

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Propuesta de metodología en los procesos de sistematización organizacional mediante la implantación de un plan estratégico para PYMES

Autor: Gregorio Lael Villagómez Mondragón

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Administración**

**Nombre del asesor:
Francisco Javier Palomares Vaughan**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





"UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA"

FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA Y ADMINISTRACION

Tesina:

**Propuesta de metodología en los procesos de
sistematización organizacional mediante la implantación
de un plan estratégico para PYMES**

Que para obtener el grado de Licenciado en administración

Presenta:

GREGORIO LAEL VILLAGÓMEZ MONDRAGÓN

Asesor:

DR. FRANCISCO JAVIER PALOMARES VAUGHAN

Clave: 16PSU0009E

ACUERDO: 100844

Morelia, Mich. Marzo 2020

Contenido

Introducción	5
CAPITULO 1: Marco teórico	8
Planeación estratégica	8
Planeación y gerencia	8
Metodología de planeación	10
Generalidades de las empresas en México	11
Consultoría	13
El proceso de la consultoría.....	14
Fase inicial.....	14
Diagnóstico.....	15
El mandato.....	16
Estrategia y planificación.....	16
Propuesta presentada al cliente	17
Contrato de consultoría	18
Marco conceptual del diagnóstico	18
Planificación de la acción	19
Aplicación	20
Terminación.....	20
CAPITULO 2: Propuesta de metodología planeación estratégica diseñada por mi extraída de la opinión de varios autores.....	22
Definir el tipo de empresa	22
Definir Macro entorno de la industria	23
En caso de que la empresa se dedique a la Producción y venta de algún tipo de producto, entender el sistema productivo de la organización.....	25
Establecimiento de Filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores).	26
El siguiente paso es la elaboración de los objetivos de la organización	28
Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.....	29
El paso que sigue es la elaboración de un análisis de sector	32
Lo que sigue es realizar el análisis de cadena de valor:	33
Elaboración de la matriz OGOTAMA	35
La revisión de las actividades se hará mediante la ejecución y registro de cada actividad. 36	
CAPITULO 3: Casos prácticos	37

Caso 1.....	37
Descripción de la empresa:.....	37
Proceso.....	37
Descripción del problema.....	38
Solución.....	39
Resultados.....	45
Autoevaluación.....	46
Caso 2.....	47
Descripción de la empresa.....	47
Proceso de la empresa.....	47
Descripción del problema.....	50
Solución.....	50
Resultados.....	53
Autoevaluación.....	54
Caso 3.....	55
Descripción de la empresa.....	55
Proceso.....	55
Solución.....	56
Resultados.....	59
Autoevaluación.....	60
Conclusiones.....	61
Bibliografía.....	63

Introducción

“Cada empresa, cuenta con su propio y único inventario de conocimientos con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores”. (Sarmiento Del Valle, 2003).

Por lo que podemos entender que metafóricamente, cada empresa es un mundo distinto, por lo tanto a la hora de tomar el caso se debe de aprender lo más posible de este para entenderlo. Y poder ver en que se puede mejorar.

Para entender esta tesina tenemos que dejar claro varios conceptos, que actualmente muchas PYMES Y MICROEMPRESAS no toman en cuenta para su uso en su actividad.

Economipedia define al plan estratégico como:

“El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.” (Galán, 2019).

Actualmente la mayoría de las empresas no cuentan con el conocimiento necesario de estas dos actividades, lo que implica que sus esfuerzos conjuntos no sean enfocados a una actividad más inteligente que ayude al control interno, así como la generación de un plan estratégico.

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado como en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de contribuir a las organizaciones y el personal de dirección como el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y la evaluación de proyectos.

La consultoría de empresas proporciona conocimientos técnicos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

Por lo tanto la consultoría se puede basar en la experiencia, en la investigación o en ambas. La consultoría basada en las investigaciones ha adquirido importancia con la extensión de la investigación operativa, las teorías de sistemas, la ciencia informática y la tecnología de la información, las ciencias de comportamiento y otras investigaciones científicas relativas al funcionamiento y conducta de las organizaciones y los sistemas humanos en los sectores empresarial y social. Esa evolución ha inducido a varios

profesores e investigadores relacionados con la gestión empresarial a pasar a la consultoría y ha estimulado asimismo a varias empresas consultoras a iniciar sus propios programas de investigación para crear nuevos servicios a los clientes basándose en las investigaciones.

Por lo tanto esta tesina propone la unión de estas dos actividades para el desarrollo de las PYMES en México.

En la práctica profesional he tenido la experiencia de haber trabajado como consultor en 6 empresas diferentes, mi primer empresa fue una empresa que se dedicaba a la producción de frituras y venta de dulces, la segunda empresa fue una que se dedicaba a la renta de un parque de diversiones infantil, la tercer empresa fue una abarrotera en esta empresa el grado de dificultad cambio ya que esta era más grande que las otras dos anteriores, después fue una empresa de servicios de mantenimiento de casas, luego fue una empresa inmobiliaria y por último una empresa que se dedica a la venta de forrajes y alimentos balanceados . Previamente antes de tomar los casos presentados en esta tesis.

El método se desarrolló a lo largo de varios de estos asuntos de consultoría, cada asunto fue diferente al otro y por lo tanto se utilizaron distintos controles en cada caso, esto permitió que la firma adquiriera mucha experiencia tanto en el uso, como en la implementación de alguno de estos.

Por lo que me interesa generar una propuesta más simple, amigable y sencilla de la combinación del proceso de consultoría junto con la planeación estratégica y así lograr una dirección más inteligente para las empresas, ya que considero que les genera más valor y una probabilidad de crecimiento mayor a la ausencia de estas dos actividades.

Al plantear un método más amigable considero que sería más fácil el crecimiento de las PYMES ya que tendrían una dirección más inteligente enfocada al cumplimiento de la misión de la empresa y así tendría su operación orientada verdaderamente para lo que fue creada.

Por ello esta tesina tiene como objetivo hacer una propuesta de metodología para la sistematización organizacional en la implementación de un plan estratégico combinando el proceso de consultoría a las características de las PYMES. Después de la experiencia adquirida por la implantación de las propuestas realizadas en los trabajos de consultoría previamente realizados.

Dentro de esta tesina el contenido está dividido en 3 capítulos para conceptualizar e ejemplificar la propuesta de metodología englobando todos los aspectos que el autor junto con el asesor consideraron más apropiados y que cualquier lector entienda con facilidad el contenido de la misma.

Dentro del capítulo 1 se presentan algunos conceptos teóricos de importancia, para el entendimiento de esta tesina así como las generalidades de las PYMES en México y el verdadero proceso de consultoría según los teóricos

Dentro del capítulo 2 se presenta la metodología diseñada por mi autoría, extraída de la opinión de varios autores así como la experiencia de haber utilizado estos controles previamente, esta metodología es de tan solo 10 sencillos pasos.

Dentro del capítulo 3 se encuentran narradas las experiencias dentro de 3 asuntos diferentes, cada una con un resultado diferente, la narración es llevada por el consultor que llevó cada asunto.

CAPITULO 1: Marco teórico

Planeación estratégica

Planeación y gerencia

Se puede entender por gerencia estratégica: “El arte y ciencia de formulación, implementación y evaluación de acciones y decisiones inter-funcionales, que habilitan a una organización para cumplir sus objetivos. Incluye un enfoque objetivo, lógico y sistemático para organizar información cualitativa y cuantitativa en una manera que permite hacer las mejores decisiones en condiciones de incertidumbre”. (Valencia, 2013)

Sus componentes principales son las etapas o dimensiones de: Formulación de estrategia (o pensamiento estratégico), implementación de estrategia, monitoreo y evaluación.

La Planeación estratégica es: una metodología que responde sistemáticamente a las preguntas estratégicas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿Adónde queremos llegar?, ¿Qué hacemos para llegar ahí?, ¿Cómo monitoreamos nuestro progreso? Esto ayuda a la organización de adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes, desarrollando procesos participativos que le permiten lograr objetivos organizacionales en tiempos determinados. Es un medio que permite a la organización accionar con mayores posibilidades de éxito, precisar sus objetivos y determinar el camino para lograrlos.

Se concluye que la arquitectura integrada que se presenta como referencia, no es un fin en sí misma. Más bien es un medio que facilita los siguientes asuntos para fortalecer la calidad del servicio de la organización:

- Un entendimiento explícito de la misión, visión, valores, estrategia, políticas, objetivos, competencias, metas e indicadores de medición entre todo el personal y otros socios externos de la organización. Esta comprensión fortalece el nivel de compromiso para contribuir al logro de los resultados planeados a todo nivel.
- Una guía para la acción. El modelo integrado es un marco conceptual que guía y apoya al liderazgo y gobierno de la organización para cumplir su rol estratégico en forma efectiva para el logro de los planes.
- La formulación de indicadores específicos de medición, permite monitorear los avances en los planes de corto y largo plazo.
- Los planes resultantes constituyen propuestas importantes que son útiles para posicionar a la organización en su entorno y para atraer clientes potenciales o fuentes alternativas de financiamiento.
- El establecimiento de las bases para la transformación organizacional, estimulando el pensamiento estratégico, el aprendizaje y la innovación para el logro de la visión de largo plazo.
- Es un proceso que fortalece el aprendizaje organizacional, mediante la construcción de una visión compartida y el desarrollo de relaciones sinérgicas de cooperación que fortalecen el clima organizacional orientado a los resultados.

Algunos factores importantes que ayudan a la implementación efectiva de este modelo, incluyen, entre otros, los siguientes:

- Compromiso y apoyo del liderazgo clave, especialmente de la dirección general y de la junta directiva (consejo consultivo o consejo de administración), durante todo el proceso.
- Es comprensivo de la metodología para animar amplia participación, de manera que las personas puedan “hacer propio” el proceso y sentirse motivados por el mismo.
- Disponibilidad para cuestionar el “Estatus Quo”, explorar nuevas formas de hacer las cosas, levantar las preguntas difíciles, enfrentar escenarios complejos y formular las decisiones que son mejores para aquellos a quienes les sirve.
- Un adecuado nivel de recursos organizacionales comprometidos para apoyar el desarrollo del proceso de planificación tales como: tiempo del equipo interno, tiempo del consejo de administración, presupuesto de aprendizaje y otros.
- Disponibilidad de un grupo coordinador o comité timón bien balanceado, que incluya algunas personas de perfil “visionario” y otras de perfil “accionario” que estén dispuestas a involucrarse activamente en el monitoreo del proceso como un todo.
- Compromiso para calificar las expectativas de todos los participantes en el proceso, incluyendo los tipos de insumos que serán previstos, los grupos o personas que los proveerán y las personas responsables de asumir las decisiones por consenso que son necesarias para concluirlo.

El beneficio que busca cualquier empresa es la necesidad de un enfoque estratégico, la necesidad de que todo sea congruente y también la necesidad de responder al cambio.

La sistematización guía a la dirección y la optimización aprovecha los recursos disponibles, la optimización intenta definir la empresa en corto, mediano y largo plazo, así como la manera de lograrlo.

En la mayoría de los casos no es percibida internamente, debido a la multitud de problemas operativos que viven día a día.

También el administrador es juzgado por los errores cometidos, se realiza una evaluación y se entregan los resultados al consultor.

“Es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.” (Valencia, 2013)

Proporciona bases para la planeación, también por otro lado es un marco de referencia que orienta a la organización. Mediante la creación de planes de acción y la toma de decisiones.

No es garantía del éxito, ni elimina los riesgos inherentes, en cambio enfrenta desafíos y retos como van surgiendo.

La razón principal es para mejorar la efectividad de la organización, haciendo la toma de decisiones importantes con una visión clara y consistente.

Dentro de esta visión clara se debe de incorporar:

- La misión: Describe el concepto de su empresa
- La Visión: Es una representación del futuro

- Los valores: Implican las convicciones fisiológicas

En donde se haga un consenso de estas anteriormente mencionadas

Es el cimiento de la toma de decisiones y acciones de cualquier organización.

El pensamiento estratégico es mucho más que un simple proceso intuitivo. De inicio, es más importante que exista congruencia entre los integrantes del equipo administrativo respecto a la naturaleza y la intención de su empresa: Sobre los principios bajo los que se pretende operar, el rumbo hacia donde debe desplazarse la empresa y preocuparse de cómo se van a alcanzar los resultados requeridos. El pensamiento estratégico es el campo para idear el futuro. Es decir, no solo es aceptable sino deseable planear lo que un administrador quiere para su empresa.

Metodología de planeación

Según (Valencia, 2013) la metodología de planeación “Es un marco para evaluar la integridad y la responsabilidad del proceso”.

Esta metodología consta de cinco pasos, diagnóstico situacional, participación, alineamiento, apropiación e implementación.

1. El diagnóstico situacional:

Es un análisis de las instancias de micro y macro ambiente, donde los procesos se documentan, se definen las áreas de intervención, estas actividades mencionadas se realizan con la ayuda de las siguientes actividades:

- Análisis de contexto de oficina y sucursales
- Evaluación de avances y limitaciones en el cumplimiento de los planes
- Análisis de planes operacionales de años anteriores
- Identificación de la etapa de avance
- Encuestas del clima organizacional y microambiente

2. Participación:

Es considerada una etapa de aprendizaje en la cual hay distintos niveles de involucramiento, ya que sin involucramiento no hay compromiso.

Dentro de esta etapa participan los equipos técnicos y administrativos, ellos dan retroalimentación y el visto bueno a la acción.

3. Alineamiento:

Pretende que el proceso este fundamentado con la misión, visión, valores, políticas y direcciones.

En esta etapa existe una reflexión por parte de todos los participantes.

Ya que estos fundamentos antes mencionados son considerados medulares para la organización.

4. Apropiación

En esta etapa se hace la apropiación de los planes así como la consecución de un acuerdo, las actividades realizadas en esta etapa son las siguientes:

- Retroalimentación y aprobación
- Discusión
- Involucramiento
- Acompañamiento

Generalidades de las empresas en México

Clasificación de los tamaños de empresa en México

“Se estima que en México, la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME) constituye el 99% del total de unidades económicas del país, generan más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con siete de cada diez de los empleos formales que se crean en el país. Del total de unidades económicas, sólo las microempresas representan el 95.2% de las empresas del país, las pequeñas empresas abarcan el 4.3%, y las medianas el 0.3%. Son las microempresas también el sector empresarial más importante en la generación de empleo, pues mientras emplea al 45.6%, las pequeñas al 23.8% y las medianas al 9.1%”. (INEGI, 2013)

De acuerdo al (DOF, 2016), las empresas en México se clasifican de la siguiente manera:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Entre los resultados dados a conocer, destacan los siguientes:

En nuestro país, en 2018, había un total de 4 millones 057 mil 719 Microempresas, con una participación en el mercado equivalente al 97.3% por ciento.

