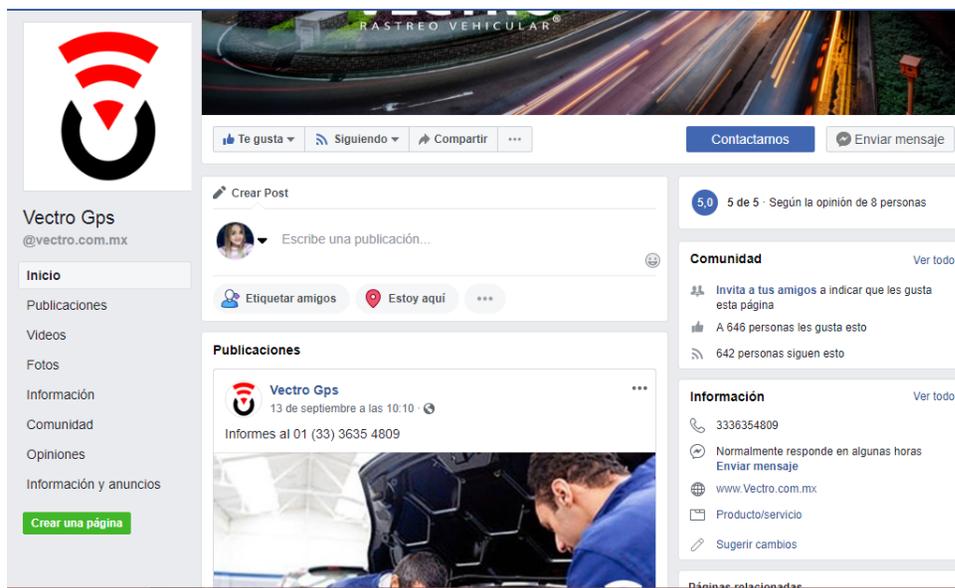


Ilustración 2

Área de operaciones

La empresa cuenta con un manual de los procesos de cada área en donde se detalla las operaciones y los documentos a llenar para cada uno; sin embargo, ésta no se

ha implementado ni se ha actualizado. Por lo que la mayoría de las actividades son realizadas por experiencia e intuición de los empleados.

Esto ocasiona que no haya control en las operaciones de la empresa, causando que se dupliquen las actividades y que se presente un cuello de botella en el proceso de cotización. Este último es ocasionado por no actualizar la base de datos de los productos que ofrecen junto con los datos necesarios para establecer el precio final, pues el conocimiento de los productos que no están registrados solo lo conoce por un personal de la empresa. De esta manera se ocasiona demoras en el proceso.

Asimismo, los resultados del diagnóstico mostraron que la administración de los inventarios es débil, ya que en ocasiones se registran los máximos y los mínimos de la materia prima, por lo que no se pueda establecer una buena planeación de suministro. Un punto clave es que la empresa tiene registros de las entradas y salidas de la materia prima y del producto terminado.

Acerca de las instalaciones de la empresa, hay ciertas limitaciones en el espacio para algunas áreas de trabajo. Puesto que las instalaciones de la residencia fueron adaptadas a las necesidades de la empresa; sin embargo, el empresario tiene pensado en abarcar más espacio del establecimiento para aprovechar más el espacio, pero aún no tiene la idea clara.

Además, se observa que la capacidad instalada y el uso del equipo no se aprovecha completamente. Aplican mantenimiento necesario para operar; la seguridad también cumple con las normas requeridas de acuerdo con el giro de la empresa.

Área de Finanzas

La empresa realiza registros contables en un sistema, pero la información no se utiliza para la toma de decisiones ni para la planeación. Además, éstos son

clasificados por costos y gastos operativos. Pero la empresa no separa los gastos personales con los originados de la empresa.

La empresa presenta utilidades y cuenta con efectivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. También, se da seguimiento a sus cuentas por cobrar y cuentas a pagar.

Un detalle importante de mencionar es que los empresarios no saben cuantificar el valor de la empresa. Por lo que con esto se puede entender que no saben utilizar ni interpretar la información financiera recolectada.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Encuesta administración

Herramienta en la que encuesta al personal para evaluar el área de administración y sus actividades de la empresa. Con ella se podrá conocer la estructura interna y los objetivos generales de la empresa, las funciones o actividades de los empleados, los procedimientos que cuentan, cómo es su toma de decisiones, sus canales de comunicación, así como planean la vida de la empresa a futuro.

Encuesta recursos humanos

Herramienta en la que mide la situación actual de la empresa sobre las relaciones con el personal.

Se evaluarán temas sobre el perfil del puesto, el reclutamiento y la selección del personal, las necesidades de capacitación, la evaluación del desempeño, los incentivos al personal, la experiencia y conocimientos del personal, las prestaciones

al personal (Aspecto legal), la rotación de personal, el ambiente de trabajo y las comisiones de seguridad e higiene.

Encuesta clima laboral

Esta herramienta nos ayuda a conocer el clima laboral que se vive dentro de la organización, nos facilita identificar el compromiso, motivación, aprendizaje, participación y relación laboral, tanto individualmente como grupalmente, dándonos a conocer rubros que posiblemente son débiles.

Encuesta comunicación interna

Herramienta en la que muestra el nivel de desarrollo de la comunicación interna de la empresa. En donde se evalúa si el personal conoce sobre la empresa, los procesos, las metas de la empresa. Además de las relaciones entre el personal con los clientes, la retroalimentación de información, entre otras.

Encuesta mercadotecnia

Esta herramienta nos ayuda a conocer como es la situación actual del área de mercadotecnia y sus actividades dentro de la empresa. Brinda información acerca del conocimiento de la tendencia del mercado, de sus clientes y competencia, las metas, la función y estrategias de ventas. Como también como promueven sus productos y se diferencian de la competencia.

Encuesta estrategias de marketing

Herramienta en la que evalúa la empresa de acuerdo en las actividades que realizan en el área de marketing. Se rige clasificando las actividades en enfoque básico, los objetivos del área, las estrategias que utilizan y llevan a cabo, los programas de acción, los beneficios y pérdidas y su mecanismo de control.

Encuesta operaciones

Herramienta en la que evalúa la situación actual de las operaciones de la empresa, así como las actividades que se realizan. Con ella se indaga sobre la planeación de

la producción, el proceso de producción o de servicios, el control de procesos y de calidad, los costos de producción, el registro de almacén y la administración de los inventarios; como también de la maquinaria y equipo que utilizan, el mantenimiento y proveedores de materia prima.

Encuesta finanzas

Esta herramienta hace una evaluación general sobre el área de finanzas de la empresa. Se indaga sobre los registros contables, la toma de decisiones basada en finanzas, los costos y gastos de operación, el origen de los gastos de operación, las utilidades, las cuentas por pagar y cobrar y el presupuesto de los ingresos y egresos.

Análisis DIE del CUE

El análisis DIE del CUE, es una herramienta electrónica que fue creada por el CUE del ITESO, ayuda para detectar los aspectos clave que involucra un diagnóstico, después, determina en una gráfica los resultados con la calificación de cada área funcional de la empresa, así pues, proporciona información valiosa acerca de los departamentos que tienen una mayor oportunidad de crecimiento y también las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como lo indican sus siglas, consta de cuatro cuadrantes aplicables a la empresa, con la finalidad de conocer el entorno de un área en específica, la cual puede ser externa o interna dentro de la empresa; así posteriormente realizar un plan estratégico basado en los atributos y puntos de mejora que se representan. En este caso, se implementa con la intención de plasmar y conocer la empresa para que el análisis funcione como punto de apoyo en la creación de nuevas herramientas.

Árbol de problemas

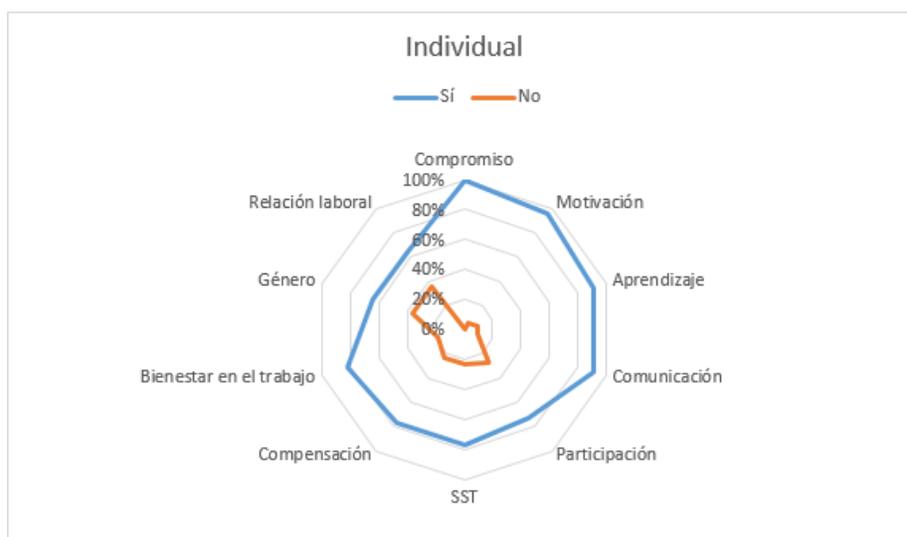
Es una herramienta que permite que se identifiquen los problemas y establecer las causas, así como sus efectos. Esta herramienta permite delimitar el problema

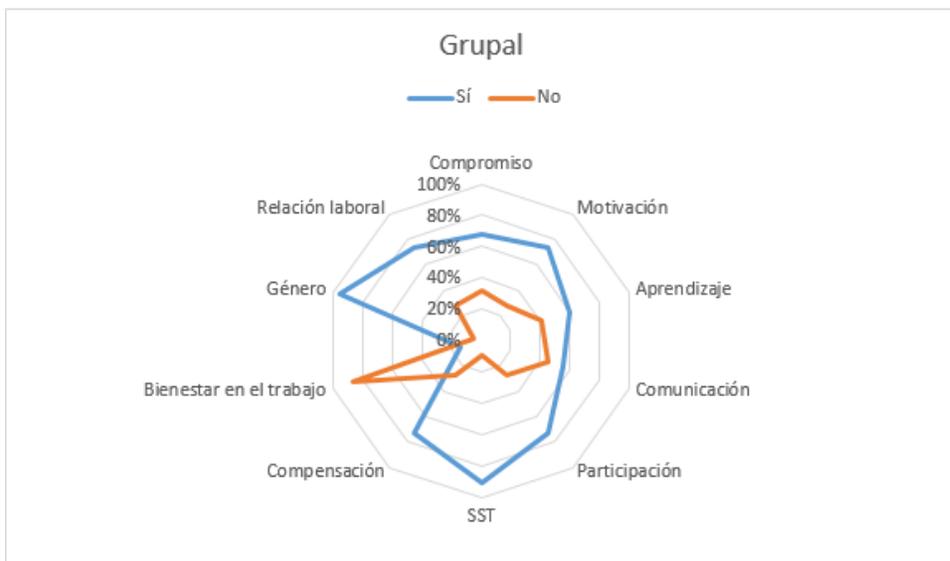
central que debilita a la organización o que presenta una situación en particular, para que, al identificarse las causas y consecuencias, se pueda definir líneas de intervención para la solución de problemas.

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

Encuesta clima laboral

Al realizar la encuesta de clima laboral, se puede observar que se necesita trabajar la comunicación a nivel grupal y organizacional para poder mejorar el compromiso que tengan tanto por áreas como al relacionarse con otras áreas de la empresa; también que tengan una motivación a manera organización para que el trabajo pueda llevarse a cabo y se puedan cumplir las metas, estimular el trabajo en equipo y hacer capacitaciones constantes para que el personal pueda tener cada día aprendizajes nuevos de cómo hacer su trabajo no solamente en lo individual, sino también como un grupo.





