

# REPORTE FINAL PARA ACREDITAR LA RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL AGOSTO-DICIEMBRE 2023

PRESENTA:

LEXA ZAFIRO SERRANO SILVA

CARRERA

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CONSULTORÍA DE LAS ÁREAS DE RECURSOS  
HUMANOS, ADMINISTRACIÓN, MERCADOTÉCNICA Y  
OPERACIONES.

ING. RODOLFO VÁZQUEZ PÉREZ

MARTHA CECILIA HERRERA  
AMBRIZ

DICIEMBRE 2023



# CAPÍTULO 1

# PRELIMINARES

## **CAPITULO 1 PRELIMINARES**

### **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis abuelos que fueron madre y padre para mí y que ya no están en este mundo, pero los años que estuvieron presentes fueron la más grande ayuda, siempre cuidándome y estando orgullosos de todo lo que yo hacía, gracias por siempre apoyarme en mis decisiones y por darme los mejores consejos que me dejan en este momento, en la culminación de mi carrera.

Gracias a mi familia, mi mami y mi hermano por acompañarme en este largo camino escolar, ahora finalmente de universidad y darme las herramientas tanto emocionales como físicas para seguir, por nunca dejarme caer aun en los momentos de mayor estrés y ansiedad y apoyarme incondicionalmente en todo lo que haga. Gracias papá por el apoyo que he recibido.

Gracias a mis dos mejores amigas, tanto Bianca que durante muchos años me ha acompañado y aún de lejos me dio ánimos para seguir, como Diana, mi hermana de otra madre, sin ella la carrera hubiese sido un martirio, gracias por siempre darme apoyo incondicional, por nunca dejarme y acompañarme tanto en mis mejores momentos como en los peores, gracias por ser mi compañera de aventuras diarias y de facultad, gracias por hacer especiales los días de universidad y que por fin estemos en el último paso para graduarnos y pasar a vida de adulto, gracias también a Doris por darme cobijo durante mi último año de carrera y aceptarme en su familia.

Gracias a Mitzi por ayudarme con todo lo relacionado con la carrera y de igual forma hacerla más amena.

Gracias a mis tías por alegrarse de mis logros y escucharme sobre mis materias y problemas escolares, por darme su opinión para mejorar mis trabajos y por sentirse orgullosas de mí. Gracias por todas las formas de apoyo para sacar mi carrera.

Gracias a Rodolfo Vázquez Pérez por dejarme realizar este proyecto en mi última parte de carrera, porque es un reto de conocimiento para mí el realizar de forma real la consultoría. Gracias por hacer posible mi crecimiento profesional.

Gracias a todos mis profesores del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga que hicieron posible que esté en este último peldaño, gracias por impartirme los conocimientos necesarios, por confiar en mí y por recordarme que soy alguien que tiene muchas cualidades, mucho futuro por delante y que soy especial.

## RESUMEN

La Consultoría es un servicio ofrecido hacia alguna persona o empresa, donde se dan recomendaciones en las áreas de oportunidad identificadas.

En el presente documento, se muestran las actividades realizadas en el negocio de Rodolfo Vázquez Pérez, la finalidad de estas fueron mostrarle diferentes maneras de llevar a cabo su negocio para que alcance sus objetivos.

Se elaboró una investigación de diferentes técnicas, conceptos y metodologías, las cuales fueron plasmadas en formato de una consultoría que tiene como objetivo enseñarle un panorama diferente a la persona física, de forma en que los consejos y la información otorgada sea analizada por Rodolfo Vázquez y aplicada para su mejora continua.

Todo lo realizado en este proyecto está basado en los conocimientos adquiridos dentro de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>II</b>
CAPITULO 1 PRELIMINARES	III
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	V
LISTA DE FIGURAS	VII
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>8</b>
CAPITULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
INTRODUCCIÓN	9
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE LAS ACTIVIDADES DESEMPLEADAS DEL ESTUDIANTE	10
PROBLEMAS A RESOLVER	13
OBJETIVOS	13
OBJETIVO GENERAL:	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	13
JUSTIFICACIÓN	14
	15
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>15</b>
MARCO TEÓRICO (FUNDAMENTOS TEÓRICOS)	16
CONCEPTOS	16
ENFOQUES	17
OBJETIVOS GENERALES	18
RAZONES PARA RECURRIR A UN CONSULTOR	18
DIMENSIONES Y SISTEMAS DE LA CONSULTORÍA	20
REALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN LA EMPRESA	21
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>24</b>
CAPITULO 4: Procedimiento y descripción de las actividades.	25
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
RECURSOS HUMANOS	26
ADMINISTRACIÓN	54
CAUSAS	54
MERCADO	72
<b>CAPITULO 5: RESULTADOS</b>	<b>93</b>
<b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>CAPITULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS</b>	<b>98</b>
<b>CAPITULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>100</b>
<b>CAPÍTULO 9</b>	<b>101</b>
CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA	102

**LISTA DE FIGURAS**

*FIGURA 2.1* .....6  
*FIGURA 2.2* .....7  
*FIGURA 2.3* .....7  
*FIGURA 2.4* .....8  
*FIGURA 3.1* .....11  
*FIGURA 3.2* .....12  
*FIGURA 3.3* .....16

**LISTA DE TABLAS**

*TABLA 4.1* .....25  
*TABLA 5.1* .....91



# **CAPÍTULO 2**

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## CAPITULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

### INTRODUCCIÓN

El documento presente muestra la parte final del proyecto de residencias profesionales que fue desarrollado con la persona física Rodolfo Vázquez Pérez, donde el objetivo principal fue la consultoría de las áreas de Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia y Operaciones.

Rodolfo Vázquez tiene un negocio de productos para el campo, por lo cual es considerado como una microempresa que se dedica a la compra-venta de artículos para el sector agrícola, tales como semilla para siembra, herbicidas, insecticidas y aspersores manuales. Cuenta con 2 trabajadores a parte de él que es el gerente, tiene un buen porcentaje de su clientela que es por menudeo y existe un cierto numero de clientes ya exclusivos a los cuales, cada cierto tiempo (temporada de siembra) se les vende en volumen.

En la primer parte se encuentra una descripción del negocio, su ubicación y su funcionamiento, se externan las áreas de oportunidad, los objetivos específicos de este proyecto, la justificación y los conceptos básicos para dar un entendimiento mayor a este documento.

A partir del capítulo 4 se observan todas las actividades que fueron realizadas durante un periodo de tiempo y se plasma la consultoría de las áreas Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia y Operaciones, la cual lleva a ser analizada por la persona física Rodolfo Vázquez para su toma de decisiones.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE LAS ACTIVIDADES DESEMPÑADAS DEL ESTUDIANTE

Rodolfo Vázquez Pérez tiene un negocio el cual tiene como origen la compra venta de semillas y agroquímicos para siembra, el local está ubicado en Lagos de Moreno Jalisco en la dirección Félix Ramírez Rentería 1490-a (figura 2.1), con fácil acceso y estacionamiento propio para clientes (figura 2.2), actualmente trabajan dos personas aparte del gerente general, se re abrió en marzo del 2023 después de un lapso de 4 años que permaneció cerrado y anterior a esto estuvo 29 años presente en el mercado con la razón social “Comercial Agrícola el sol S.A. de C.V.”, cuenta con una bodega de 400 mts cuadrados (figura 2.3), el cual en su interior cuenta con un baño, área administrativa y salida de emergencia, así como puerta de acceso principal para ventas.

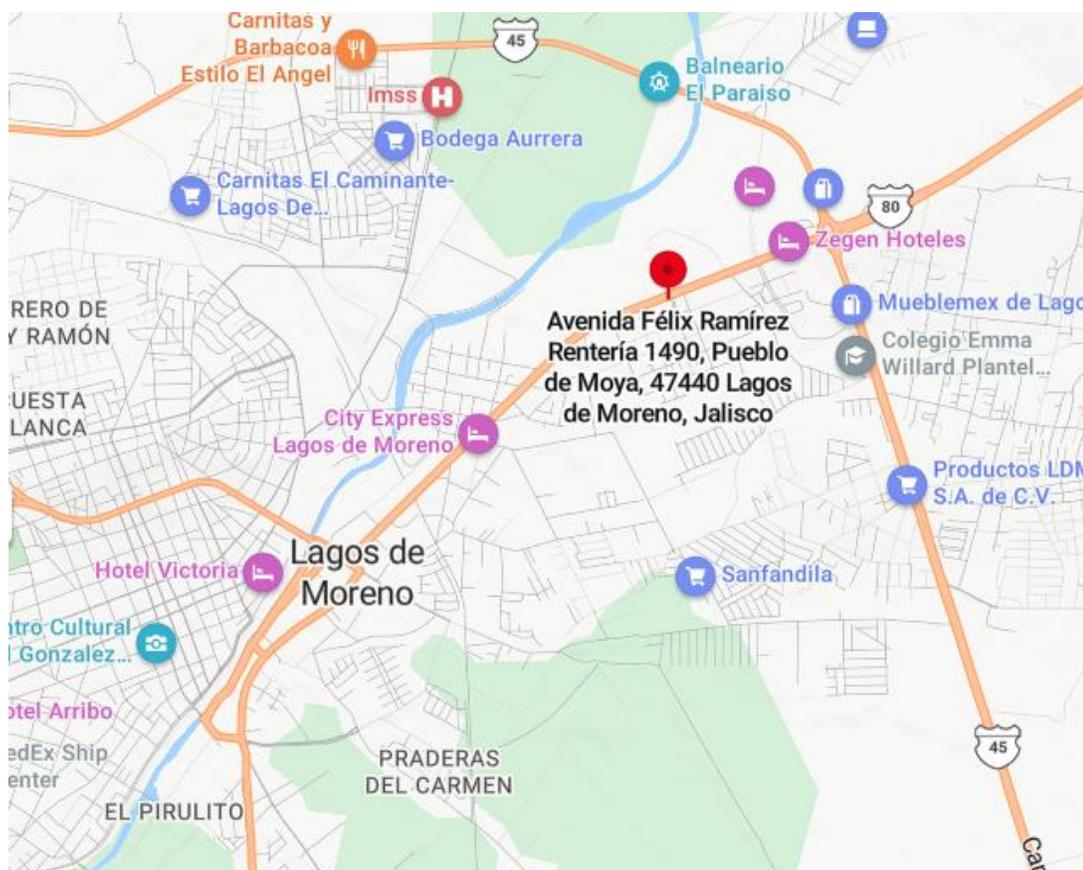


FIGURA 21.1 MAPA DE LAGOS DE MORENO



FIGURA 2.2 FACHADA DEL NEGOCIO



FIGURA 2.3 INTERIOR DEL NEGOCIO

Las decisiones son tomadas por Rodolfo Vázquez y consensuadas con la encargada del negocio, con la cual ya lleva años trabajando en conjunto. El tercer puesto que es necesario para el funcionamiento (el almacenista), contiene mucha rotación de personal.

Dentro del catálogo de productos se maneja principalmente semilla de maíz híbrida, fertilizantes granulados, herbicidas, insecticidas, semillas de avena, triticale, rye grass, aspersores manuales, pasto para jardín y sobres de semilla de hortaliza para huertos familiares (figura 2.4).



FIGURA 2.4 ARTÍCULOS QUE VENDE EL NEGOCIO

De la parte administrativa no cuenta con organigrama, misión, visión, objetivos, metas, políticas.

Los principales clientes de la empresa son los agricultores de Lagos de Moreno y sus alrededores, pues al vender insumos agrícolas van dirigidos a los productores primarios. En segundo plano están gente de la ciudad, esto por productos para fumigaciones caseras

La residente Lexa Zafiro Serrano Silva fue la encargada de realizar una consultoría al negocio, esta en las áreas de Recursos Humanos, Mercadotecnia, Operaciones y Administración. Se desempeñó de forma en la que semanalmente reportó su avance y solucionó dudas, tanto propias como de la persona física.

## PROBLEMAS A RESOLVER

Dentro del negocio de Rodolfo Vázquez Pérez se encontraron diversas problemáticas, tiene poco que reabrió, dando lugar a que esté iniciando de nuevo y carezcan de diversas cosas, las cuales fueron:

- No tener un proceso de reclutamiento establecido, haciendo que el personal seleccionado no sea el adecuado y tenga poca permanencia.
- La administración de cada área del negocio no es suficiente, pues le falta el organigrama, la descripción de puestos, la misión, visión, filosofía, valores y políticas, por lo que el personal no conoce exactamente a donde dirigirse como empresa.
- Su mercado es pequeño, por lo cual se está buscando el aumento de este y por ende un crecimiento en ventas y posicionamiento en el mercado, destacando de la gran competencia que se tiene en estos momentos.

## OBJETIVOS

### OBEJTIVO GENERAL:

Ayudar a la persona física a alcanzar sus objetivos estratégicos como la competitividad y la productividad, todo a través de evaluaciones de la gestión y el descubrimiento de sus oportunidades, todo esto logrado por medio de una consultoría de las áreas de recursos humanos, administración, mercadotecnia y operaciones.

### OBEJTIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Realizar una investigación exhaustiva de temas relacionados con recursos humanos, administración, mercadotecnia y operaciones, lo que llevará a dar conocimientos claros a la persona física para conseguir sus objetivos.
- ✓ Crear un buen proceso de recolección y contratación de personal mediante el conocimiento y consejos de diversas formas de realizarlo.
- ✓ Mejorar la calidad en la gestión del personal, esto aunado al proceso de recolección.
- ✓ Mejorar la administración de las áreas.
- ✓ Reducir y/o eliminar gastos y costos innecesarios e imprevistos.

- ✓ Evitar reprocesos y actividades que no correspondan.
- ✓ Establecer metas, objetivos y políticas en cada área.
- ✓ Generar mayor número de ventas con la aplicación de estrategias plasmadas en la consultoría.
- ✓ Realizar una buena planificación englobado a lo que se comercial logrando ampliar el catálogo de productos.
- ✓ Eficientar los inventarios.
- ✓ Aumentar la competitividad.

### JUSTIFICACIÓN

La realización de la consultoría dentro del negocio de Rodolfo Vázquez Pérez parte de una carencia en la administración, mercado, operaciones y recursos humanos, esta identificada por la persona física, de forma en la que existían problemas con la introducción de nuevos productos al mercado, el personal contratado es ineficiente e ineficaz, existen discrepancias dentro de las actividades administrativas, falta de organización dentro de todas las áreas y en la tienda, y baja en ventas.

Por lo anterior, es sumamente importante resolver estos problemas identificados pues impide crecer de forma efectiva al negocio, entorpeciendo su avance, creando costos imprevistos e innecesarios, quejas, retraso en tiempos, ventas bajas, etc.

Los beneficios que se obtendrían con la realización de este proyecto serán los siguientes:

- Conocer el negocio a profundidad y tener lo principal para actuar.
- Tener bien definidas las bases del negocio y por consecuente que el personal seleccionado adecuadamente avance a las mismas metas y objetivos del negocio.
- Aumentar su catálogo de productos para ampliar su mercado y tener posicionamiento en este, siendo altamente competitivos.



# CAPÍTULO 3

## Marco Teórico

## MARCO TEÓRICO (FUNDAMENTOS TEÓRICOS)

### CONCEPTOS

Para la realización de este documento se consultaron diversos libros donde se comprende que la consultoría es considerada un método que mejora las prácticas de la gestión (Kubr,1997), la consideramos una actividad profesional orientada al servicio organizacional, empleando conocimiento, experiencia y recursos para identificar problemas, proponer soluciones, ejecutar procesos y gestionar cambios en las organizaciones. Su objetivo fundamental es el de generar mayor competencia en las organizaciones donde se aporte un mejoramiento continuo a los procesos y un crecimiento organizacional. Lo principal es darle un valor a la empresa, enfocado al cliente.

Según Peter Block (Block, 2011) la consultoría es la influencia a una persona, grupo o una organización que genera un cambio o facilita un aprendizaje. La consultoría implica que el cliente brinde información confiable y oportuna, participando activamente en la construcción del proceso. Globalizando la idea, implica atender las necesidades del cliente, buscar mejoras mediante conocimiento, experticia y recursos que el cliente determine, asegurando satisfacción y explorando nuevas oportunidades. (Ramírez & Hurtado, 2018)).

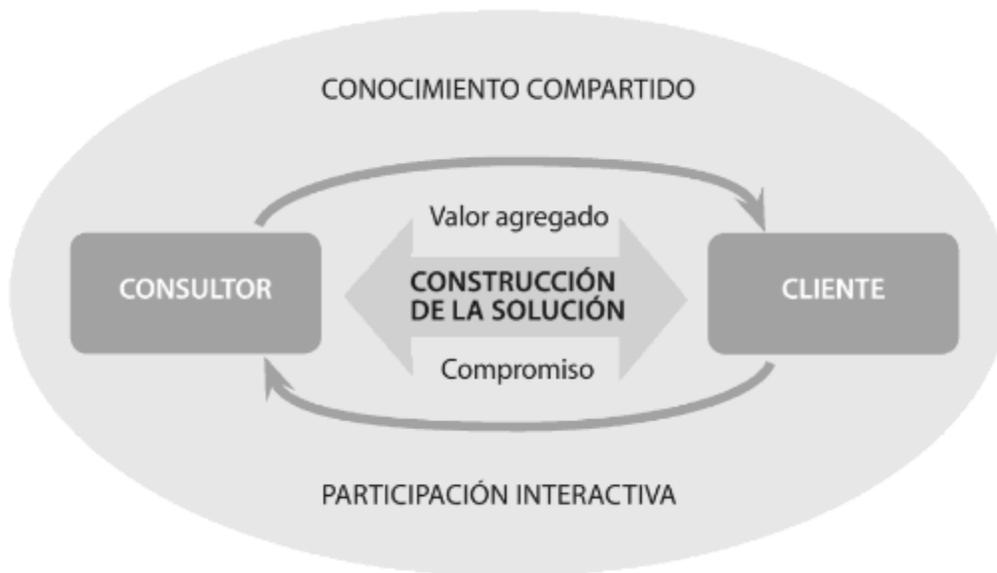
Fritz Steele (1975) define la consultoría como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, si no que ayuda a los que no son”.

Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto os problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”. (Kubr,1997).

Un consultor puede ejercer influencia en individuos, grupos u organizaciones, pero carece de la autoridad directa para implementar cambios o llevar a cabo programas a la práctica.

(Block, 1999).

Debemos considerar los roles en la relación laboral. El consultor, proveedor del producto/información, interactúa con la empresa y su cliente. Ambos comparten conocimientos para construir soluciones. El cliente aporta compromiso, y el consultor agrega valor a la colaboración. En la figura 3.1 se puede observar un diagrama que plasma la relación mencionada.



RELACION CONSULTOR CLIENTE FIGURA 3.1

## ENFOQUES

Si se dejan de lado pequeñas diferencias entre todas las definiciones, se llega a 2 enfoques básicos dentro de la consultoría.

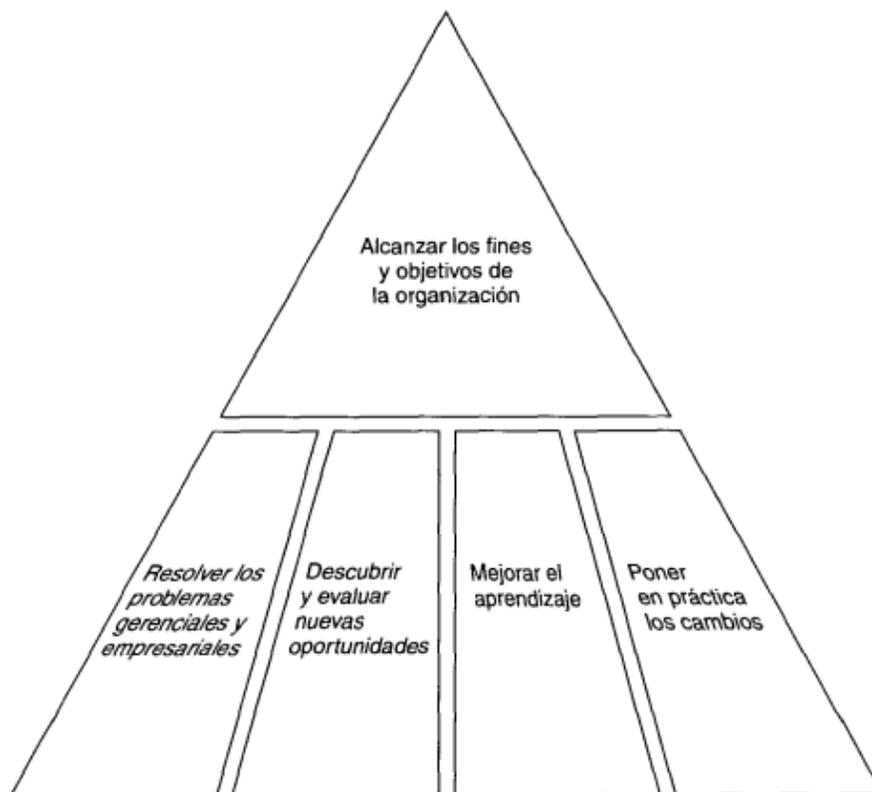
- Con el primer enfoque se adopta una visión funcional, que insiste en que los consultores aportan capacidad (proporcionan ayuda) partiendo de que esa ayuda se puede prestar a personas que realizan trabajos muy diferentes. Un ejemplo, es un director o gerente de una empresa, este puede actúa como consultor si decide asesorar y ayudar a un colega o a sus propios subordinados, esto en lugar de dar órdenes.
- El segundo enfoque considera que es un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio.

En sí, ambos enfoques se consideran complementarios en lugar de opuestos. La consultoría puede centrarse tanto en ofrecer un servicio profesional o simplemente en proporcionar asesoramiento y ayuda práctica. (Kubr, 1997)

Según Kubr, el consultor debe buscar tanto independencia técnica, financiera, administrativa y política, como independencia emocional, esto en favor a poder ejercer la actividad de forma idónea. (Ramírez & Hurtado, 2018)

### OBJETIVOS GENERALES

La consultoría tiene diversos objetivos generales, los cuales llevan siempre al fin de la mejora continua de la organización, estos objetivos son presentados por la siguiente pirámide, de forma en la que los 4 de abajo forman la base del objetivo final. (figura 3.2)



OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA FIGURA 3.2

### RAZONES PARA RECURRIR A UN CONSULTOR

Los directores de empresas recurren a los consultores generalmente cuando se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema. El trabajo del consultor inicia cuando una situación determinada es considerada como insatisfactoria y/o

susceptible a mejora, y termina con un cambio en esa situación que es valorado como una mejora.

De manera directa o indirecta, cualquier cambio implementado con el apoyo del consultor debería tener como objetivo mejorar la calidad de la gestión y el desempeño de la organización, alcanzando niveles de excelencia.

Las principales razones que llevan a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores son:

- Aporte de conocimientos y técnicas especiales:  
Cuando una organización carece de personas capaces para solucionar problemas con la misma posibilidad de éxito.  
Si la organización no logra alcanzar su objetivo primordial, los conocimientos especializados necesarios podrían vincularse con diagnósticos, planificación, estrategias, coordinación, sistemas de información u otros temas afines y generales.
- Aplicación de mejoras:  
La dirección de la empresa comprende que se necesitan mejoras, pero no se cuenta con la capacidad y experiencia suficientes para realizarlas con eficacia.
- Aporte de una intensa ayuda profesional con carácter temporal:  
Los directores de alto nivel o los especialistas del personal deben concentrarse a fondo y de forma constante sobre el problema o proyecto principal.
- Opinión externa imparcial:  
Los directores e incluso especialistas de la organización pueden estar demasiado influidos por su participación personal, por las tradiciones y valores existentes, lo que genera un sesgo para comprender el problema existente de forma clara y las soluciones no serán factibles del todo.
- Justificación en las decisiones de la dirección:  
Hay ocasiones en las que los directores necesitan informes que justifiquen sus decisiones.

(Ramírez & Hurtado, 2018)

Dentro de la consultoría, los elementos fundamentales del método tienen una gama amplia de métodos, modos, estilos, enfoques y técnicas. Lo que hace que cualquier tipo de problemas que tenga una organización, así sea el más específico, un consultor pueda ayudar y cumplir su función de forma exitosa.

## DIMENSIONES Y SISTEMAS DE LA CONSULTORÍA

De forma teórica y desglosada, existen dos dimensiones dentro de la consultoría, las cuales son:

1. Dimensión técnica:  
Relaciona la naturaleza de la gestión o el problema empresarial que enfrenta el cliente con la manera de analizar y resolver dicho problema.
2. Dimensión humana:  
Incluyendo las relaciones interpersonales entre la organización y el cliente, las opiniones del personal sobre el problema abordado y su deseo de mejorar la situación, así como la relación consultor-cliente.

Ambas deben llegar a un equilibrio y el consultor tiene que elegir como ayudar dentro de ellas y sus tres principales sistemas:

- 1) Técnicos:  
Son competentes que proporcionan un asesoramiento. Los problemas del cliente se consideran técnicos.
- 2) Humano:  
Va centrado en el recurso humano de las organizaciones, sus raíces se encuentran en las ciencias del comportamiento y su doctrina, están especializados en el desarrollo de los recursos humanos.
- 3) Prácticos y pragmáticos.  
Para diagnosticar los problemas de las organizaciones y ayudar a los clientes a dirigir con más eficacia y eficiencia, se considera a la empresa como un conjunto interdisciplinario.

(Kubr, 1997).

## REALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN LA EMPRESA

En la práctica, la consultoría es una mezcla de todo, la cual no se puede desglosar, ya que en una empresa los problemas técnicos y humanos están interrelacionados.

Para resolver el problema, el consultor utiliza un enfoque riguroso que implica identificar y solucionar problemas mediante la recopilación, verificación y cruzamiento de hechos. Además, se exploran las hipótesis e impresiones del cliente, y todos los resultados se someten a un diagnóstico meticuloso. El consultor es metódico, pero aplica técnicas creativas en busca de nuevas soluciones factibles, la determinación y justificación de las mejores soluciones que debe elegir el cliente, la concepción de planes de acción para aplicar las propuestas y la ayuda al cliente para organizar y vigilar esa aplicación.

A continuación, se darán a explicar la relación consultor-organización-cliente que se lleva de forma práctica, la visualización global de la empresa, los pasos para realizar la consultoría y el objetivo final de la consultoría.

- Relación de consultor con la organización cliente para planificar y aplicar los cambios:

Este aspecto implica varias dimensiones. El consultor y el cliente deben definir claramente sus funciones, asegurándose de que se complementen, se respalden mutuamente y se comprendan plenamente. Dependiendo del problema, la experiencia y actitud del cliente pueden influir en la modalidad de trabajo. El cliente buscará colaborar en todas las etapas de la tarea, fomentando así una participación conjunta y un logro compartido en lugar de atribuirse exclusivamente al consultor.

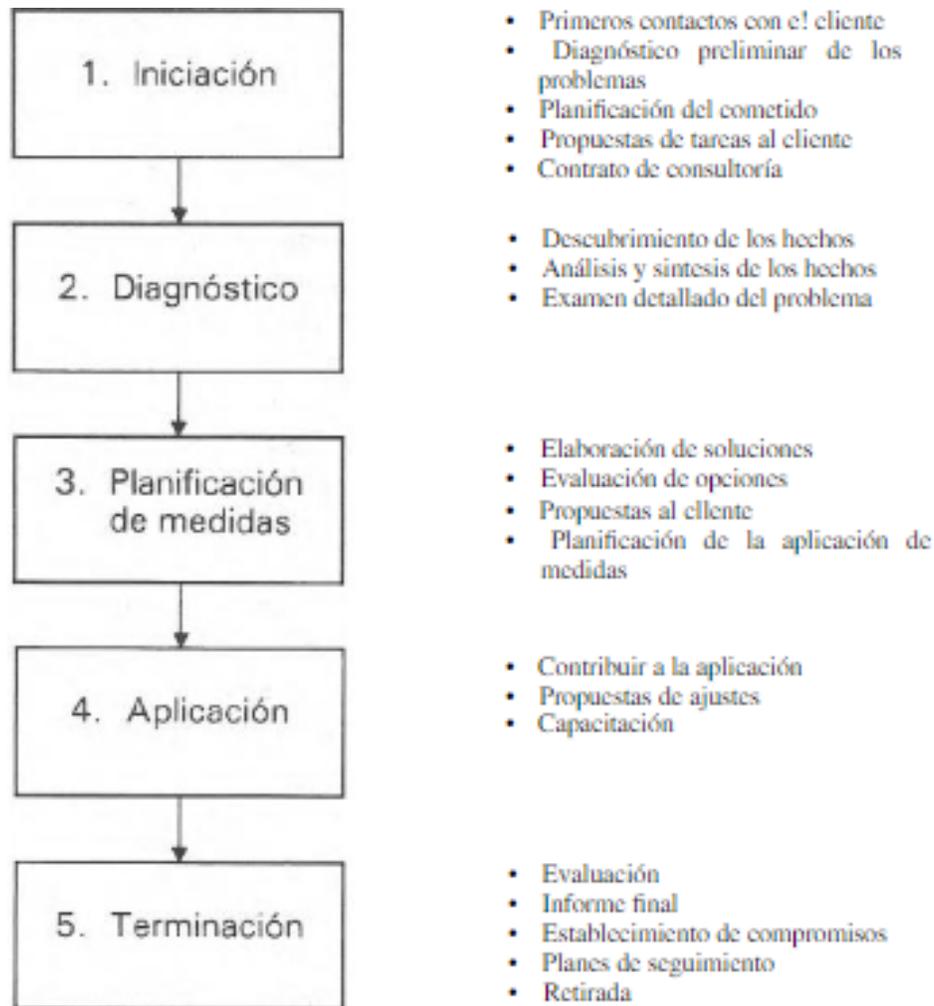
- Visión general del proceso de consultoría:

La consultoría es una colaboración entre el consultor y el cliente para abordar un problema específico y aplicar cambios en la organización del cliente. Desde el establecimiento de la relación hasta la partida del consultor, el proceso se divide en fases básicas, guiando a ambos de manera sistemática y metódica a través de una secuencia lógica y temporal de operaciones.

- Pasos para realizar la consultoría:

No existe un número universalmente reconocido de pasos, ya que diversos autores proponen modelos que varían desde tres hasta diez fases.

Es útil usar un modelo de cinco fases principales, los cuales se muestran en la figura 3.3, lo que constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos, no es un modelo se use de forma universal, pues, cada empresa es diferente y tienen problemas en específico.



PASOS PARA REALIZAR LA CONSULTORÍA FIGURA 3.3

- Objetivo final de la consultoría

La consultoría se centra en resolver problemas y facilitar cambios progresivos en la organización del cliente. Al abordar problemas técnicos específicos, el consultor se ocupa tanto de aspectos técnicos como humanos durante el proceso de cambio organizacional. A los consultores se los llama a menudo «agentes del cambio»,

esta designación destaca su papel de ayuda en la determinación de la necesidad del cambio, en la planificación y aplicación de éste. Dado que un cambio en la organización implica un cambio en sus miembros, el consultor también debe abordar el aspecto psicológico. Su tarea incluye ayudar al cliente a manejar la situación de manera que minimice la resistencia a las transformaciones y, si es necesario, superar dicha resistencia.

(Kubr,1997)



# CAPÍTULO 4

## Desarrollo

## CAPITULO 4: Procedimiento y descripción de las actividades.

Dentro del negocio se realizaron diferentes actividades, principalmente, todos los días se interactuaba con el cliente, se hacían inventarios, facturación y acomodo de archivos, de parte del proyecto, primero, se hizo un conocimiento de todas las áreas y se platicó con el personal, todos los días se hacía una dinámica donde se observaban las actividades hechas y se les cuestionaba en qué consistía. Durante el mes de septiembre y octubre se revisaron todos los datos recabados en el mes de agosto. En los meses de octubre y noviembre se construyó el siguiente documento donde se muestra la consultoría de las áreas, se mostró este mismo en una presentación y se le entregó el documento mencionado, esto llevando al jefe a tomar decisiones

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVIDAD 1. CONOCIMIENTO DE TODAS LAS ÁREAS.					
ACTIVIDAD 2. PLÁTICAS PERSONALES CON LOS TRABAJADORES.					
ACTIVIDAD 3. REVISAR A PROFUNDIDAD LOS DATOS RECABADOS.					
ACTIVIDAD 4. REALIZAR UN DOCUMENTO DONDE SE EXPONGA LO DETECTADO.					
ACTIVIDAD 5. REALIZAR UNA PRESENTACIÓN PARÁ LA PERSONA FÍSICA.					
ACTIVIDAD 6. ENTREGAR EL DOCUMENTO A LA PERSONA FÍSICA.					
ACTIVIDAD 7. DARLE SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES QUE SE PROPUSIERÓN EN LA CONSULTORÍA.					

TABLA 4.1

## RECURSOS HUMANOS

**PROBLEMA:** LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ES CARENTE.

**CAUSAS:**

1. No establece las metas, objetivos ni políticas del área.
2. No practican la evaluación constante del trabajador, por lo tanto, no cuentan con una capacitación estandarizada ni con las políticas.
3. No cuentan con perfiles ni análisis y descripción de puestos, donde no hay estudios psicométricos, y lo que es más importante no se especifican las competencias para la vacante del puesto.
4. El proceso de reclutamiento del personal no es adecuado ni eficiente.
5. No practican la capacitación constante, por ende, no cuenta con programas para realizarlos.
6. Al ser una microempresa. carece de sindicato.

**EFFECTOS:**

Dentro de la empresa, si el equipo de Recursos Humanos no tiene buena gestión y por ende hace una mala contratación, la organización deberá asumir **costos** imprevistos tanto en la gestión de calidad, como en nuevos reclutamientos, retraso en los tiempos de otros procesos, quejas de clientes por fallas en el producto o servicio, etc. Para evitar lo anterior se recomienda:

**RECOMENDACIONES:**

**RECOMENDACIÓN 1:** TENER UNA BUENA ADMINISTRACIÓN PARA IMPARTIR EFECTIVIDAD, SIENDO LA ENCARGADA DE GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO QUE LOGRARÁ LA OBTENCIÓN DE LAS METAS CORPORATIVAS.

## **A) DISEÑAR LOS OBJETIVOS DEL ÁREA Y PONERLOS POR ESCRITO**

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento se estrategia de negocio. En ese marco, la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

### **Objetivos Explícitos**

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

### **Objetivos implícitos**

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa,

Hay que elegir objetivos cuantificables. tangibles y que pueden ser medidos es más factible evaluar su avance y su éxito.