Además, había un total de 111 mil 958 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), con una participación de 2.7 por ciento en el mercado.

En total, tenemos en el país un total de 4 millones 169 mil 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros. (Martínez Liliana, 2019).

Del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados. (Anonimo , 2014).

Según los Censos Económicos 2009, había en nuestro país 3,724,019 unidades económicas del sector privado y paraestatal, las cuales dieron empleo a 20,116,834 de personas. El ritmo de crecimiento que han mostrado los Censos Económicos durante la década de 2000 a 2010 fue diferenciado, pues mientras que en el primer quinquenio las unidades económicas de estos tres sectores aumentaron 7.1% y el personal ocupado total, 10.4%; en el segundo quinquenio los incrementos fueron de Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales, Año 5, Número 9, Julio-Diciembre 2018. 83 mayor magnitud, 25.3 y 25.8% respectivamente (Reyes, 2012). A pesar del incremento en el número absoluto de las unidades económicas y del personal ocupado total, la estructura porcentual por estratos no ha sufrido cambios significativos en los últimos 10 años. (Ayala, 2018).

Las pequeñas y medianas empresas representan el 97% del total de las empresas en México, de todas ellas, son pocas las que sobreviven más de cinco años y gracias al hecho de que no saben administrar e identificar las funciones necesarias dentro de toda empresa, como es el departamento de marketing y sus estrategias para ser más competitivos. No tienen suficiente apoyo y cuentan como muy poco acceso a créditos y asesorías. Estas empresas al competir con otras de mayor tamaño no poseen las herramientas para identificar su mercado y definir las estrategias de marketing. Muchas de ellas no cuentan con una misión y visión bien planteada que les proporcione los objetivos y metas que desean cumplir. Al mismo tiempo, los consumidores son cada vez más exigentes en la toma de decisiones de compra debido a la alta oferta de productos a la cual se expone. La pyme no considera los beneficios que tiene el utilizar las estrategias de marketing para obtener la atracción y preferencia de los clientes. (Jesús, Araceli, & Antonio, 2019).

Características de la pequeña empresa

Algunas de las características más comunes a este tipo de empresas pueden ser:

- Poca o ninguna especialización en la administración: En la mayoría de las veces, la dirección de estas empresas está a cargo de una sola persona, que no se encuentra bien capacitada para esta función y que no cuenta con el personal adecuado que lo auxilie correctamente.
- Falta de acceso al capital: Este es un grave problema actual en nuestro país, debido principalmente a dos causas: La ignorancia por parte del empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la mejor manera de manejar la situación financiera de la empresa.
- Contacto personal del director y los subordinados: Característica importante que permite tener una amplia comunicación entre el director y los empleados.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo: Dada la magnitud de la pequeña empresa, su posición en el mercado es pobre y por consecuencia sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado, aclarando que esta característica es aplicable solo individualmente.
- Íntima relación con la comunidad local: Debido a lo escaso de sus recursos la pequeña empresa se relaciona y liga a la comunidad para proveerse de personal, materiales y equipo.

Consultoría

Naturaleza y objeto de la consultoría de empresas

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado como en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de contribuir a las organizaciones y el personal de dirección como el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y la evaluación de proyectos.

La consultoría de empresas proporciona conocimientos técnicos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

Por lo tanto la consultoría se puede basar en la experiencia, en la investigación o en ambas. La consultoría basada en las investigaciones ha adquirido importancia con la extensión de la investigación operativa, las teorías de sistemas, la ciencia informática y la tecnología de la información, las ciencias de comportamiento y otras investigaciones científicas relativas al funcionamiento y conducta de las organizaciones y los sistemas humanos en los sectores empresarial y social. Esa evolución ha inducido a varios profesores e investigadores relacionados con la gestión empresarial a pasar a la consultoría y ha estimulado asimismo a varias empresas consultoras a iniciar sus propios programas de investigación para crear nuevos servicios a los clientes basándose en las investigaciones.

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones dedicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos; de lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

El arte del consultor consiste principalmente en: “Que se hagan las cosas cuando no se está a cargo” El cliente a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidades. Estos elementos son tan importantes que se repetirán con frecuencia a lo largo de la presente obra.

El proceso de la consultoría

El proceso de consultoría tiene el siguiente orden con las siguientes características, es una propuesta diseñada por el autor Milán Kubr:

Fase inicial

Existe una necesidad de asesoramiento y hay una existencia de alguna problemática por lo que el cliente busca al consultor y estos fijan una reunión de primer contacto. Los primeros contactos entre el consultor y el cliente, deben de ser para conocerse el uno al otro. En estas reuniones debe de comenzarse a generar una confianza mutua.

En estas reuniones el consultor tratará de ser lo más sutil posible con el cliente para convencer al cliente de que es el consultor correcto para su asunto, se deben de conocer a fondo las siguientes características:

- Necesidades
- Problemas
- Dificultades
- Esperanzas
- Especificaciones

El cliente debe acercar al consultor la siguiente información:

- Reportes de ventas
- Información de productos o servicios

Se hace un acuerdo de como proceden las dos partes para examinar las condiciones de la colaboración.

Diagnóstico

Después de las reuniones iniciales el consultor ya entiende que es lo que quiere el cliente con exactitud, Es necesario que el consultor tenga una visión dinámica y global de la organización de aspectos fundamentales como:

- Medio ambiente
- Recursos
- Metas
- Actividades
- Logros

Se define el alcance de la consultoría, realizando lo siguiente:

- Definiendo y planificando la misión
- Estableciendo límites y restricciones
- Definiendo técnicas específicas a realizar

La participación del cliente es esencial en este punto ya que con ayuda del mismo el consultor tendrá:

- Acceso a información
- Testimonios
- Contactos dentro de la empresa

Ya que esta etapa es un análisis del consultor, no existe alguna garantía de la percepción de algún factor ya que dependerá de la experiencia del mismo.

Tomando en cuenta el diagnóstico se harán comparaciones para ver que se está haciendo mal y cambiar la estrategia, estos contactos pueden ser tanto internos como externos, el consultor los podrá encontrar haciendo comparaciones con:

- Las realizaciones del pasado (si el rendimiento de la organización se ha deteriorado y si el problema es esencialmente de tipo correctivo).
- Los propios objetivos, planes y niveles del cliente(si el rendimiento real no está a su altura)
- Otras organizaciones comparables (para evaluar lo que se ha conseguido en otras partes y si sería posible conseguirlo en la organización cliente.
- Los niveles sectoriales de que tiene conocimiento la empresa de consultoría o cualquier otra fuente de datos para efectuar una comparación entre empresas.

Todo diagnóstico atinado se basa en el rápido acopio de información selectiva que revela el tipo y el grado de ayuda que el consultor puede prestar al cliente. Los datos del diagnóstico suelen ser de índole global. Al consultor solo le interesan los detalles si son indicativos de algunos problemas importantes y si le ayudan a elucidar los problemas para los que se ha recurrido.

Las principales fuentes de información para efectuar un estudio preliminar de diagnóstico son el material y los registros, la observación y las entrevistas efectuadas por los consultores, y los contactos fuera de la organización cliente.

El mandato

Es la declaración inicial del trabajo que ha de realizar el consultor. Como se ha mencionado en la selección precedente, cuando el consultor se reúne por primera vez con el cliente, puede descubrir que este ya ha preparado el mandato, es decir, las atribuciones correspondientes a su cometido. Se trata de un método adoptado por una categoría de clientes que prefieren determinar su propio problema y hacer su diagnóstico antes de hablar con el consultor.

A continuación se explican las razones principales de estas prácticas diferentes:

- Si se establece un mandato:
La política del cliente consiste en realizar la mayor parte posible de trabajo analítico y de planificación antes de considerar la posibilidad de reunir a un consultor, a menudo así sucederá con los cometidos que abordan cuestiones técnicas circunscritas y bien definidas. El cliente se ve obligado por los reglamentos vigentes a establecer un mandato oficial y a obtener su aprobación, como la etapa de un procedimiento regular de selección de un consultor.
- Si no se establece un mandato:
El cliente prefiere ocuparse de la forma directa de la selección del consultor, efectuar un diagnóstico preliminar del problema y definir un alcance del cometido junto con el consultor. El cliente confirma luego la elección sobre la base de alguna propuesta recibida del consultor, sin pasar por la etapa intermedia del establecimiento del mandato.

Estrategia y planificación

Durante sus contactos iniciales con el cliente y el diagnóstico preliminar del problema posterior, el consultor debe haber reunido y evaluado suficiente información para poder planificar su tarea. Esto es lo que el cliente espera en esta etapa: querrá recibir no solo las conclusiones del consultor acerca del problema que se ha de abordar, sino también una propuesta en la que se describa lo que el consultor sugiere que se haga y en qué condiciones ofrece su ayuda.

En la práctica, ya desde su primer contacto con el cliente el consultor viene reflexionando sobre el enfoque que se ha de adoptar, pero no adopta una decisión hasta después de conocer mejor la situación. Por ejemplo, la cooperación del personal del cliente durante el diagnóstico preliminar del problema muestra la modalidad de consultoría que resultara más apropiada y la calidad de los datos descubiertos durante esta actividad indica el tiempo que se requerirá para descubrir y analizar detalladamente los hechos.

El problema se enmarcará en la forma que proceda en el contexto más amplio de los objetivos, las tendencias y los recursos del cliente.

Siempre que sea posible, los objetivos se deben presentar como medidas de rendimiento en forma cuantificada, donde se describa los beneficios que obtendrá el cliente si el cometido se completa con éxito. Se formulan observaciones sobre los beneficios financieros globales con el fin de garantizar que el cliente entiende las repercusiones

El consultor sugerirá el estilo o modalidad de la consultoría que considera más apropiados con respecto a la índole del problema y a la motivación y capacidades del personal del cliente. Una definición general de la modalidad que se va a utilizar no basta. Se han de proponer disposiciones precisas en las que se especifiquen:

- Que actividades van a realizar el cliente y el consultor.
- Que datos y documentos se preparan y por quien.
- Que reuniones, grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizarán y quien participará en ellos.
- Que actividades de capacitación esencial e información se llevarán a cabo.

Propuesta presentada al cliente

Ese documento puede tener diferentes nombres: informes en el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de proyecto, propuesta de contrato. Algunos clientes exigen que el consultor presente las propuestas en una forma predeterminada. Esto facilita el estudio por el cliente y su evaluación de las diferentes propuestas recibidas de los distintos consultores. Además, la forma de la propuesta podrá corresponder a la forma del contrato de consultoría que se va a firmar.

Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No basta con que el consultor tenga una idea clara de cómo ejecutar la tarea para conseguir un éxito total; debe poder describir esa idea por escrito de manera que resulte clara de entender para otras personas. El cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica de la propuesta y satisfecho con su presentación práctica. La redacción de propuestas es un arte que ningún consultor se puede permitir el lujo de ignorar.

Muchos consultores prefieren no limitarse a enviar por correo la propuesta, sino entregársela en mano al cliente en una reunión que comienza con una breve introducción oral (y visual, si procede) del resumen del informe. El consultor está dispuesto a contestar preguntas acerca del comienzo del encargo propuesto. Si el cliente desea y está dispuesto a empezar, existen obvias ventajas en hacerlo mientras dura el entusiasmo y los contactos establecidos están vivos en la memoria. Sin embargo, una fecha inmediata puede no ser fácil de aceptar debido a los compromisos existentes.

El cliente puede estar interesado en utilizar los servicios del consultor, pero quizá no le satisfagan algunos aspectos de la propuesta. Por ejemplo, considera que puede desempeñar un papel más activo del previsto por el consultor y ocuparse personalmente de diversas tareas que no requieren el empleo de un experto externo costoso, o desea sugerir un calendario distinto. Es normal revisar esos y otros aspectos técnicos análogos de la propuesta y hacer cambios si el consultor está en condiciones de modificar su enfoque.

Contrato de consultoría

Una vez terminadas las fases anteriores, sigue la creación del contrato escrito, en esta fase del proceso el consultor debe de ser muy cuidadoso de que el contrato que se escriba este dentro de la normativa de ley.

“Las prácticas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las formas comerciales habituales de cada país. Un consultor novato debe solicitar asesoramiento jurídico con respecto a la forma de contrato autorizada por la legislación nacional y preferida por las organizaciones mercantiles y por la administración pública. Además, puede obtener asesoramiento de la asociación nacional de consultores y de colegas profesionales. Cuando se admiten diversas formas de contrato, la organización consultiva con respecto a cuál es la manera más eficaz de tratar con cada cliente en particular. La forma elegida debe garantizar que asumirán y respetaran compromisos mutuos y que se evitaran malas interpretaciones por ambas partes.” (kubr, 2015)

En este contrato de ley las dos partes deben de estar de acuerdo con las cláusulas especificadas dentro del mismo.

No existe una forma clásica o como tal igual para todos los contratos estos deben de ser flexibles al cliente y al consultor para que el desempeño de las dos partes sea más independiente.

El cliente una vez que recibió el contrato y lo analizo, debe de hacer una carta donde acuerde contratar sus servicios, dentro de esta carta, el cliente debe de especificar que va a confiar en los servicios del consultor.

Marco conceptual del diagnóstico

“El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y a preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia. El trabajo de diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro. Iniciar unas investigaciones amplias y costosas sin ese marco podría resaltar una empresa arriesgada. En cualquier organización el consultor descubre un conjunto de problemas de importancia de índole diversos: técnicos y humanos, patentes y ocultos, sustanciales y triviales, reales y potenciales.” (kubr, 2015)

Existe un problema si:

- a) Hay una diferencia entre dos situaciones una real y una potencial o deseada

- b) Si alguien está preocupado acerca de esta diferencia y si desea cambiarla. Esta diferencia enmarca el problema del que se supone ha de ocuparse el consultor.