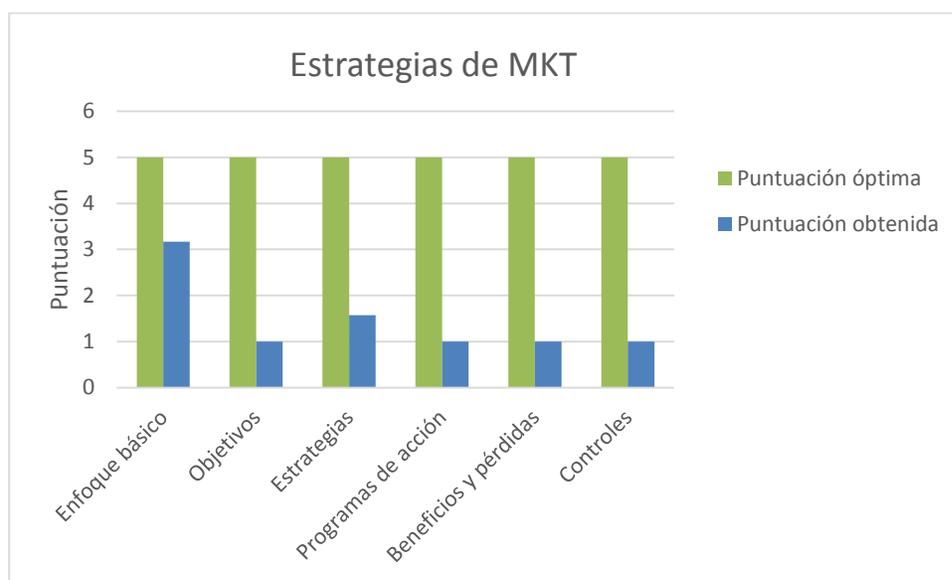
Se debe trabajar con la comunicación en cuestión de que las necesidades de la empresa sean dirigidas al personal correspondiente en tiempo y forma; también se les debe dejar en claro cuáles son las metas que tiene la empresa para que ellos se identifiquen y se sientan familiarizados con ellas y puedan realizar su trabajo.



Además, se tiene que generar un clima laboral de confianza para que el personal se sienta seguro de participar en las decisiones de la empresa y en sus soluciones de mejora. Aunado a eso, al mejorar la comunicación en la empresa, la relación laboral mejoraría porque así el personal podría expresar de manera abierta sus puntos de vista y sentir que el jefe tiene interés sobre lo que piensan. (Ver anexo 2)

Estrategia de marketing

Acorde a las encuestas aplicadas de “Evaluación de la implantación de las Estrategia de Marketing” y la “Evaluación del área de mercadotecnia” al empresario y la encargada del área de administración, la empresa obtuvo mayor puntaje en el enfoque básico; es decir, tiene comprensión del segmento de mercado al que está dirigido. Además, toman en cuenta algunas de las características del consumidor o del cliente; sin embargo, no se hace un análisis FODA de la empresa con la finalidad de establecer los objetivos con que se realiza para la generación de estrategias competitivas. Como se puede observar en la siguiente gráfica.



Asimismo, no es adecuada la forma de analizar cada una de las actividades en el proceso de ventas, ya que, al no tener un panorama claro de los productos sustitutos y la competencia actual, se establecen precios de manera empírica o acorde a la experiencia obtenida por la persona encargada de establecerlos.

Al no contar con un área de marketing establecida en el organigrama actual de la empresa, ocasiona que no se implementen los objetivos que conlleva el área. Teniendo confusiones en planes y actividades a realizar, por lo que, el empresario toma decisiones intrépidas acorde a la situación presentada; por ende, no se establecen términos financieros, inversiones requeridas, fechas claves o las metas financieras específicas al negocio.

En el apartado de estrategias, los resultados arrojan que no se implementan planes de estrategias con claridad y de forma explícita; y los planes implementados carecen de claridad y no se miden eficientemente el alcance que puedan tener los objetivos.

Al no tener una claridad sobre las estrategias y por la forma empírica en que se implementan los planes, se vuelven influyentes en los programas de acción, puesto se obtuvieron las puntuaciones más bajas en conjunto a otros puntos ponderados.

Al no tener programas de acción, se están limitando a tener programas de trabajo que definan las actividades a realizar para poder hacer realidad las estrategias, es decir, no se tiene asignado a cada persona un rol y tarea que debe de gestionar día con día. Por consecuencia, no se tiene conocimiento de los beneficios que se están adquiriendo o las pérdidas presentadas o que se pueden dar.

Finalmente, la carencia de controles, le quitan a la empresa la oportunidad tener un mecanismo de seguridad en los planes que le permite vigilar su implementación de forma regular, metódica y obligatoria, además de que no se incluyen programas de contingencia para afrontar las situaciones resultantes durante el proceso de implementación.

Herramienta DIE

Vectro, Grupo Kantesa de México, S.A. de C.V.
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **CONFIABLE**

Menu

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

Áreas funcionales

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

Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	72.0	135.0	5.3	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	53.0	120.0	4.4	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	83.0	141.0	5.9	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	83.0	177.0	4.7	BÁSICA
AF5. FINANZAS	94.0	160.0	5.9	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	385.0	733.0	5.2	CONFIABLE

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	85.0	210.0	4.0	BÁSICA
PT2. CALIDAD	352.0	718.0	4.9	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	168.0	362.0	4.6	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	38.0	60.0	6.3	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	643.0	1350.0	5.0	BÁSICA

% de respuestas

99% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados

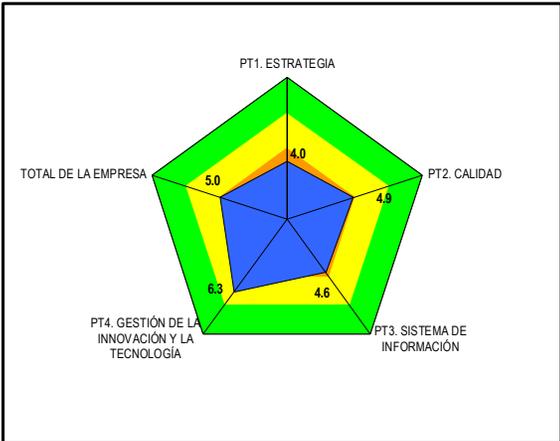
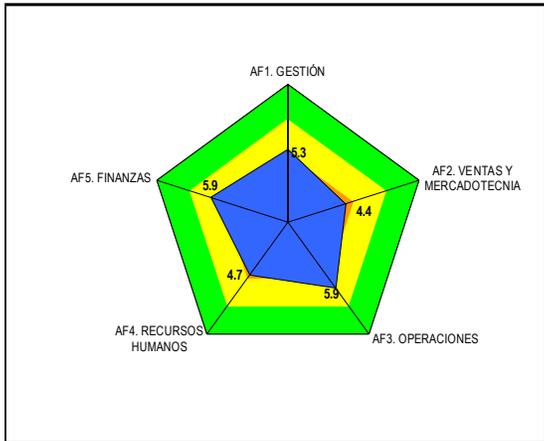
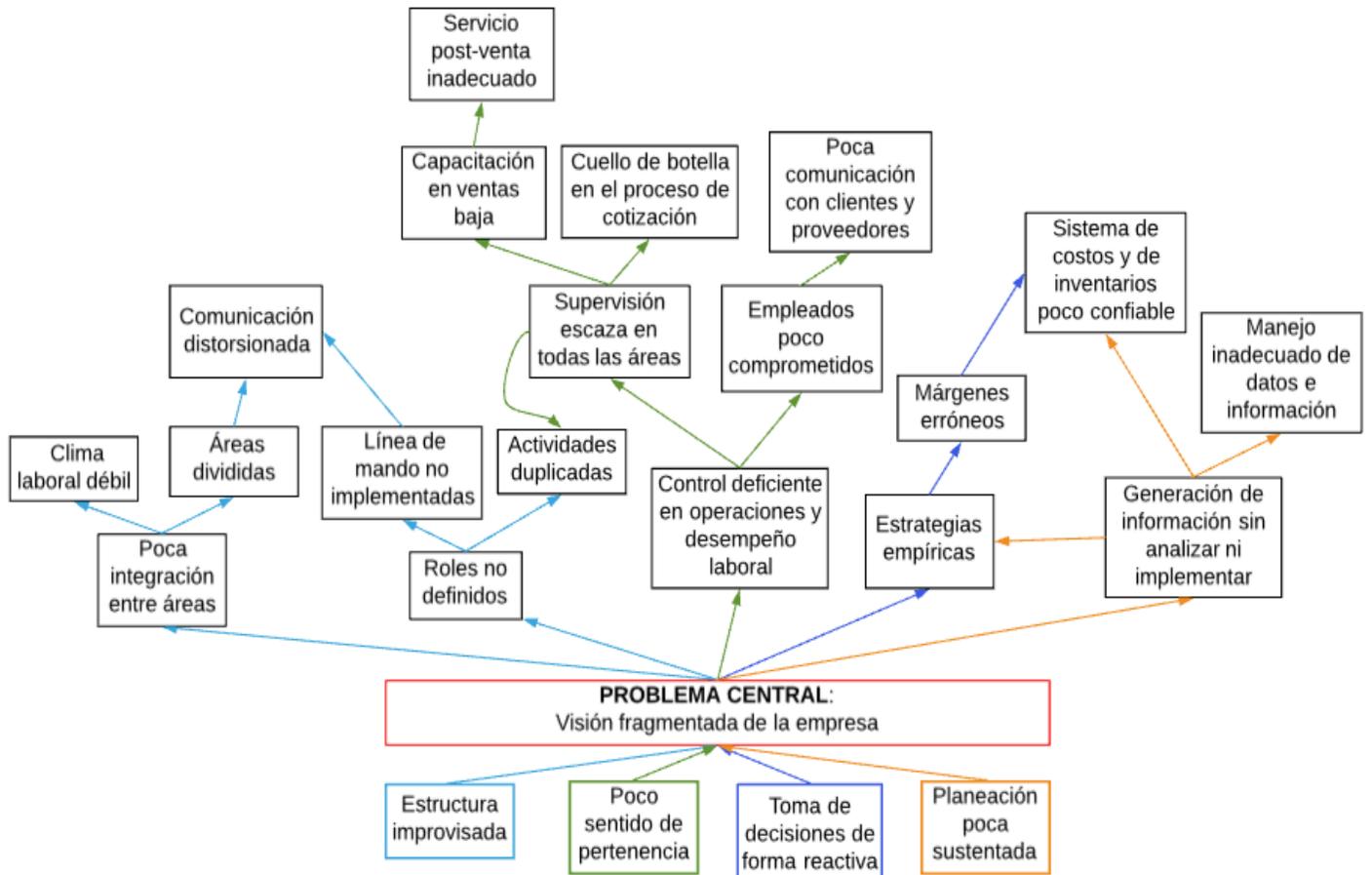


Tabla de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cuenta con buena seguridad industrial en las instalaciones	D1. Objetivos y planeación estratégica de cada área sin implementar
F2. Tienen permisos para trabajar dentro de aduanas	D2. Poder de liderazgo autocrático por parte del empresario
F3. Cuenta con prestaciones legales	D3. Estructura organizacional definida, pero sin implementar
F4. Contacto con clientes potenciales	D4. Departamento de marketing no establecido.
F5. Capacidad de negociación	D5. Desactualización en las redes sociales de la empresa (Página de Facebook y página oficial)
F6. Dominio y conocimiento para desarrollar algunos productos	D6. Dependencia de proveedores con algunos servicios (plataforma)
F7. Capacidad de innovación de productos con GPS	D7. Existencia de cuello de botella en el proceso de cotización
F8. Productos que se apegan a las especificaciones del cliente	D8. Poco control en las operaciones y el desempeño laboral
F9. Asignación de recursos en desarrollo e innovación	D9. Mala administración y registro de inventarios
F10. Cuenta con registros contables existentes	D10 Comunicación débil entre áreas
F11. Capacidad financiera para sostener errores e imprevistos	D11.No analizan ni utilizan la información para la toma de decisiones.
F12. Empresarios busca el bienestar de sus empleados	D12. Poca capacitación en área de ventas

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión:

Somos un equipo de trabajo comprometido en brindar las mejores soluciones integrales a través del desarrollo de nuestros productos y servicios de calidad que les permita a nuestros clientes tomar mejores decisiones.