La meta de aumentar las ventas, por ejemplo, es muy amplia, por lo que debemos tener en cuenta cuestiones como el plazo para alcanzarla y cuánto se desea aumentar. De este modo, para definir una meta similar, lo ideal es establecer una fecha y un objetivo claro.

Opta por objetivos específicos

Si tienes un objetivo general, debes determinar los objetivos específicos y precisos que te orientarán por el camino correcto, es decir, crear los pasos concretos que necesitarás seguir para lograr culminar el objetivo.

Define objetivos realistas

Para alcanzar el éxito debes ser realista. Es fundamental tener en cuenta los recursos con los que cuentas para poder lograr tu objetivo. Si te colocas una meta sin contar con los recursos para alcanzarla, solo obtendrás frustraciones.

Las metas deben ser realistas.

Determina un plazo

Establecer la fecha de inicio y fin es primordial para no procrastinar tus acciones. Solo así evitas postergar tu objetivo indefinidamente.

## **B) ESTABLECER LAS METAS DEL ÁREA Y PONERLAS POR ESCRITO**

Una meta es el resultado que quieres lograr, por lo general es amplio y a largo plazo. Los empleados necesitan estar motivados para lograr grandes cosas. Un gerente efectivo puede motivar a sus empleados al establecer metas para ellos. Esto les ayuda a ser proactivos en los deberes de su función. Las metas que establezcas para tus empleados deben engranarse con la filosofía global de la organización. Los gerentes efectivos reconocen la importancia de adherirse a la filosofía y la misión de la compañía. Las metas que establezcas para los empleados deben ser altas, pero alcanzables. Ayuda a tus empleados a conseguir estas metas recompensándolos de forma positiva y reforzando las actividades que rinden resultados positivos.

El establecimiento de objetivos establece metas claras que deben alcanzar los empleados y las empresas. Esto puede conducir a un mayor rendimiento a nivel individual y de la empresa. Los gerentes de recursos humanos deben

tener en cuenta los tipos de metas que van a establecer y cómo las van a seleccionar, medir y cambiar.

### **Tipos de metas**

Hay dos tipos de metas de recursos humanos, las metas individuales y las metas de la compañía. Las metas individuales incluyen medidas personales de rendimiento, como las ventas o los ingresos generados de forma individual y, las metas de desarrollo personal, tales como una mayor educación o certificación. Los objetivos de la empresa son metas de recursos humanos para la empresa en su conjunto, tales como la reducción de la rotación de personal y el aumento de los ingresos por empleado. Ambas, las metas individuales y las empresariales son importantes para el éxito de recursos humanos en una empresa.

### **Seleccionando las metas**

Las metas de recursos humanos deben ser seleccionadas de acuerdo con el marco de trabajo SMART (por sus siglas en inglés), que establece que los objetivos de recursos humanos deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y en tiempo. Un ejemplo de una meta SMART de recursos humanos sería aumentar las ventas por persona en la división de ventas domésticas de US\$10.000 a US\$12.000 por mes durante el próximo año.

### **Medición de las metas**

Para saber si las metas de recursos humanos han tenido éxito, es importante medirlas. Una forma común de los gerentes de recursos humanos para hacer la medición es con un análisis de las deficiencias. Este análisis toma la meta deseada y mide la mejoría necesaria para alcanzarla. Los gerentes deben realizar un análisis de las deficiencias antes de la implementación de las metas y luego hacer el análisis con regularidad para verificar si la meta se ha cumplido.

### **Cambio de metas**

Es importante que los gerentes monitoreen sus metas y realicen cambios si es necesario. Si una meta no tiene éxito, el gerente debe considerar por qué y luego decidir si es posible lograr la meta o si se debe cambiar. Los gerentes también deben ser conscientes de las fuerzas externas, tales como los cambios en el mercado laboral, que pueden requerir cambios en las metas de recursos humanos.

### **C) ESTABLECER LAS POLITICAS DEL ÁREA Y DEJARLAS POR ESCRITO**

Dentro del área de recursos Humanos durante la consultoría se encontró que no establecen políticas y tampoco se encuentran por escrito. Si en el área de recursos humanos no se establecen políticas del área y tampoco están por escrito, puede ser difícil para los empleados y para los responsables de la gestión de recursos humanos entender las expectativas y los procedimientos adecuados en la organización. Es importante abordar esta situación de manera proactiva para evitar posibles problemas y confusiones en el futuro.

La solución a este problema sería lo siguiente:

Identificar las políticas necesarias: Hacer una lista de las políticas de recursos humanos que se necesitan en su organización. Estas políticas pueden incluir cosas como políticas de contratación, políticas de evaluación del desempeño, políticas de compensación y beneficios, políticas de capacitación y desarrollo, y políticas de disciplina y terminación

Consultar con expertos: Buscar asesoramiento de expertos en recursos humanos, como consultores externos o profesionales de recursos humanos en su red profesional. Estos expertos pueden ayudar a identificar las mejores prácticas y políticas comunes en su industria o sector

Desarrollar las políticas: Utilizar la información recopilada para desarrollar políticas de recursos humanos claras y concisas. Asegúrese de que las

políticas sean justas y equitativas para todos los empleados y que se ajusten a las leyes y regulaciones laborales aplicables.

Comunicar las políticas: Comunique las políticas de recursos humanos claramente a todos los empleados de la organización. Es posible que desee organizar una reunión para discutir las políticas con los empleados y responder cualquier pregunta que puedan tener.

Implementar y hacer cumplir las políticas: Implemente las políticas y asegúrese de que se cumplan de manera consistente en toda la organización. Establezca un proceso para abordar cualquier incumplimiento de las políticas y tome medidas disciplinarias apropiadas según sea necesario.

## **RECOMENDACIÓN 2: LA PLANEACIÓN DEL PERSONAL**

### **A) ESTABLECER CUAL SERÁ EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR**

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, **con** el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos.

A la hora de implementar un sistema de evaluación del desempeño es importante determinar los siguientes pasos:

#### **1. Definir los indicadores que vamos a evaluar:**

Para establecer los criterios de evaluación, se recomienda analizar las funciones del puesto del trabajador y determinar una puntuación por cada grado de cumplimiento. En función del tipo de indicadores que estemos utilizando podremos determinar qué roles son los más adecuados para medir.

#### **2. Escoger una metodología de evaluación:**

Podemos elegir diferentes metodologías en función de cada puesto de trabajo.

Una clasificación de las metodologías comúnmente utilizada para realizar evaluaciones de desempeño es en función de quiénes están evaluando:

**Autoevaluación:** El trabajador se evalúa a sí mismo

**Metodología 90°:** la evaluación únicamente se realiza por el superior inmediato

**Metodología 180°:** la evaluación se realiza por el jefe inmediato y los colegas de trabajo.

**Metodología 270°:** la evaluación se realiza por el superior inmediato, los colegas y los subalternos

**Metodología 360°:** además de los anteriores, participan también los clientes (internos y externos) y proveedores.

### **3. Diseñar la encuesta de evaluación del desempeño:**

Una vez definidos los indicadores y el método, el siguiente paso es crear el cuestionario para la autoevaluación, en forma de entrevista o encuesta. Es importante dedicar tiempo a este paso y utilizar las preguntas correctas.

Nosotros recomendamos hacer grupos de empleados y personalizar las preguntas, en la medida de lo posible. Así, los empleados sentirán mayor confianza al contestar y les estarás demostrando que conoces su trabajo y te interesa que se sientan escuchados.

Cuida la redacción de tu encuesta, utilizando un lenguaje sencillo, sin tecnicismo o palabras que puedan causar confusión al empleado o que le puedan ofender.

### **4. Enviar las encuestas y realizar el seguimiento del proceso de evaluación del desempeño:**

Para agilizar esta gestión, podemos valernos de la tecnología para automatizar el envío de la encuesta a los grupos de

empleados adecuados, mediante una herramienta digital desde la que puedas realizar encuestas personalizadas.

Para que el empleado se sienta a gusto y libre de expresar su opinión, es importante también que la herramienta permita responder al cuestionario de forma anónima.

### **5. Realizar la evaluación del desempeño:**

Y ya llegamos al último paso, la recogida de respuestas y el análisis de los resultados, que deberá de ser tanto global como individual. Hay diferentes formas de analizar las respuestas, pero aquí lo importante es encontrar patrones y puntos de mejora para tomar mejores decisiones y favorecer la motivación y el desempeño de los empleados.

Es importante compartir los resultados con los trabajadores de manera asertiva y con absoluta transparencia, y tener la oportunidad de recibir su opinión constructiva de manera continua. Reunirnos con cada evaluado, a ser posible en persona, para dar y recibir *feedback* con los resultados sobre la mesa.

#### **importancia de tener una herramienta digital para realizar la encuesta de evaluación de desempeño**

Como hemos dicho antes, la tecnología es una gran aliada a la hora de realizar evaluaciones de desempeño. Hoy en día, podemos encontrar diversas herramientas en el mercado que están orientadas hacia este tema. En este punto, podemos hablarte de una en específico con la que puedes realizar de una forma muy sencilla encuestas de evaluación de desempeño.

## **RECOMENDACIÓN 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **A) CAPACITAR DE FORMA EFICIENTE AL PERSONAL, TODO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES**

La captación de recursos humanos es un proceso cuya finalidad se basa en atraer a las personas con interés en ocupar un determinado puesto de trabajo en la empresa, analizar su valía, elegir a una de ellas y por último, integrarlas en la organización.

#### **1. Análisis de las necesidades de la empresa.**

Cualquier organización que desee destacar en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades de personal. Realizar un análisis cada cierto tiempo será, por tanto, muy beneficioso para la compañía. Detectar carencias en los equipos es fundamental.

#### **2. Reclutamiento de personal.**

Una vez que se han detectado las necesidades de personal, el próximo paso es comenzar la búsqueda. Llegados a este punto podemos diferenciar entre el reclutamiento pasivo –cuando esperas a que los CV lleguen a la empresa o el reclutamiento activo –cuando la búsqueda se realiza a través de diversas herramientas.

#### **3. Recepción de las vacantes.**

Si optas por un reclutamiento pasivo, debes esperar a recibir los CV de los candidatos tanto de manera online como offline. Si eliges llevar a cabo un reclutamiento activo puedes hacer una búsqueda en bases de datos como la de Infoempleo.

#### **4. Trabajos de preselección.**

Una vez hayas buscado los candidatos o hayas recibido las candidaturas, debes realizar una preselección. Desde el departamento de RRHH tienes que crear unos filtros, fijar unos objetivos y tener claros los perfiles a contratar.

## **5. Pruebas.**

Las personas candidatas deberán pasar una serie de pruebas con el objetivo de comprobar que reúnen las habilidades y competencias necesarias para el puesto que hay que cubrir. Estas pruebas pueden estar formadas por test psicotécnicos, role playings u otro tipo de técnicas.

## **6. Entrevistas.**

Las entrevistas son un procedimiento necesario que hay que llevar a cabo para conocer mejor a los candidatos. Este es uno de los pasos más importantes del proceso.

## **7. Decisiones después de las valoraciones.**

Al finalizar las entrevistas, es necesario hacer las valoraciones oportunas de todos los candidatos. Tomar notas o rellenar algún tipo de ficha puede ser de gran utilidad en este punto.

## **8. Informar y contratar al candidato elegido.**

Una vez que hayas hecho tu selección, deberás informar a la persona que hayas escogido. Si sigue interesada en el empleo que le ofreces, concertarás una cita para informarle de los aspectos legales y conductuales relativos a su nuevo puesto y le pedirás que firme su nuevo contrato.

## **9. Incorporación del empleado.**

Tras la firma del contrato viene la incorporación del empleado. Es importante que lo acompañes en este proceso y le presentes a los compañeros de los distintos departamentos. Además, deberás informarle acerca de las normas y de la cultura de la empresa. Si lo consideras conveniente, también puedes apostar en este punto por la técnica del Job shadowing.

## **10. Seguimiento del trabajador.**

Por último, debes hacer un seguimiento del trabajador en esos primeros días y estar pendiente de cualquier necesidad que pueda tener. Asimismo, tendrás

que advertirle en el caso de que alguno de sus comportamientos no sea adecuado.

## **B) EN EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DEBEN HACER POLITICAS**

Dentro del área de recursos humanos se encontró que dentro de la empresa no existen políticas de materia de reclutamiento de personal esto puede generar que pueda ser difícil para los responsables de la gestión de recursos humanos atraer y seleccionar a los mejores candidatos para las vacantes de trabajo. Además, la falta de políticas puede aumentar el riesgo de discriminación y puede llevar a una selección inconsistente y subjetiva de los candidatos.

Se recomienda lo siguiente:

Identificar las necesidades de la empresa: Antes de comenzar el proceso de reclutamiento, es importante identificar las necesidades de la empresa en términos de habilidades y experiencia. Es posible que desee trabajar con los gerentes de contratación y otros líderes de la empresa para desarrollar una descripción clara del trabajo y los requisitos necesarios.

Desarrollar políticas de reclutamiento: Con base en las necesidades de la empresa, puede desarrollar políticas de reclutamiento claras y concisas. Estas políticas pueden incluir cosas como el proceso de publicación de trabajos, las fuentes de reclutamiento, los criterios de selección, el proceso de entrevista y la toma de decisiones.

Comunicar las políticas de reclutamiento: Comunique las políticas de reclutamiento claramente a todos los gerentes de contratación y otros responsables de la selección de candidatos. Asegúrese de que todos los gerentes de contratación entiendan las políticas y sepan cómo aplicarlas de manera efectiva.

Capacitar a los responsables de la selección: Capacite a los gerentes de contratación y otros responsables de la selección de candidatos sobre las políticas de reclutamiento y las mejores prácticas de selección de personal. Asegúrese de que los responsables de la selección sepan cómo identificar y evitar la discriminación en el proceso de selección.

Implementar y hacer cumplir las políticas de reclutamiento: Implemente las políticas de reclutamiento y asegúrese de que se cumplan de manera consistente en toda la empresa. Establezca un proceso para abordar cualquier incumplimiento de las políticas y tome medidas disciplinarias apropiadas según sea necesario.

### **C) PERFILES DEL PERSONAL POR ESCRITO**

Para cada rol en una empresa se debe establecer por escrito cuáles son sus tareas y objetivos clave, así como las competencias de la persona que lo ocupe. Comprender qué es un perfil de puesto puede ayudar a los responsables de contratación a crear mejores ofertas de empleo y atraer a candidatos más adecuados. Desde el punto de vista de quien busca empleo, el perfil de puesto le permite decidir si se ajusta a sus características y si vale la pena postular.

Además de ser una información útil en un proceso de contratación, el perfil de puesto también sirve para como marco de referencia para lo siguiente:

**Evaluación.** Para que los empleadores identifiquen si un colaborador está cumpliendo con el objetivo de su rol.

**Certidumbre.** Para que los empleados sepan con exactitud qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades.

**Continuidad.** Facilita la transición cuando llega un empleado nuevo, ya que puede continuar con las funciones de su antecesor.

**Claridad.** Con perfiles bien definidos no hay confusiones sobre las tareas que corresponden a cada empleado.

**Mejora.** Pone de manifiesto cuando algún objetivo de un puesto de trabajo no se está cumpliendo.

**Capacitación.** El perfil de puesto expone las competencias que necesita un empleado, lo cual facilita el diseño de cursos de inducción y capacitación.

## **D) ELABORACION DE UN PERFIL DE PUESTOS**

Estos son algunos puntos que puedes tomar en cuenta para hacer un perfil bien definido y que coincida con las necesidades del puesto:

Lee otros perfiles. Es buena idea inspirarte en otros perfiles para puestos similares. En el buscador de empleo puedes encontrar perfiles de todo tipo, desde muy breves y concisos, hasta detallados; desde los redactados en tono formal, hasta los escritos como pequeñas historias creativas.

Investiga las necesidades del rol. El perfil de puesto generalmente es un trabajo en equipo. Para definir qué se necesita exactamente, es necesario involucrar a las personas del área donde se desempeñará, tanto superiores directos como colegas, para decidir en equipo qué necesidades hace falta cubrir y si las expectativas del perfil son realistas o se está pidiendo demasiado.

Define una estructura. Escribe los puntos a desarrollar para dar un flujo claro al perfil, por ejemplo: descripción, educación, habilidades, responsabilidades. Posteriormente, dedica tiempo a rellenar estos campos procurando que se respondan preguntas como: ¿En qué consiste el trabajo? ¿Quién es la persona indicada para hacerlo? ¿Cómo se deben desempeñar las funciones?

Usa una introducción convincente. El primer párrafo es crucial para enganchar al candidato e invitarlo a leer hasta el final. Necesitas una introducción convincente que capte su atención y no le deje lugar a dudas sobre el objetivo y responsabilidades del puesto.

**E) ES NECESARIO QUE LAS PERSONAS SOLICITANTES A UN PUESTO, SEAN ENTREVISTADOS POR UNA PERSONA ESPECIALIZADA EN LA MATERIA Y QUE COMPRUEBE REFERENCIAS.**

no son entrevistados los solicitantes por personas realmente capacitadas por lo tanto tendremos que darle al personal capacitaciones técnicas tales como

- Diseñar programas de capacitación técnica de acuerdo con los requisitos de la organización

- Confeccionar horarios de capacitación y la agenda del aula

- Decidir el contenido del curso de acuerdo con los objetivos

Los capacitadores técnicos deben tener conocimientos exhaustivos de su campo de experiencia y poseer una sólida aptitud técnica. Además, esperamos que seas un excelente comunicador, capaz de explicar temas complejos de una manera clara e interesante.