El problema del cliente se identificará mediante las cinco dimensiones principales o características siguientes:

1. Sustancia o identidad: Se ha de describir la sustancia o identidad del problema. Ha de determinarse que base de comparación se utiliza y como se justifica.
 2. Ubicación física en la organización: ¿En qué dependencia de la organización y en que unidad física se ha observado el problema?
 3. Tendencia: ¿Qué personas se ven afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordial en resolverlo? ¿Quiénes podrían crear dificultades?
 4. Magnitud absoluta y relativa: ¿Qué importancia tiene el problema en términos absolutos? ¿Qué importancia tiene en términos relativos?
 5. Perspectiva cronológica: ¿Desde cuándo existe el problema?, ¿Se ha observado una vez o varias veces o es periódico?, ¿Con cuanta frecuencia aparece?
- Además el diagnostico tendrá por finalizar establecer:
- Las causas del problema
 - Otras relaciones importantes
 - Las posibilidades del cliente para resolver el problema
 - Las orientaciones posibles de la acción futura.

Planificación de la acción

La etapa siguiente es la planificación de la acción, en esta se debe de tener un pensamiento creativo por parte del consultor, ya que es el principio de la solución siguiente al problema planteado.

En esta etapa se deben de analizar ideas de posibles soluciones, utilizando la experiencia para dar una orientación a las acciones a la solución de problemas.

En esta etapa se usará la herramienta del proceso creativo que consta de las siguientes partes:

- Preparación
- Esfuerzos
- Incubación
- Evaluación

Se evaluarán todas las alternativas posibles a la solución y se elegirán las mejor calificadas.

Esta serie de propuestas serán presentadas al cliente de manera tanto oral como audiovisual si es posible, este toma la decisión de cuál va a elegir.

La alternativa elegida por el cliente, se puede modificar conforme a la adaptación que el cliente sugiera.

Aplicación

“Que actividades habrá que completar y bajo que parámetros habrá que alcanzar para que se considere terminado el servicio.” (kubr, 2015)

Es la culminación de esfuerzos, las mejoras reales, sin esta fase no se considera terminado el trabajo ya que no hay una aplicación real de la solución.

La aplicación de la acción es la siguiente fase de este proceso, para efectuar esta etapa se debe de hacer una planificación de la aplicación, dentro de esta planificación debe de haber una programación que tenga ritmo y plazo de cada actividad, Se deben de determinar las responsabilidades y sus respectivos controles.

Para esta etapa se debe de avisar a toda la organización que se está pasando por un proceso de consultoría, dentro de las mejoras aplicadas se debe de hacer una especificación de los procedimientos, así como su respectiva supervisión de la aplicación.

Dentro de esta etapa es necesaria la capacitación y perfeccionamiento del personal, en la que exista enseñanza de los nuevos métodos y técnicas, se crea un equipo de cooperación que se encargara de verificar que la aplicación sea la correcta.

En esta etapa se debe hacer una introducción a los nuevos métodos de trabajo, en la cual el equipo de cooperación realiza los siguientes pasos:

- Mejor método
- Practica Separada
- Ensayos
- De lo conocido a lo desconocido
- Establecimiento de metas realistas
- Respeto de la capacidad de absorción
- Suministro de pruebas de información

En la etapa actual también es muy importante que exista un mantenimiento y un control de estas actividades, por lo que el consultor deberá de establecer lo siguiente:

- Papeleo
- Normas de funcionamiento
- Diseños
- Procedimientos de control
-

Terminación

En esta etapa se considera que es el fin de la tarea, es la etapa de retirada del consultor de la empresa, en esta etapa no se necesita más la ayuda del consultor.

Dentro de esta etapa se hace una evaluación de la tarea tanto al cliente como al consultor, se verifican si se cumplieron los objetivos, por lo tanto es la revisión final de la consultoría.

Por otra parte en esta etapa se auxiliará con los siguientes instrumentos:

- Entrevistas
- Observaciones
- Cuestionarios
- Conversaciones

Una vez terminada este paso de la metodología, se le dará seguimiento a el asunto, la revisión será paulatinamente el consultor dará una visita cada 3 meses para ver la mejora de la implementación.

Dentro de la etapa final el consultor deberá realizar un informe final de la situación en este informe se intentará ser lo más breve posible explicando los beneficios de la implementación de la mejora, dentro de este informe se debe de hacer una evaluación de los beneficios de la implantación de la mejora, se realizaran algunas sugerencias al cliente de algún aspecto que se haya observado dentro del análisis, se hará una referencia del cometido de la consultoría. El cliente también hará un informe interno de las mejoras detectadas por el mismo.

CAPITULO 2: Propuesta de metodología planeación estratégica diseñada por mi autoría, extraída de la opinión de varios autores

A continuación les presento la metodología del diseño y creación del plan estratégico mediante 10 sencillos pasos, y son los siguientes, después del paso una pequeña explicación de cada uno:

Definir el tipo de empresa

Según economipedia.com una sugerencia de clasificación es la siguiente:

“Según el tamaño:

- Número de empleados.
- Cantidad de activos.
- Facturación.

Actividad que realiza:

- Producen bienes.
- Ofrecen servicios.

Distinguiendo área geográfica:

- Local.
- Regional.
- Nacional.
- Multinacional.

Sector económico al que pertenecen:

- Sector primario.
- Sector secundario.
- Sector terciario.
- Sector cuaternario.
- Sector quinario.

Titularidad de la empresa:

- Pública.
- Privada.
- Mixta.

Forma jurídica:

- Empresario individual o autónomo.
- Sociedad limitada.
- Sociedad anónima.
- Comunidad de bienes.” (José Francisco López, 2018)

Mediante este paso anterior se entiende el tipo de empresa y que es lo que quiere de verdad, esto favorece las cosas ya que mediante este se puede definir el tipo de plan estratégico que se va a implantar.

Definir Macro entorno de la industria

Según la UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA el análisis del entorno de la industria es como a continuación se explica:

El entorno empresarial, competitivo e industrial

Las empresas de hoy en día enfrentan a entornos muy diversos complejos y globales, por lo que sin duda, de manera constante deben de estar vigilando y examinando sus entornos, anticipando sus movimientos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que les permitan tener una ventaja sobre las demás organizaciones.

El entorno empresarial es inestable, complejo y competitivo, el éxito está en la forma de conocer el entorno adaptarse y prever los cambios con anticipación los cambios en su actividad.

Análisis del entorno

Una empresa es un sistema abierto, por lo que se relaciona con el entorno en el que se desenvuelve. Por lo que debe de realizar un estudio del entorno con una base metodológica que parte de una perspectiva global o genérica, hasta llegar a un análisis específico o de la estructura económica en que realmente compite la empresa, llámese mercado sector.

Entorno empresarial

El entorno empresarial hace referencia a los factores externos de la empresa que influye en la organización y condicionan su actividad, la empresa puede considerarse como un sistema abierto en el medio que se desenvuelve, influye y recibe influencia.

Dentro del marco externo hay que distinguir que existe un entorno general y un entorno específico.

Entorno general

“Se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico”. (Licda. Nancy Ortiz, 2014)

- Factores Económicos: Expectativas y confianza de los agentes económicos.

- Factores socioculturales: Características y datos de población que se relacionan con el mercado meta del producto o servicio así como la determinación de posibles tasas de crecimiento.
- Factores Políticos-Culturales: Leyes, reglamentos y otras normativas que corresponden a la actividad.

Entorno específico

“Se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad” (Licda. Nancy Ortiz, 2014)

- La competencia
- Los clientes reales o potenciales
- Los proveedores de la flexibilidad del negocio

Competidores directos

Son los que ofrecen productos o servicios similares.

Los competidores indirectos

Las empresas también se enfrentan a la competencia de los proveedores de productos o servicios no similares.

Tecnología

La innovación tecnológica también está presente ya que las empresas pueden llegar a verse afectados ya que algunos se les dificultan su adaptación y por lo tanto se atrasan.

Entorno industrial

“Está compuesta por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares, cuando las empresas compiten, también influyen unas más que otras”. (Licda. Nancy Ortiz, 2014)

Las empresas de hoy en día enfrentan a entornos muy diversos complejos y globales, por lo que sin duda de manera constante deben de estar vigilando y examinando sus entornos, anticipando sus movimientos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que les permitan tener una ventaja sobre las otras organizaciones.

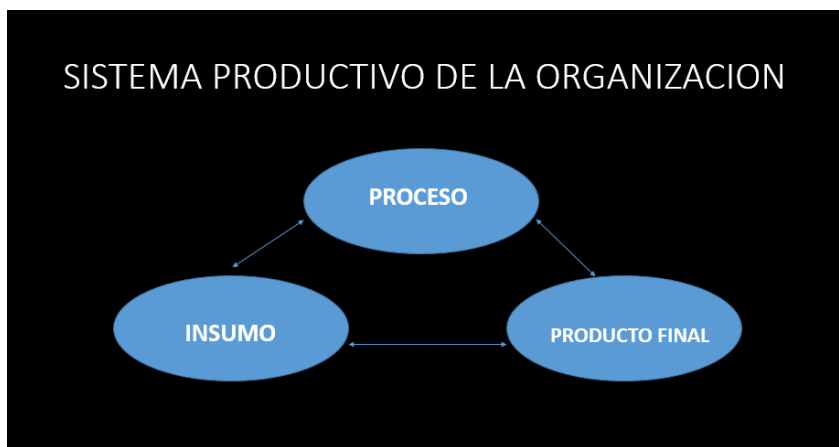
El entorno empresarial es inestable, complejo y competitivo, el éxito están en la forma de conocer el entorno, adaptarse y prever los cambios con anticipación los cambios en su actividad.

Análisis del entorno

Una empresa es un sistema abierto, por lo que se relaciona con el entorno en el que se desenvuelve. Por lo que debe de realizar un estudio del entorno con una base metodológica que parte de una perspectiva global o genérica, hasta llegar a un análisis específico o de la estructura económica en que realmente compete la empresa, llámese mercado sector.

Mediante este paso se puede conocer un panorama más claro de la industria, así como entender algunas situaciones que son importantes para las empresas, por otro lado también se puede conocer los límites del plan estratégico.

En caso de que la empresa se dedique a la Producción y venta de algún tipo de producto, entender el sistema productivo de la organización.



“Es el proceso de producción de una empresa es un conjunto de operaciones que son necesarios para llevar a cabo la transformación y elaboración de un producto o diseño de un servicio”.

(Patricia Nuño , 2017)

El proceso para llevar a cabo estos productos debe de ser estudiado y planificado previamente, pues de un correcto proceso dependerá de la calidad final, los recursos disponibles y los costos precisos para su realización.

Durante este proceso la materia prima sufre una serie de modificaciones constantes que como resultado se obtiene el producto final, un elemento de salida

Dicho proceso convierte este elemento en un producto final preparado para su venta, incrementa el valor de este elemento.

Este proceso es elemental para cualquier empresa, ya que es donde sale el producto o servicio, por lo que se tiene que estudiar y conocer la información relevante de este proceso. Como los tiempos necesarios, las previsiones de producción, comercialización y distribución del producto, esto nos ayudará a calcular mejor el control de inventario y compra de materias primas.

Fases del proceso productivo

- Diseño del proceso: El equipo hace una lluvia de ideas para definir cómo va a presentarse y comercializarse el producto elaborado, bocetos y diseños hasta que finalmente consigue el definitivo que será ofertado.
- Producción: Etapa de transformación de materias primas al producto final
- Distribución de productos: En esta fase el producto se coloca en el mercado y cada empresa escogerá el que más se acerque a su filosofía de trabajo.

Mediante este paso es posible conocer el sistema productivo y se conoce más a fondo las actividades que hace la empresa para la creación de sus productos. Gracias a este paso se entienden labores, procesos y metas de cada área.

Establecimiento de Filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores).

Actividad

Este paso es fundamental para la empresa ya que estos son una parte medular de la empresa.

Mediante una sesión en la cual se le explica al dueño de la empresa lo que son la misión, visión y valores

Anteriormente realizó una actividad que aprendí en clase de administración financiera, la cual contempla la relajación y comodidad del dueño de la empresa, acompañado con una copa de vino, y una libreta, la persona empieza a pensar realmente como quiere su empresa de verdad, así como detalles de cómo la quiere de verdad, así como, el tamaño, el color, el olor, la imagen, lo que te hace sentir, entre otras cosas que le parezcan importantes al dueño de la empresa.

El dueño de la empresa anota todas estas cosas que vienen a su mente y le parecen importantes para darme cuenta de que realmente quiere esta persona.

Esta actividad mientras más profunda se haga tendrá mejores resultados, una vez que se realice esta actividad, la persona me la entrega para su posterior análisis.

Se fija la fecha para otra fecha con esta persona y se platica punto por punto las ideas que salieron de la otra actividad, se señalan palabras clave de estas ideas y se empieza a hacer una lista de estas palabras.

Misión

Después se sigue con la creación de la misión, se define como:

“El propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa”.

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o diversificación (tecnología de punta). → Ventajas y/o peculiaridades competitivas, que le den a sus productos o servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).” (García, 2015).

Visión

Posteriormente se continúa con la creación de la visión de la empresa, se define como:

“Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello.” (García, 2015).

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La visión de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.”

Una declaración de visión debe de ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad.
- Que dibuje una escena.
- Que describa el futuro.
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
- Que incluya aspiraciones que sean realistas.
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización.
- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios).

Así mismo:

- Formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista- Posible.
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.
- Viva.

Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira. (García, 2015)

Elaboración de los objetivos de la organización

Según emprendepyme.net (Argudo, 2017), define a los objetivos como:

“Los objetivos empresariales son aquellas metas de negocio que cualquier organización empresarial debe tener a la hora de definir estrategias y acciones, siempre en un periodo de tiempo especificado.

Aunque a menudo se tiende a pensar que el único objetivo que puede tener una empresa, es el de hacer negocio y aumentar sus beneficios, la realidad es bien distinta.

Por ello, una empresa no puede ignorar los intereses de sus empleados, clientes, proveedores, etc. así como los intereses de la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, ningún negocio puede salir adelante si la marca no se fija unos objetivos mínimos de calidad en sus servicios, o un salario justo de cara a sus trabajadores.”.

Son el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos. (Anonimo , 2017)

Son los aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y recursos, estos se reflejan en utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, calidad y buena percepción del cliente.

Dentro de los objetivos internos y genéricos para cada organización sería lograr:

1. Eficiencia: Utilización óptima de recursos materiales, económicos, humanos de la organización para lograr la eficacia.
2. Efectividad: Lograr los objetivos de la organización de todas maneras, también reflejado como lograr beneficios, excedentes y utilidades.