Visión:

Ser reconocidos como líderes a nivel nacional por nuestra cultura de calidad, innovación en productos y atención oportuna, situándonos en la preferencia de nuestros socios comerciales, superando siempre sus expectativas.

Valores:

- ♦ **Calidad:** buscamos la perfección y la excelencia en nuestro trabajo, promoviendo la mejora continua de nuestro personal, servicios y procesos.
- ♦ **Compromiso:** Somos capaces de transformar nuestras promesas en realidad, contribuyendo a la proactividad.
- ♦ **Trabajo en equipo:** trabajamos en conjunto, dispuestos al intercambio de información para añadir mayor valor a nuestros resultados.
- ♦ **Actitud de servicio:** Actuamos por y para nuestros clientes.
- ♦ **Eficiencia:** Realizamos nuestro trabajo en tiempo y forma, cumpliendo con los objetivos individuales y de la organización.
- ♦ **Responsabilidad:** Somos capaces de desempeñar las actividades asignadas y responder por ellas.
- ♦ **Integridad:** Pensamos, decidimos y actuamos, procurando siempre el interés de la empresa.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Oportunidades</i>	<p>Estrategias de crecimiento (FO)</p> <p>Realizar un plan estratégico de ventas orientadas a la satisfacción del cliente y a la alta retención del mismo.</p> <p>Elaborar un plan de desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos y servicios que agreguen valor a la ventaja competitiva de la empresa</p>	<p>Estrategias de reorientación (DO)</p> <p>Implementar un sistema de costos que permita una toma de decisiones más informada para el beneficio de la empresa en cuestión financiera.</p> <p>Monitorear constantemente el surgimiento de nuevos productos y proveedores para buscar la opción con mejor tecnología al mejor precio.</p>
<i>Amenazas</i>	<p>Estrategias defensivas (FA)</p> <p>Realizar planes de negocio donde el objetivo sea que los clientes conozcan las cualidades de sus productos y permitan generar mayores ingresos.</p> <p>Aumentar de manera considerable la forma en que la empresa se da a conocer, enfocándose en la diferenciación que tienen sobre la competencia para aumentar su presencia.</p>	<p>Estrategias de supervivencia (DA)</p> <p>Diseñar la estructura organizacional y de puestos para responder a las exigencias del entorno.</p> <p>Documentar y estandarizar procesos con el fin de mejorar el desempeño.</p> <p>Establecer controles para la evaluación y medición de objetivos por área y a nivel empresarial.</p> <p>Capacitar al personal para evitar la resistencia al cambio, la rotación del personal y la contratación desmedida.</p>

Objetivos estratégicos

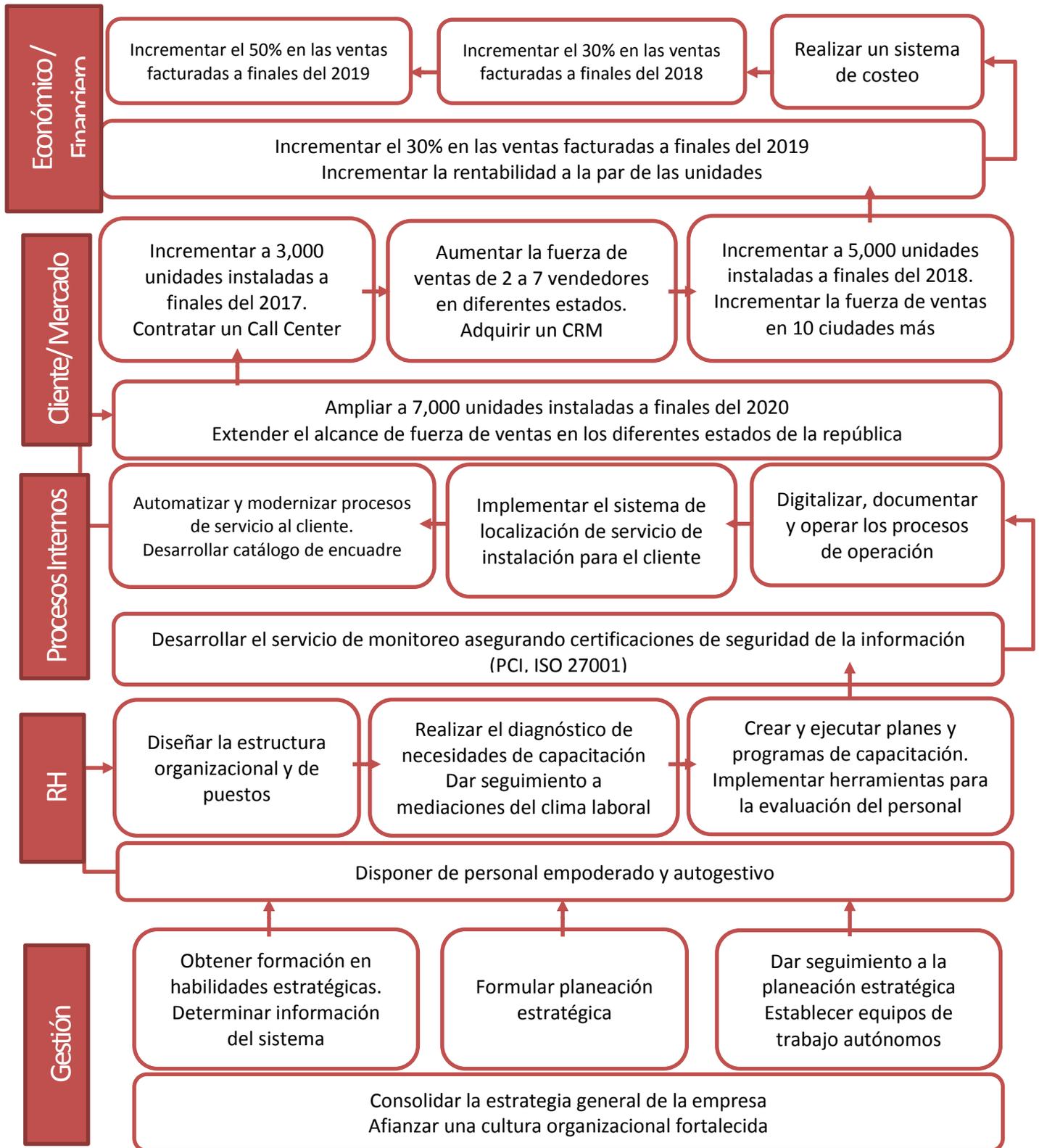
Perspectiva	Objetivos estratégicos para 2020
Económico / Financiero	Incrementar el 30% en las ventas facturadas a finales del año 2020.
Cliente / Mercado	Ampliar a 7,000 unidades instaladas a finales del año. Extender el alcance de la fuerza de ventas en los diferentes estados de la república.
Procesos Internos	Desarrollar el servicio de monitoreo asegurando certificaciones de seguridad de la información (PCI, ISO 27001).
Recursos humanos	Disponer de personal empoderado y autogestivo en relación a la innovación de productos y servicios.
Gestión	Consolidar la estrategia general de la empresa. Afianzar una cultura organizacional fortalecida.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Estratégico 2020
Económica / Financiera	Incrementar el 30% en las ventas facturadas a finales del año.	Incrementar el 50% en las ventas facturadas a finales del año.	Incrementar el 30% en las ventas facturadas a finales del año.
Cliente / Mercado	Incrementar a 3,000 unidades instaladas a finales del año. Aumentar la fuerza de ventas de 2 a 7 vendedores en diferentes estados de la república (GDL, Veracruz, CDMX, Monterrey y Mérida). Adquirir un CRM.	Aumentar a 5,000 unidades instaladas a finales del año. Incrementar la fuerza de ventas en 10 ciudades más, por definir (Durango, Querétaro, Tijuana, Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Culiacán, Sinaloa y Mazatlán).	Ampliar a 7,000 unidades instaladas a finales del año. Extender el alcance de fuerza de ventas en los diferentes estados de la república.
Procesos Internos	Digitalizar, documentar y operar el proceso de	Automatizar y modernizar procesos de servicio al	Desarrollar el servicio de monitoreo asegurando

	<p>instalación y servicio al cliente por medio de sistema SAP.</p> <p>Elaborar un manual de ventas.</p> <p>Desarrollar un catálogo de encuadre de información sobre clientes.</p> <p>Implementar el sistema de localización del servicio de instalación para el cliente (Herramienta Locator).</p>	<p>cliente mediante el uso de tabletas electrónicas.</p>	<p>certificaciones de seguridad de la información (PCI, ISO 27001).</p>
Recursos Humanos	<p>Diseñar y establecer la estructura organizacional y de puestos</p> <p>Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.</p>	<p>Crear y ejecutar planes y programas de capacitación.</p> <p>Implementar herramientas que proporcionen métricas para la evaluación del personal.</p>	<p>Disponer de personal empoderado y autogestivo en relación a la innovación de productos y servicios.</p>
Gestión / Dirección	<p>Obtener formación en habilidades estratégicas.</p> <p>Determinar información generada por el sistema para la planeación y toma de decisiones.</p> <p>Formular planeación estratégica a 2 años.</p>	<p>Dar seguimiento a la planeación estratégica.</p> <p>Establecer equipos de trabajo autónomos.</p>	<p>Consolidar la estrategia general de la empresa.</p> <p>Afianzar una cultura organizacional fortalecida.</p>

3.4. Mapa estratégico



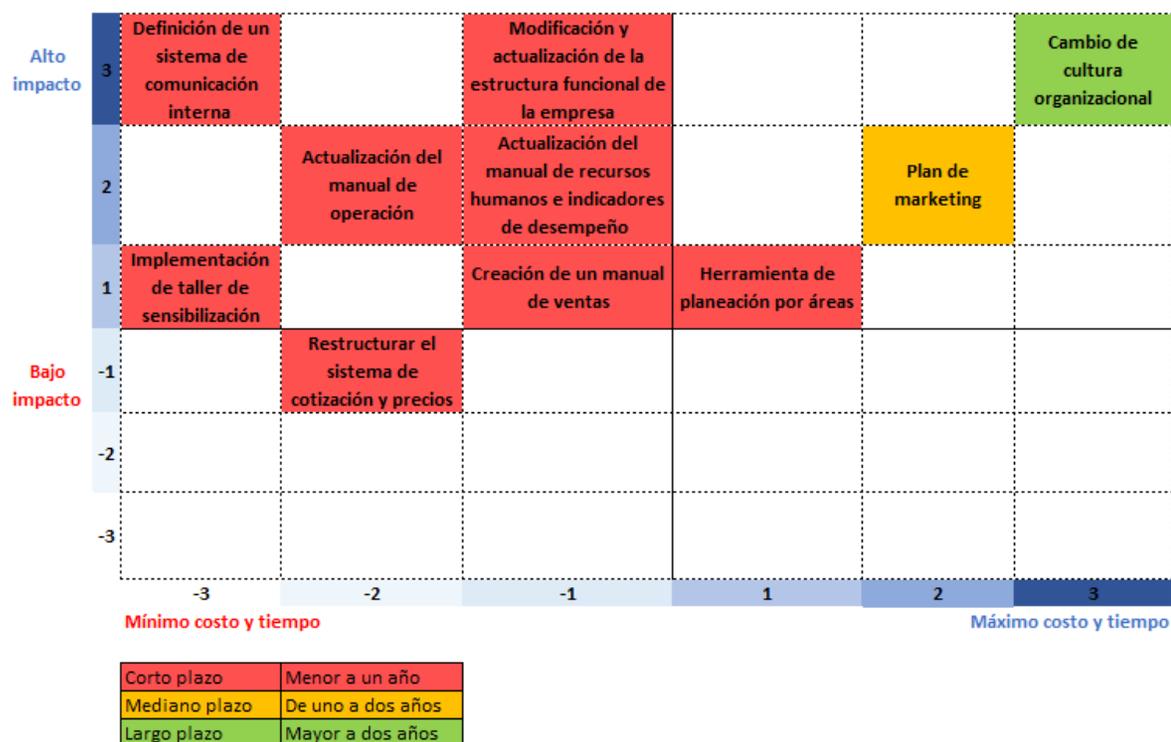
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Fortalecimiento de la estructura de la organización, estrategias de comunicación y operación de la empresa.