**F) PROCESO EFICAZ Y EFICIENTE PARA EL RECLUTAMIENTO**

Reclutamiento y selección simplemente son distintas etapas dentro del proceso para encontrar personas calificadas para ocupar puestos vacantes en una empresa. Contar con el perfil de reclutamiento y selección de personal adecuado es fundamental para cualquier empresa, por lo tanto, debes saber distinguir claramente ambas etapas. Las detallamos a continuación para que no queden dudas:

Reclutamiento: Consiste en diseñar el perfil adecuado para el puesto, implementar estrategias para atraer a candidatos con el conocimiento, las habilidades y la experiencia deseados, y elegir aquellos que mejor se ajusten a las características solicitadas para avanzar a siguientes etapas.

Selección: Abarca el proceso de entrevistas y evaluación de candidatos que superaron los primeros filtros, para elegir a la persona más apta para el puesto.

## **G) IMPORTANCIA DE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

La cultura y la estrategia de una empresa están íntimamente relacionadas. Tener una estrategia de contratación eficaz es fundamental para elegir personal calificado, que además se ajuste a la cultura de la empresa y tenga proyección a futuro. El reclutamiento y selección deben abordarse de manera sistemática y proactiva para obtener las siguientes ventajas:

Aumentar candidatos potenciales. Una buena estrategia de contratación, que incluya vacantes con información completa y difusión en los medios adecuados, permitirá un mayor número de solicitantes de calidad.

Encontrar personal capacitado. Una estrategia de selección brinda herramientas para encontrar personas con las habilidades, experiencia y características necesarias para cumplir con los requisitos estratégicos de la empresa. También puede aumentar la posibilidad de que un candidato de calidad acepte una oferta de trabajo.

Optimización del tiempo. El buen manejo del tiempo laboral siempre es importante. Con una estrategia efectiva y replicable se optimizan los tiempos de reclutadores y gerentes, con lo cual se incrementa la efectividad organizacional.

¿Cómo hacer una selección y reclutamiento adecuado?

El proceso de reclutamiento y selección toma la forma de un embudo, ya que inicia con un número considerable de solicitantes que atienden la vacante de trabajo, se reduce conforme se avanza a través de distintas etapas, hasta que se selecciona a la o las personas que tomarán el puesto de trabajo. Los filtros y criterios de selección que se aplican en cada etapa son parte de una estrategia que se compone de los siguientes pasos:

### **1. Planificación y desarrollo de perfil del candidato**

En primer lugar, se debe crear una descripción del puesto de trabajo en el que se incluyan responsabilidades y funciones, así como habilidades duras y blandas, experiencia y los conocimientos necesarios. La respuesta de los candidatos a una oferta de trabajo depende, en gran medida, de la forma como se presente esta información. Al redactar, es importante saber vender el puesto de trabajo, hacerlo atractivo, reflejar la personalidad y cultura de la empresa. También es recomendable incluir información completa, como:

**Título:** Un nombre del puesto en el que no queden dudas de qué se trata, pero que sea atractivo.

**Tipo de trabajo:** Si se trata de jornada completa, medio tiempo, remoto, temporal, etc.

**Descripción de la empresa:** Para llamar la atención de candidatos valiosos, en este punto la empresa deberá responder por qué alguien querría ser parte de ella.

**Objetivo:** Se explican los objetivos generales del puesto trabajo.

**Funciones:** Las labores esenciales, cómo realizarlas y con qué frecuencia. **Competencias:** Conocimientos, destrezas, habilidades, rasgos de carácter etc.

**Entorno de trabajo:** Si es en interior, exterior, u otros factores que afecten las condiciones de trabajo; así como las exigencias físicas de la persona al realizar sus funciones (estar de pie mucho tiempo, por ejemplo).

**Educación y experiencia:** El nivel de educación, si se requiere de alguna especialización, experiencia en un puesto similar o manejando ciertos equipos o programas.

## 2. Desarrollo de estrategias

Se debe desarrollar un plan para definir cómo se captarán personas para el puesto de trabajo. Los medios que se elijan pueden depender del tipo de

puesto, el perfil de los candidatos potenciales (en dónde se pueden encontrar) y el presupuesto de la empresa. Entre ellos:

- Ferias de empleo
- Plataformas web de bolsa de trabajo
- Redes sociales o sitio web de la empresa
- Agencias de contratación
- Contratación en campus universitarios

### **3. Búsqueda interna**

En ocasiones, además de las fuentes externas que ya mencionamos, muchas empresas llevan un proceso interno de contratación. El reclutamiento interno incluye ascensos, reubicación de empleados para que ocupen nuevas vacantes, solicitar a los empleados que refieran a colegas conocidos o contactar a ex empleados.

El reclutamiento interno ofrece varias ventajas; además del evidente ahorro de costos, ya se conocen en la práctica las habilidades y características de los candidatos. Además, ascender a un empleado es una manera de reconocer su valor para la empresa y compensar su trabajo.

### **4. Filtrar**

Una vez que los candidatos responden y envían sus solicitudes, es momento de revisar sus cuestionarios, CV o cartas de presentación para separar a los solicitantes no calificados de los que cumplen con los criterios requeridos. Esta selección se puede hacer de forma manual, pero si se reciben demasiadas solicitudes, tal vez es una buena opción utilizar alguna herramienta automática de selección que analiza el contenido de un CV en busca de palabras clave. Algunos gerentes de contratación también hacen que los solicitantes completen pruebas psicométricas de aptitud profesional para evaluar sus habilidades, personalidad, habilidades de comunicación y resolución de problemas.

Una vez que se selecciona a los candidatos se les debe notificar. En ocasiones, la persona encargada de este primer filtro puede hacer una breve entrevista telefónica o por videollamada para explicarle con mayor detalle las características y los términos del empleo, y verificar que le interese avanzar a la siguiente etapa.

## **5. Entrevistar y seleccionar**

Esta etapa se lleva a cabo entre gerentes y los candidatos elegidos en las primeras etapas. Hay diferentes tipos de entrevistas de trabajo, aunque, básicamente, consisten en una o varias reuniones en persona o videollamada, con preguntas que permiten conocer más a fondo al candidato, sus habilidades y antecedentes.

Las preguntas en esta etapa suelen variar, pero en términos generales se debe seguir una estructura y deben servir para evaluar cómo se ve el candidato a sí mismo, cómo reacciona ante situaciones comunes en el trabajo, cómo se visualiza a futuro y qué espera aportar a la empresa. Una vez que se realizan estas entrevistas es momento de elegir a la persona indicada para el puesto, para lo cual, es importante verificar las referencias de contacto.

## **6. Oferta de trabajo e incorporación**

Se notifica a la persona seleccionada a través de una carta de oferta que incluye todo lo referente a su nuevo puesto, como la fecha de inicio, el salario, las horas de trabajo y las expectativas de desempeño. Incluso se puede firmar una carta de compromiso laboral en esta etapa. Si el candidato acepta la oferta, el siguiente paso suele ser brindar un kit de bienvenida con información útil sobre su nuevo empleo, informar sobre el horario de algún curso de capacitación o de cualquier otro proceso de incorporación que utilice la empresa para dar la bienvenida a sus nuevos empleados.

## **H) PROCESO EFICAZ Y EFICIENTE EN LA SELECCIÓN**

Una mala selección de personal puede generar una serie de problemas para cualquier negocio, estos suelen estar directa o indirectamente vinculados con un proceso de selección ineficiente por parte del área de recursos humanos.

Los procesos de selección y reclutamiento deben delegarse a alguien capacitado, para ello, existen ciertas técnicas y metodologías eficaces, perfeccionadas por expertos, que no cualquiera sabe emplear. Además de que los procesos cambian según el puesto o necesidad que requiera cubrir la empresa.

### **Proceso de selección de personal eficaz:**

#### **1. Análisis y definición del perfil**

El primer paso es definir las necesidades de la empresa y cuál es el perfil ideal del candidato, así como a su carácter para ajustarse a los valores de la empresa y lograr integrarse con facilidad al equipo de trabajo, todo ello lleva por nombre definición del perfil *profesigráfico* o criterios de selección.

Debemos de evaluar las actividades a realizar, la experiencia requerida, habilidades solicitadas, conocimientos técnicos, valores, niveles de estudio, capacidad de trabajo en equipo o bajo presión, definir cuántos idiomas se requieren, describir las actividades a realizar y las responsabilidades que conlleva el puesto.

#### **2. Reclutamiento, revisión de candidaturas y preselección**

Para comenzar el reclutamiento se deben de seguir una serie de procesos: hacer ofertas de trabajo, anuncios, preguntar por recomendaciones, acudir a agencias de empleo, buscar en bases de datos o buscar en redes sociales candidatos para las posiciones a cubrir.

Después de ello, empieza la etapa de recepción de currículums y preselección de candidatos, donde debemos elegir entre los postulantes a los candidatos que respondan al perfil ideal que definimos en un inicio.

### **3. Entrevistas y evaluación**

Una vez que se selecciona una cantidad definida de postulantes, debe iniciar la etapa de evaluación, mediante una metodología establecida:

**Entrevista inicial:** consiste en un encuentro con el candidato para verificar su lenguaje, sus habilidades, preguntar sobre su experiencia, descubrir motivaciones, resolver dudas y realizar preguntas genéricas como datos necesarios.

**Prueba de conocimientos:** realizar una prueba breve de conocimientos técnicos por si el puesto depende de capacidades teóricas o prácticas, con el fin de medir la eficiencia y la productividad.

**Medición psicológica:** las pruebas psicológicas y psicométricas son de vital importancia, pues definen el carácter y las capacidades del candidato y resultan esenciales al momento de tomar la decisión final, esta incluye test de personalidad, de inteligencia, de actitudes, etc.

**Entrevista final:** consiste en realizar una última entrevista, con un carácter más formal por parte del jefe del área y verificar detalles importantes.

El proceso de evaluación consiste en identificar los datos y calificar a los candidatos en función de los rubros necesarios que definimos en un inicio, para verificar que cumplan con los criterios o incluso, los superen.

### **4. Contratación y decisión**

Una vez realizada la evaluación es tiempo de tomar decisiones basadas en los resultados de los procesos realizados con anterioridad, comprobando las referencias y documentación de los candidatos.

## **5. Proceso de capacitación**

El error más común que se comete en las áreas de recursos humanos es creer que una vez firmado el contrato con el candidato más apto, el proceso termina. Sin embargo, uno de los elementos más importantes en todo el recorrido es la incorporación del candidato al puesto de trabajo. Este punto es donde todo lo teórico, lo práctico, lo prometido y las expectativas se deben palpar en la realidad.

Lo principal es realizar un proceso de capacitación que incluya lo general de las tareas de la empresa, así como los requerimientos particulares del puesto a cubrir. Después es necesario dejar un periodo de prueba para valorar los niveles de eficacia, grados de satisfacción (personal y profesional), niveles de integración, expectativas a futuro, etc.

Un buen proceso de selección es un requisito que tiene consecuencias directas en la productividad y eficiencia de una empresa, e implica una amplia variedad de cuestiones que deben ser definidas de forma detallada y basadas en una metodología adecuada y definida por expertos.

### **RECOMENDACIÓN 4: CONTRATACIÓN**

#### **A) SE ESTABLECE EN LE CONTRATO LAS OBLIGACIONES, DERECHOS DEL TRABAJADOR, SUELDO Y PRESTACIONES.**

Dentro de la organización se encontró que al momento de contratar personal en el contrato no se establecen las obligaciones y derechos de los trabajadores, por lo que es necesario realizar lo siguiente:

**Identificar los derechos y obligaciones relevantes:** Es importante identificar los derechos y obligaciones que son importantes para la empresa y los empleados. Esto puede incluir cosas como horarios de trabajo, salarios, beneficios, políticas de vacaciones y ausencias, responsabilidades laborales y cualquier otra cuestión importante.

**Revisar los contratos de los empleados existentes:** Revise los contratos de los empleados existentes para determinar si existe alguna falta de claridad en los derechos y obligaciones. Si es así, deberá actualizar los contratos existentes para incluir esta información.

**Desarrollar un contrato de empleo estándar:** Desarrolle un contrato de empleo estándar que incluya todos los derechos y obligaciones relevantes de los empleados. Este contrato debe ser claro y fácil de entender, y debe incluir todas las cuestiones importantes que los empleados necesitan saber sobre sus responsabilidades y beneficios en la empresa.

**Comunicar los derechos y obligaciones:** Comunique claramente los derechos y obligaciones de los empleados a través de los contratos de empleo y otras políticas y procedimientos relevantes. Asegúrese de que los empleados entiendan sus derechos y obligaciones y sepan a quién pueden acudir si tienen alguna pregunta o preocupación.

**Capacitar a los empleados:** Capacite a los empleados sobre sus derechos y obligaciones y asegúrese de que entiendan las políticas y procedimientos relevantes. Proporcione una capacitación periódica para mantener a los empleados actualizados sobre cualquier cambio en las políticas y procedimientos.

Como parte importante del expediente del Personal que colabora en nuestra empresa, existe la figura jurídica denominada Contrato de Trabajo. En México es mediante la Ley Federal del Trabajo en que se regulan las distintas modalidades existentes. En términos sencillos, un contrato es aquel acuerdo de voluntades (del trabajador y patrón) mediante el cual se formaliza la relación de trabajo, dejando fehacientemente claro (en lo general) lo siguiente:

**Sueldo (salario y prestaciones):** En todo tipo de relación laboral que establece un trabajador con una empresa se estipulan una serie de condiciones adicionales al salario. A estas se le conoce como prestaciones laborales en México.

Los colaboradores que forman parte de una organización, además de percibir un sueldo. Tienen otros beneficios, entre los más conocidos están el aguinaldo y las vacaciones. Según la Ley Federal de Trabajo hay dos tipos de prestaciones:

**Prestaciones de ley:** Beneficios que todo patrón debe otorgar a sus colaboradores sin distinción. Son los derechos a los que tiene acceso cada trabajador que forma parte de una relación de trabajo subordinada. Este derecho no se puede suspender o modificar, a menos que exista un acuerdo común entre la organización y el colaborador

**Prestaciones superiores a la ley:** compensaciones adicionales que otorgan las empresas, pero que no son de carácter obligatorio.

## **RECOMENDACIÓN 5: CAPACITACIÓN**

### **A) DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, CREAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PERMANENTES Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los cursos de capacitación empresarial proporcionan al personal los conjuntos de habilidades necesarios para desempeñar sus funciones laborales con éxito. Dado que una empresa es tan buena como sus empleados, invertir en diferentes tipos de programas de capacitación para ellos es fundamental para su estrategia de crecimiento. Por eso, destacaremos cómo la capacitación corporativa cambió a lo largo de los años y algunos cursos recomendados que contribuirán al éxito de la fuerza laboral de una empresa.

Para fomentar una fuerza laboral eficiente, es esencial un enfoque práctico de la gestión del talento, donde las empresas se centren en el desarrollo de habilidades del personal a través de programas de capacitación corporativa. En este artículo hablaremos acerca de los cursos de capacitación para empresas en donde el personal pueda estar al día con las nuevas formaciones y tecnologías para ser más competitivos en el mercado actual.

## **B) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION**

Además de impulsar las competencias de la plantilla laboral de manera que puedan contribuir a los objetivos comerciales, los cursos de capacitación para empresas ofrecen los siguientes beneficios.

Métricas de rendimiento objetivo: puede diseñar programas de capacitación para orientar y lograr cualquier métrica de rendimiento, como desafíos comerciales cruciales o una mejor calidad del trabajo.

Mejorar la retención: un programa de capacitación efectivo ahorra a las empresas un costo sustancial en términos de rotación del, con una mejor retención.

Aumentar la eficiencia: los cursos de capacitación empresarial bien diseñados mejoran la eficiencia, lo que ocasiona una fuerza laboral más productiva con un trabajo de mayor calidad. También los motiva a desempeñarse mejor y hace que la empresa sea rentable a largo plazo.

Construir una cultura corporativa: estos cursos ayudan a construir una cultura corporativa al alinear los valores y la estrategia corporativa. La inversión en capacitación corporativa también envía un mensaje al personal de que son importantes para la empresa.

### **1. Identificar las necesidades de la empresa**

El primer paso consiste en realizar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la empresa en general y las necesidades particulares de las diferentes áreas. Esto se puede hacer a través de reuniones con supervisores, gerentes y directivos donde se responda a la pregunta: ¿qué factores dificultan el cumplimiento de los objetivos de la compañía?

También es necesario idear mecanismos para identificar las necesidades de los colaboradores de los demás niveles jerárquicos, puesto que conocen de primera mano muchas de las problemáticas cotidianas de la empresa. Esta

retroalimentación se puede obtener a través de encuestas y reuniones con dinámicas que incentiven la participación, tales como la lluvia de ideas.

## **2. Definir objetivos**

A partir del diagnóstico debes desglosar las áreas y procesos que presentan mayores dificultades y definir objetivos específicos, por ejemplo:

Aumentar la productividad del negocio.

Ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional.