3. Eficacia: Capacidad de la organización a responder apropiada y rápidamente a las situaciones que se le presentan para cumplir con sus objetivos.

Las organizaciones industriales tienen un enfoque mucho más específico, estos son algunos:

- Obtener rentabilidad: Ganancias o beneficios de la venta de sus productos o servicios.
- Lograr productividad: Alcanzar eficiencia y eficacia.
- Alcanzar calidad: Satisfacción de las necesidades de los consumidores
- Actuar con responsabilidad social: Servir a la sociedad en su conjunto.
- Lugar y crecimiento en el mercado: Es generar más clientes, ampliar y penetrar más mercados, mejorar su percepción del mismo.
- Tener un buen clima laboral: Lograr un agradable ambiente laboral para sus integrantes, el cual repercutirá en su productividad y también en su rentabilidad.
- Desarrollar una buena cultura organizacional: Tener una filosofía de trabajo y valores para transmitirlos a los trabajadores consumidores y sociedad.

Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

El FODA posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de la operación de una empresa en un momento dado, a partir de ello se hace un análisis.

Este análisis favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que la mayoría de las decisiones pasen por este planteamiento.

La planeación es un esfuerzo administrativo que sirve para anticipar el futuro tomando en cuenta el presente mediante un documento llamado plan.

Una de las herramientas que son utilizadas dentro de la elaboración de este documento es el diagnóstico FODA.

La planeación estratégica y el análisis FODA

“La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de cada organización y las estrategias que orientan la adquisición uso y control de los recursos para realizar esos objetivos”. (Ramírez J. L., 2009)

Medio ambiente y análisis FODA

De manera general se puede hablar de dos ambientes en los que se incide a la empresa el entorno interno y entorno externo.

El entorno externo está compuesto por variables de influencia global, como la economía, la política, cultura, tecnología, el marco y sus regulaciones. A este entorno pertenecen las oportunidades y las amenazas potenciales que acechan la empresa, estas variables están fuera de control de las organizaciones, pero es posible ejercer acciones tanto para aprovechar o recibir los impactos y consecuencias de la misma.

El entorno interno se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente a la estructura y operación de la empresa, en este entorno se relacionan los recursos disponibles, así como las áreas funcionales, dentro de este entorno se ubican las fortalezas y las debilidades de la organización.

La administración de la organización debe de estar consciente de estas y por lo tanto visualizados por igual tanto debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas.

Variables análisis FODA

Tenemos que conocer estas cuatro variables para realizar el respectivo análisis, fortalezas, oportunidades y amenazas

- **Fortalezas**

“Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que están bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro”. (Ramírez J. L., 2009)

Estas pueden ser:

Recursos humanos capacitados y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional recocida, convenios, etc.

- **Debilidades**

“Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajo nivel de desempeño y por lo tanto es vulnerable, Denota una desventaja ante la competencia con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituyen un obstáculo para el cumplimiento de objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.” (Ramírez J. L., 2009)

Pueden ser:

Recursos, Habilidades, tecnología, organización, productos, imagen.

Estas dos variables antes mencionadas pertenecen a las variables externas que limitan el sector.

- **Oportunidades**

“Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizadas ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Pueden presentarse en cualquier ámbito, pero en general se relacionan principalmente con el aspecto de mercado de la empresa. El reconocimiento de las mismas es un reto para los administradores debido a que no se pueda crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potenciales importantes.” (Ramírez J. L., 2009)

- **Amenazas**

“Son aquellas del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, Pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, los cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector. La responsabilidad de los administradores con respecto de las amenazas, esta en reconocer que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.” (Ramírez J. L., 2009)

Consideraciones generales para la elaboración del FODA

- Se recomienda que el análisis sea elaborado por un equipo que tenga experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que con sus opiniones sea más nutrido el resultado.
- Las responsabilidades del análisis deben tener todas las facilidades para acceder a esta información o de alguna que se necesite.
- Apegarse a los elementos medulares de la organización como la misión, visión y objetivos.
- Los criterios deben de ser claros, que no dejen duda.
- Los criterios deben ser consistentes, que no se modifiquen en el proceso.
- El análisis debe ser realizado en un periodo razonable y definido
- El informe final debe de tener una estructura profesional que tenga los cuatro elementos tangibles que permitan establecer una propuesta para elaborar estrategias.

Procedimiento para elaborar un análisis FODA

A continuación una propuesta de un método de elaboración de un FODA en siete sencillos pasos:

- Paso 1: Identificación de los criterios de análisis.
- Paso 2 Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.

- Paso 3: Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Paso 4: Cálculo de los resultados.
- Paso 5: Determinación del balance estratégico.
- Paso 6: Graficar y analizar los resultados.
- Paso 7: Obtener conclusiones.

La administración de una organización debe visualizar por igual y de manera oportuna tanto sus debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas, Cabe señalar que cada caso es específico y los análisis deben ser hechos únicos a la medida, y por ejemplo que no se deben confundir las oportunidades generales que ofrece un sector productivo, con las posibilidades particulares de aprovecharlas por parte de una organización.

El paso que sigue es la elaboración de un análisis de sector

“Una vez que conocemos el entorno general y si estamos en un momento de crecimiento económico o de crisis, si se están produciendo cambios en los hábitos de consumo, si se está desarrollando o se va a desarrollar algún tipo de legislación que afecte a las características o ubicación de nuestra empresa, o cómo puede afectar a mi negocio la aparición de nuevas tecnologías, vamos a analizar el entorno más cercano o específico. Nos referimos al análisis del sector y de la competencia.” (Alonso, 2009)

“Conjunto de empresas o negocios que se engloban en una área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva”. (Jose Manuel , 2016)

En pocas palabras se puede entender como todas las empresas o negocios que se dedican a la misma actividad.

Este análisis se debe de hacer a dos niveles:

- Nivel de comunidad autónoma o región; Es cuando la empresa opera a niveles superiores aumentando sus ventas paralelamente al crecimiento del sector, es la órbita de las grandes empresas.
- Nivel local (las empresas cercanas), es el sector más cercano, es a un nivel más simple.

Los indicadores que se deben de tomar en cuenta para este análisis, son los siguientes:

- Datos económicos del sector, ingresos, gastos totales, costos, exportaciones e importaciones
- Número total de las empresas que se encuentran en funcionamiento, cierres, aperturas, etc.
- Reportes de unidades vendidas, producidas, unidades en stock, unidades no vendidas.
- Perfiles generales del consumo del sector.
- Análisis de público objetivo del sector
- Diferentes subsectores que puedan afectar directa o indirectamente de su actividad.

Tendencias

Una vez teniendo toda esta información se buscaran estudios, informes y previsiones de tendencias del sector, que ayudaran a la toma de decisiones futuras orientadas al desarrollo de la empresa.

Gracias a esta información es posible elaborar planes estratégicos de actuación.

-

Elementos estructurales del entorno sectorial

Para entender la complejidad y funcionamiento de nuestro sector, las podemos dividir en siete:

- Fuerzas competitivas.
- Proveedores / Canales de distribución.
- Clientes.
- Competidores.
- Grado de madurez del sector.
- Tamaño e importancia del sector.

Gracias a este apartado se obtienen conclusiones, tendencias y datos relevantes que hayamos encontrado. Nos ayudara a una mejor comprensión, a sintetizar y priorizar los principales datos.

Lo que sigue es realizar el análisis de cadena de valor:

Según TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Bellosó Chacín (Quintero & Sánchez, 2006), define a la cadena de valor como:

“El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio”. (Quintero & Sánchez, 2006)

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
2. Las actividades de soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
3. El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos.

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

- Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
- Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia
- Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total. Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:
 - Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
 - Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
 - Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
 - Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
 - Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

Después de identificar estas actividades se deben de clasificar de la siguiente manera:

Dentro del conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor. Estos pueden ser:

- **Generadores de Costos:** Son las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa. Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, el timing o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.
- **Generadores de Valor:** Son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). En esta se encuentran los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.

Elaboración de la matriz OGOTAMA

Mediante la creación de este documento, será posible saber más gráficamente, como se está desempeñando la empresa en el logro de objetivos, metas y actividades.

Objetivos generales	Objetivos Tacticos	Metas	Actividades
Ser los líderes del mercado	Dirigir el mejor servicio Ser la barbería de tradición Tener nuestras sucursales impecables Generar el mejor ambiente	Ser la barbería de preferencia Tener muchos clientes Ser los que mas venden Tener a los mejores barberos Generar fidelidad del cliente Hacer que mucha gente nos conozca Hacer que sea la mejor barbería de michoacan Ser el sitio obligatorio frecuente de nuestros clientes Tener la sucursales siempre limpias Tener un aroma que genere tranquilidad y hospitalidad en nuestros clientes Tener nuestro equipo impecable Ofrecer empleo a niños Down Que nuestro servicio sea una experiencia para el cliente Tener la mejor música Controlar cualquier tipo de problema Transmitir los mejores eventos deportivos	Anunciar mi barbería Ofrecer descuentos de apertura Anunciar mi en escuelas Anunciar mi barbería en empresas Anunciar mi barbería en lugares populares Dejar a nuestros clientes siempre satisfechos Crear una encuesta de Calidad de nuestro servicio Cambiar errores encontrados Hacer que mis clientes me frecuenten Hacer nuevos clientes Hacer que la agenda de mis barberos siempre estén llenas Crear una reputación positiva de la barbería Hacer promoción en pueblos y centrales de autobuses Crear cuentas de redes sociales para promocionar mi barbería Hacer que mi logo y nombre se escuchen por todo michoacan Ser el sitio obligatorio frecuente de nuestros clientes Emplear a niños down Capacitarlos Conseguir mucho equipo de limpieza Limpiar cada 30 min el interior del local Capacitar a los niños down para tratar con la gente Cambiar las navajas por cada corte mensualmente se compran nuevos peines y cepillos Tener un aroma que genere tranquilidad y hospitalidad en nuestros clientes Barrer la entrada y estacionamiento 2 veces al día Limpieza completa al abrir y al cerrar el negocio Hacer que nuestros clientes se olviden de sus problemas cuando lleguen a la barbería Que reciban el mejor trato y servicio Tener seguridad en caso de cualquier imprevisto Transmitir los mejores eventos deportivos Tener las mejores listas en Spotify Que nuestro servicio sea una experiencia para el cliente

Realizando una combinación secuenciada de logro de objetivos generales, objetivos tácticos metas y actividades

La manera en la que funciona esta matriz es cumpliendo primero las actividades, todas tienen una relación con alguna meta, esta meta está relacionada con algún objetivo táctico y este objetivo táctico está ligado con algún objetivo general, se puede una separación con colores para que sea más fácil de diferenciar

Así como facilita la creación de nuevos objetivos y ayuda a tener una dirección que fácilmente rediseñe más inteligentemente su operación.

La revisión de las actividades se hará mediante la ejecución y registro de cada actividad.

Mediante juntas semanales con cada encargado de cada área se transmitirán las actividades a los colaboradores de cada área, y el encargado procederá a la elaboración de un pizarrón de actividades, para asignar las tareas por cumplir dentro de la semana.

Ahora la dirección tiene conocimiento de lo que debe de hacer y lo único que falta es el cumplimiento de estas tareas, se propone que se haga un puntaje por cada actividad cumplida (por ejemplo que valgan 1 y tengan una calificación semanal) y así fomentar la competencia en el equipo.

CAPITULO 3: Casos prácticos

Caso 1

Descripción de la empresa:

Esta empresa se dedica a la compra venta de maquillaje y accesorios de femeninos de belleza, esta empresa, tenía sucursales de venta en mercados y tianguis en las localidades de Morelia, Uruapan y Pátzcuaro.

La empresa es de tamaño microempresa ya que solo cuenta con cuatro trabajadores que ayudan en las distintas sucursales.

La empresa compraba maquillajes importados y gracias a que no muchas personas tienen esa ventaja competitiva de tener productos extranjeros, ahí venía su éxito ya que estos productos son muy populares y buscados por muchos clientes en estos alrededores.

La empresa un mes antes de solicitar los servicios de consultoría, contaba con un inventario de alrededor de doscientos mil pesos en distintas mercancías. Por lo que represento un muy buen reto para mí enfocar una estrategia que le ayudara a mi clienta.

La empresa tiene alrededor de tres años de existencia y la propietaria, me comentaba que creía que no estaba ganando lo que podía. Así que decidí tomar el caso.

Proceso

Esta empresa se dedicaba a la compra de maquillaje importado así como su distribución y venta del mismo en tianguis o mercados, lógicamente con un margen agregado.

La popularidad de estos productos es mucha en esta zona ya que los artículos de belleza son productos de alto consumo por la población femenina, la idea estaba muy bien solo faltaba investigar porque no se estaba ganando lo suficiente.

Así que en ese momento decidí tomar el caso y revisar con calma alguna posible estrategia diferente rediseñando la empresa con ayuda de un plan estratégico.

Por otra parte en la primer sesión mi clienta me comentó que quería hacer un cambio muy grande en su empresa, el cual consistía en cambiar de la venta de maquillaje sintético a maquillaje orgánico, por lo que decidí informarme más del tema porque era algo completamente nuevo para mí y mi trabajo era encontrar la metodología correcta para mezclar los controles que yo conocía y la nueva información que estaba recibiendo sobre este sector que era desconocido para mí.

Descripción del problema

En el momento en el que la propietaria de esta empresa supo de mis servicios decidió citarme para que le platicara más a detalle.

Una vez en la reunión me platicó que tenía varios stands de punto de venta en varios mercados ambulantes de las ciudades de Morelia, Uruapan y Pátzcuaro, y que se dedicaba a la venta de productos de maquillajes importados, pero que se encontraba en una transición a la venta de maquillaje ecológico, debido a que la propietaria se estaba realizando estudios de su tesis y esta tesis trata sobre el maquillaje ecológico.

El conocimiento de la propietaria de esta empresa sobre este maquillaje era muy amplio y ella detecto una gran oportunidad en el mercado. Algo que le inquietaba a mi clienta era que el maquillaje común causa daño a la piel y esa es una de las principales razones de la transición de la empresa.

Por otro lado de no tenía ningún control o registro de las ventas, prácticamente todo lo que ganaba lo utilizaba para pagos de cosas personales y no tenía una correcta asignación de efectivo por lo que era muy probable que estuviera despilfarrando el dinero y su empresa era una bomba de tiempo.