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

Matriz de priorización de propuestas



Justificación

Con una nueva estructura organizacional se pretende definir y actualizar los roles, tareas y obligaciones específicas de las áreas de trabajo. Como también se definirá las líneas de cargo y las relaciones que deben existir entre el personal con la finalidad de reportar a la persona indicada.

Con la actualización de un manual de recursos humanos e indicadores de desempeño se espera que se establezcan los mecanismos de capacitación y las actividades para supervisar el desempeño en las áreas. Al contar con una estrategia de comunicación interna se busca que la comunicación y relación entre los empleados de cada área, sea eficiente y funcional.

Para fortalecer las áreas, se desarrollará un taller de sensibilización a todos los colaboradores de la empresa con el fin de prepararlos e irse familiarizando con la nueva estructura replanteada y por ende mejorar las relaciones entre áreas.

También, se actualizará el manual de operaciones para establecer los procesos y tareas que se deben llevar a cabo, así evitar cuellos de botella durante su realización, específicamente en el proceso de cotización. De la misma manera, en el proceso de cotización se pretende realizar un sistema de cotización y precios con el fin de que el personal de ventas lo tenga a su disposición para disminuir el tiempo de respuesta con el cliente y poder dar información acerca de las cotizaciones del producto y/o servicio esperado en tiempo y forma.

A la par, se desarrollará el manual de ventas para establecer los pasos para llevar a cabo la gestión de venta con los clientes, tener conocimiento de sus clientes y competidores, aportar soluciones estratégicas para la prospección y cierre seguro de la venta, o tener el contacto de un posible cliente que se puede volver a buscar en un tiempo determinado en un futuro adecuado, entre otros.

Adicionalmente, se incrementará una planeación estratégica por áreas y un plan de marketing que ayuden a definir, estructurar e implementar las metas propuestas a corto y largo plazo. A la vez, estos tendrán la posibilidad de reestructurarse dependiendo de los cambios presentados en las tendencias del mercado.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLE	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
			1 a 5	8 a 11	15 a 19	22 a 26	29 a 2	5 a 9	12 a 16	20 a 23
1. Estructura organizacional										
Recopilación de información con los empresarios y el personal	Equipo de intervención, asesora y empresarios	Organigrama	■							
Diseñar propuestas de la estructura			■	■						
Actualización de perfiles de puestos y el organigrama			■	■	■					
Validación de los empresarios				■	■	■				
Presentación a los empleados						■	■	■	■	■
Implementación en sus actividades							■	■	■	■
Evaluación									■	■
2. Actualización de manual de Recursos humanos										
Entrevista con empresarios y empleados del área encargada	Sara Arreola y colaboradores de la empresa	Manual de recursos humanos e indicadores de desempeño		■						
Recopilación de información y actualización de manuales				■	■					
Diseñar propuestas de los procesos de los departamentos				■	■	■				
Validación de los empresarios					■	■	■			
Presentación a los empleados							■	■	■	■
Implementación en sus actividades								■	■	■
Evaluación										■
3. Actualización de procesos										
Entrevista con empresarios y empleados del área encargada	Paulina Cornejo y colaboradores de la empresa	Manual de operación y sistema de cotización y precios		■						
Recopilación de información y actualización de manuales				■	■					
Diseñar propuestas de los procesos de los departamentos				■	■	■				
Validación de los empresarios					■	■	■			
Presentación a los empleados							■	■	■	■
Implementación en sus actividades								■	■	■
Evaluación										■
4. Generalización de un plan de marketing y manual de ventas										
Entrevista con empresarios y empleados del área encargada	Daniela Cobian y colaboradores del área	Plan de marketing y Manual de ventas		■						
Recopilación de información con los empresarios y el personal del área				■	■					
Diseñar propuestas				■	■	■				
Validación de los empresarios					■	■	■			
Presentación al personal del área							■	■	■	■
Capacitación al personal del área								■	■	■
Evaluación										■
5. Fortalecer la relación interna y comunicación										
Entrevista con empresarios y empleados del área encargada	Sara Arreola y colaboradores de la empresa	Sistema de comunicación interna		■						
Recopilación de información con los empresarios y el personal del área				■	■					
Diseñar propuestas				■	■	■				
Llevar a cabo el taller de sensibilización						■	■	■		
Retroalimentación							■	■	■	■
Presentación de propuestas								■	■	■
Evaluación										■

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Dentro del área de administración y recursos humanos se realizó la actualización de la estructura organizacional, pues una de las principales debilidades que se notó en el diagnóstico fue que los colaboradores no tenían clara su línea jerárquica. Para poder realizar esto, se realizaron juntas con los empresarios para que con su ayuda pudiéramos ir creando un organigrama funcional y otro proyectado al 2021.

Al tener el organigrama realizado se hizo la actualización del manual de administración y la creación de la parte de recursos humanos en ese mismo manual, en primera instancia se hizo la modificación de los perfiles de puesto que ellos ya tenían, así como la creación de nuevos puestos que fueron reflejados en el

organigrama. Para poder lograr esto, primero se hizo una plantilla del contenido que tendría cada perfil de puesto.

Descripción - Perfil de Puesto		Versión
Nombre del puesto:		
Número de plazas:	Segmento de Negocio	Horario
Tipo de contratación:	Puestos a su cargo	
Puesto jefe inmediato:		
Objetivo del puesto:		
ACTIVIDADES OPERATIVAS		
ACTIVIDADES OPERATIVAS DE APOYO		
COMUNICACIÓN INTERNA		
Puestos o áreas:	Objetivo:	
Subdirección General:		
COMUNICACIÓN EXTERNA		
Empresas o instituciones:	Objetivo:	
Proveedores:		
Clientes:		
Par funciones o procesos:	Par información confidencial:	
Par mobiliario y equipo:	Por manejo de efectivo y valores:	
INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Área de resultado:	Medida de resultado:	

REQUISITOS DEL PERFIL		ELABORÓ:
Formación académica	Conocimientos requeridos	
Experiencia laboral	Otros requisitos	
Idiomas	Edad	
MARQUE "X" LAS COMPETENCIAS PRINCIPALES DEL PUESTO		REVISÓ:
Responsabilidad	Respeto a normas	
Liderazgo	Práctico	
Trabajo en equipo	Teórico	
Empuje	Resistencia a la presión	
Buen trato	Escucha	
Tolerancia	Motivación	
Sociabilidad	Capacidad Directiva	
Flexibilidad	Negociación	
Accesibilidad	Delegación	
Tenacidad	Compromiso	
Inteligencia emocional	Organización	
Disciplina	Seguridad personal	
Fluidez Verbal	Planificación	
		AUTORIZÓ:

Al tener el formato realizado, se hizo primero el perfil de puestos del Director general y de la subdirección, este fue realizado junto con los empresarios, al tener esos dos perfiles actualizados se comenzó a hacer el recabado por área de las actividades de cada puesto, preguntando a cada uno de los colaboradores sobre sus actividades que realizan en la empresa; cuando fue recabada esa información se fueron actualizando cada uno de los puestos, agregando actividades que algunos

de los puestos no tenían y quitando otras que no pertenecían a ese perfil. Cuando se tuvieron realizados todos los perfiles, fueron enviados a los empresarios y a los gerentes de cada área para poder que pudieran realizar una primera revisión y sugerencia de cambios. Al momento en que ellos nos enviaron todas las modificaciones que consideraban importantes de realizar de cada perfil, estos fueron modificados y mostrados nuevamente a los empresarios y gerentes para su validación. Se pueden observar todos los perfiles de puesto en el anexo 1 del manual de administración y recursos humanos.

A la par, se realizó la evaluación de clima laboral, con la finalidad de conocer cómo se estaban sintiendo los colaboradores dentro de la empresa, individualmente, grupalmente y organizacionalmente, evaluando rubros como la motivación, participación, comunicación, etc., los resultados obtenidos se podrán observar más adelante, en este mismo apartado.

De la misma manera en el manual de administración, se realizó el apartado de recursos humanos, agregando los puntos esenciales del área para que el encargado pueda hacer uso de él y le sirva como guía para los diferentes procesos que se pueden presentar, se agregó la parte de reclutamiento, evaluación de personal y reglamentación, por lo cual fue necesario pedirle al gerente del área todos los formatos que utilizan en la empresa para que estos pudieran ser revisados, al momento de estarlos revisarlos pudimos notar que no era necesario hacer modificaciones a los formatos, así que fueron incluidos en el manual y pueden observarse en el anexo 3, formatos.

Para poder realizar el apartado de evaluación fue necesario realizar un formato de evaluación del personal, tomando en cuenta los diferentes aspectos que necesitan ser evaluados en los colaboradores, al tener el formato preparado, fue presentado a los empresarios y al gerente de administración para su validación y al ser validado, se le capacitó al gerente y al encargado de recursos humanos para que ellos puedan

aplicarlo y calificarlo. Se pueden observar estas evaluaciones en el anexo 4 de manual de administración y recursos humanos.

VECTRO Reporte de Evaluación

Nombre: _____

Datos del evaluado:

Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador

Nombre:	
Relación con el evaluado	

ÁREAS DE DESEMPEÑO POR EVALUAR	PROMEDIO
Enfoque a resultados Termino su trabajo a tiempo Cumple con las tareas que se le encomienda Realiza un adecuado de trabajo conforme a los objetivos y metas	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO No comete errores en el trabajo Hace uso racional de los recursos No requiere de supervisión frecuente Se muestra profesional en el trabajo Se muestra respetuoso y amable en el trato	
COMUNICACIÓN Se muestra cordés con el personal y con sus compañeros Brinda una adecuada orientación a sus compañeros. Evita los conflictos dentro del trabajo	
INICIATIVA Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos Se muestra asequible al cambio Se anticipa a las dificultades Tiene gran capacidad para resolver problemas	
Trabajo en equipo Muestra aptitud para integrarse al equipo Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	

VECTRO Reporte de Evaluación

ORGANIZACIÓN

Planifica sus actividades	
Hace uso de indicadores	
Se preocupa por alcanzar las metas	

PROMEDIO FINAL: _____

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Indique algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que se identifiquen en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

Sugerencias al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal

--

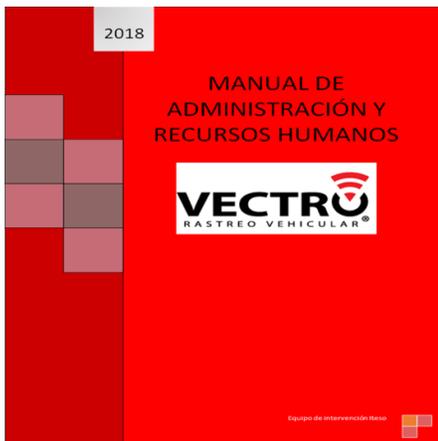
VECTRO Reporte de Evaluación

ACCIONES A CUMPLIR	FECHAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES

FIRMA AREA RECURSOS HUMANOS

FIRMA DEL EVALUADO

Quando se tuvo el manual terminado en su totalidad, fue presentado a los empresarios para su validación.