Aumentar las ventas.

Disminuir la rotación del personal.

Después de formular los objetivos debes pensar en metas alcanzables y, sobre todo, medibles. Por ejemplo, si tu objetivo es aumentar las ventas, una meta realista podría ser: aumentar las ventas en un 5%. Tener una cifra que puedas medir te ayudará a diseñar procesos de evaluación para ver si la capacitación ha sido eficaz.

A continuación, define qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes deben adquirir los colaboradores para cumplir los objetivos que correspondan a su área, ya que estos te darán una primera idea de los contenidos del programa de cada curso de capacitación. Siguiendo con el ejemplo anterior:

Objetivo: aumentar las ventas.

Meta: aumentar las ventas en un 5%.

Conocimientos, habilidades y actitudes: estrategias de ventas, psicología, escucha activa, imagen personal, atención a clientes.

## **3. Identifica quiénes recibirán la capacitación**

En esta etapa del diseño de cursos de capacitación debes pensar a quién va dirigido cada programa. Por ejemplo, si el objetivo del curso es mejorar tu servicio de atención al cliente, puedes capacitar al área de ventas, el área de

telemarketing, al departamento de logística y las personas encargadas de la recepción.

#### **4. Selecciona el formato más adecuado**

Dependiendo de la naturaleza del curso, necesitas definir los siguientes puntos:

**Curso en línea:** puede ser más sencillo de aplicar, ya que cada colaborador puede destinar un tiempo de su jornada para completarlo. La desventaja es que podría no tener el mismo impacto que un curso presencial, por lo que no puede emplearse en todos los casos.

**Curso presencial:** requiere de una persona calificada que funja como facilitadora que puede ver la actitud y el nivel de compromiso de los asistentes. Los colaboradores pueden expresar sus dudas y es posible abordar temas más complejos. Aunque un curso presencial puede interferir con las actividades del personal, recuerda que se trata de una inversión que te dará beneficios a mediano y largo plazo.

**Duración del curso:** es mejor dividir los contenidos del curso y hacer varios módulos de corta duración para un aprendizaje más efectivo.

**Método de aprendizaje:** un curso práctico siempre será más eficaz que un curso teórico. En este paso también debes considerar los medios y recursos didácticos que emplearás en la capacitación, tales como manuales, cuadernillos y programas interactivos.

**Sistema de evaluación:** puedes incluir una evaluación para determinar la eficacia del aprendizaje, aunque recuerda que el mejor sistema de evaluación será la práctica diaria y la medición de las metas planteadas en el paso 2.

#### **5. Explica la importancia de la capacitación a tus colaboradores**

Es importante que toda la compañía integre el plan de capacitación como parte de la cultura organizacional. Puedes apoyarte en el departamento de

marketing para lanzar una campaña de comunicación interna para que todos conozcan los beneficios, tiempos, lugares y otros detalles logísticos. Así sabrán que la capacitación es un proceso constante que les permitirá desarrollar sus habilidades y crecer profesionalmente.

La compañía se debe apoyar en distintos canales de comunicación como la intranet, carteles físicos, banners y otros elementos visuales para hacer el programa más atractivo. Una forma de incentivar a tus colaboradores es ofreciendo un certificado o diploma al concluir cada curso para que puedan incorporarlo a su CV.

## **6. Realiza pruebas piloto**

Antes de implementar el programa de capacitación deberás realizar algunas pruebas con una muestra de los colaboradores que participarán de cada curso. Así podrás corroborar si:

Los contenidos del programa son claros.

Las plataformas digitales funcionan adecuadamente.

Los cursos presenciales son dinámicos y entretenidos.

El programa cumple con los objetivos de aprendizaje. Es importante que la muestra sea elegida al azar para que la retroalimentación de los participantes sea lo más honesta posible. Así se podrá corregir o mejorar cualquier aspecto antes de poner el plan en acción y evitar gastos innecesarios o producir desmotivación entre los colaboradores.

## **7. Implementa el programa de capacitación**

Una vez que has llegado a esta etapa y cuentas con todos los aspectos logísticos para llevar a cabo el programa, estás en condiciones de ponerlo en marcha. Distribuye los cursos a lo largo del año para dejar espacio entre cada uno y no agobiar a tus colaboradores.

## **8. Evalúa los resultados**

El programa puede incluir una sección de evaluación para ver si efectivamente ha cumplido con sus objetivos. También puedes emplear tus indicadores de desempeño (KPI) para determinar la eficacia del programa de capacitación.

## **9. Obtén retroalimentación**

La retroalimentación de tus colaboradores es un recurso invaluable para perfeccionar los contenidos de los cursos de capacitación en el futuro. Realiza encuestas en línea, entrevistas personales y grupos focales para conocer sus opiniones y sugerencias. La retroalimentación es también parte de la experiencia de aprendizaje y puede ayudar a fortalecer lo aprendido en los cursos.

Contar con un programa de capacitación constante es una de las inversiones más importantes que una empresa puede hacer. Es la forma más efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales, además de fortalecer el sentido de pertenencia y la lealtad de los colaboradores. Disminuye accidentes de trabajo, la necesidad de una supervisión constante y la rotación del personal, lo que mejora la imagen de la empresa al interior y al exterior. El diseño de cursos de capacitación debe ser un proceso donde se involucre a representantes de las distintas áreas para detectar áreas de oportunidad y plantear objetivos claros en el proceso de aprendizaje.

## **RECOMENDACIÓN 6: SITUACIÓN LABORAL**

### **A) SINDICATO**

Un sindicato de trabajadores es una asociación de carácter democrático que puede generarse libremente tanto en sector público como en el sector privado. Una de sus principales actividades consiste en negociar, en nombre de sus afiliados, cuestiones de interés común como salarios, vacaciones, condiciones de trabajo, licencias, etc.

Los individuos afiliados al sindicato de trabajadores, por su parte, deben comprometerse al pago de cuotas sindicales, asistir a reuniones y adherirse a las acciones (por ejemplo, huelgas) que se acuerden en el seno de la organización.

### **ADMINISTRACIÓN**

**PROBLEMA:** CARECE DE GESTION EN ADMINISTRACION DEL AREA

**CAUSAS:**

1. Carece de estructura organizacional
2. No practican una planeación estratégica
3. La toma de decisiones se hace de manera empírica, sin tomar en consideración información pertinente
4. No utilizan las políticas y los procedimientos, como herramientas de apoyo

**EFFECTOS:**

El carecer de una gestión en la administración del área, genera gastos y costos innecesarios, que afectan el resultado o utilidad del negocio, debido a que se incita a realizar reprocesos o funciones y actividades que no corresponden a la eficiencia y eficacia del negocio.

**RECOMENDACIONES:**

**RECOMENDACION 1:** DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, QUE SOPORTE Y PROVOQUE LA EFICACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, PARA TAL EFECTO PROPONGO LO SIGUIENTE:

**A) DISEÑAR UN ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA**

Se le llama organigrama o esquema de estructura a la representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos. Su contextura es ramificada y representa los puestos de personas o unidades parciales o completas. (Giménez Arribas, 1959)

El organigrama tiene consigo varios beneficios, tales como: ayudar a construir y diseñar la estructura de la organización para cumplir con los objetivos del

negocio, puede orientar a los empleados a conocer sus derechos y responsabilidades, ayuda en la división de las funciones de la compañía, muestra las relaciones entre los miembros del personal, descubrir si un empleado es incompetente y mejora el desempeño de los empleados. (Los 12 beneficios principales de usar el organigrama s.f)

Para diseñar el organigrama se dan los siguientes consejos:

- Comenzar con un borrador (puede hacerse en hoja de papel, a mano y a lápiz) y en él poner grupos pequeños de forma ramificada, los cuales se realizan ordenando a los trabajadores definiendo las obligaciones de cada uno y estableciendo a quienes lideran en cada área de trabajo.
- Delimitar los departamentos anotando dentro de la casilla el nombre del puesto y

El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, que refleja los departamentos con su respectivo responsable a cargo y cómo se relaciona cada área entre sí.

El organigrama ayuda a construir y diseñar la estructura de la organización para cumplir con los objetivos del negocio. Un organigrama puede orientar a los empleados a conocer sus responsabilidades. Los organigramas ayudan a dividir las funciones de una compañía, empresa o departamento. Para realizarlo se recomienda:

### **Paso 1: Ordena a los trabajadores**

Define cuáles son las obligaciones que tiene cada trabajador en sus respectivos niveles de mando. Además, establece quiénes lideran equipos o áreas de trabajo y quiénes son los encargados de cumplir con las tareas establecidas por los jefes de área.

### **Paso 2: Delimita los departamentos**

Crear los departamentos de trabajo es vital para todo organigrama de una empresa. De este modo, será más fácil establecer planes y metas a cumplir acorde a los objetivos del negocio (para lo cual te vendría genial diseñar una estrategia de innovación).

### **Paso 3: Establece tareas y responsabilidades a cada área**

Para empezar a crear un organigrama empresarial, es necesario que establezcas las tareas y responsabilidades de cada grupo de trabajadores. No sólo de los líderes, sino también de los equipos. Esto te ayudará a tener en claro las funciones de cada trabajador y no crear tareas duplicadas.

#### **Paso 4: Determina el manejo de equipos**

Todo organigrama de una empresa debe tener en claro cuántos trabajadores está liderando un jefe de área. Dependiendo de la cantidad de empleados que se manejan, esto ayuda a facilitar las tareas de los cabezas de áreas y mejorar la logística laboral.

#### **Paso 5: Empieza desde arriba**

Todos los tipos de organigramas parten por el puesto máximo de una empresa. Por eso, es importante iniciar con el dueño, CEO o directivos principales del negocio. Luego, continúa con los cargos que dependen del directorio, después con las cabezas de cada área, los líderes intermedios, y así sucesivamente. Esta escala va hasta los niveles más bajos.

#### **Paso 6: Añade un enfoque de visión global**

Ya sabes cómo hacer un organigrama de forma ordenada. Ahora es momento de que te asegures de que la estructura abarque a todo tu personal y que ellos puedan identificarse dentro de esta organización. Esto servirá como una guía para que todos los integrantes de tu empresa tengan claras las responsabilidades.

### **B) ELABORAR LA DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO**

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, su frecuencia o ámbito de ejecución. Está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los mismos.

¿Para qué sirve un análisis y descripción de puestos?

Los objetivos que se persiguen a partir del desarrollo de una descripción y análisis de puestos tienen que ver con ayudar en la gestión de recursos humanos, ya que todas las actividades se basan en la información que proporciona dicho trabajo.

Las actividades beneficiadas son:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Capacitación del personal.
- Administración de salarios.
- Evaluación del desempeño.

Servir de guía del supervisor para con sus subordinados, y ayuda al empleado para el desempeño de sus funciones. Suministra datos relacionados con la Higiene y Seguridad Industrial.

**Etapas de Planeación:** En esta primera etapa se realiza la planificación del trabajo de análisis de puestos:

- \* Determinación de los cargos a describir.
- \* Elaboración y posición de los cargos en el organigrama. \* Elaboración del cronograma de trabajo.
- \* Elección de los métodos de análisis a aplicarse.

**Etapas de preparación:** En esta fase se preparan las personas que recolectarán la información, los esquemas, la disposición del ambiente, recolección previa de datos y materiales de trabajo. Esta etapa puede ser simultánea a la de planeación.

**Etapas de ejecución:** Aquí se lleva a cabo la recolección de datos referente a cada puesto, que se va a analizar y se redacta el análisis-

## **B) ASIGNAR RESPONSABILIDADES CON BASE A LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA**

Para llevar a cabo este inciso, se recomienda llevar el siguiente proceso:

**1. Identificar las áreas clave:** Identifique las áreas clave en su empresa que necesitan ser responsables y asignadas a un miembro del equipo. Estas áreas

pueden incluir finanzas, recursos humanos, marketing, producción, ventas, entre otras. Es necesario implementar los siguientes pasos:

**1. Describir las tareas:** Describa las tareas y funciones de cada área de responsabilidad. Es importante detallar lo que se espera que haga cada miembro del equipo y las tareas específicas que deben realizar.

**2. Establecer expectativas claras:** Establezca expectativas claras en cuanto a los resultados y objetivos que se deben lograr en cada área de responsabilidad. Asegúrese de que todos los miembros del equipo entiendan qué se espera de ellos y qué resultados se deben lograr.

**3. Asignar roles específicos:** Asigne a cada miembro del equipo un rol específico y un área de responsabilidad. Esto debe hacerse en función de sus habilidades, experiencia y conocimientos.

**4. Definir los límites de la autoridad:** Es importante definir los límites de la autoridad de cada miembro del equipo en su área de responsabilidad. Establezca qué decisiones pueden tomar y qué decisiones necesitan ser aprobadas por otros miembros del equipo o líderes de la empresa.

**5. Comunicar claramente:** Comuníquese de manera clara y efectiva con todos los miembros del equipo sobre sus roles y responsabilidades. Asegúrese de que todos comprendan sus tareas y sepan cómo encajan en los objetivos generales de la empresa.

**7. Realizar seguimiento y evaluación:** Realice un seguimiento regular de los resultados y progreso de cada área de responsabilidad. Evalúe el desempeño de los miembros del equipo y brinde retroalimentación constructiva para mejorar el rendimiento y asegurarse de que se cumplan los objetivos establecidos.

**RECOMENDACIÓN 2:** REALIZAR UNA PLANEACION ESTRATEGICA CON EL FIN DE TENER UNA VISIÓN REALISTA DEL FUTURO DE SU NEGOCIO Y ENFOCAR TODOS LOS ESFUERZOS Y RECURSOS PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

## **A) DEFINIR LA VISION DE LA EMPRESA Y DARSE A CONOCER A TODO EL PERSONAL**

La misión es la razón de ser de una Organización y la razón por la que está dispuesta a vivir. Definir la misión del negocio es la primera y más valiosa actividad que debe ser desarrollada por el equipo Directivo de la Organización. Hay que comenzar haciéndose las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? – Identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? – Propósitos
- ¿Qué hacemos? – Productos o servicios que ofrece
  - ¿Por qué lo hacemos? – Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos? – Clientes

Al ya tenerlas contestadas, se comienza a redactar, teniendo que:

- Definir qué es la empresa y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguirse de las demás empresas.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Estar formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa, facilitando la ejecución y evaluación de estrategias.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios del cual nos valemos para lograr su materialización, es decir, la misión de un periódico no es vender papel impreso, sino información. La razón de ser no es el producto o servicio que ofrecemos, es la necesidad que estamos satisfaciendo.

## **B) ESTABLECER LA VISION DE LA EMPRESA Y SER PRESENTADA A TODO EL PERSONAL**

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como:

- ¿Qué se desea lograr?

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Dónde queremos estar en un futuro?
- ¿Cómo lo conseguiremos?

Formular la Visión de una Empresa Ofrece a los líderes y miembros de una organización una dirección clara y concisa. Da sentido al trabajo de los integrantes, los moviliza a la acción, y les ayuda a decidir qué hacer y qué no hacer en el desarrollo de las actividades.

### C) **FIJAR LA FILOSOFIA Y VALORES DE LA EMPRESA**

La filosofía de una empresa es el conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales que utiliza un negocio para alcanzar sus objetivos comerciales. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y los valores de la compañía.

#### **1. Elabora tu misión, visión y valores**

Lo primero que hay que hacer es elaborar la misión, visión y valores de la empresa. Este es un paso fundamental ya que la filosofía organizacional de tu empresa debe complementar los tres elementos que acabamos de citar. De hecho, es fundamental que la filosofía empresarial apoye la razón de ser de tu negocio, es decir, la misión de tu empresa.

#### **2. Escribe los principios de tu filosofía empresarial**

En este paso lo importante radica en concebir dichos principios pensando en la misión de tu empresa y en el tipo de valores y conceptos que quieres asociar con tu marca. Por ejemplo, si tu misión hace hincapié en un compromiso ambiental, debes tratar de incorporar dicho concepto en la filosofía de tu empresa.

#### **3. Elabora un código de ética**

Una vez hayas escrito tu filosofía, el tercer paso del proceso consiste en reforzar esta a través la elaboración de un código ético. Este paso representa una aplicabilidad práctica de todo lo que has expuesto en tu filosofía empresarial ya que da detalles sobre el tipo de comportamientos que se esperan de los empleados.

#### **4. Cerciórate que tus empleados accedan a la filosofía de la empresa**

A pesar de que muchas veces, la filosofía de una empresa responde a patrones de comportamiento tácitos que no están escritos, es importante que trates de incorporar los principios de esta dentro de un documento fácilmente accesible para tus empleados.

Dicho documento debe ser, además, corto, claro y concreto de tal forma que sea fácilmente digerible para cada uno de los miembros de tu equipo. Idealmente, te aconsejamos que elijas un máximo de cinco principios de base para construir la filosofía de tu empresa.

#### **5. Controla con regularidad la implementación de tu filosofía**

El último paso consiste en controlar con constancia los procesos que se llevan a cabo en la compañía para verificar que efectivamente el trabajo y el esfuerzo de tus empleados es fiel a los principios que conforman la filosofía de tu negocio.

#### **Valores**

Los valores empresariales son principios éticos y profesionales que hacen parte del ADN de una empresa y encaminan las acciones y conductas de esta hacia sus públicos internos y externos.