La mamá de mi clienta también se dedica a la venta de maquillajes y ropa, por lo que mi clienta se apoyaba en ella para resurtir sus pedidos, lo cual le comente que estaba muy mal ya que en algún momento se podía cortar ese suministro de inventario, y la empresa empezaría desintegrarse poco a poco.

Por otro lado al tener cuatro sucursales en distintos puntos, la nómina del personal de cuatro personas le causaba un gasto muy fuerte para lo que se estaba ganando, ya que al ser un gasto fijo semanal implicaba que el acumulado era una cantidad grande para lo vendido en el mes.

Afortunadamente dos de estas personas le comentaron a mi clienta que querían la renuncia, una porque ya se iba a casar y otra que se iba a estados unidos a buscar una oportunidad.

También la empresa no contaba con un plan estratégico implantado, por lo que se consideraba que trabajaba por trabajar y solo seguía a flote de milagro.

También por último el caso lo tome en enero de 2018 y mi clienta tenía un viaje de tres meses a Perú en junio, así que contaba con un límite de tiempo de cinco meses para rediseñar la empresa y dale un nuevo enfoque.

Solución

Al recibir el asunto la firma consultora se dedicó a la investigación sobre este sector, ya que no se tenía ningún conocimiento previo.

En la primera sesión, se le comentó a la clienta que:

La empresa no contaba con un plan estratégico y por lo tanto no tenía algo medular para la empresa. Dentro de este plan se encuentran variables como:

- Misión y visión.
- Valores.
- Objetivos.
- Análisis FODA.
- Análisis de sector.
- Análisis de cadena de valor.
- Elaboración de actividades. Entre otras

Por lo que asigné las siguientes dos sesiones para explicarle a la clienta de que trataba cada una de las variables y si era posible una lluvia de ideas para el desarrollo de cada una de estas variables.

En la sesión dos se le explicó lo que era la misión y visión, los valores, los objetivos, análisis FODA. Dentro de la explicación de estas variables le mencione la definición de varios autores, ventajas y desventajas de cada uno así como varios ejemplos para que entendiera mejor y se aterrizará bien la idea.

De la sesión dos a la tres le asigné una tarea especial a la clienta, esta consistía en que la clienta se relajara con una copa de vino e hiciera una lluvia de ideas sobre lo que era su empresa, lo que quería su empresa, que imaginara cualquier aspecto, como color, olor, sensaciones, metas logros de objetivos, una visualización de su empresa en cinco años de grandes éxitos, esta actividad se realiza con el fin de conocer bien lo cualquier aspecto que considera importante el cliente que el consultor conozca.

En la sesión tres mi clienta me trajo cinco hojas por los dos lados de sueños de su empresa, por lo que los recibí para su posterior análisis. Dentro de esta sesión le expliqué lo que era el análisis de sector, análisis de cadena de valor y la elaboración de un análisis de actividades de la empresa, debido a que estos puntos son un poco más complejos decidí hacerle un resumen de las definiciones, ¿cómo se elaboran?, así como una serie de ejemplos de cada uno. Dentro de la explicación el consultor se apoyó de una libreta para anotar las ideas que me comentaba la clienta.

- La empresa no tenía un control de las ventas y de gastos, por lo que era muy urgente instalar algunos controles y capacitar gente:

La forma en la que se abordó este problema fue pidiéndole los registros anteriores, y la respuesta de la clienta fue que no tenía ningún control, y que en algunas ocasiones se inventaba el precio de los productos.

Por lo que la firma ideó que la tarea indicada fue encargarle que elaborara una lista de todos sus productos que vendía. En la sesión tres le encargué que elaborara esta lista para su respectivo análisis en la sesión cuatro, dentro de esta sesión se dedicó a la elaboración de familias de productos para una clasificación más sencilla.

Una vez que terminamos con esta clasificación, le pedí a mi clienta que hiciera una lista de lo que le costaba cada producto, con el fin de identificar el precio de compra de cada uno.

En la sesión número cinco se asignó para la explicación del Modelo Costo Volumen Utilidad, simulando distintos supuestos para que eligiera cual le convenía más tanto para ella como para sus clientes reflejando esto en precios accesibles para ellos.

Este modelo plantea varios modelos de diferentes situaciones como por ejemplo un aumento en el precio de venta, un aumento en el costo variable o un aumento en el costo fijo. Cada una de estas situaciones produce un efecto totalmente distinto.

Dentro de la sesión se presentaron varias propuestas de la misión definitiva de la empresa, hasta que se llegó a la siguiente:

En la sesión número seis se asignó para el análisis acompañado del ejercicio de la misión y visión, en esta actividad se extrajo una serie de palabras clave, con todas las palabras que se obtuvieron de la actividad de lluvia de ideas así que se generó un glosario de palabras importantes. Con este grupo de palabras clave se empezaron a generar propuestas, tanto de la misión como la visión.

Después de varias propuestas se obtuvo la misión y visión finales, durante esta elección se tomó en cuenta que tuviera relación y coherencia con las palabras que se tomaron del glosario de palabras clave.

El contenido de la sesión siete se dedicó totalmente a la elaboración de los valores de la empresa, durante esta actividad se le presentaron varios ejemplos de valores, como respeto, humildad, solidaridad, colaboración, entre muchos otros. La clienta propuso varios de estos, los cuales ella suponía tenían que resaltar sobre su empresa. Con ayuda también del glosario de palabras clave, se lograron agregar varios que resultaban mejor para la empresa. Al final de esta actividad resultó una lista de diez valores importantes en la empresa.

En la sesión ocho también con ayuda de la lista de palabras clave se establecieron los objetivos de la empresa, se elaboraron una lista de ocho objetivos principales, los cuales serían de mucha utilidad en lo que continuaba por hacer.

Durante la sesión número nueve se le pidió a la clienta que hiciera un recuento de todos los gastos del mes de cada una de las sucursales, revisando el recuento final, las dos partes se dieron cuenta de que los gastos eran muy elevados y los ingresos eran los mínimos.

Por lo que se continuó con un análisis de estos datos dentro de la estructura de estado de resultados con el fin de que la clienta se diera cuenta de la situación de una manera más clara, una vez en esta estructura se realizó un análisis vertical de porcentajes de cada rubro del estado de resultados, con el fin de que la clienta entendiera con porcentajes y fuera más claro el destino de los recursos.

Al final de esta actividad la clienta se dio cuenta de que el costo fijo era la variable que más le repercutía en su flujo de efectivo, dentro de esta variable una de las constantes que estaba impactando más era la renta de los espacios para punto de venta.

Al terminar esta sesión la clienta quedó impactada de lo que se estaba gastando en rentas y esto produjo que la clienta se cuestionara ¿si de verdad era conveniente seguir con la dinámica de punto de venta?, por lo que se le comento que meditara bien si quería realizar algún cambio.

En la sesión diez, las cosas tenían que dar un giro, ya que el costo fijo está impactando mucho en el flujo de efectivo, por lo que la firma consultora presento dos opciones a la clienta:

La primera era darle un giro a la empresa a una dinámica de e-commerce, esto consiste de la siguiente manera:

“El término e-commerce procede del inglés de Electronic Commerce y hace referencia al método de compra-venta de productos o servicios mediante medios electrónicos y a través de dispositivos que se conectan a la red. Podemos realizar la compra a través de un ordenador, Tablet o móvil” (Ramírez J. A., 2018).

Esta modalidad de comercio se está popularizando muchísimo gracias al avance de la tecnología. El comercio en Internet incrementa cada año produciéndose cada vez más compras a través de tiendas online. Los consumidores cada vez más ocupan su tiempo navegando en Internet y han establecido hábitos de compra que antes no tenían. Además, la comodidad es un aspecto que el consumidor le da importancia.

Comprar online ya es una costumbre para la sociedad, ha quedado atrás la desconfianza en comprar por Internet o el miedo en proporcionar una tarjeta de crédito. El consumo online incrementa, los empresarios son conocedores de ello y apuestan cada vez más por crear un negocio online que les aporte beneficios.” (Anónimo , s.f.)

Los beneficios de esta forma de trabajo son muchos y dentro de uno de estos beneficios, se encuentra la eliminación de puntos de venta físicos y por consecuencia se tendría una reducción muy grande dentro del costo fijo de la organización. La clienta aceptó la propuesta, sin duda la solución planteada generaba mucha esperanza para la organización.

Lo siguiente fue que la firma le comento a la clienta que tenía que crear la página en Facebook e Instagram, después hacer un álbum de fotos de todos los productos para subirlas a estas páginas y llegaran a estar al alcance de nuestros clientes.

También la firma le propuso a la empresa definir una serie de municipios que se encontraban cerca de esta zona para poder realizar entrega de productos a los clientes y tener a la vez un mercado más amplio, los municipios que se definieron con la clienta son los siguientes:

- Pátzcuaro.
- Salvador Escalante.
- Quiroga.
- Erongaricuaró.
- Morelia.
- Uruapan.
- Tacámbaro.

Posteriormente la firma le propuso a la clienta definir un costo de envió, debido a la naturaleza del negocio, la nueva dinámica de venta engloba envíos a la zona de los municipios de Pátzcuaro, Salvador Escalante, Quiroga, Erongaricuaró Morelia, Uruapan y Tacámbaro, la firma tenía que establecer límites en cuanto a realizar su entrega al cliente por lo que se establecieron los siguientes precios de envió

- Pátzcuaro 40 (cuarenta pesos. 00/100 m. n)
 - Salvador Escalante 50 (cincuenta pesos. 00/100 m. n)
 - Quiroga 60 (sesenta pesos. 00/100 m. n)
 - Erongaricuaró 60 (sesenta pesos. 00/100 m. n)
 - Morelia 120 (ciento veinte pesos. 00/100 m. n)
 - Uruapan 120 (ciento veinte pesos 00/100 m. n)
 - Tacámbaro 150 (ciento veinte pesos. 00/100 m. n)
 - Una vez definidos los precios se estableció que estos precios eran contemplados en pedidos menores a 120 (ciento veinte pesos. 00/100 m. n) con el fin de que a la clienta le fuera más conveniente.
- Con esta propuesta que se planeó faltaba definir logísticamente como plantear esta forma de trabajo

Durante la sesión número once se le propuso a la clienta que se definiera un día de la semana a la visita de estos municipios para la entrega de las compras a sus respectivos clientes, por lo que de esta plática surgió la duda a la clienta, si se podría explotar mayormente la visita a estos municipios.

La firma consultora le propuso a la clienta que aparte de que se asignara un día de la semana, se podría aprovechar para agendar citas en salones de belleza de este mismo municipio, la idea le pareció muy buena a la clienta, por lo que se comenzó a idear un plan de venta.

El contenido de la sesión doce fue la definición de un plan logístico de visita de salones de belleza para poder llegar a los clientes de estos establecimientos y que ellos mismos compraran los productos de la empresa de la clienta de nuestra firma.

Con ayuda del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), se logró identificar algunos lugares de visita, esta herramienta nos resultó de suma utilidad, ya que aparte de que no solo nos informaba su localización, nos mencionaba horarios y números de contacto de algunas.

Por lo que la firma le propuso a la clienta que definiera por lo menos cuatro visitas por municipio, así que la clienta se puso en contacto con algunos de estos establecimientos, el objetivo de esta llamada era platicarle a estos clientes lo que hacía la empresa y lograr poder establecer una cita para su respectiva visita, la clienta sorprendentemente logro agendar seis citas en la ciudad de Uruapan lo cual fue sumamente esperanzador para esta forma de trabajo.

También dentro de esta sesión se le explicó a la clienta que debía de hacer un inventario de las mercancías que se llevarían a cada uno de estos lugares, al inicio del día, con el fin de establecer un inventario inicial y además de otro inventario al final del día, una vez que se realizó la última venta, también con el fin de establecer un inventario final de cada día.

Una vez explicadas estas tareas todo estaba claro para la clienta.

Lo único que faltaba definir era en que vehículo se realizaría el traslado tanto de la mercancía como del personal de la empresa e implementar el uso de notas de remisión en el momento de la compra, así que se compró un blog de remisiones también resulto que un familiar de la clienta tenía una furgoneta y un chofer disponibles así que las cosas ya se encontraban completas para realizar la actividad.

Después de esta sesión la firma dejó un plazo de tres semanas para experimentar con esta nueva forma de trabajo.

En la sesión número trece las dos partes se reunieron para comentar el resultado de esta nueva forma de trabajo, la clienta comentó que sus ventas habían incrementado en gran manera, por lo que se le asignó que trajera el blog de pedidos para hacer una verdadera revisión de los resultados. También comentó varias observaciones, una de estas fue que los traslados entre cita y cita se deberían de planear mejor ya que consideraba que perdía mucho tiempo en el tráfico. En esta sesión no se revisó ningún tema de relevancia fue únicamente de revisión y aclaración de información.

En la sesión número catorce la firma recibió el blog de notas de remisión para su respectivo análisis, en la sesión se revisó nota por nota y se hizo un promedio de estas, en total eran cuarenta pedidos y su promedio de compra era de alrededor de 450 (cuatrocientos cincuenta pesos 00/100 m.n.) por pedido, lo cual llamó la atención de la firma, debido a que era un gran incremento en las ventas, anteriormente se vendía alrededor de 350 (trecientos cincuenta pesos 00/100 m.n.) pesos por día en cada sucursal. También por otro lado se identificó que la visita al pueblo de Erongaricuaró no fue la más conveniente ya que no se vendió como en los otros lugares y por lo tanto la descartamos de entrar al rol de ruta de distribución.

Esta nueva manera de trabajo planteada ayudaba bastante al plan de terminar el inventario lo más pronto posible, con el fin de empezar a vender los nuevos productos.

Con los resultados de esta nueva forma de trabajo, la firma le propuso a la clienta una planeación de venta en ruta junto con la combinación de la venta en E-commerce, la planeación de la ruta fue la siguiente:

- Pátzcuaro
- Salvador Escalante
- Quiroga
- Morelia
- Uruapan
- Tacámbaro

Se asignó un día para cada lugar, así como la combinación de que la entrega de los pedidos fuera de la localidad de Pátzcuaro se asignaba al mismo día de visita, con el fin de que la visita fuera tanto para venta como para el reparto de mercancías.

Con estos temas explicados dentro de esta misma sesión se le comentó a la clienta la definición de prospección la cual es la siguiente:

“En el mundo de las Ventas son todas las actividades proactivas que haces para explorar potenciales clientes, también llamados prospectos.” (EDUARDO LASECA, s.f.)