Ya teniendo la estructura organizacional y el manual de administración y recursos humanos validado, se definieron las estrategias de comunicación (ver anexo 5) para que esta pueda fluir de una manera más rápida y asertiva, primero se hizo un formato de juntas periódicas, detectando las áreas que pueden abortar y agregando la importancia de que estas sean realizadas una o dos veces al mes entre gerentes

y empresarios. Cuando se tuvo el formato realizado, fue presentado al director general y al subdirector para mostrarles la importancia y el impacto que de realizarse tendría en la empresa.



Y al final, se hizo la propuesta de un tablero de comunicación, se les comentó el por qué un tablero de comunicación dentro de la empresa es importante, pues los colaboradores podrían

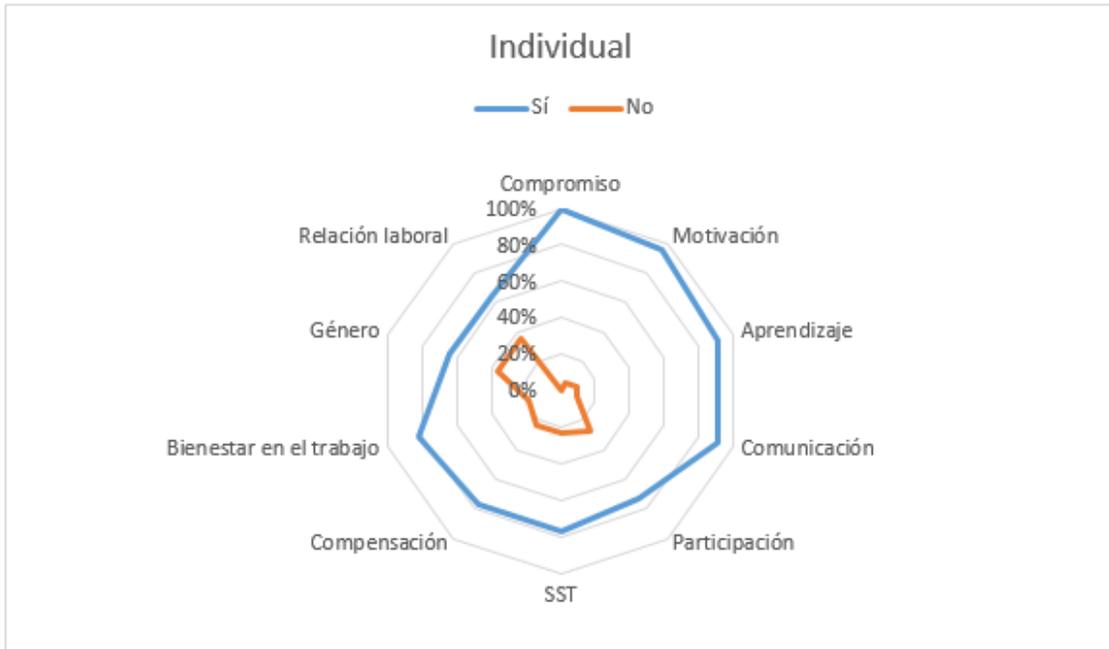
enterarse de políticas importantes, avisos y cómo están en cuestión de metas.



Después se les dio opciones de cómo realizarlo y que cosas serían claves para que estuvieran en el tablero. A la par, se aplicó la encuesta 360 que se había aplicado al principio de la intervención para poder conocer si

habían ocurrido cambios en el clima laboral durante el tiempo que estuvimos colaborando con la empresa.

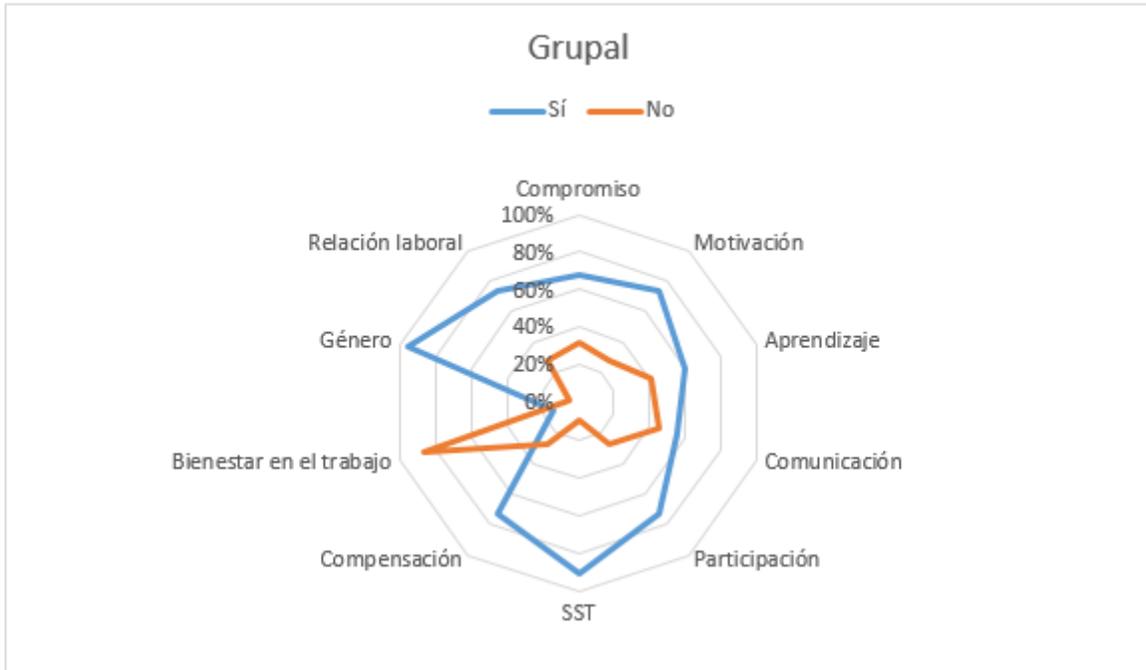
ANTES



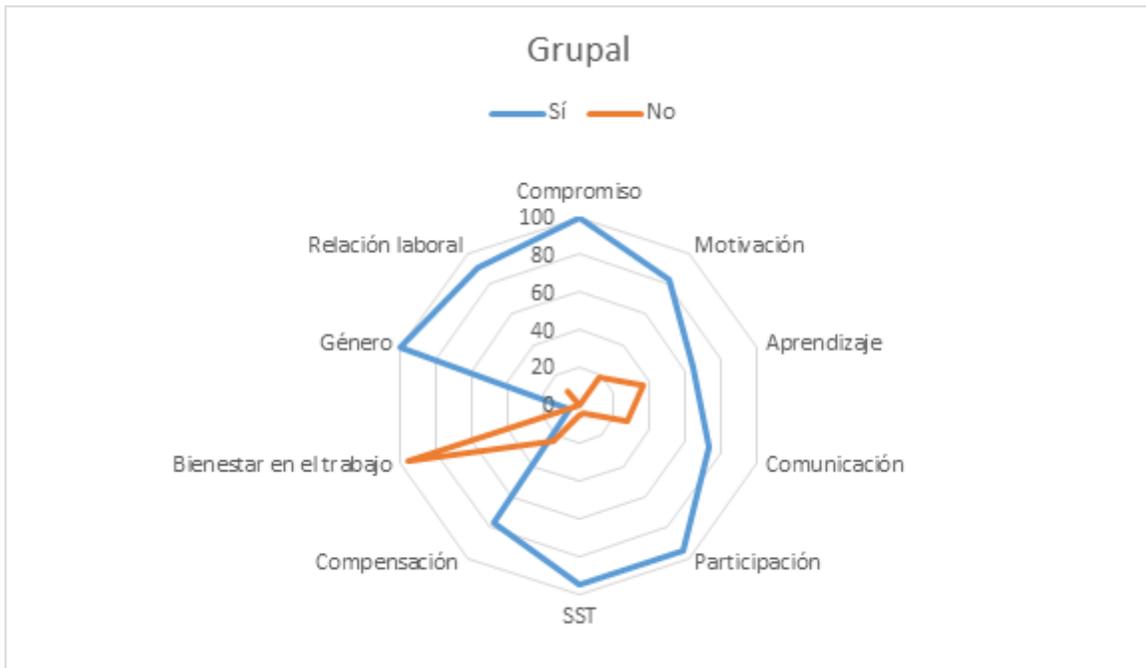
DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



ANTES



DESPUÉS



Durante la etapa de implementación en administración y después de la aplicación del primer clima laboral, se realizó un taller de sensibilización con la finalidad de que los colaboradores fueran interactuando entre sí, se les presentará la línea jerárquica, la visión, misión de la empresa y los perfiles de puesto.

Era de suma importancia realizar la modificación de dichos documentos por el impacto que tiene en la empresa, Benjamín, E. y Fincowky, F. (2009) hablan de la importancia de la estructura organizacional pues cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación.

Dentro del área de operaciones se empezó con la actualización del manual de operaciones y procedimientos, ya que era necesario adecuarlo con la propuesta de la nueva estructura organizacional. Para ello, se fue recopilando información a través de entrevistas con los colaboradores donde se fue revisando las actividades y los procesos que realizaba cada área de la empresa, como también la documentación que utilizaban. Teniendo esto, se analizaron y se observó que existían cuellos de botella, duplicidad de actividades y reprocesos en el macro proceso.

Por lo que se definieron los procesos más importantes por cada área y se distribuyeron las actividades realizadas para cada departamento de acuerdo con los perfiles de puesto; después se diagramaron los procesos definidos, y con previa validación de los empresarios se integró esta información en un solo documento, el cual se puede encontrar en el Anexo 6 Manual de Operaciones y Procedimientos.

En la siguiente ilustración se puede observar la portada de dicho documento.



Al tener los procesos definidos y documentados en el manual, se pretende que sea una guía dentro de la empresa en donde refleje las actividades principales que debe realizar cada área, para que el flujo de éstas y de la información sean eficientes. Incluso, es un instrumento que ayuda en la inducción y capacitación del personal, se visualiza y facilita la interacción entre las áreas de la empresa, como también las interrelaciones entre ellas.

Además, al tener los procesos diagramados es una ventaja pues según Viquez, "los diagramas de flujo constituyen un instrumento importante ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para llegar a la solución de un problema. Se tiene así entonces un instrumento, aparentemente sencillo... que se puede aplicar a diferentes soluciones. Y que además te permite visualizar tener en cuenta todas las posibilidades y situaciones existentes para prevenir el error en cualquier momento." (Viquez, 1979). Por lo que al tener los procesos definidos se identifican las áreas de mejora para agilizar el flujo y de esta manera reducir desperdicios, como son los reprocesos o actividades de más.

Otra propuesta dentro del área de operaciones que se implementó fue la creación de un sistema de cotización y precios. Esta propuesta nació por la identificación del cuello de botella en el proceso general de la empresa, el cual es la de ventas.

Este cuello de botella ocurría al no tener los precios definidos de cada servicio por lo que necesitaban la revisión del costo en administración. Por lo que esto retrasaba el tiempo de respuesta al cliente por no tener los datos completos y disponibles y se les proporcionaba la cotización del servicio alrededor de 4 días.

Es por esto que se les propuso a los empresarios crear un archivo en donde contenga todos los precios de los productos que ofrecen junto con las variables que pueden existir para cotizar el servicio completo, por ejemplo, añadir los costos del instalador y del servicio.