Son la brújula ética y profesional dentro de la empresa. Marcan las pautas de comportamiento, separan aquello que es importante de lo que no y lo que es aceptado y permitido de lo que no lo es.

Son convicciones éticas que representan cada parte de la empresa, así que se convierten en un compromiso para todos los miembros del negocio, siendo perdurables en el tiempo y transversales a todos los niveles. Para identificar los valores que serán puestos por escrito necesitas:

##### **1. Identifica los valores actuales**

Independientemente de si existe una declaración de valores o no, en tu empresa existen. Identifícalos mediante una observación y análisis de los líderes, el entorno laboral, la estrategia de negocios, los procedimientos y políticas, y el comportamiento y las acciones de los empleados. Si dicho

análisis arroja resultados indeseables, ¡Buenas noticias! Ya tienes un punto de partida.

## **2. Define los valores deseables**

Si ya cuentas con una declaración de valores, este es un buen momento para revisarla y decidir cuáles te van a definir. Dada la gran cantidad de tiempo y recursos necesarios para generar valores que se vivan auténticamente, es importante que elijas con cuidado. Quizá quieras quitar o agregar alguno.

## **3. Crea un enunciado de definición**

Un valor como honestidad no significa lo mismo para todas las personas. Para generar que éste sea consistente en un grupo de personas, es necesario definir qué significa y cómo se ve en la realidad. Ayúdate definiendo comportamientos representativos de cada valor.

## **4. Crea estructuras y prácticas para trabajar**

Los seres humanos somos seres de hábitos. Para generar la consistencia de un valor en el individuo y colectivamente es necesario practicar una y otra vez dicho valor de manera que su realización se vuelva primero un hábito, después una costumbre y finalmente cultura.

## **5. Reconoce o corrige comportamientos**

Como parte del proceso de fortalecimiento de los valores es esencial hacer esto, ya que envía un mensaje muy claro de los comportamientos deseables e indeseables.

## **6. Revisa procedimientos, políticas y sistemas**

Es sumamente importante que dichos elementos estén alineados con los valores y la cultura organizacional que deseas. De nada sirve establecer la confianza como un valor si existe un procedimiento que dicta una revisión corporal a cada empleado que entra y sale de tu empresa.

## **7. Comunícalos de manera continuamente y creativa**

Una manera muy poderosa de hacer que se vivan los valores y de mantenerlos en existencia es comunicarlos constantemente. Hazlo de

manera verbal, escrita y visual; pero no solo los coloques en la recepción sino en todas partes y de manera creativa e impactante.

### **8. Revisa, aprende y renueva el proceso**

Como se mencionó anteriormente, una de las razones principales por las que los valores empresariales no se viven realmente es por el hecho de que no dedicamos suficiente tiempo y recursos al tema. Los valores son elementos activos, dinámicos y fluctuantes que requieren ser trabajados constantemente.

### **D) DEFINIR LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA**

Los objetivos empresariales son los resultados concretos que una empresa espera conseguir y que sirven de guía para orientar su crecimiento. Estos objetivos también pueden utilizarse para motivar a los empleados y ayudar a la empresa a medir y aumentar su rendimiento.

**RECOMENDACIÓN 3:** CAPACITAR PROFESIONALMENTE AL PERSONAL ENCARGADO DEL AREA DE LA GESTION DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS, HERRAMIENTAS, HABILIDADES Y ACTITUDES PARA INTERACTUAR EN EL ENTORNO LABORAL Y ESTO AYUDE A LA BUENA TOMA DE DECISIONES.

### **A) INSTRUIR AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA EN EL MUNDO DE LA ADMINISTRACION Y/O GESTION DE EMPRESAS.**

**1. Buscar asesoramiento:** es importante buscar asesoramiento de expertos en la materia, como mentores, consultores empresariales, contadores, abogados y otros profesionales. Estas personas pueden ofrecer orientación y consejos valiosos para ayudar en la toma de decisiones.

**2. Investigar:** investigue antes de tomar decisiones importantes. Considere la información relevante, como tendencias del mercado, la competencia y las leyes y regulaciones aplicables. También puede buscar la opinión de otras personas en su industria o campo.

**3. Aprenda de los errores:** los errores son parte del proceso de aprendizaje. No tenga miedo de cometer errores, pero asegúrese de aprender de ellos y aplicar lo aprendido en el futuro.

**4. Establezca objetivos claros:** tener objetivos claros puede ayudar en la toma de decisiones. Al definir sus metas y objetivos, puede hacer elecciones que se alineen con sus planes a largo plazo.

**5. Evalúe las consecuencias:** antes de tomar una decisión, considere las posibles consecuencias. Piense en cómo afectará su decisión a su negocio a largo plazo y si se ajusta a sus objetivos.

## **B) ESTABLECER SISTEMAS QUE AYUDEN A LA BUENA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones en una empresa sirve para elegir la mejor alternativa de entre varias disponibles, esto con la finalidad de alcanzar un objetivo concreto o realizar alguna acción en favor de tu negocio. Las decisiones pueden ser tomadas con anticipación, durante o después de la aparición de un problema o disyuntiva.

La toma de decisiones ha creado los sistemas de información gerencial, los cuales han servido para decidir, implementar y comparar los logros de los actuales objetivos, así como para crear nuevas estrategias y abordar nuevos mercados y obtener resultados más eficientes al futuro.

Una toma de decisión inteligente y estratégica es sumamente trascendental en una empresa, ya que involucra el análisis de datos y la lectura del entorno, donde la organización se conoce a sí misma, tanto hacia adentro como hacia fuera.

## **C) CONTAR CON BUENOS CONTROLES QUE PERMITAN TENER CANALES DE COMUNICACIÓN QUE SEAN EFICACES AL MOMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES**

La comunicación debe ser una prioridad para las empresas, ya que de realizarse correctamente aumenta la posibilidad de potenciar los resultados y materializar los objetivos. Para lograr esto, es vital conocer los elementos básicos.

El proceso de toma de decisiones es un método que consiste en reunir la información y evaluar alternativas para luego, en definitiva, tomar la decisión final.

### **Paso 1: Identifica la decisión que se debe tomar**

Cuando estés identificando la decisión, el primer paso es hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Qué problema hay que resolver?
- ¿Cuál es el objetivo que piensas alcanzar con la implementación de esta decisión?
- ¿Cómo medirás el éxito?

Todas estas preguntas sirven como técnicas para definir objetivos comunes que, a corto plazo o a largo plazo, te ayudarán para que se te ocurran posibles soluciones. Cuando la definición del problema está clara, después tienes más información disponible para elaborar mejores decisiones con las cuales abordar la resolución de problemas.

### **Paso 2: Reúne información relevante**

El paso de reunir la información relacionada con la decisión que se quiere tomar es fundamental para tomar decisiones basadas en información.

También es importante buscar información fuera del equipo o de la empresa. Para lograr un proceso de decisión efectivo es necesario contar con información de varias fuentes diferentes. Busca fuentes externas, como pueden ser investigaciones sobre el mercado, trabajar con consultores o hablar con colegas de diferentes empresas que tengan experiencia relevante

para el caso. La información adicional que reúnas le servirá a tu equipo para identificar distintas alternativas de soluciones para el problema.

### **Paso 3: Identifica soluciones alternativas**

En este paso es necesario que busques varias soluciones diferentes para el problema en cuestión. Es muy importante encontrar más de una alternativa posible en los casos en que se toman decisiones de negocios, porque las distintas personas involucradas pueden tener necesidades diferentes dependiendo del rol que cumplan.

### **Paso 4: Sopesa las soluciones**

Es la instancia en que tomas todas las soluciones diferentes que se les han ocurrido y analizas con un pensamiento estratégico cómo tratarías el problema inicial. El equipo empieza a identificar las ventajas y desventajas de cada opción y a eliminar alternativas relacionadas con esas opciones en pos de poder evaluar las posibles consecuencias.

Hay algunas formas comunes en que tu equipo puede analizar y sopesar las opciones:

- Lista de ventajas y desventajas
- Análisis FODA
- Matriz de decisiones

### **Paso 5: Elige una de las alternativas**

El paso siguiente es tomar una decisión final. Considera toda la información que has reunido y de qué forma puede afectar la decisión a las diferentes personas.

A veces, la decisión correcta no es una de las alternativas, sino que lo mejor es combinar diferentes opciones. Las decisiones estratégicas efectivas abarcan la resolución creativa de problemas y tener imaginación, para no limitarte a elegir con tu equipo solamente opciones obvias.

Uno de los valores clave de Asana es no aceptar soluciones por compromiso. A veces, la elección de una solución única puede implicar que se pierdan los

beneficios de las demás. Si puedes, intenta buscar opciones que superen las alternativas presentadas.

#### **Paso 6: Ponte en acción**

Una vez que el responsable de la toma de decisión da luz verde, habrá llegado la hora del curso de acción y poner la solución en práctica. Tómate el tiempo necesario para generar un plan para la implementación, de modo que el equipo esté al tanto de los pasos a seguir. Después, deberás poner el plan en práctica y supervisar los avances para determinar si la decisión ha sido acertada o no.

#### **Paso 7: Revisa la decisión tomada y su impacto (tanto lo bueno como lo malo)**

Una vez que hayas tomado una decisión, podrás supervisar todo según las métricas de éxito definidas en el paso 1. Así es como evaluarás los resultados obtenidos y se determinará si la solución cumple realmente con el criterio de éxito del equipo o no.

A continuación, se comparten algunas preguntas a tener en cuenta al momento de revisar la decisión:

- ¿Se resolvió el problema que el equipo identificó en el paso 1?
- ¿La decisión afectó al equipo de manera positiva o negativa?
- ¿Quiénes se beneficiaron con esta decisión?
- ¿Qué otras personas se vieron afectadas de forma negativa?

Si la solución no ha sido la mejor opción, el equipo puede aplicar técnicas de gestión iterativa de proyectos como ayuda. Les permitirá adaptarse rápidamente a los cambios y tomar las mejores decisiones con los recursos que tienen.

Existen diferentes tipos de toma de decisiones, los cuales, si bien la mayoría de los modelos para tomar decisiones giran en torno a los mismos siete pasos, hay algunas metodologías diferentes que pueden resultar muy útiles para optar por una buena decisión. Tales como:

- Modelos racionales de toma de decisiones

- Este tipo de modelo es el más común que habrás visto. Es lógico y secuencial. Los siete pasos enumerados arriba son un ejemplo de modelo racional de toma de decisiones.
- Modelos intuitivos de toma de decisiones
- Con este tipo de modelo de toma de decisiones uno no se rige por la información o los datos duros, sino por el instinto. Para aplicar esta forma de toma de decisiones se requiere experiencia previa
- Modelos creativos de toma de decisiones
- El modelo creativo de toma de decisiones consiste en reunir la información y los análisis acerca del problema, y a partir de allí concebir ideas para hallar una potencial solución. Algo parecido a lo que sucede con el modelo racional de toma de decisiones

**RECOMENDACIÓN 4:** IMPLEMENTAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CON LA FINALIDAD DE DARLAS A CONOCER POR TODO EL PERSONAL, ASI BUSCAR UNA MEJOR GESTION QUE PERMITA OBTENER MEJORES RESULTADOS.

**A) ESTABLECER FORMALMENTE LAS POLITICAS EMPRESARIALES Y DARLA A CONOCER AL PERSONAL.**

Las políticas de una empresa son pautas o criterios que se tienen en cuenta para la consecución de objetivos en la misma. Sirven para gobernar la acción en el caminar hacia un objetivo, ayudando a delegar y mantener la buena relación entre personas. Estas políticas tienen características específicas y particulares en función de cada organización.

**Paso 1:** Proyectar y desarrollar las políticas, en las cuales se atiende a la necesidad, la utilidad y su redacción.

**Paso 2:** Aprobación de las políticas. Se revisan y se realizan las adaptaciones necesarias, para que una vez acordadas y redactadas en su versión definitiva puedan ser aprobadas por la dirección de la empresa.

**Paso 3:** Difundir las políticas de la empresa. Consiste en hacer saber las mismas a todo el personal o persona vinculada a la actividad laboral de la compañía, y formalizar su aplicación.

**Paso 4:** Mantener la aplicación, el cumplimiento y la vigencia de las políticas. Es aconsejable hacer actualizaciones, en caso de ser necesarias, al final de cada ejercicio.

## **B) CONSTITUIR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y/O INSTRUCCIONES CON LA FINALIDAD DE ESTANDARIZAR CUALQUIER PROCEDIMIENTO.**

Los Manuales son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella. El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo.

El objetivo principal de estos manuales es establecer de manera clara y comprensiva para todos los miembros de una plantilla de trabajo los pasos a seguir, procedimientos a cumplir y resultados a obtener al realizar una actividad dentro de la organización.

### **1. Datos generales sobre el documento**

Para comenzar el manual se ha elegido un título claro y sintético que incluye el procedimiento a cumplir y el periodo en el que será aplicable. Asimismo, se describe el objetivo general del manual y su incidencia en el proceso de selección de personal administrativo.

### **2. Información adicional del manual**

En segundo lugar, se ofrece información más detallada sobre el documento, tal como las normativas aplicables que acompañan al manual, la fecha de actualización y los responsables de su diseño.

### **3.Descripción de procesos**

El núcleo del documento está contenido en este apartado; incluye los pasos a seguir en una secuencia ordenada y lógica que desemboca en el resultado final esperado.

### **4. Diagrama de flujo y responsables**

Por último, el manual presenta un diagrama visual de los pasos a seguir, así como los agentes que estarán involucrados en el cumplimiento de las funciones.

## **C) DISEÑAR CONTROLES PARA VERIFICAR Y DAR SEGUIMIENTO A CADA DEPARTAMENTO QUE CONFORMA EL AREA.**

Un método de evaluación del desempeño es un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un empleado durante cierto período de tiempo, con la intención de encontrar estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento.

La evaluación de desempeño suele realizarse en el lugar de trabajo como el proceso anual o trimestral que implica evaluar el desempeño laboral y la productividad de cada empleado frente al conjunto de objetivos establecidos en un tiempo determinado.

Al calificar las habilidades, fortalezas y brechas de un empleado por igual, el proceso de evaluación del desempeño laboral puede ayudar a determinar los aumentos salariales y los ascensos.

Es necesario implementar:

### **1. Análisis de datos:**

Recopilar y analizar datos es un medio importante para evaluar el desempeño de las áreas en una empresa. Puede utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el rendimiento de cada área y compararlo con objetivos específicos. Los KPI pueden incluir métricas financieras, como ingresos y

margen de beneficio, y también métricas operativas, como el tiempo de producción y la satisfacción del cliente.

## **2. Evaluaciones de 360 grados:**

Las evaluaciones de 360 grados implican la recopilación de comentarios de múltiples fuentes, incluidos superiores, compañeros, subordinados y clientes, para obtener una visión completa del desempeño de un área o empleado. Este tipo de evaluación puede proporcionar información valiosa sobre el desempeño de un área y también puede ayudar a identificar áreas de mejora.

## **3. Revisiones regulares del desempeño:**

Realizar revisiones regulares del desempeño puede ayudar a evaluar el rendimiento de cada área. En estas revisiones, se puede discutir el progreso hacia los objetivos y metas, identificar fortalezas y debilidades y establecer planes de acción para mejorar el rendimiento.

## **4. Encuestas a los empleados:**

Las encuestas a los empleados pueden proporcionar información sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados en cada área. Esto puede ser un indicador importante del rendimiento de un área, ya que la satisfacción y el compromiso de los empleados pueden afectar directamente la productividad y el éxito de una empresa.

## **5. Análisis de la competencia:**

Analizar el desempeño de la competencia también puede ser útil para evaluar el rendimiento de las áreas en una empresa. Esto puede proporcionar información valiosa sobre cómo se compara el rendimiento de la empresa con el de la competencia y ayudar a identificar áreas de mejora.

## **MERCADO**

**PROBLEMA:** CARECE DE BUENA GESTION DEL AREA DE MERCADO

### **CAUSAS:**

1. Deficiente administración del área.
2. No se establece una buena planeación del área.
3. La gestión de las ventas es fatal, no tienen incremento en las ventas y no conoce las causas por las cuales no existen ventas.
4. No aplica un estudio de mercado para saber quiénes son sus clientes y los deseos de ellos, de igual manera para observar la competencia que existe en el mercado, esto debido a que no existen estrategias de mercado.
5. No utilizan las políticas.

### **EFECTOS**

El carecer de una gestión en la administración del área de mercado, genera ventas bajas, inconformidad de los clientes debido a que no se realiza un buen estudio de mercado. Afectando directamente en las ganancias de la empresa.

### **RECOMENDACIONES:**

**RECOMENDACIÓN 1:** DISEÑAR UNA BUENA ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA PARA ESTABLECER LAS POLÍTICAS, METAS Y OBJETIVOS DEL ÁREA DE MERCADO PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA, PARA ELLO PROPONEMOS LO SIGUIENTE:

#### **A). ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y PONERLAS POR ESCRITO.**

Establecer los objetivos es una parte imprescindible del proceso de planificación, ya que sirven como guía de acción. Teniendo en cuenta si se concretaron o no los objetivos, se podrá evaluar el éxito o fracaso de la empresa. Para ello recomendamos establecer los siguientes objetivos.

#### **Objetivos generales**

Expresan las metas máximas a las que aspira un determinado proyecto. Son los propósitos más amplios para los que colaboran los objetivos específicos.