Una vez que se le explicó esto, la clienta entendió que el crecimiento de esta empresa podría depender del empeño o seriedad que le diera al trabajo.

En la sesión número quince se llevó a cabo 2 semanas después de la última sesión y dentro de esta se le realizó una entrevista a la clienta, acerca del proceso del asunto, la cual fue la siguiente:

Preguntas de la Entrevista final al cliente

- ¿Existió un seguimiento a la estrategia propuesta por la firma?
- ¿Qué has aprendido de tus errores laborales?
- ¿Cómo se encuentra la situación financiera de tu empresa?
- ¿Cuál es el plan de crecimiento?
- ¿Cuál es el posicionamiento de la compañía en su mercado?
- ¿Alguna adversidad que hayas tenido y como lo resolviste?

Y las respuestas fueron las siguientes

- ¿Existió un seguimiento a la estrategia propuesta por la firma?

R: Por supuesto que si se realizó un seguimiento continuo y detallado de todas las sugerencias, gracias a que se trabajó e esta manera fue posible todo este avance.

- ¿Qué has aprendido de tus errores laborales?

R: Claro anteriormente, considero que trabajaba sin un enfoque o misión, y ahora con la consultoría realizada, confié totalmente en lo que se tiene que hacer.

- ¿Cómo se encuentra la situación financiera de tu empresa?

R: Considero que ya tenemos finanzas sanas y ahora lo veo en la liquidez de mi empresa, también gracias al nuevo enfoque que se le dio al negocio, en estos momentos vendo mucho más que antes. Y por otro lado tengo conocimiento de mis gastos.

- ¿Cuál es el plan de crecimiento?

R: Con el nuevo giro propuesto por la firma, el crecimiento de la empresa está enfocado al desarrollo de las ventas en ruta, ya que se detectó que existe una gran área de oportunidad.

- ¿Cuál es el posicionamiento de la compañía en su mercado?

R: Dentro de la zona en la que opera la empresa, no existe una competencia directa, y con el desarrollo que se le dio a la venta en ruta hace que el posicionamiento sea mayor aun.

- ¿Alguna adversidad que hayas tenido y como lo resolviste?

R: Es algo complicado cuando en alguna cita dentro de la ruta es cancelada, ya que afecta logísticamente todo el plan de acción, pero gracias a esta problemática se logró desarrollar una llamada al cliente un día antes con el fin de que el plan no se altere mucho y verificar su asistencia o nuestra visita.

Resultados

Después de la sesión número quince, se dejó pasar un plazo de dos meses, con el fin de que existiera un efecto en la forma de trabajo que la firma le propuso al cliente, así que se citó a la clienta para tener su testimonio.

En la entrevista la clienta comentó a los consultores, que estaba encantada con el trabajo realizado, que ella creía que su rediseño de su empresa era algo maravilloso, ya que ahora ya tenía mucha más liquidez y también estaba muy sorprendida, de los ingresos que podría tener su empresa si respetaba el plan propuesto.

También la clienta comentó que se sentía orgullosa del resultado de la creación de la misión y visión, ahora en el momento que la clienta leía estas sentía que estaba aportando alguna parte muy interior de ella. Lo cual le encantaba y estaba dispuesta a transmitir esto a mucha más gente.

Asimismo comentó que se había logrado cumplir la meta de acabar el inventario que se tenía, esto fue muy gratificante para los consultores, ahora ya era posible comercializar los nuevos productos.

Del mismo modo comentó que ya había conocido a un proveedor de todos estos productos, y que la clienta había comentado con este, que le interesaba la compra a mayoreo de estos productos, lo cual causó que el proveedor le encantara la idea de hacer negocios.

El proveedor de estos productos accedió vender estos productos con un 20% de descuento, en pedidos mayores a 8000.00 (ocho mil pesos 00/100 m.n.), lo cual le llamo mucho la atención a la clienta y nos lo compartió en esta reunión.

Esta reacción de imprevista del proveedor, fue bastante favorable para la empresa ya que con ayuda de este descuento, causaría un ligero incremento en su margen de contribución.

Por último se le pregunto a la clienta como había sido el seguimiento al plan de venta en ruta, la clienta comento que, le encantaba esta forma de trabajo, que le quitaba lo aburrido al trabajo, que ahora le generaba un gusto el ir a trabajar. También agrego que pensaba expandir el número de citas por día y seguirlo incrementando poco a poco.

Una vez conociendo su testimonio de los resultados de trabajo, la firma estaba muy satisfecha del trabajo realizado. También la clienta comento que estaba completamente dispuesta a contratar a la firma en un futuro.

Autoevaluación

La experiencia de los consultores de la firma fue la siguiente. A lo largo de este asunto, se consiguió aprender mucho de esta industria y las antiguas formas de trabajo, la firma considera que antes de tomar el asunto, la firma no contaba con conocimiento alguno sobre esta industria y conforme se fue implantando el plan de estratégico, se obtuvo conocer más de la actividad y con ayuda de la estrategia se logró potenciar esta actividad a una mayor obtención de ingresos para nuestros clientes.

Personalmente la firma logro avanzar mucho, debido a que las sesiones eran constantes, seguidas y se dejaban tareas a realizar, con el fin de seguir avanzando. Por otro lado la implantación del plan estratégico se facilitó bastante con la colaboración de la dueña de la empresa, ya que el plan logro inspirar un rediseño total en su vida.

Al final del día la firma terminó muy satisfecha del trabajo realizado dentro de este caso, y también muy agradecidos con nuestros clientes, ya que sin la confianza que se le otorgó a la firma, no se hubiera obtenido este resultado.

Caso 2

Descripción de la empresa

La empresa es conocida por la producción de frituras, tortillas de harina y compra venta de dulces, esta empresa es de unos conocidos de la firma de más de 10 años.

El contacto con la empresa surgió en una reunión, en la que una de las hijas del propietario de la empresa le comentó a los dueños de la firma, que su empresa está interesada, en solicitar nuestros servicios con el fin de que los consultores encontraran algo relevante.

Los consultores de esta firma conocían de mucho tiempo atrás a los propietarios, por lo que ya existía una referencia de las dos partes.

Proceso de la empresa

Durante la primera sesión los propietarios, ofrecieron a los consultores un tour por la empresa, dentro de esta actividad, los consultores tenían a la mano una libreta de notas para recabar toda la información importante.

La primer parte del tour, fue en el cuarto de la producción de tortillas de harina, se observó que era una máquina industrial de producción de tortillas, también se encontraban unas tarimas con bultos de harina, carbonato y otros ingredientes.

Los consultores observaron que se en la habitación y era el momento correcto de conseguir más información, por lo que se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos kilogramos de harina se utilizan diariamente?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Usamos 2 bultos de harina de 60kg, que son alrededor de 120kg por día, un bulto de carbonato de 5kg y $\frac{1}{2}$ kg de conservador.

- ¿Cuántos paquetes se producen diariamente?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Se producen 180 paquetes de $\frac{1}{2}$ kg y 30 paquetes de 1kg.

- ¿Existe algún tipo de merma o desperdicio?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: si alrededor de $\frac{1}{2}$ kg por día, pero como solo es una mezcla se alcanza a cubrir el pedido del día.

- ¿Conocen los costos de cada ingrediente?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Como tal no existe un costo determinado de cada producto, pero se cuenta con las facturas de cada producto.

Después de esta serie de preguntas, la firma ya contaba con alguna información para la determinación del costo, también la firma solicitó una lista de precios de venta para la determinación de precios y costos.

Posteriormente se pasó al cuarto de producción de frituras y churros de harina, dentro del mismo se identificó que era un proceso muy diferente al anterior.

Dentro de este proceso la producción de estos era básicamente, dentro de unos casos se ponen de alrededor de 20 litros y el proceso era de la siguiente manera:

Primero se ponía a calentar 15 litros de aceite durante 10 minutos y la materia prima se añadía dentro del caso, alrededor de 4 minutos después estas frituras se retiraban del aceite, después estas se ponían en un tipo de colador en el cual se le escurría el aceite sobrante.

Posteriormente se empezaron a realizar las preguntas para conocer más información de este proceso.

- ¿Cuántos bultos de fritura se producen diariamente?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Utilizamos alrededor de bultos de 1kg de fritura.

- ¿Cuántos litros de aceite utilizará diariamente?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Utilizamos 2 gallones de 10 litros por día.

- ¿Cuántas bolsas de fritura produce diariamente?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Se producen 600 bolsas de fritura diariamente.

- ¿Existe algún tipo de merma?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Se produce muy poca y rara vez ya que solo existe merma si el operador de este caso se distrae.

- ¿Después de escurrirlos cuanto pesan las bolsas de fritura?

La respuesta de los encargados fue la siguiente: Tienen que pesar 250 gramos.

Después pasamos al área de producción de churros en donde el proceso era una especie de combinación de las dos anteriores.

Se comienza con una mezcla de harina con carbonato y a esta se le agrega agua, una vez se hace esta se introduce a una herramienta de nombre churrera la cual sirve de molde para que tome forma de churro, la cual sirve de molde para la toma del churro.

Después de meterlo a esta herramienta, se ponen a calentar 4 litros de aceite dentro de los casos, se calientan alrededor de 5 minutos y cuando este caliente, se empieza a hacer una figura de corona con la máquina churrera, después de esto se deja cocer en el aceite durante 10 minutos hasta que tenga un color café.

Después la firma comienza a realizar una serie de preguntas, las cuales fueron las siguientes:

- ¿Cuántas coronas se hacen al día?

Se hacen 180 coronas

- ¿Cuántos paquetes se obtienen de una corona?

A cada corona le salen 4 bolsas de 300 gramos, 2 bolsas de 600 gramos y una bolsa de 1.2 kilos.

- ¿Cuántos ingredientes se gastan al día?

Al día se producen 4 bultos de harina, 4 kilos de carbonato, $\frac{1}{2}$ de conservador. También al día se utilizan 2 galones de 20 litros.

La última parte del tour fue en el punto de venta de la parte de la planta baja del edificio, en la cual solo tenía unos estantes con mercancía y el cobro de cada venta se hacía a mano y se anotaba en una libreta, lo cual era un sistema muy sencillo.

Dentro de esta visita nos presentaron al personal que se encargaba de cada área de producción también en esta parte, le explicaron a los consultores los tipos de productos que se vendían en cada punto de venta.

Después de esta sesión, los consultores le pidieron, al cliente el acceso a las facturas de compras de cada insumo para la producción, el patrón colaboró con estos comprobantes.

La firma en esos momentos con ayuda de la recolección de la información conseguida en el tour y los comprobantes, ya contaba con elementos suficientes para estimar los costos en una matriz en Excel.

Por lo que realizó un cálculo por producto todos los elementos, que se gastaban al día en insumos como harina, carbonato, conservador, entre otras. Se calculaba la sumatoria de estos elementos. Por otro lado se tenía en poder de la firma una lista de lo que se pagaba a cada empleado semanalmente, con este elemento, se dividió el sueldo de personal en las áreas en las que pertenecían, luego teniendo el sueldo por área, lo siguiente fue dividirlo entre los días que se laborara, con el fin de obtener lo que se le pagaba a cada trabajador por día.

Teniendo estos dos elementos como son el total de insumos por día y el total de mano de obra, lo único que faltaba era calcular cuánto se vendía por cada día de cada producto y multiplicar estas unidades por el costo de venta del producto.

La firma ya contaba con mucha información para el cálculo, ahora solo faltaba ordenarla y calcularlo correctamente.

Descripción del problema

Una vez que se terminó el tour por la empresa, la firma consulta tenía varias notas acerca de cada área, así que ya contaba con algo de información.

El primer problema que se identificó, fue que el cliente no contaba con el conocimiento de cuanto le costaba hacer el producto, por lo que con ayuda de las notas de datos relevantes era posible calcular.

También se identificó que el cliente no contaba con un inventario de su materia prima para la producción de sus creaciones.

Por otro lado en el área de punto de venta, todas las sucursales contaban con un control de cobro muy vulnerable y anticuado, ya que solo se anotaba lo que se vendía con una simple libreta.

También dentro de los problemas de la empresa era que no existía ningún control de inventario de ninguna área de la empresa debido a que los clientes confiaban mucho en su gente y no creían que las estuvieran desapareciendo tanto materia prima como mercancía.

Por último el cliente comento que la mayoría de su personal no llegaba a tiempo o simplemente no llegaba y este causaba que el mismo cliente entrara al relevo del personal ausente, y el efecto de esto también impactaba en las mismas actividades del cliente.

Solución

Dentro de la sesión número dos lo primero que se abordó fue la creación de la matriz de costos para que el cliente tuviera conocimiento. Así que lo que se hizo fue lo siguiente: Se dividieron los datos en cuatro rubros diferentes, insumos, mano de obra, pagos fijos y ventas.

Dentro del apartado de insumos, se realizó un vaciado de lo que se necesita para la elaboración de cada producto, junto con el precio de cada uno de estos artículos, así se logró obtener un estimado de lo que costo la producción de estos.

Teniendo esto calculado, se continuó con el vaciado de las notas dentro del rubro de mano de obra, dividiendo el sueldo de cada trabajador en cada área de la empresa, las cuales fueron las áreas de producción de tortillas de harina, frituras y churros. Una vez ya asignados los sueldos de cada área. El dato era el sueldo semanal, así que lo que se dividió entre los días de la semana con el fin de obtener el dato a un sueldo diario.

Después el cliente nos facilite los recibos de los pagos de sus cuentas de luz, agua, gas, internet, renta, si se hizo el vaciado de estos datos mensuales para tenerlos en cuenta para el cálculo de los costos fijos de la empresa.

Lo siguiente fue con el precio de venta de cada producto, se agregaron a este apartado y se multiplicaba por las unidades vendidas en cada punto de venta, con la combinación de estas se logró conseguir en estimado de los montos que se vendieron de cada producto.

Teniendo estos cuatro rubros diferentes, ahora era posible calcular con los insumos y mano de obra un estimado del costo variable de la producción de los artículos. Por otro lado con el rubro

de pagos fijos se agregaron los sueldos de todos los trabajadores y con esto era posible calcular los costos fijos de la empresa.

Después con las ventas, se hizo un traspaso del registro de los últimos 10 días de ventas de la empresa, con ayuda de este ya teníamos calculado la venta total de la empresa de 10 días.