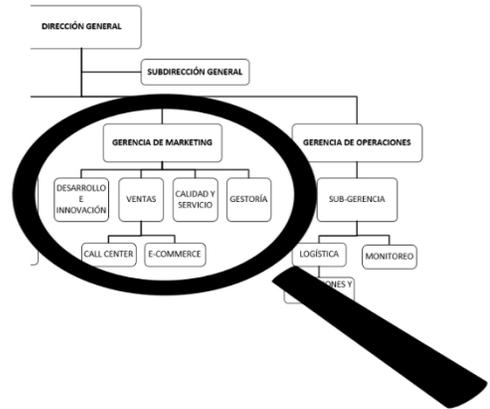
Al mencionar la propuesta a los empresarios, ellos mismos crearon el sistema de cotización y de precios, el cual se puede observar en las siguientes ilustraciones y en el Anexo 7 Sistema de cotización y precios.



Este sistema contiene la lista de precios de los equipos, y se puede escoger el equipo que se quiere y los costos del servicio que lo conforman.

Al tener toda esta información en un archivo y las áreas que participan dentro del proceso pueden tenerlo a su disposición, agilizará el tiempo de respuesta con el cliente y a la vez se eliminará el cuello de botella identificado.

El motivo de la creación del Plan de Marketing fue porque al realizar vistas a la empresa para realizar un diagnóstico y escuchar las inquietudes e intereses primordiales del empresario, se obtuvo que, la empresa no contaba un Plan de Marketing como tal, ya que las actividades realizadas se iban implementando conforme surgían necesidades de incrementar cartera de clientes, más no se contemplaba un seguimiento para el logro de objetivos.



Al detectar dicha necesidad, se proporcionó un Plan de Marketing (Anexo 8) en el



que se especifican, pasos y procesos a desarrollar en el departamento con la finalidad de que puedan llevar a cabo un proceso de análisis del entorno interno y externo de la empresa con la finalidad de definir estrategias acordes a las necesidades de la empresa, es decir, aquellas que le ayuden a la empresa a lograr un mejor posicionamiento de marca a través de la especificación adecuada del mercado al que va

dirigido el producto y servicio que se ofrece.

Primeramente, se especificó una ficha técnica de la empresa que ayuda al encargado de ventas al darse a conocer y decir a quien está representando. Posteriormente, se delimitaron los tipos de mercados a quien se enfocan, donde describen las características generales de cada uno para tener un enfoque específico sin la necesidad de que los vendedores se dirijan a personas que no tienen el interés o necesidad de adquirir el servicio como las tienen los perfiles de clientes a quien se enfocan como prospectos para la empresa.

Sin embargo, al momento de tener juntas con el empresario y gerente de marketing, nos proporcionaron información relevante que impedía un funcionamiento óptimo del área, como fue el no conocer a detalle las fichas técnicas de los productos y servicios que la empresa ofrece, por lo que se presentó la propuesta de un Manual de Ventas anexo 9, en el que se detalló los pasos a seguir con ejemplos para su



mejor entendimiento de todas las funciones que conllevan a realizarse por parte del vendedor, como son: prospección de clientes, detalles de los productos a ofrecer, cómo acercarse a las personas de acuerdo a sus perfiles de clientes, posibilidades de paquetes que se adaptan a sus necesidades, el cierre de la venta y finalmente el servicio post-venta que se debe de realizar.

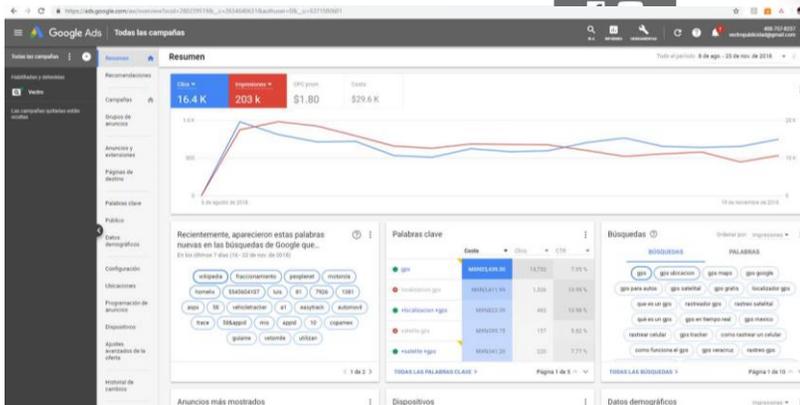
Sin embargo, en un departamento de marketing, no solo se realizan ventas a través de visitas o llamadas, sino que se deben de tener herramientas adecuadas y actualizadas en las que se pueda tener un acercamiento a la empresa sin la necesidad de asistir físicamente al establecimiento; por lo que se efectuó una indagación través de su página web y redes sociales que la empresa maneja para darse a conocer y mantener contacto con el cliente. No obstante, se observó que estos medios no estaban siendo utilizados adecuadamente, ya que la página web en su mayor parte del tiempo se encontraba con el chat en modo desconectado, las imágenes y pantallas de incido desviaban la esencia de la empresa por lo que se propuso la remodelación de la página y así pudieran incrementar el número de vistas y por ende de ventas a través de e-commerce. Obteniendo como resultado un diseño funcional y más representativo de la empresa, tal cual se muestra en la ilustración.

Entre las estrategias de publicidad y posicionamiento de marca, se optó por la contratación del servicio de Google Ads, de la que se logró se logró cuantificar los clics y las impresiones que se tienen en periodos de tiempo en el sitio, lo cual denota una mejora y saber si se está implementando adecuadamente la inversión; en esta ocasión, por el alto costo-beneficio que implicaba la campaña de publicidad, se decidió suspender un tiempo el pago para arreglar ajustes al momento de mantener un contacto con el cliente.

Antes

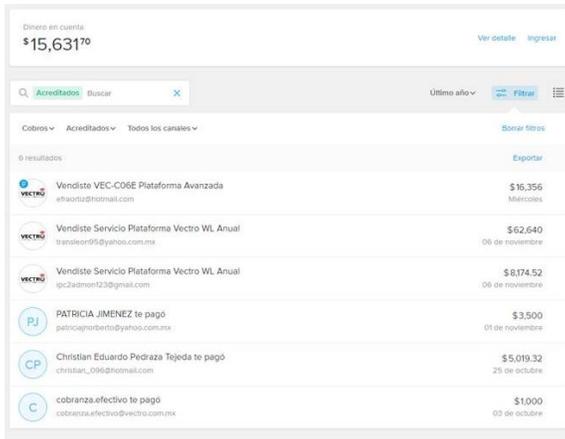


Después



Una de las propuestas anteriormente detallada, fue la implementación de un cotizador, el cual tubo alto impacto en el área de marketing, debido a que permitió implementar una herramienta de pago en línea a través de tarjetas de débito o crédito en los bancos American Express, Master Card, VISA, y pagos en OXXO; al agregar esta herramienta, se gestionaron en el transcurso de 1 mes 6 ventas que no se tenían anteriormente por la inexistencia de la forma de pago en línea,

representando un ingreso adicional a VETRO de \$95,689 pesos. En la ilustración se muestra un resumen del registro arrojado.



The screenshot displays a financial interface. At the top, it shows 'Dinero en cuenta' with a balance of '\$15,631.70'. Below this is a search bar with 'Acreditados' and a 'Buscar' button. A dropdown menu shows 'Cobros' and 'Acreditados' with 'Todos los canales' selected. The main area lists transactions with columns for description, amount, and date. The transactions include sales of VETRO services and payments from individuals like Patricia Jimenez and Christian Eduardo Pedraza Tejada.

Descripción	Monto	Fecha
Vendiste VEC-C06E Plataforma Avanzada ehaortiz@hotmail.com	\$16,356	Miércoles
Vendiste Servicio Plataforma Vectro WL Anual travieserf@yahoo.com.mx	\$62,640	06 de noviembre
Vendiste Servicio Plataforma Vectro WL Anual spc2asmon123@gmail.com	\$8,174.52	06 de noviembre
PATRICIA JIMENEZ te pagó patriciaportento@yahoo.com.mx	\$3,500	01 de noviembre
Christian Eduardo Pedraza Tejada te pagó christian_016@hotmail.com	\$5,019.32	25 de octubre
cobranza efectiva te pagó cobranza.efectivo@vetro.com.mx	\$1,000	02 de octubre

También, el sistema de cotización y precios implementados en el área de ventas, se lo redujeron los tiempos promedios de 4 días a entregarlo en el momento en que se contactaba directamente al cliente (en especial al cliente foráneo por la varianza de costos acorde al área) o se visualizaba su correo electrónico.

A su vez, se interconectaron las redes sociales en donde se hizo la observación de tener una mejor administración de esta, ya que no se tienen publicaciones constantes las observadas son representativas de temas de reclutamiento y no de ofrecimiento de productos o diferenciadores de la empresa.

En el portal de Facebook, se incrementó 9 visualizaciones mensuales, lo cual indica un número bajo de respuesta y atracción por las personas, sin embargo, el gerente de marketing sigue en la búsqueda de un community manager que se adecue a sus necesidades.



5.2. Resultados obtenidos

Manual de Administración y Recursos humanos

Los resultados fueron el cambio en la estructura organizacional, dejando un organigrama funcional y uno proyectado a 2021, la actualización del manual de administración y la creación de la parte de recursos humanos, con ello se dio el conocimiento de los colaboradores en las actividades referentes a sus puestos, al conocer sus actividades el rendimiento aumento pues cada uno conocía sus obligaciones y lo que correspondía según el puesto.

Estrategia de comunicación

Se realizó una estrategia de comunicación en donde los resultados fueron que el personal conoció a quien dirigirse cuando tienen alguna duda o inconveniente, es decir conocer sus jerarquías, un taller de sensibilización donde pudieron comunicarse con sus compañeros e interactuar con ellos, una guía de juntas periódicas para mejorar la comunicación entre gerentes y directivo y un formato de evaluación del personal.

Manual de operaciones y procedimientos

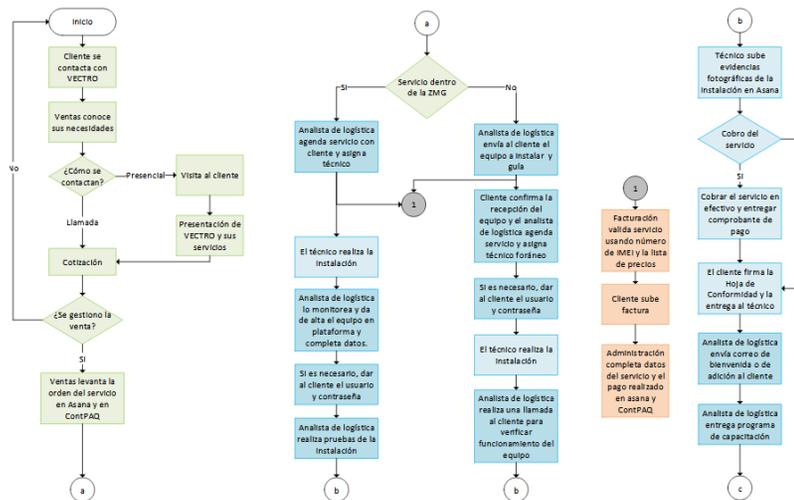
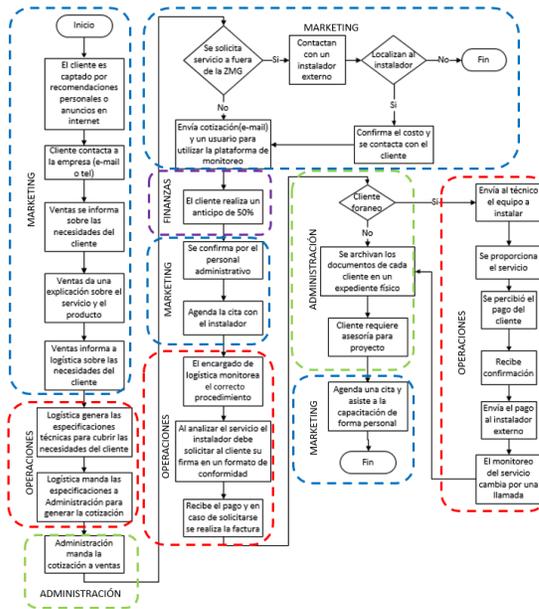
Con la actualización del manual de operaciones, los colaboradores tienen más claro las actividades que deben realizar dentro del proceso. Al tener esto claro, la carga laboral es de acuerdo con las áreas. Con esto definido, el empresario puede basarse en el para la visualización del proceso e identificar las áreas de mejora para un futuro.