### **Objetivos específicos**

Describen las acciones particulares que contribuyen a alcanzar los objetivos generales. El cumplimiento de estos objetivos supone la adquisición de metas parciales y en su enunciación hay mayor especificación y detalle.

### **PREGUNTAS PARA CREAR UN OBJETIVO.**

- ✓ ¿Qué es exactamente lo que quiero lograr?
- ✓ ¿Dónde?
- ✓ ¿Cómo?
- ✓ ¿Cuándo?
- ✓ ¿Con quién?
- ✓ ¿Cuáles son las condiciones y limitaciones?
- ✓ ¿Por qué exactamente quiero alcanzar este objetivo?
- ✓ ¿Cuáles son las posibles alternativas de lograr lo mismo?

### **B). ESTABLECER LAS METAS Y PONERLAS POR ESCRITO.**

Una meta es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Proponemos diversos tipos de meta, atendiendo al tiempo que requerirá realizarlas:

**Metas de corto plazo.** Aquellas que requieren de un breve período de tiempo para realizarse. Días, semanas o meses.

**Metas de mediano plazo.** Aquellas que requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo para cumplirse. Meses o años.

**Metas de largo plazo.** Aquellas que necesitan de un gran lapso de tiempo para concretarse. Años o décadas.

**Metas de dominio.** Aquellas cuyo cometido es acumular conocimientos o capacidades, que representan un mayor alcance o potencia para quien las cumple.

**Metas de desempeño.** Aquellas que se cumplen al demostrar las capacidades a los demás o destacar dentro de una población determinada.

**Metas de evitación.** Aquellas que se cumplen cuando se evita un trámite o riesgo, se cumple rápidamente una acción o se evita del todo cumplirla.

Para generar las metas hay que definir el tiempo y el cometido final, además de estar conscientes en que tengan las siguientes características:

**Ser alcanzable**

Una meta irreal o inalcanzable deja de serlo, y pasa a ser más bien un sueño, una fantasía o una imaginación.

**Ser observable**

Las metas deben formar parte de un sistema actual, es decir, deben poder medirse contra un punto inicial de la materia. De otro modo no se podría saber cuándo está cumplida.

**C). ESTABLECER LAS POLITICAS Y PONERLAS POR ESCRITO**

Las políticas de marketing, son el conjunto de herramientas que componen el plan de marketing, y que ayudan a la consecución de los objetivos.

Para poder alcanzar este propósito, debes plantearte una serie de cuestiones, para poder trazar la estrategia correcta:

- ¿Qué necesidad específica tiene el cliente?
- ¿Cuál es el precio que pagarían por satisfacer esa necesidad?
- ¿Dónde se encuentra ese cliente?
- ¿Qué canales debo usar para llegar correctamente a ese público?

Las respuestas a esas preguntas, darán como resultado las 4 P del marketing mix (product, price, place, promotion): Política de Producto, Política de Precio, Política de Distribución y Política de Comunicación.

**RECOMENDACIÓN 2:** DETERMINAR UNA PLANEACION DEL AREA PARA ESTABLECER EL PRECIO DEL PRODUCTO, DE TAL MANERA SABER EL FUTURO DE LA EMPRESA, HACIA DONDE VA ENCAMINADO SU ÉXITO.

La importancia de fijar el precio de un producto correctamente es que se trata de una de las primeras consideraciones para muchos clientes y determina el margen

de beneficio que brinda cada producto. Una mala decisión sobre los precios puede incluso provocar la caída de una empresa.

Dado que las ventas son la única fuente de ingresos de una empresa, la fijación de precios determinará las ganancias netas que obtendrá tu negocio. Por lo tanto, refleja el rendimiento de recursos y tiempo invertidos en la producción, distribución, promoción y venta de un producto.

#### **A). ESTABLECER EL PRECIO DE VENTA**

Lo más importante a la hora de establecer un precio de venta es que sirva para recuperar el dinero invertido en una operación comercial. Por ello, será necesario realizar lo siguiente:

1. El precio del producto deberá definirse con el fin de cubrir los gastos operativos, los costos de materias primas y el pago de trabajadores. Para calcular este importe deberás sumar todos los gastos que has realizado para producir la mercancía que vendes, y dividir esta suma entre el número total de bienes que pondrás a la venta. Esto definirá el precio mínimo que deberá tener tu producto sin significar una pérdida para tu empresa.
2. Proyectar una ganancia específica: en este paso es esencial que pienses en tus finanzas como persona empresaria y planifiques el futuro de tu compañía.
3. Estudiar la audiencia: el perfil de los públicos a los que nos dirigimos puede afectar el precio al que venderás un producto o servicio. Por ello es fundamental prestar atención a las necesidades y características económicas de la audiencia de consumidores a la que te diriges.
4. Define el precio de venta de la operación: Una vez que has establecido un precio unitario es momento de definir el importe final al que venderás tus servicios o mercancías. Para este paso solamente hará falta presentar al público, a los concesionarios o a los distribuidores el precio de venta.

**RECOMENDACIÓN 3:** REALIZAR UN EXCELENTE COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS CON EL FIN DE AUMENTAR EL FLUJO DE CLIENTES NUEVOS Y ACELERAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

#### **A) ESTABLECER OBJETIVOS DE VENTA**

Los objetivos de ventas son los resultados específicos que se quieren conseguir dentro del área comercial, como el aumento del número de clientes o la reducción de la pérdida de los mismos. Por lo general, suelen ser metas a largo plazo, compuestas por etapas breves. Los objetivos de ventas proporcionan a los equipos una hoja de ruta clara sobre lo que deben hacer para ayudar a su empresa a alcanzar sus objetivos generales. Cada objetivo comprende planes de acción específicos y medibles que ayudan a los vendedores a asegurarse de que se alcanzan las metas personales y de todo el equipo.

#### **B). CREAR UN INCREMENTO EN LAS VENTAS**

Si la empresa no ha tenido un crecimiento real en sus ventas en los últimos 2 años, es importante tomar medidas para revertir esta situación y mejorar su desempeño en el futuro. Aquí presento algunas sugerencias:

##### **Analizar las causas**

Lo primero que la empresa debe hacer es analizar las causas del estancamiento en las ventas. Esto puede implicar una revisión de su modelo de negocio, una evaluación de la competencia, un análisis del mercado, una revisión de su estrategia de marketing y ventas, o una auditoría financiera para identificar posibles problemas en el flujo de efectivo o en la gestión de costos.

##### **Revisar la estrategia de marketing y ventas**

Si la empresa no ha logrado aumentar sus ventas, puede ser necesario revisar su estrategia de marketing y ventas. Esto podría incluir la identificación de nuevos canales de venta, la inversión en publicidad y promoción, la

actualización del sitio web y la presencia en línea, y la mejora de la relación con los clientes existentes.

### **Innovar y diversificar**

La empresa podría explorar nuevas oportunidades de mercado o productos, ampliar su línea de productos o servicios existentes, o desarrollar soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Reducir costos**

La empresa podría identificar oportunidades para reducir costos innecesarios, como renegociar contratos con proveedores, automatizar procesos de producción, optimizar el uso de recursos y reducir gastos en áreas que no generan valor para el negocio.

### **Capacitar al personal**

Es importante que la empresa brinde capacitación y desarrollo a su personal para mejorar su desempeño y aumentar la productividad. Esto puede incluir capacitación en habilidades técnicas, en ventas y atención al cliente, o en liderazgo y gestión.

La variación de ventas es un término utilizado para describir la diferencia entre las cifras de ventas proyectadas o presupuestadas de una empresa y la cantidad total de ventas que realmente ocurren en el período considerado. El desglose de la variación de ventas puede centrarse en los ingresos globales generados o recaudados para el período en comparación con las cifras de ventas proyectadas, o proporcionar una visión más detallada que tenga en cuenta las diferencias en los precios unitarios. Idealmente, el grado de variación de ventas será relativamente pequeño, lo que significa que las proyecciones de ingresos son muy cercanas al volumen de ventas real que tiene lugar.

**RECOMENDACIÓN 4:** IMPLEMENTAR UN ESTUDIO DE MERCADO CON EL FIN DE CONOCER CUÁNTOS INDIVIDUOS O EMPRESAS DESARROLLAN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE SE ESTA DESARROLLANDO CON EL PRODUCTIVO, ASÍ COMO SUS ESPECIFICACIONES Y EL PRECIO QUE EL PÚBLICO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR ÉL. PARA ELLO RECOMENDAMOS LO SIGUIENTE:

**A). CONOCER HABITOS DE COMPRA DEL CLIENTE**

Los Hábitos de compra se refieren al comportamiento del consumidor a la hora de ejecutar una compra, es decir, los lugares de compra, la frecuencia, las clases de productos, sus actitudes u opiniones, etc., una buena estrategia de marketing dependerá en gran medida del análisis de estos hábitos de compra en el sector sobre el que tengamos interés.

Existen muchos tipos de consumidores y diferentes hábitos de compra, de ahí, la importancia de tener que estudiar el comportamiento del consumidor, ya que, nos ayudará a estudiar esos hábitos que tienen los distintos compradores.

Consumidores que compran sólo lo que necesitan, usan siempre la misma marca y no suelen probar productos nuevos.

Consumidores de cestas pequeñas, normalmente viven en espacios pequeños y suelen comprar más de una vez al día, ya que, no tienen espacio para almacenar

Consumidores low cost, son ahorradores con pequeños ingresos, compran en función del precio, y visitarán varios establecimientos antes de efectuar la compra.

Consumidores adictos a las compras, adquieren cualquier producto que esté de moda y compran por placer

Consumidores tradicionales, compran en locales donde conocen a los empleados y suelen gastar gran cantidad de dinero

Consumidores Carros, compran en grandes cantidades por la falta de tiempo, generalmente lo hacen los fines de semana.

Existen dos tipos de influencias que afectan significativamente los hábitos de consumo de los clientes y son los principales factores que influyen a las

personas para comprar tu producto o servicio. Al conocer el comportamiento del consumidor se puede detectar similitudes y tendencias entre tus clientes, dando una idea de cómo encontrar a más de estas personas.

Se hacen preguntas como:

¿Qué influye en los hábitos de consumo de las personas?

¿Cuáles son las influencias internas que afectan a tus clientes?

El identificarlas te permitirá llegar a los consumidores que ya están buscando un producto o servicio como el que ofreces.

Investiga cuáles son los hábitos de consumo y llega a más clientes pues el marketing solo es efectivo si llega a las personas correctas. Identificar las cosas que influyen en las decisiones de compra te permite aprovechar estos factores para llegar a más clientes. Alinear tus objetivos de marketing a largo plazo con los hábitos de compra de tus clientes puede impactar tus ventas.

Una forma de monitorear los hábitos de compra de los clientes es mediante el uso de programas de lealtad. Ofrece un incentivo para conseguir clientes recurrentes, los cuales pueden mostrar patrones en las ventas y ayudarte a conocerlos mejor. Entre más conozcas los hábitos de consumo de tus clientes, más fácil podrás venderles.

## **B). REGISTRAR A LOS CLIENTES**

Un registro de clientes permite sistematizar y jerarquizar la información relevante de los clientes y clientes potenciales en una misma plataforma, sin importar que estos provengan de diferentes estrategias. A continuación, se mostrarán 3 características de un buen registro de clientes.

### **1. Información obtenida de manera orgánica**

Un buen registro de clientes se construye con el tiempo, y a base de audiencias que confían en tu empresa y, por alguna razón, desean seguir en contacto con ésta.

De acuerdo con un estudio, 51% de los clientes siente preocupación al compartir sus datos personales con una empresa.

Es fundamental explicar para qué se solicitan los datos y el trato que le darás a esta información.

## **2. Visualización completa**

Una característica importante de un registro de clientes es la capacidad de visualizar la información en tiempo real, lo cual facilitará el análisis y procesamiento para la obtención de gráficas que muestren el comportamiento de los clientes mes a mes.

## **3. Herramientas automatizadas**

Capacidad de actualizar la información automáticamente, para ponerla a disposición de los agentes de servicio. Además, de la incorporación de herramientas de gestión de tareas, como recordatorios, etiquetas de colores, notas, etc.

En definitiva, con un registro de clientes no solo podrás acceder a los datos de contacto de tus clientes rápidamente; sino que es una herramienta que te permitirá eficiente tus procesos de servicio al cliente. Tendrás mayor personalización y precisión en cada interacción.

## **¿Cómo se hace un registro de clientes?**

### **1. Aporta valor a cambio de la información de tus clientes**

Ofrecer contenido que resulte verdaderamente significativo para tu audiencia.

### **2. Diseñar formularios de registro.**

Los datos básicos para realizarlo son los siguientes:

- Nombre.
- Correo electrónico (de empresa, en caso de ser necesario).
- Número telefónico.
- Puesto.
- Empresa.
- Motivo de contacto.
- Solicitudes hechas.
- Anotaciones.

**3.Agradecer a los clientes por su información**

**4.Organizar la información**

**5.Analizar y personalizar**

## **B) REALIZAR LA ESTIMACIÓN DE U ESTUDIO DEL MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial es el volumen máximo de ventas en unidades físicas o términos monetarios para con ello tomar decisiones comerciales. Para saber el mercado potencial se plantea realizar lo siguiente: (Teniendo en cuenta qué segmentos lo componen)

□ **Mercado disponible:** parte del mercado potencial que tiene una fuerte motivación para adquirir el producto, en ocasiones, una necesidad.

□ **Mercado efectivo:** todavía más concreto, son los compradores del mercado disponible que no solamente tienen necesidad, sino que están decididos a comprarlo.

□ **Mercado meta:** es el mercado objetivo al que una empresa apunta. Es decir, el objetivo de ventas que la empresa define para un periodo de tiempo. Es el segmento más pequeño e incluye los compradores que con seguridad adquirirán el producto. Para calcular el mercado potencial se utiliza la siguiente fórmula:  $Q = n \times p \times q$ . En ella, 'n' son los compradores, 'p' es el precio promedio de ese producto o servicio y 'q' es el consumo per cápita de media. Dependiendo del bien o servicio que se ofrezca, estos datos serán más o menos certeros, ya que en nuevos productos es necesario realizar estimaciones.

**1. Delimitar los compradores:** calcular cual es el número de personas a las que les podrías vender.

**2. Estimar el precio promedio:** Estima el precio promedio del producto analizando a la competencia.

**3. Obtener el consumo per capita:** Calcula el consumo per cápita de tu producto en un determinado periodo. Para ello, se necesitará un análisis más

profundo del mercado que nos lleve a identificar cuántas unidades de ese producto se adquieren en un año.

### **C) CONOCER SU COMPETENCIA**

La inteligencia competitiva puede ayudar esencialmente a tu empresa a mejorar su tasa de crecimiento de ingresos. Con el fin de comercializar mejor tu producto, a crear una mayor conciencia y afinidad de marca, así como a optimizar tus flujos de trabajo de ventas y atención al cliente. Para que esto tenga frutos debes de realizar lo siguiente:

### **D) CONOCER LOS PRECIOS Y DESCUENTOS DE LA COMPETENCIA**

**Análisis de la competencia:** consiste en identificar a los principales competidores, ya sean competencia directa o competidores indirectos con una investigación que revele sus fortalezas y debilidades en comparación con las tuyas. El objetivo de este tipo de análisis es ganar una ventaja competitiva en el mercado y mejorar la estrategia de negocios. Sin el análisis de la competencia es muy difícil saber qué hacen los demás para ganar clientes dentro de tu público objetivo. El informe de un análisis de la competencia puede incluir lo siguiente:

- Una descripción del mercado objetivo de tu empresa

- Detalles acerca de tu producto o servicio con respecto a los de la competencia

- La participación en el mercado, ventas y recaudación actuales y proyectadas

- Comparación de precios

- Un análisis de la estrategia para redes sociales y marketing

- Diferencias de calificación de los clientes.

Una vez que sepas cuáles son los competidores que quieres analizar, continúa tu análisis de la competencia con una investigación más profunda del mercado. Será una mezcla de investigaciones primarias y secundarias. La investigación primaria proviene directamente de los clientes o del producto mismo, mientras

que la secundaria es la información que ya se ha recabado. Después da seguimiento a los datos reunidos con una plantilla para investigación de usuarios.

#### E) **REALIZAR UN ANALISIS DEL PRODUCTO COMPITE GEOGRAFICO**

Si el producto de una empresa no puede competir a nivel local, regional, nacional o internacional, es importante que la empresa identifique las razones detrás de esta falta de competitividad. A continuación, le presentan algunas soluciones

- **Analizar el mercado:** La empresa debería realizar una evaluación detallada del mercado para identificar las necesidades de los clientes y las tendencias actuales en su sector. Esto puede ayudar a la empresa a determinar si su producto necesita mejoras o ajustes para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Revisar el modelo de negocio:** La empresa debería revisar su modelo de negocio y evaluar si es sostenible y rentable. Si el modelo de negocio no funciona, la empresa podría considerar opciones como expandir su línea de productos o servicios, desarrollar nuevos productos o servicios, o buscar nuevos mercados.
- **Mejorar la calidad del producto:** Si el producto no puede competir debido a problemas de calidad, la empresa debería trabajar para mejorar la calidad de su producto. Esto podría implicar una revisión de los procesos de producción, la implementación de mejores prácticas de calidad y la inversión en tecnología.
- **Aumentar la eficiencia y reducir costos:** La empresa podría explorar maneras de mejorar la eficiencia y reducir costos. Esto podría incluir la automatización de procesos, la optimización de la cadena de suministro, la reducción de gastos generales y la mejora de la gestión de inventarios.
- **Buscar nuevos mercados:** Si el producto no puede competir en el mercado actual, la empresa podría explorar nuevos mercados en los que el producto

pueda tener más éxito. Esto podría implicar la búsqueda de mercados internacionales o la identificación de nichos de mercado no atendidos.