Se prosiguió con otra hoja más en Excel que era una simulación de un estado de resultados combinado estas cuatro secciones anteriores. En la parte superior de esta hoja teníamos los montos de venta de los últimos 10 días (únicamente de la producción de churros, tortillas y fritura), enseguida se le restaba el costo variable previamente calculado y nos daba como resultado la utilidad bruta, después se restaba la cantidad de costos fijos y lo siguiente nos calculaba la utilidad en la operación, con esto ya calculado se le presentó al cliente en la sesión número tres, con el fin de que conociera más de lo que ganaba y gastaba en la producción de sus creaciones.

Dentro de la sesión número cuatro el cliente le dijo a los consultores que les quería mostrar otras sucursales de la empresa y entonces los consultores, acudieron con el cliente. El tour fue en cuatro distintas sucursales de venta, básicamente dos de estos locales tenían únicamente inventario de sus tortillas, churros y frituras, y el cobro era igual con una libreta, algo muy básico. Los otros dos locales si contaban con este mismo inventario, pero manejaban dulces, refrescos, y el cobro seguía siendo en una libreta.

Así que lo que la firma planeo para tener un control más adecuado, privado y moderno, al cliente que lo más conveniente era instalar un sistema de punto de venta en estas sucursales, con el fin de que su control fuera más real y le beneficiara a la empresa.

Dentro de la sesión número cinco la firma se puso en contacto con un técnico en computación con el fin de que surgieran varias opciones accesibles y buenas para el cliente. Dentro de estas presento cuatro opciones diferentes, el cliente escogió la más adecuada según su criterio.

Por lo que se le dijo al técnico cual era la opción elegida por el cliente y se le solcito una cotización del sistema, incluyendo su instalación, el cliente pago todas las cuotas puestas por el técnico para poder proseguir lo objetivo.

La Firma ya conocía el nombre del sistema elegido, por lo que empezó a buscar videos para entender este sistema y todas sus funciones y mecanismos.

Se dejó un plazo de una semana, en lo que se realizaba la instalación del sistema en una computadora en el área administrativa y otra en el punto de venta de la parte de abajo, con el fin de probar el sistema tanto haciendo reportes administrativos y la venta como tal.

Una vez ya instalado el sistema en estas dos partes antes mencionadas durante la sesión número seis, se llevó a cabo unas pruebas con estas dos unidades previamente instaladas, como ya se había investigado a fondo el sistema y cómo funcionaba, solo era cuestión de hacer una prueba tanto generando los reportes más importantes, así como la venta como tal.

Durante la sesión número siete se realizaron la capacitación de dos trabajadoras en el área administrativa y está básicamente la explicación de cómo obtener los reportes y entenderlos, la capacitación fue todo un éxito ya que el sistema les facilitaba mucho más las cosas.

Durante la sesión número ocho la capacitación de una trabajadora en el punto de venta de la parte de abajo, también gracias a que el sistema era muy fácil de dominar fue una capacitación muy rápida y sencilla, ahora las cosas eran mucho más fáciles en su trabajo.

Se le comentó a esta trabajadora que aún no se utilizaría el sistema, hasta haber cargado la información más importante de la empresa en este y este plazo era únicamente de 3 días.

Durante la sesión número ocho previamente se había encargado a los trabajadores que realizaran un inventario de la mercancía disponible, con el fin de introducir al sistema y poco a poco ajustar el inventario dentro del sistema.

Durante la sesión número nueve se realizó una observación con vigilancia del uso de estos sistemas en cada área que se había instalado, también se continuó con el ajuste de inventario.

Durante la sesión número diez ya se dominaba en los departamentos a la perfección, la parte administrativa ya sabía cómo sacar cada reporte e interpretarlo, por suerte una de las hijas del cliente se encargaba de revisar estos reportes como la persona de más confianza del cliente.

Durante la sesión número once de prosiguió con la instalación en la otra sucursal que se consideraba dentro de las que era necesario la instalación, también se le presentó al cliente dos opciones de proveedores con la ventaja de que estaban mucho más cerca de la ubicación de la empresa y eran conocidos de la firma. La idea de estos proveedores era con el fin de que los costos del cliente se redujeran. Ya que también estos proveedores ofertaban que si se compraba más de una cantidad determinada no cobraban costos de envío y esto resultaba mucho más conveniente para el cliente, también por otro lado el proveedor ofrecía un crédito de 15 días, a partir de la tercer compra y esto resultaba algo muy atractivo.

Entre la sesión once y doce se obtuvo respuesta del proveedor nuevo y este le mando al cliente una lista de precios, con el fin de que comprobáramos que sus precios eran mejores. Y pues efectivamente lo eran y manejaba mucho mejor precio en compras mayoristas.

En la sesión doce ya contábamos con el pedido que se haría al nuevo proveedor, lo único que faltaba era que se comprobara que la mercancía llegaba bien, también dentro de esta sesión se le encargo a los trabajadores de los puntos de venta que agregaran los precios de venta de todos los productos y resultaría mucho más fácil la experiencia de la compra dentro de nuestras sucursales.

Dentro de la sesión número trece se determinaron incrementos en los precios de venta de algunos productos, por orden del cliente, con el fin de hacer más grande el margen de contribución.

Dentro de la sesión número catorce se le presentó al cliente la opción de comprar un reloj checador, con el fin de controlar la asistencia y puntualidad, en la que la empresa, también se le explico al cliente como se usaba el control de tarjetas checadoras y al mismo sugirió que a los tres retardos de cada trabajador tendrían una sanción de 150 (ciento cincuenta pesos 00/100 m.n.) semanales, con el fin de incentivar la puntualidad y la asistencia en la empresa.

En la sesión número quince ya se encontraba instalado este sistema y todos los empleados tenían conocimiento del uso de este, también el cliente menciona que se sentía un efecto en la actitud de sus empleados, el consideraba que se sentían vigilados. Y produjo que todos asistieran y llegaran temprano.

Resultados

Después de las quince sesiones los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Se determinó una base de datos en donde era posible que el cliente pudiera conocer sus costos fijos, los costos variables, costos de venta y costos de mano de obra, gracias a este reporte el cliente considero muy conveniente un ajuste de hecho un incremento en el precio de venta.

También otra de las cosas que se desarrollaron en el asunto fue la sistematización de la mayoría de los puntos de venta, esto resulto sumamente bueno para todos estos, por otro lado se agregaron precios en todas estas, a todos y cada uno de los artículos.

Esto resultó muy bueno ya que este cambio tuvo un efecto que se reflejó en un aumento en la venta de cada sucursal, la firma considero que este cambio redujo completamente el tiempo de compra de cada cliente ya que con la combinación de los precios y el sistema era prácticamente un proceso muy corto y fácil para su cliente y el trabajador que despacha.

También se estableció un inventario tanto dentro de los puntos de venta como de la materia prima como tal, el resultado de este cambio le ayudo bastante al cliente ya que ahora si conocía realmente ese dato ¿Cuánto tenía de inventario? , algo crucial para la toma de decisiones.

Otra de las transformaciones que se realizaron en el asunto fue la sustitución del proveedor de la materia prima, así como de los dulces para la venta, el efecto de esto fue una reducción en los costos de compra del dulce y materia prima.

También con la implantación del reloj checador, la gente que anteriormente faltaba o llegaba tarde ahora tenía una sanción y esto causó un efecto de que todos los empleados llegaran temprano y todos los días.

El resultado del asunto se resumía en que ahora el cliente tenía un control más adecuado de sus operaciones y toda su gente ya se encontraba capacitada para enfrentar el día a día en la empresa, contemplando los cambios impuestos.

El cliente quedó sumamente satisfecho con todo el trabajo que se realizó, y confesó que ahora ya se sentía mucho más tranquilo y libre. Remarcó la idea de salir de vacaciones.

Autoevaluación

A lo largo de este asunto la firma se dio cuenta de que el seguimiento continuo a las sugerencias planteadas, sigue siendo algo crucial para obtener éxito en la solución de alguna problemática empresarial. También la frecuencia de las sesiones fue algo fundamental, el desarrollo de asunto se llevó mediante una serie de quince sesiones, la mayoría de estas eran dos veces por semana en un plazo total de ocho semanas.

También algo que se puede considerar crucial fue la intervención de las hijas del cliente, ya que ellas mismas conocen todo el proceso a la perfección y aportaron bastante, a todo además estuvieron presentes en todas las sesiones de capacitación por lo que les quedó muy claro todos los procesos.

La firma también aprendió mucho de la industria, ya que previamente no se tenía conocimiento alguno y a lo largo del desarrollo se fue llevando muy bien.

Caso 3

Descripción de la empresa

Esta empresa es una inmobiliaria que posee alrededor de tres edificios de departamentos dentro de estos hay alrededor de doce departamentos.

El acercamiento con la firma fue por medio de un conocido de la firma que le comento del trabajo que realiza la firma al cliente y este se interesó bastante por nuestro trabajo.

Así que se puso en contacto con los consultores, para poder platicar sobre su asunto.

Previamente otra empresa, de una de las hijas del cliente llevaba la administración de la empresa, porque la empresa inmobiliaria no tenía una sucursal como tal. Y al cliente le interesaba una administración propia.

La empresa tiene alrededor de doce años de existencia y todos estos años previos la otra empresa llevó el control de todas sus operaciones, debido a que el cliente tenía plena confianza en ellos.

Proceso

Anteriormente la administración era llevada por otra empresa de una de las hijas del cliente. Todos los registros de pagos e información relevante la tenían en la otra empresa.

Así que lo que era más conveniente era solicitar toda esta información a esta empresa. Una vez que se obtuvo esta información resultó que la empresa tenía alrededor de 36 departamentos en total y se encontraban 31 departamentos ocupados, a su vez también se obtuvieron datos de los inquilinos así como su registro de pagos que se llevaba

La mayoría de los cobros y pagos los realizaba una misma persona así como su registro en una base de datos.

Cualquier reporte o queja también se realizaba con esta persona y esta se ponía en contacto con la gente de mantenimiento para llevar a cabo una solución inmediatamente.

Asimismo cualquier nuevo inquilino o alguna muestra de algún departamento disponible lo realizaba esta misma persona.

En cuanto a la promoción de la renta de los departamentos se limitaba únicamente a dos letreros con el número de teléfono de contacto de la empresa, uno afuera de un edificio y otro afuera de la empresa hermana.

Solución

En la sesión número uno los consultores se citaron con el cliente con el fin de tener un acceso a la información de los registros y datos de los clientes, la respuesta del cliente fue que tenía un documento de Excel que constantemente actualizaba una vez que la otra empresa le entregaba cuentas.

Dentro de la sesión uno y sesión dos se le encargó al cliente que avisara a la otra empresa sobre la visita de la firma y que solicitaríamos todos los registros de la empresa inmobiliaria.

El contenido de la sesión número dos fue la visita a esta empresa, dentro de esta sesión se platicó con la persona que anteriormente llevaba el control de todos los tratos, así como el cobro de todas las rentas mensuales.

Esta persona facilitó todos los registros actualizados y comentó que tenía varios inquilinos atrasados por varios meses.

Entre la sesión número dos y tres se revisaron todos estos registros, se notó que la mayoría de estos no tenían coherencia y que no estaban actualizados al día, por lo menos tenían dos meses de atraso.

En la sesión número tres se platicó con esta persona lo encontrado en la revisión y comentó que tenía en su poder todos los recibos, y se comprometió a actualizarla a la fecha.

Se dejó el plazo de la sesión número cuatro y cinco para que esta persona actualizara su antiguo registro hasta la fecha.

En la sesión número cuatro se le presentó al cliente una sugerencia de control de carpetas digitales en donde eran cuatro carpetas diferentes, estas eran contratos, clientes, cobro y mis inmuebles, con esta propuesta se llevaba más a detalle de la siguiente manera.

Dentro de la carpeta de contratos, se le sugería al cliente agregar una copia escaneada del contrato de cada inquilino, la finalidad de esto era que el cliente conociera cuando empezaba y terminaba, cada contrato y también si era necesario alguna actualización o revisión del mismo. Por supuesto estos deberían estar firmados por el arrendatario y el arrendado.

En la carpeta de clientes se llevaba un documento con todas los nombres de los inquilinos así como la fecha donde se comenzó y termina el contrato de cada uno y una copia escaneada de su identificación, por ultimo sus números de contacto del inquilino así como de otra persona ajena al edificio que pudiera servir como contacto, en caso de necesitarlo.

Dentro de la carpeta de cobro se le sugirió al cliente que los datos se organizaran en un documento de Excel en donde se tenía un registro de cada pago de cada inquilino así como los números de serie de cada recibo, para un control más específico, así como el monto de pago y otro espacio más en donde se podía agregar algún comentario u observación. También este documento tenía un control mucho más grafico al anterior en donde se tenía dentro de una tabla el registro mensual, semestral y anual con ayuda de colores para hacerlo un poco más notorio para el cliente.

También gracias a este registro el cliente tenía conocimiento y acceso a toda la información acerca de los pagos.

En la carpeta de mis inmuebles se le sugirió al cliente que agregara un apartado con fotos del departamento el día que se entrega, así como un inventario en un documento de Excel donde incluyera, todos los accesorios y muebles que incluyera todos los accesorios y muebles que incluía el departamento el día de la entrega, así como una carta compromiso en la que se comprometiera cada cliente a pagar el valor de cada artículo que podría llegar a faltar en algún futuro, esta carta se firmara por el inquilino y se escaneaba de forma digital.

También se le sugirió al cliente que se podría realizar un video de una visita guiada, grabando con una cámara Gopro, con el fin de que si se necesita se podría tener este video para promoción o muestra para algún cliente potencial.

Dentro de la sesión número cuatro se le explicó y capacitó al cliente y a una trabajadora, por el uso de la primera carpeta de nombre contratos. Las personas que tomaron la capacitación tomaron notas de cómo se utilizara esta carpeta en un futuro.

En la sesión número cinco se le expuso y habilitó a la clienta y esta misma trabajadora, por el uso de las carpetas de clientes y cobro. También las personas presentes en la capacitación tomaron notas del uso de estas dos carpetas.

En la sesión número seis la firma se puso en contacto con un licenciado en comunicaciones conocido de la firma con el fin de una cotización por la elaboración de un álbum de fotos de cada departamento así como la creación de un video de una visita guiada a cada departamento.

Esto con el fin de tener elementos con los cuales alimentar de información la carpeta de mis inmuebles.