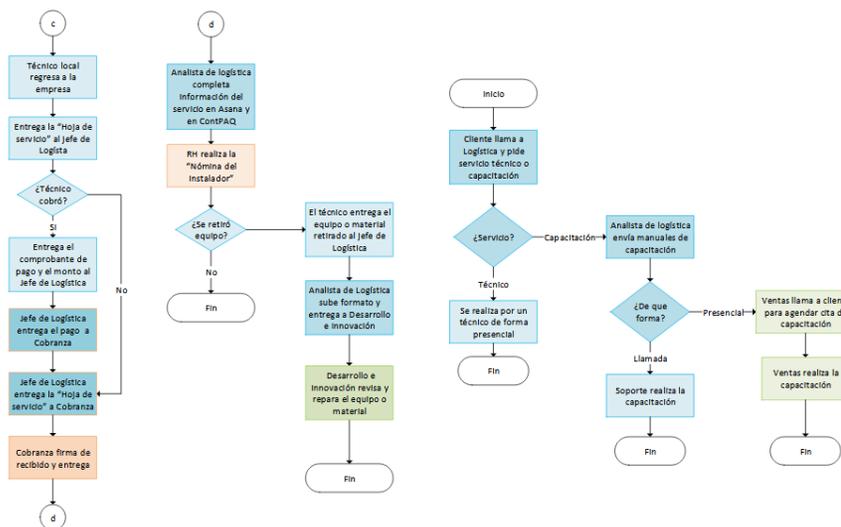
De la misma manera, al tener los instructivos de llenado de la documentación que se utiliza dentro de la empresa, hay más control en su uso, ya que están organizadas por departamentos y ligadas con las actividades que llevan a cabo. Además de ser útil para la capacitación de un nuevo colaborador de la empresa.

Sistema de cotización y precios

Con la creación de un archivo en la que contiene el listado de productos y el servicio con sus respectivos precios, ha ayudado a la empresa a disminuir su tiempo de respuesta para el cliente, agilizar el proceso de ventas y a eliminar el cuello de botella en el proceso.

Se puede comparar en el macro proceso de la situación actual de la empresa y el propuesto con el sistema de cotización y precios. Se puede observar que se disminuyeron los pasos para indicar el precio del servicio con el cliente.





Marketing

Con la formalización de un área de Marketing en la empresa y las propuestas implementadas, se fomentó establecer un pensamiento estratégico que conecta adecuadamente las áreas dependientes e influyentes del departamento. A partir de ello, el empresario aunado al punto de vista del gerente de Marketing, decidió invertir en una campaña de publicidad a través de Google Ads, a través de la cual se logró conocer el número de vistas, el tiempo de estadía en el sitio, entre otros datos que ofrece el servicio.

Sin embargo, no se lograron los máximos resultados esperados, como es el incremento de ventas, pauta representativa para la creación e implementación del cotizador en el área; al utilizar el cotizador, se logró proporcionar al cliente una cotización al instante, reduciendo el promedio de 4 días de espera. También, se implementó en el sitio web un cambio de imagen que ayudara a la empresa a compartir con más precisión el giro en el que se encuentra, entre estos cambios, se añadió la forma de pago en línea, siendo un punto favorable para la empresa, ya que se gestionaron 6 ventas adicionales a las que se tenían anteriormente de

clientes foráneos, que gracias a la facilidad de pago, se cerraron las ventas sin la necesidad de que se tuvieran que trasladar a la empresa para poder realizar el pago o en el peor de los casos que se perdiera la venta por la dificultad de acudir a un punto establecido.

Después de comenzar a implementar dichas herramientas, se analizaron las bases de datos correspondientes a los meses de junio, julio, agosto, septiembre, octubre y parte de noviembre, donde se tenía en promedio de junio a agosto dos ventas mensuales a través de internet, mientras que, en los últimos dos meses concluidos, se tiene en promedio 6 ventas mensuales gestionadas por internet y a la vez pagadas por dicho medio.

5.3. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		
Número de empleos generados		
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
4	Recursos Humanos	8
22	Comunicación y Trabajo en equipo	6
7	Cotizaciones	4
7	Procesos de operación	6

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Manual de Administración y RH

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Control deficiente en operaciones y desempeño laboral	Recursos Humanos	Actualización del manual de administración y recursos humanos con indicadores de desempeño	RESULTADO	Manual de administración y recursos humanos con indicadores de desempeño	1 manual de administración y recursos humanos con indicadores de desempeño	0	1	1	1	
			USO	El encargado de recursos humanos leerá el manual revisando los perfiles y descripciones de puestos, administrará los indicadores de evaluación de puesto, las remuneraciones y el organigrama	Número de procesos actualizados	0	6	6	6	Selección, Reclutamiento, Contratación, Inducción, Capacitación, Evaluación del Personal, Perfiles de puesto, Estructura organizacional
			BENEFICIO	La empresa contará con una estructura organizacional definida e indicadores de evaluación de desempeño	Número de procesos implementados	0	6	6	6	

Taller de sensibilización

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Poca integración entre áreas	Recursos Humanos	Definición de estrategias de comunicación interna	RESULTADO	Estrategias de comunicación	1 Estrategias de comunicación	0	1	1	1	
			USO	Todo el personal utilizará el sistema de comunicación interna para transmitir información en forma y a la persona indicada. Todo el personal participa en la dinámica de integración a través de actividades programadas.	Número de procesos o estrategias implementadas de comunicación	0	3	3	3	Tablero de avisos, taller de sensibilización, la guía de reuniones
			BENEFICIO	Mejorar la comunicación de todo el personal de la empresa y clima laboral.	Porcentaje de comunicación	64%	70%	6%	77%	

Manual de operaciones y procedimientos

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
Poco control en los procesos operativos	Procesos y Operación	Actualización del manual de operaciones y procedimientos	RESULTADO	Manual de operaciones y procedimientos	1 manual de operaciones y procedimientos	0	1	0	1	
			USO	El encargado de supervisión leerá y revisará el manual para mantener un control adecuado en el funcionamiento óptimo de las áreas. Se continuará con las actualizaciones si lo es necesario. Se supervisará las acciones realizadas con las del manual para comprobar el flujo adecuado	Número de procesos actualizados e implementados	0	5	5	3	Macroproceso, renovaciones, suministros de almacén, publicidad, marketing, mantenimiento, retroalimentación de la red de instaladores nacionales y juntas de capacitación
			BENEFICIO	El flujo operativo de cada proceso sea en tiempo y forma	Número de reducción de retrabajo	5	1	4	5	

Sistema de Cotización y precios

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brechas	Medición final		
Existencia de un cuello de botella en el proceso de cotización	Procesos y Operación	Restablecer el sistema de cotización y precios	RESULTADO	Sistema de cotización y precios	1 Sistema de cotización y precios	0	1	0	1	
			USO	Los encargados del área de ventas seguirá el proceso de cotización al utilizar la base de datos para cada producto y sus precios, dándole la actualización de precios y variables necesarias.	Porcentaje de registro de productos y precios actualizado	70%	85%	0	100%	Lista de productos con sus precios de servicio
			BENEFICIO	Aoelerar el proceso de cotización	Tiempo de respuesta para los clientes	4 días	2 días	2 días	1 día	

Plan de marketing

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Brechas	Medición final		
Planeación poco sustentada	Clientes y Mercados	Plan de marketing	RESULTADO	Plan de marketing	1 plan de marketing	0	1	1	1	
			USO	Encargado del área de marketing leerá, gestionará e implementará el plan para definir estrategias con base a las tendencias del mercado que darán a conocer los productos y servicios al cliente a través de medios de comunicación electrónicos como son Facebook y sitio oficial de la	Número de estrategias implementadas	0	3	3	7	Manual de ventas, Redes sociales (Facebook) , Renovación de la página, Zonificación, Telemarketing/call center, Prospección (google ads) y Sistema de cotizador y lista de precios
			BENEFICIO	La empresa contará con una planeación y estrategias para crecer su posicionamiento de mercado	Número de ventas semanales	2	4	2	6	

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Fortalecer las estrategias de comunicación.
- Aplicar la evaluación del personal a todos los colaboradores.
- Continuar con la remodelación de la página web.
- Remodelar e implementar estrategias de posicionamiento a través de redes sociales, en su caso, continuar con el proceso de reclutamiento y aceptación de la propuesta de un community manager.
- Promover las nuevas herramientas implementadas.
- Capacitación del personal del área de ventas y telemarketing.
- Generar un sistema de verificación de la información generada para comprobar su veracidad.

6.2. Mediano plazo

- Actualización de todos los manuales.
- Actualizar las estrategias del mercado de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- Plan de capacitación.
- Invertir en el posicionamiento de marca para la empresa a través de campañas de publicidad en línea, como es Google Ads.
- Crear nuevas estrategias de publicidad para posicionar la oficina en el puerto de Veracruz.

6.3. Largo plazo

- Fortalecer la cultura organizacional.
- Actualizar la estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Renovar redes sociales y página web.
- Incrementar personal necesario en el área para maximizar estrategias de prospección y/o captación de clientes

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Durante los meses transcurridos en el PAP pude notar diferentes saberes, competencias y habilidades que fui obteniendo y reforzando. Pude reforzar los saberes aprendidos en las materias de psicología organizacional, cómo el manejo de liderazgo y toma de decisiones, aplicación de pruebas para clima laboral e interacción con colaboradores.

Una competencia y conocimiento que adquirí muy importante y que voy a seguir utilizando en un futuro es el contrato psicológico, pues eso me ayudó mucho a que los empresarios me dieran la confianza de modificar su estructura organizacional y sus perfiles de puesto, así como aplicar encuestas de clima laboral.

Describir de manera detallada los aprendizajes obtenidos durante el PAP, los saberes, competencias, o habilidades que se obtuvieron tanto individuales como grupalmente con la experiencia; reflexiones sobre aprendizajes, implicaciones éticas y aportes sociales del proyecto. Aquí se integrarán las reflexiones finales de la experiencia. También me di cuenta de que tengo la habilidad de buscar soluciones a manera individual y no estancarme en un solo proceso; mientras que, de manera grupal, reforcé el trabajo en equipo y aprendí un poco de lo que se realiza en otras profesiones.

Desde mi lado de psicóloga siempre estuvo implícita la ética en el trabajo y en lo que yo iba notando o me llegaban a comentar en confidencial algunos colaboradores, mientras que lo que me contará no tuviera un efecto negativo en la empresa, considero que hubo también el aporte social fue bueno, pues después de realizar el taller de sensibilización se pudo notar la mejora en la comunicación de los colaboradores y la manera en que realizaban su trabajo más tranquilamente y con ganas.- **Sara Arreola.**

Durante el trascurso del PAP, adquirí diversos conocimientos que solo se ganan al momento de estar en contacto con empresarios y colaboradores. Primeramente, uno de los más importantes fue lograr contrato psicológico con todo el equipo de trabajo, tanto de la empresa como del proyecto PAP; en un principio, me fue fácil, debido a que el empresario siempre mostro la disposición de proporcionarnos la información que fuera requerida de la empresa, sin embargo, al estar en contacto con todo el personal, es cuando me costó un poco más el hacer que las personas creyeran y confiaran en mis conocimientos, ya que el exponerles algunas ideas referentes a las propuestas entregadas al empresario, lo tomaban como algo ligero o sin importancia, haciéndome a un lado para seguir con sus actividades.