En resumen, si el producto de una empresa no puede competir a nivel local, regional, nacional o internacional, la empresa debería realizar una evaluación detallada del mercado, revisar su modelo de negocio, mejorar la calidad del producto, aumentar la eficiencia y reducir costos, y buscar nuevos mercados. Al abordar estos problemas de manera proactiva, la empresa puede mejorar su competitividad y aumentar su rentabilidad a largo plazo.

#### **F) ESTUDIO DEL CANAL DE DISTRIBUCION DE LA EMPRESA**

Elegir el canal de distribución adecuado es esencial, puede tener consecuencias en las ventas, los costes de producción y en general en la actividad global de la empresa.

Para definir el canal de distribución se necesita tener en cuenta los siguientes factores:

- Características de los clientes.
- Tipos de productos.
- Intermediarios
- Competencia de la empresa.
- Medio ambiente.

Ya que se consideró lo anterior, se procede a identificar:

\*Según la cantidad de mercancía:

- Canal mayorista
- Canal detallista o minorista

\*Según el sujeto distribuidor:

- Canal de distribución directo: Es el más inmediato, la venta es directamente a los consumidores.
- Canal de distribuidor indirecto: Se utiliza uno o más intermediarios para ayudar a llevar sus productos a los compradores finales.

\*Según el desarrollo

-Horizontal: La alianza entre dos o más empresas que persiguen una nueva oportunidad de marketing.

-Vertical: La estructura en la cual los productores mayoristas y minoristas actúan con un sistema unificado.

-Híbridos: Establecen dos o más canales de distribución para llegar a uno o más segmentos de consumidores.

\*Según la plaza de distribución

-Intensa o intensiva: Tiene como objeto tener existencia del producto en tantos puntos de venta como sea posible, es usado en productos de consumo masivo.

-Exclusiva: Concede a un número muy limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribución del producto, en general son utilizados para productos de marcas con un costo alto.

\*Selectiva: Es el punto medio de distribución en la que dos o más establecimientos distribuyen el producto, se utiliza para artículos de calidad y precio medio o variable.

**RECOMENDACIÓN 5:** IMPLEMENTAR POLITICAS Y ESTRATEGIAS CON LA FINALIDAD DE CONOCER LA PARTICIPACION EN EL MERCADO EN CUANTO A SUS VENTAS Y PRODUCTOS.

#### **A) ESTABLECER POLITICAS DE VENTAS**

La eficacia de la dirección de ventas en una empresa requiere de una continua toma de decisiones amparadas dentro de una serie de procesos interconectados que dan cobertura a la organización de los recursos dedicados a la venta e integrados en la estrategia de marketing de la empresa, a la puesta en práctica de políticas necesarias correctamente orientadas hacia los objetivos deseados y, finalmente, al control y evaluación del buen aprovechamiento de toda esa energía comercial para mancomunar ajustes o correcciones cuando los resultados arrojan un balance imprevisto e insatisfactorio.

Para realizar las políticas de ventas se necesita:

### **1. Analiza el entorno y el mercado**

Realizar un análisis exhaustivo del mercado en el que opera la organización. Esto incluye la identificación de competidores, la evaluación de tendencias del mercado, la comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes. Es fundamental analizar al sector, identificando sus fortalezas y debilidades para que puedas diferenciarte de manera efectiva. Define objetivos de ventas muy claros y considera las metas a corto y largo plazo. Procura crear objetivos relevantes y apóyate en la retroalimentación de tu equipo de ventas al establecer metas realistas y alcanzables.

### **2. Segmenta tu mercado y crea una propuesta de valor**

Divide el mercado en segmentos para que puedas adaptar tu política de ventas a diferentes tipos de clientes, pues así podrás enfocar tus esfuerzos de manera más efectiva y personalizar tus estrategias. Es importante que adaptes tus mensajes y enfoques de ventas para cada segmento. Desarrolla una propuesta de valor que destaque lo que hace que tus productos o servicios sean únicos y valiosos para los usuarios. Esta propuesta debe ser el centro de tu política de ventas.

### **3. Selecciona los canales de distribución**

Elige los canales de distribución más adecuados para llegar a tus clientes. Asegúrate de que tus canales estén alineados con tu mercado y estrategia.

### **4. Determina las estrategias de precios**

Define las políticas de precios de manera que sean competitivas y rentables; considera algunos factores como los costos, la percepción de valor y la estrategia de posicionamiento en el mercado. Puedes realizar un análisis de costo-beneficio para asegurarte de que tus precios sean competitivos y rentables.

### **5. Capacita y sigue el rendimiento de tu equipo de ventas**

Proporciona de manera constante la formación y herramientas a tu equipo de ventas; esto incluye un conocimiento profundo y actualizado sobre los productos, técnicas de ventas, habilidades de comunicación y comprensión de sus estatutos. Es fundamental que fomentes el aprendizaje y el desarrollo profesional dentro del equipo.

Define las métricas clave para evaluar el éxito de tu política de ventas. Apóyate en las herramientas de seguimiento y software CRM, con el fin de recopilar datos y realizar un seguimiento eficiente del desempeño de las y los agentes.

## 6. Integra las ventas y el marketing

Asegúrate de que los equipos de ventas y marketing trabajen en estrecha colaboración. La alineación entre ambos es esencial para una estrategia de ventas eficaz. Facilita la comunicación regular entre estos dos equipos y desarrolla una estrategia de contenido conjunto para crear materiales que respalden las ventas.

## 7. Evalúa y ajusta tus políticas

Debes revisar y evaluar de manera periódica tus políticas de ventas, pues así podrás ajustar tus estrategias según sea necesario para adaptarte a los cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes. El entorno empresarial evoluciona de forma rápida, por lo que es importante que tu diseño sea flexible y pueda adaptarse a las nuevas circunstancias y desafíos.

## B). PLANTEAR UNA ESTRATEGIA DE VENTA Y CAPACITAR AL EQUIPO DE VENTAS.

Si una empresa no cuenta con una estrategia de ventas, es importante que adopte una estrategia para mejorar su rendimiento de ventas y aumentar sus ingresos. A continuación, se presentan algunas soluciones:

- **Analizar el mercado y la competencia:** La empresa debería realizar una evaluación del mercado y de la competencia para identificar las necesidades de los clientes y las tendencias actuales en su sector. Esto puede ayudar a la empresa a determinar las mejores estrategias de venta.
- **Definir los objetivos de venta:** La empresa debería establecer objetivos claros para el crecimiento de las ventas. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos.
- **Identificar al público objetivo:** La empresa debe definir a su público objetivo, aquellos clientes potenciales que tienen mayor probabilidad de comprar sus productos o servicios.
- **Establecer un proceso de ventas:** La empresa debería establecer un proceso de ventas que sea eficiente y eficaz. Esto podría incluir la creación de un embudo de ventas, la identificación de los puntos de contacto con los clientes, y la definición de los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de ventas.

- **Implementar una estrategia de marketing y publicidad:** La empresa debería implementar una estrategia de marketing y publicidad que permita llegar a su público objetivo. Esto podría implicar la creación de una presencia en línea, el uso de redes sociales, la publicidad en medios tradicionales y en línea, y la participación en eventos de la industria.
- **Capacitar al equipo de ventas:** La empresa debe asegurarse de que su equipo de ventas tenga las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo la estrategia de ventas. Esto podría incluir capacitación en técnicas de venta, en atención al cliente, en negociación y en gestión de relaciones.

### **C). CONOCER LA PARTICIPACION EN EL MERCADO QUE SE TIENE.**

Si una empresa no conoce su participación en el mercado, es importante que realice una evaluación de su situación actual para poder establecer una estrategia adecuada. Para ello se propone lo siguiente:

- **Realizar un análisis de la competencia:** La empresa debería investigar a su competencia para determinar su tamaño, sus fortalezas y debilidades, sus productos o servicios, su presencia en el mercado, entre otros aspectos. Esto puede ayudar a la empresa a comprender mejor su posición en el mercado.
- **Analizar su presencia en línea:** La empresa debería evaluar su presencia en línea, es decir, cómo aparece en los motores de búsqueda, en las redes sociales, en sitios web especializados, entre otros. Esto puede ayudar a la empresa a comprender cuál es su alcance y cómo es percibida por los clientes.
- **Realizar encuestas a los clientes:** La empresa debería preguntar directamente a sus clientes acerca de su percepción de la empresa y sus productos o servicios, así como su preferencia por la competencia. Esto puede ayudar a la empresa a comprender su participación en el mercado y a identificar oportunidades de mejora.
- **Consultar a expertos en el sector:** La empresa debería consultar a expertos en el sector para obtener una perspectiva más amplia y objetiva de su posición en el mercado. Esto puede proporcionar información valiosa sobre las

tendencias del mercado, las oportunidades de crecimiento y las amenazas que enfrenta la empresa.

- **Establecer indicadores de desempeño:** La empresa debería establecer indicadores de desempeño para medir su éxito y establecer objetivos realistas. Esto puede ayudar a la empresa a evaluar su posición en el mercado y a establecer una estrategia de crecimiento.

## **D) REALIZAR PRONOSTICO DE VENTAS PARA ESTABLECER VENTAS REALES.**

El pronóstico de ventas establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía. Por su parte, el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno. Una vez que hayas elaborado tu pronóstico, tendrás la capacidad de darle claridad a los estados de pérdidas y ganancias, flujos de caja y balance general de tu empresa.

Para elaborar el pronóstico de ventas se proponen las siguientes técnicas que son generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos de ventas, lo usual es que las empresas combinen varias técnicas.

### **1- Juicio Ejecutivo**

Esta técnica para el pronóstico de ventas se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su desventaja es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

### **2- Encuestas**

a) Encuesta de Pronóstico de los Clientes: El pronóstico de ventas esta técnica es útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos.

b) Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas: En esta técnica de pronóstico de ventas, los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforman el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

c) El Método Delfos (Delphi): Para desarrollar esta técnica pronostica de ventas, se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos trabajando por separado lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

### **3- Análisis de Series de Tiempo**

Para el pronóstico de ventas, se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

### **4- Análisis de Regresión**

En esta técnica de pronóstico de ventas se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

## 5- Prueba de Mercado

Para pronosticar ventas con esta técnica, se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo.

Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes.

## E) AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS

La gama de productos es un conjunto de bienes que constituyen la oferta de una empresa, se define a partir de tres variables:

1. Amplitud. Es el número de líneas de producto que existe dentro de la gama.
2. Profundidad. Es el número de productos que tiene cada línea de producto.
3. Longitud. Es el número total de productos y referencias que comercializa una empresa.

Para diversificar la gama de productos se recomienda lo siguiente:

**Estudiar primero el mercado:** Garantiza que estás ofreciendo artículos que tu público objetivo desea o necesita.

**Trabajar con tus colaboradores para ver qué productos tendrían un éxito inmediato:** Tus partners podrían tener ideas acerca de qué están pidiendo los consumidores, abriéndote puertas para conocer nuevas oportunidades.

**Realizar análisis exhaustivos de la competencia:** Céntrate en mercados con baja oferta y alto potencial.

**Crear una propuesta de valor única para cada extensión de línea:** Realiza un análisis en profundidad para garantizar que dicho bien tiene una USP que le otorgará una ventaja competitiva en el mercado.

**Comparar tus productos:** Garantiza que cada incorporación a tu línea de artículos encaje con tu marca actual.

**Estudiar los nuevos canales de ventas y de distribución que utilizarás:** Podrían ser únicos para algunos bienes, en función de la segmentación de tu público objetivo.

**Tener cuidado con la asignación de recursos:** Asegúrate que no se están dejando de lado a los artículos actuales al lanzar otros nuevos.



# CAPÍTULO 5

## Resultados

## CAPITULO 5: RESULTADOS

La persona física Rodolfo Vázquez aplicará las siguientes recomendaciones en el año 2024.

OBJETIVO PROPUESTO	RESULTADO ESPERADO
Mejorar la administración de las áreas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realización de un organigrama, misión, visión, metas, objetivos, políticas, valores y filosofía y plasmarlos en el negocio.</li><li>-Elaborar la descripción de puestos de trabajo.</li><li>Establecer sistemas que ayuden a la buena toma de decisiones.</li><li>Diseñar controles para verificar y dar seguimiento a cada departamento.</li></ul>
Evitar reprocesos y actividades que no correspondan	<ul style="list-style-type: none"><li>-Aplicar herramientas de Lean manufacturing.</li><li>-Concentrarse en las acciones de planificación.</li><li>-Mantener una comunicación abierta y clara.</li></ul>
Crear un proceso de recolección y contratación de personal, generando una mejora en la calidad en la gestión del personal.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Planeación del personal con una metodología de evaluación.</li><li>-Realizar un proceso especializado para el negocio, de forma en la que la sea plasmado de forma eficiente la capacitación del personal.</li><li>-Para el reclutamiento se realizan políticas y los perfiles del personal por escrito, el gerente toma cursos para especializarse en la materia de reclutador y hacerlo de forma eficaz.</li></ul>

	-Buscar un sindicato adecuado para los trabajadores.
Generar mayor número de ventas con una buena planificación englobado a lo que comercia con una amplia gama de productos y aumentar la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar un estudio de mercado para determinar el precio de venta, los objetivos de venta, un proceso para el incremento de las ventas.</li> <li>-Conocer los hábitos de compra del cliente.</li> <li>-Realizar un análisis del producto que compite en el mercado.</li> <li>-Establecer políticas de ventas y plantear la estrategia que será utilizada,</li> </ul>
Eficientar inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir el tipo de control de inventario que será utilizado y el tipo de inventario.</li> <li>-Actualizar constantemente la información recopilada y los sistemas utilizados.</li> <li>-Integrar herramientas tecnológicas.</li> </ul> <p>Clasificar los productos del más conveniente al negocio al menor.</p>

TABLA 5.1



# CAPÍTULO 6

# Conclusiones

## **CAPITULO 6: CONCLUSIONES**

Rodolfo Vázquez cuenta con un negocio pequeño en crecimiento, la consultoría dada en este documento fue otorgada a él, para que este tome las medidas necesarias, las cuales serán decididas y aplicadas a partir del mes de enero del 2024, por lo tanto, durante todo este periodo de agosto-diciembre, solo se le limitó a la residente trabajar dentro del negocio como ayudante de las actividades de administración y al final, una reunión donde se expuso la consultoría de forma en la que este la pudiera conocer y analizar, se quedó abierta la posibilidad de un trabajo a futuro solo como consultora para el apoyo de la aplicación de las mejoras que sean consideradas.



# CAPÍTULO 7

## Competencias desarrolladas

## **CAPITULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS**

Las competencias desarrolladas que apliqué dentro del negocio fueron:

1. Apliqué habilidades administrativas en el manejo de documentación dentro del negocio.
2. Apliqué métodos cualitativos y cuantitativos en el análisis e interpretación de datos.
3. Diseñé un documento donde mostré diferentes técnicas para la mejora del negocio.
4. Gestioné de manera eficiente los recursos de la organización.



# CAPÍTULO 8

## Fuentes de Información

## **CAPITULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN**

*Kubr, M (1997) La consultoría de empresas. Ginebra: Noriega Editores*

*Fritz Steele (1975) Consulting for Organizational Change. Amherst: University of Massachusetts Press*

*Ramirez, S., y Hurtado, M.C (2018) Consultoría empresarial. Bogotá: Ediciones de la U*

*Greiner, L.E., y Metzger, R.O (1983) Consulting to Management. Prentice-hall*

*Block, P (1999) Consultoría sin Fisuras. Barcelona: Ediciones Garnicas S.A*

*Web y Empresas (Dic 6, 2023) **Organigrama (definición, estructura y como se hace)**. Retrieved from <https://www.webyempresas.com/organigrama/>.*

*Giménez, J.(1959) Técnica del organigrama. S.A*

*Diferencias entre meta y objetivo, con ejemplos | Indeed.com México*



# CAPÍTULO 9

## Anexos

## CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

Agosto del 2023

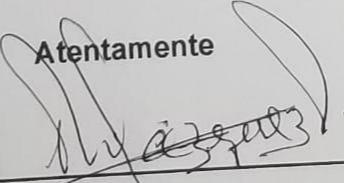
Dr. José Ernesto Olvera González  
Director  
Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga

Por este conducto hago constar que la alumna **Lexa Zafiro Serrano Silva** de la carrera de **Ingeniería en Gestión Empresarial** con numero de control **191050054** ha sido aceptada para realizar sus residencias profesionales durante el periodo **Agosto-diciembre 2023**, debiendo cubrir un total de 500 horas en un periodo de 4 a 6 meses.

Desarrollará su prestación con una consultoría, realizando el proyecto "**Consultoría de Recursos Humanos, Administración, Mercadotecnia y Operaciones**".

Agradeciendo de antemano su atención, me despido quedando a sus órdenes para cualquier información adicional.

Atentamente



---

Rodolfo Vázquez

Persona física