Dentro de la sesión número siete el licenciado en comunicación dio respuesta a la cotización y la firma considero que era un precio totalmente justo y accesible, por lo que se lo presento al cliente con el fin de su aprobación. En esta sesión estuvo presente la hija del cliente y le pareció una idea grandiosa para la evolución de la empresa.

Esta persona se comprometió en ponerse en contacto con el licenciado en comunicaciones para desarrollar esta idea. La firma dudo de esta persona, por lo antes sucedido, pero se llegó a la conclusión de que lo dejaría pasar.

En la sesión número ocho la persona que llevaba los registros facilitó la antigua base de datos actualizada para su respectivo análisis.

Entre las sesiones nueve y diez se realizó la revisión de esta base de datos y se encontró que la mayoría de los registros estaban mal y se detectó a cuatro clientes con más de diez meses de retraso.

Así que esta información relevante fue presentada en la sesión número nueve, acerca de los incorrectos registros agregados previamente, se le comentó al cliente la gravedad de estos hechos y posibles consecuencias de cada caso en particular.

En la sesión número diez se le presentó al cliente los inquilinos con adeudos más elevados y se investigó las razones por las cuales justificaba cada inquilino sobre su atraso.

Por último dentro de esta sesión se le informó al cliente que ningún inquilino se podría atrasar más de dos meses por salud financiera de la empresa.

La hija del cliente, era la responsable de la renta de esto inquilinos con adeudos, así que se platicó con esta persona y se comprometió a llegar a un acuerdo pacífico con cada inquilino.

En la sesión número once se platicó con esta persona y le informó a los consultores que dos de estos cuatro inquilinos atrasados pensaban liquidar y entregar su departamento, lo más pronto posible.

También se descubrió que los otros dos inquilinos que restaban, argumentaban que no pagarían hasta que no hablaran con la hija del cliente, ya que a lo largo de su contrato se entendieran con esta persona.

En la sesión número doce se organizó una cita en la que la hija del cliente se reuniría con estos dos inquilinos para arreglar asuntos pendientes. Dentro de esta sesión se realizó la visita a estos, El primer inquilino exigía que se realizara una impermeabilizada a su departamento ya que durante ese tiempo transcurría la época de lluvias y según este era insoportable la humedad, pero el cliente debía más de 18 meses de renta.

El segundo inquilino argumentaba que un día dejó su departamento abierto y le robaron alrededor de \$50,000(cincuenta mil pesos 00/100 m.n.) efectivo así como dos computadoras. Al final de esta sesión se habló con la hija del cliente acerca de cada caso en particular.

Y se llegó a la conclusión de que no se remodelaría nada del primer inquilino hasta que cobrara el 80% de la deuda. Así como con el otro inquilino que no se le sustituirá ninguno de sus bienes que según le habían robado, ya que al dejar su departamento abierto, la firma dedujo que era responsabilidad del inquilino, mas no de la empresa.

En la sesión número trece se puso en contacto con un licenciado en derecho, con el fin de que apoyara a la firma orientado a los clientes de que era lo más conveniente por hacer dentro del marco legal.

El licenciado mencionó que el primer inquilino era un caso algo complicado ya que era muy posible de que este ya estuviera informando por otro licenciado y lo que era más conveniente en esta situación era hacer firmar al inquilino un pagare por su adeudo y en su defecto sugirió otro plan en donde un notario diera fe de que esta persona no quería pagar.

También lo que mencionó del otro inquilino, el que decía que le habían robado, fue que la empresa dentro de su contrato de arrendamiento, tenía en sus cláusulas no hacerse responsable por los bienes de los inquilinos ya que solo funcionaba como arrendadora y previamente mencionado, y con el consentimiento de su persona firmando este contrato y por lo tanto esta persona se obligaba y aceptaba esto. Así que por lo tanto no tenía que reclamar.

En la sesión número catorce, se visitó al cliente con el fin de conocer algún avance de la situación planteada, desgraciadamente una nieta del cliente tenía una consulta médica y el cliente canceló de último momento a la firma. Por lo que en esta sesión no se obtuvo avance alguno.

En la sesión número quince esta persona volvió a ausentarse y por lo tanto se le preguntó al cliente si existía algún avance, por lo que este nos comentó que no, que la misma persona no había realizado nada.

En la sesión número dieciséis se le preguntó a la clienta si se podía hacer una revisión de los cambios sugeridos, a lo que el cliente contestó que todo seguía llevándose de la manera antigua, supuestamente la nueva forma de trabajo les parecía muy complicada.

En la sesión número diecisiete, se volvió a visitar al cliente y su respuesta fue que, sugería que los consultores pasaran inquilino por inquilino a solucionar la situación, por lo que causo mucha molestia con los consultores de la firma ya que estaban rebajando su trabajo y prácticamente no tomarían las sugerencias hechas por la firma. Dentro de la sesión los consultores le negaron al cliente su idea ya que no es alguna de sus facultades.

En la sesión número dieciocho, se volvió a visitar al cliente y la respuesta fue que no se había obtenido ningún avance y el cliente sugirió que los consultores realizaran visita por visita a cada inquilino, de nuevo el cliente no comprendía las facultades de un consultor por lo tanto se le mencionó esto y la sesión se suspendió.

Dentro de la sesión número dieciocho y diecinueve los consultores evaluaron la idea de dejar el caso, ya que el cliente y su gente no avanzaban y no les interesaba algún cambio, por lo que lo más conveniente era que los clientes entregaran el caso.

En la sesión número diecinueve los consultores se reunieron con el cliente y se le comentó que sus propuestas no habían sido respetadas y la mejor era dejar de trabajar en su caso, el cliente accedió y nos platicó que consideraba, que estábamos bien pero que su gente se resistía al cambio, por lo que se entregó el caso y los consultores se retiraron.

Resultados

Después de las diecinueve sesiones, el logro en la empresa fue casi nada, ya que las propuestas hechas por la firma no se les dieron el seguimiento adecuado por parte de los empleados y dirigentes. Los hechos se dieron de la forma siguiente:

El cliente al inicio de la consultoría solicitó que la firma desarrollara una administración propia ya que previamente era llevado por otras personas de otra empresa, por la cual la firma ideó y presentó un plan para el control de esta.

Mediante el control que la firma propuso, la firma consideraba que tendría un cambio muy positivo, pero debido a la gente y los dirigentes a pesar de haber tomado capacitaciones acerca de esta no adoptaron y se resistieron a implementar el nuevo control. Argumentando que el anterior era mucho mejor.

También la firma detectó que dos personas atrasaban el proceso de la solución e implementación involucrando sus problemas personales dentro de la empresa y dándole prioridad a estos, toda esta situación se le comento al cliente y el cliente comento que ya estaba consciente de la situación desde un principio, pero no pensaba actuar al respecto.

Por lo que la firma evaluó la situación de entregar el caso, producto de la negación de estas personas a realizar un cambio, y la firma no tenía nada que hacer.

Autoevaluación

A lo largo de este asunto la actuación fue exactamente la misma que en otros casos previos, pero a consecuencia de que las sesiones no eran tan constantes y la gente se resistió al cambio no se le logró un gran avance, desgraciadamente ni si quiera con la opinión de un licenciado el cliente no actuó y sus subordinados se comprometían a actuar pero en realidad solo no realizaban ningún esfuerzo en conseguirlo, por lo que también solo se ofuscaban y al final de cuentas no se logró nada.

La firma todas las sesiones llegó con algún avance o propuesta de mejora, pero al final de cuentas la soberbia del cliente y su gente fue lo que arruinó el asunto.

Conclusiones

Después de toda la investigación realizada y acompañado con el desarrollo de los casos de logró concluir con la propuesta de una metodología diseñada por la autoría de mi persona extraída de la opinión de varios autores, esta metodología que se menciona y propone una solución multifuncional para cualquier microempresa o PYME, por lo que la implementación adecuada de esta metodología probablemente solucione muchos problemas corporativos.

A lo largo del desarrollo de los casos se obtuvo cierta experiencia de aprendizaje por parte de la firma, gracias a la diversidad de asuntos que la firma atiende día a día, se aprende de muchos conocimientos que no tenía en cuenta.

También se aprendió que algo muy importante para que un asunto se solucione o se llegue a un avance es la frecuencia de las sesiones, esto es crucial ya que despierta cierto interés en el cliente y también este se lo toma más en serio, por otro lado las cosas no pierden el sentido y coherencia tanto para el cliente como para los consultores.

Algo más que se también es de lo más fundamental para el éxito de esta metodología es que los empleados y directivos adopten el cambio y lo establezcan para su actividad diaria, ya que previamente en un asunto esa fue la causa principal para que no se llegara a la solución de este.

Asimismo gracias a la investigación de la opinión de autores, se llegó a conocer como realizar el proceso de una manera más profesional, ahora con este cambio se realizará un verdadero proceso de consultoría.

Ahora con la implementación de fases dentro del proceso como la realización de un diagnóstico, la creación de un mandato, la elaboración de un contrato de consultoría, un reporte de la planificación de la acción, enriquecen bastante el proceso de la consultoría que previamente se había realizado.

Algo sumamente importante que la firma descubrió durante la investigación fue que la mayoría de las microempresas y PYMES no tienen un tiempo de vida máximo de 3 años. Por lo que con ayuda de la consultoría este tiempo se puede extender mucho más, efecto de la implementación de mejoras dentro de su operación.

También otra cosa que la firma descubrió, fue que existe mucha oportunidad de trabajo para los consultores en el mundo laboral, ya que muchas empresas realmente desconocen como de verdad controlar su operación, por lo que es cuestión de que los consultores ofrezcan sus servicios, o en su defecto que se enteren del servicio por alguna recomendación.

Igualmente la firma verificó que esta actividad de la consultoría, puede tomarse metafóricamente como una intervención médica para la empresa, ya que los consultores fungen como un doctor que le recomendará una solución para sus problemas o malestares, los consultores se sumergen tanto en los registros anteriores que logran detectar algún problema y a partir de ahí se comienza a trabajar.

Por otro lado también se descubrió que la mayoría de las empresas no consideran la planeación estratégica como un factor importante, lo cual es un error enorme. Y la firma piensa lo contrario que esta planeación es algo fundamental, ya que esto es algo medular de cualquier empresa.

En la mayoría de los asuntos se le explico al cliente la importancia de este plan estratégico así como de su correcta creación e implementación dentro de su empresa.

Si una empresa logra diseñar este plan estratégico bien e implementarlo correctamente, resultara algo que revolucionara la empresa ya que ahora ya tiene un fin y se sabe qué hacer, por lo cual ya cuenta con los cimientos correctos como lo son la misión, visión y objetivos.

Por ultimo lo que la firma considera que es lo más importante es una actitud de cambio en general en la empresa y una adaptación a nuevos procesos sin impedirlos o sabotearlos, una actitud positiva y con adaptación al cambio contribuiría bastante a la implementación de esta metodología en la empresa.

Bibliografía

- EDUARDO LASECA. (s.f.). *developingthebusiness.com*. Obtenido de [developingthebusiness.com](https://developingthebusiness.com/la-prospeccion-de-clientes/):
<https://developingthebusiness.com/la-prospeccion-de-clientes/>
- Licda. Nancy Ortiz. (15 de Agosto de 2014). *asglemprendimientos.com*. Obtenido de asglemprendimientos.com :
https://asglemprendimientos.weebly.com/uploads/4/2/1/4/42141305/entorno_empresarial_1.pdf
- Patricia Nuño . (15 de Noviembre de 2017). *emprendepyme.net*. Obtenido de [emprendepyme.net](https://www.emprendepyme.net):
<https://www.emprendepyme.net/proceso-productivo.html>
- Alonso, P. P. (2009). ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPETENCIA. *IES CONSABURUMIES* , 28-29.
- Anonimo . (20 de JULIO de 2014). *bancomext.com*. Obtenido de <https://www.bancomext.com>:
<https://www.bancomext.com/comunicados/14237>
- Anonimo . (2017). *psicologiayempresa.net*. Obtenido de psicologiayempresa.net :
<https://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>
- Anonimo . (2018). *www.mundopymeabm.org*. Obtenido de [mundopymeabm](http://www.mundopymeabm.org):
<http://www.mundopymeabm.org.mx/estadisticas/las-pymes-en-la-economia>
- Anonimo . (s.f.). *emprendepyme.net*. Obtenido de [emprendepyme.net](https://sell.emprendepyme.net):
<https://sell.emprendepyme.net/e-commerce>
- Argudo, C. (17 de Mayo de 2017). *emprendepyme.net*. Obtenido de [Objetivos empresariales](https://www.emprendepyme.net) :
<https://www.emprendepyme.net/objetivos>
- Ayala, M. V. (2018). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO: Retos y oportunidades ante un mundo globalizado . *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 79-91.
- DOF. (2016).
- Española, Real Academia. (2019). *Diccionario español Jurídico*. Obtenido de [Control interno](https://dej.rae.es/lema/control-interno):
<https://dej.rae.es/lema/control-interno>
- Fernandez, A., Planas, Y., & Joya, R. (2012). Una propuesta normativa de control interno para las PYMES mexicanas. *Cofin Habana*, 75-85.
- Galán, J. S. (2019). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- García, L. J. (27 de ABRIL de 2015). PLANEACION ESTRATEGICA, . VP CONSULTORES EMPRESARIALES .
- INEGI. (2013).
- Jesús, U. L., Araceli, D. H., & Antonio, F. M. (2019). *EL IMPACTO QUE TIENE EL MARKETING SOBRE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA METALMECANICA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD* . GUADALAJARA : Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económico AdministrativasDepartamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales.

- José Francisco López. (Marzo de 2018). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-empresas.html>
- Jose Manuel . (2016). <https://laculturadelmarketing.com>. Obtenido de laculturadelmarketing.com:
<https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iii-primer-paso-analisis-del-sector/>
- kubr, M. (2015). *La consultoria de empresas* . CDMX: LIMUSA.
- Martínez Liliana. (03 de Septiembre de 2019). *liderempresarial.com*. Obtenido de liderempresarial.com:
<https://www.liderempresarial.com/presenta-inegi-radiografia-de-mipymes-en-mexico/>
- Noé Fuentes, G. O. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad. *Revista problemas del desarrollo* , 47-186.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estrategico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377-389.
- Ramírez, J. A. (2018). *El ABC del e-commerce*. Obtenido de Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/268503>
- Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como*. Veracruz: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Sarmiento Del Valle, S. &. (2003). *Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Valencia, J. R. (2013). *Administracion con enfoque estrategico* . Ciudad de mexico : Trillas.