Al enfrentarme a dicha situación de falta de interés, me di la tarea de comenzar a analizar cada una de las personalidades de los colaboradores con los que mantenía constante contacto, orillándome a hablarles en diferente tono a cada uno, es decir, si en una ocasión me quedaban mal en enviarme algún documento o información, en la siguiente visita tenía que volverlo a pedir bajo la tarea de estar ahí presente hasta no ver que me fuera enviado y comprobado de recibido.

A su vez, al tener que desarrollar las propuestas enfocadas en el área de marketing, pude reforzar temas que ya había aprendido durante la carrera a diferencia de que eran enfocadas a una empresa nacional y de servicios, por lo que el enfoque que se le da es distinto al momento de indagar en bases de datos formales. También, requerí de saberme comunicar con persona externas a ITESO que están dispuestas a ayudarte.

Sin duda, aprendí a controlar mis impulsos y estrés, ya que el querer tener todo en tiempos acordados, me comenzó a frustrar bastante que las personas no cumplieran de la misma manera en que yo lo hacía, para ello, supe comprender los estilos de trabajo y que hay personas que llevan su vida al límite sin tener la preocupación de

terminar todo antes que en tiempos justos o con demoras, lo que me llevó a hacerme a la idea de que por mí, no iban a cambiar los demás; en base a ello, debía de reajustar mis actividades programadas. Lo pude solucionar y tranquilizar cuando comencé a realizar avances de pendientes externos al PAP con maestros que si me programaban actividades y cumplan con fechas exactas de revisión que al momento en que se presentaran imprevistos, no tener exhaustas cargas de trabajo.

Referente a la empresa, considero que está en un buen punto para lograr crecer a pasos agigantados, siempre y cuando se siga con el mismo entusiasmo y ganas de superarse por parte de los empresarios, ya que si ellos demuestran un interés enfocado en lo estratégico, pueden transmitir grandes ideas e ir las desarrollando con común armonía con sus colaboradores, que por ende crearan equipos de trabajo eficientes sin tener que tomarlo como algo rutinario y estresante al momento de presentarse en la oficina. Además, me quedo con satisfacción y admiración porque la empresa logro quietarme de la mente el concepto mal planteado ante una pyme, es decir, el hecho de ser una empresa considera como pequeña no quiere decir que dejará de ser productiva, sino lo contrario, es cuando se puede aprovechar el tener un bajo número de colaboradores que puedes controlar e ir capacitando para que crezcan a la par de la empresa y de forma adecuada.

Finalmente puedo decir, que más allá de un proyecto universitario y saberme desenvolver en empresas, me quedo con una grata experiencia que me ayuda a tomar decisiones de qué quiero en mi vida y a quién quiero dentro de ella para poder salir delante de la mejor manera. A su vez, me da herramientas necesarias para saber cómo funciona el mundo laboral y que un día de trabajo no se debe de detener causa a pretextos y excusas que puede poner las perdonas. Para lograrlo de la mejor manera, siempre se debe de tener la ética profesional y la responsabilidad de cumplir con compromisos medibles y aceptables a tu tiempo de trabajo, ya que al querer hacer de más o de menos seguiré quedando mal con las personas por no entregar calidad en mis trabajos. – **Johandra Cobian.**

Durante la realización del PAP pude poner a prueba mis conocimientos profesionales para comprender y analizar la información dentro de la empresa. En donde pude fortalecer mis conocimientos de diseño de trabajo y de gestión administrativa para la recolección de datos y análisis de esta para aportar propuestas y soluciones a problemáticas presentes.

A lo largo de esta experiencia, no solamente adquirí aprendizajes profesionales, sino que igualmente adquirí aprendizajes personales y valiosos para mi proyecto de vida. Por ejemplo, aprendí a seguir y aplicar la metodología vista en el PAP, en donde primero debemos conocer los factores externos e internos de la empresa que pueden afectar su situación actual. Después, identificar las necesidades de la empresa para poder establecer propuestas de mejora que ayuden a alcanzar la estrategia competitiva.

También comprendí la importancia de establecer contrato psicológico para entrar en confianza con el empresario y de esta manera nos pueda otorgar información confidencial de su empresa. De la misma manera, llevando a cabo una comunicación efectiva entre los empresarios, colaboradores y los miembros del equipo de intervención se pudo llevar a cabo la recolección de datos e información relevante para poder presentar una mejora en la que pueda beneficiar a todos los integrantes de la empresa.

Dentro de lo mismo, me ayudó a darme cuenta de mi capacidad para desenvolverme en el en la empresa y aprendí a ser empática al comprender que al no tener la información de forma inmediata por parte de los colaboradores no era por su desinterés o estar poco comprometidos con nosotras, si no por todas las posibles problemáticas que presentaban día a día a resolver.

El PAP es una forma de ser servicial y buscar el bien común. En donde tenemos que mejorar individualmente para poder mejorar el entorno, esto es lo mismo dentro de una empresa en donde ésta funciona por la integración y el desempeño de los integrantes y por ende ambas partes crecen.

- **Paulina Cornejo**

III. Conclusiones

Al inicio del PAP, teníamos una percepción distinta de lo que es una PYME, ya que en las que habíamos colaborado, tenían bajos ingresos económicos, con un total de colaboradores no máximo a 15, una estructura organizacional sin establecer, entre otros aspectos, sin embargo, al comenzar a analizar la empresa que nos fue asignada, nos dimos cuenta de las diversas categorías para la clasificación de estas.

Posteriormente, cuando indagamos sobre los factores internos y externos de la empresa enfocados al giro de rastreo y geo-localización vehicular, nos percatamos de que existe un amplio mercado sin explorar, lo que le da a la empresa más oportunidades de crecimiento en el sector.

En este caso, además de tener un amplio conocimiento del mercado tanto en proveedores como en las características de sus clientes, se destaca por ser una empresa que desarrolla e innova sus propios productos, añadiendo servicios integrales que ayudan a mejorar la seguridad de las unidades y mercancías del cliente.

Uno de los puntos clave por los que la empresa puede seguir expandiéndose en el mercado nacional es a causa de la inseguridad actual que padece el país, no obstante, estadísticos indican que el robo anual de vehículos ha estado al alza; factor importante para llegar al cliente de forma estratégica y a su vez pueda darse cuenta de lo importante y funcional que puede ser el contratar este tipo de servicios para mantener la seguridad.

Una vez analizados los puntos estratégicos que puede haber en el entorno externos, también se proporcionaron herramientas que ayudan estratégicamente a las áreas de la empresa, y por ende puedan ser más funcionales al corto y largo plazo.

Al inicio de la implementación pudimos notar que el empresario siempre se mostró abierto al cambio y a las propuestas sugeridas, sin embargo, le daba prioridad a cosas reactivas y no a la parte estratégica que se le estaba proporcionando. Conforme fue avanzando el proceso de la consultoría el empresario fue mostrando más interés y dándole más importancia a los procesos que le íbamos presentando. La interacción social se vio afectada por el clima laboral que se estaba presentando en la empresa, a su vez siendo una pauta para detonar requerimientos en los que se tenía que trabajar; posteriormente después de ser un tema trabajado se vieron beneficiadas las áreas quedando con mejor integración y por ende un ambiente laboral más sano.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Bejamín, E., Fincowsky, F. (2009) *organización de empresas*. México. McGraw Hill: 3ra ed., Pp.6
- Viquez, J. U. (1979). *Programación de Operaciones*. San José: EUNED.

2. Electrónicas

- 2017. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde [http://www.gDiario Oficial de la Federación \(DOF\), "Tipo de cambio y tasa: dólar". Consultado el 12 de febrero de 2017 desde \[http://dof.gob.mx/indicadores_detalle.php?cod_tipo_indicador=158&dfecha=12%2F02%2F2012&hfecha=12%2F02%2F2017\]\(http://dof.gob.mx/indicadores_detalle.php?cod_tipo_indicador=158&dfecha=12%2F02%2F2012&hfecha=12%2F02%2F2017\)](http://www.gDiario Oficial de la Federación (DOF),)
- AGUIRRE, Botello Manuel Ing., "Comparación del precio de la gasolina, México-USA", México Mágico. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.mexicomaxico.org/Voto/GasolMexUSA.htm>
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, "Robo y Recuperación de Automóviles Asegurados", 2016. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.amis.org.mx/amis/index.html>
- Asociación Mexicana de Internet, "Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2016", 2016, Ciudad de México. Consultado el 11 de febrero de 2017 desde <http://www.slideshare.net/elogia/estudio-de-hbitos-de-los-usuarios-de-internet-en-mxico-2016>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales "Foro de Cooperación Económica de Asia Pacifico", s.f. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <https://www.direcon.gob.cl/apec/>
- El Economista "De los delitos, 90% no es denunciado: INEGI", 2012. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde

<http://eleconomista.com.mx/sociedad/2012/09/27/mas-90-delitos-mexico-no-se-denuncian-inegi>

- Forbes México, “Los 5 estados con más robos de autos durante 2016”, 2016. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.forbes.com.mx/los-5-estados-mas-robos-autos-2016/#gs.599ajQk>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, “Censos económicos 2009”, 2009. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saic/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas”, 2016. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, “Incidencia delictiva”, 2016. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/incidencia/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, “Sistema de Clasificación de América del Norte”, 2013. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx>
- Interactive Advertising Bureau (IAB) México, “Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos” 7° edición, marzo 2015. Consultado el 11 de febrero de 2017 desde <http://www.slideshare.net/iabmexico/estudio-consumo-medios-dispositivos-mexico>
- Inversión Finanzas, “Dólar USA/Peso Mexicano: gráfico interactivo”. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.finanzas.com/divisas/usd-mxn/>

- National Instruments, “Beyond GPS: Discover the Top Trends in GPS, Galileo, GLONASS, and Bijou”, 2015. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://www.ni.com/white-paper/52557/en/>
- Petróleos Mexicanos (PEMEX) “Precio al público de productos petrolíferos”, 2016. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde http://ri.pemex.com/files/dcpe/petro/epublico_esp.pdf
- ProMéxico, “Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México”, ob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico
- Reporte Digital “Tendencias internet de las cosas”. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://reportedigital.com/iot/tendencias-internet-cosas-2017/>
- Secretaría de Relaciones Exteriores, “Decreto Promulgatorio del Acuerdo entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República Popular China para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones, firmado en la ciudad de Beijing el once de julio de dos mil ocho”, 2009. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2288/SE_China_esp_firma.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores, “Nuevos espacios para México en Asia-Pacífico, Memoria Documental”, 2012. Consultado el 12 de febrero de 2017 desde <http://sre.gob.mx/images/stories/doctransparencia/rdc/memodoc/3mddgap.pdf>
- T21, R. (26 de 10 de 2012). www.t21.com.mx. Recuperado el 13 de 02 de 2017, de T21: <http://t21.com.mx/terrestre/2012/10/26/crece-sector-localizacion-satelital-70-ultimos-12-anos>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Reporte Clima Laboral

Anexo 3 Manual de Administración y Recursos Humanos

Anexo 4 Formato de Evaluación del Personal

Anexo 5 Estrategias de la Comunicación

Anexo 6 Manual de Operaciones y Procedimientos

Anexo 7 Sistema de Cotización y Lista de Precios

Anexo 8 Plan de Marketing

Anexo 9 Manual de Ventas

Anexo 10 Resultados Generales de Herramientas Aplicadas en Diagnóstico

Anexo 11 Reporte de Taller de Sensibilización