

**Proyecto Terminal**

**Licenciatura en  
Gestión y Administración de PyME.**

**Informe de Resultados**

**Título:  
Implementación del proceso de control en la empresa Servicios Estratégicos  
en Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.**

**MIGUEL DE LA CRUZ HERNÁNDEZ  
AL11512325**

**Lic. Elvira Bailón Sánchez**

**Ing. Guadalupe González Berinstain**

**Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.**

**23 de noviembre de 2018**

## Índice

1. ANTECEDENTES.....	4
1.1 Datos generales de la empresa.....	4
1.2 Entorno socio-económico.....	6
1.3 Diagnóstico.....	6
1.3.1. Auditoria Administrativa.....	6
1.3.2 Análisis Situacional.....	7
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 Línea de investigación.....	7
2.2. Sublínea de investigación.....	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
3.1 Problema Central:.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	8
5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
5.1. Objetivo General.....	9
5.2. Objetivos específicos.....	9
6. MARCO TEÓRICO.....	10
7. METODOLOGÍA.....	13
7.1. Metodología descriptiva.....	13
7.1.1. Enfoque de la investigación.....	13
7.1.2. Diseño de la investigación.....	13
7.2. Metodología de muestra.....	13
7.2.1. Unidad de análisis.....	13
7.2.2. Población.....	13
7.2.3. Muestra o censo.....	13
7.3. Instrumentos de recolección de datos.....	14
8. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	14
8.1. Diseño de Intervención.....	14
8.1.1. Plan de acción.....	14
8.1.2. Alcance.....	16
8.1.3. Limitaciones.....	16
8.1.4. Recursos.....	16
8.1.5. Cronograma de Actividades.....	17
8.2. Evaluación de la Intervención.....	18

8.2.1. Resultados comparativos.....	18
8.2.2. Análisis de la intervención:.....	26
9. PRODUCTO FINAL .....	27
10. CONCLUSIONES .....	41
11. FUENTES DE CONSULTA .....	42
12. ANEXO .....	44

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Datos generales de la empresa.

Nombre completo de la empresa: Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.

R.F.C. SEC1002119Q7

Domicilio y lugar de ubicación: Av. Nardos, número 71, Fraccionamiento Puente de la Unidad, Ciudad del Carmen, Campeche, C.P. 24154.

Ubicación de la empresa: <https://earth.google.com/web/@18.65848999,-91.79771539,6.7440691a,0d,60y,322.47100742h,83.26522428t,0r/data=!hoKFjhPV2djZ3RyVFBaTjlpTGdMWGpWT2cQAq>

*Ilustración 1. Ubicación de la empresa SECAE, S.A. de C.V.*



Fuente: Google Earth.

Fotografía pequeña de la empresa:

*Ilustración 2. Autorretrato en Instalaciones de SECAE, S.A. de C.V.*



Fuente: Elaboración propia.

Fecha de inicio de operaciones: febrero 2010.  
Sector Productivo: Terciario.

Giro: Servicios de asesoría y capacitación empresarial.

Número de empleados: 15.

Descripción de actividades: Brinda servicios de asesoría y capacitación.

Misión, visión y valores:

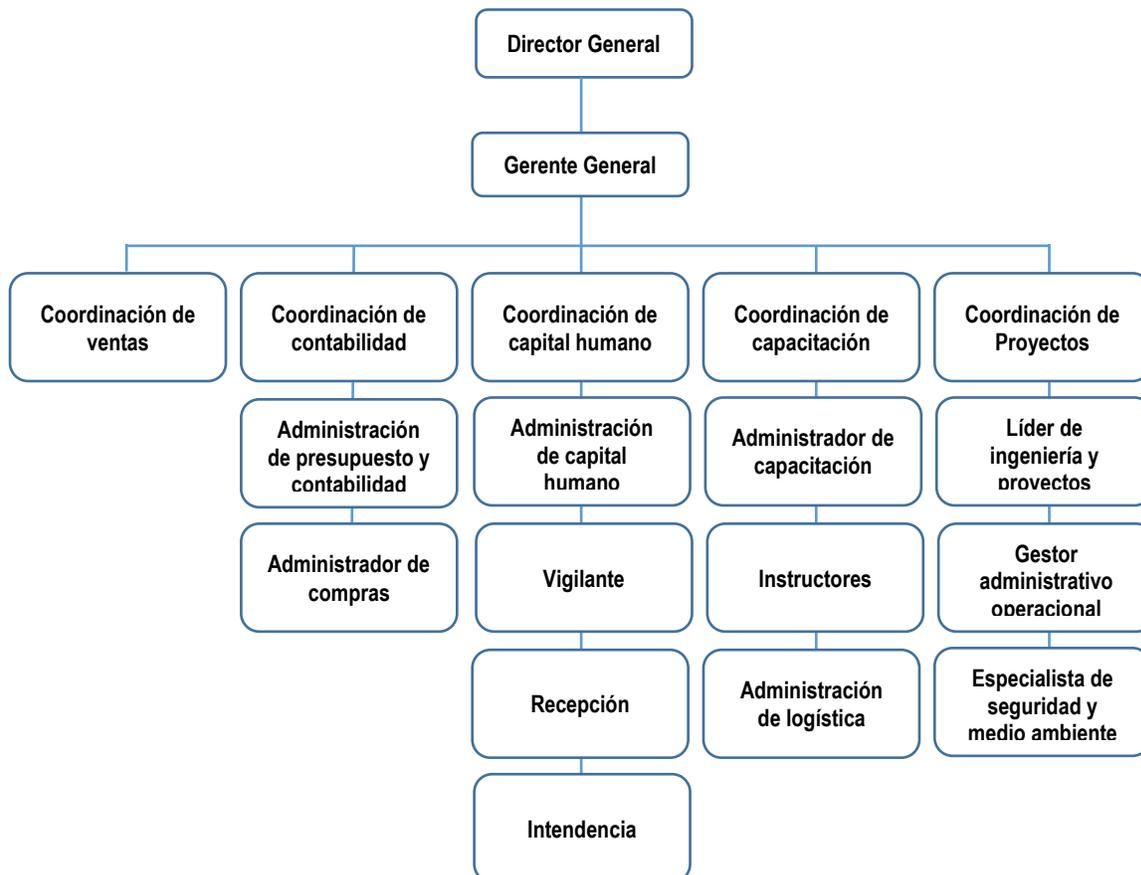
Misión: Somos una empresa dedicada a la capacitación y servicios de asesoría empresarial que impulsa el desarrollo y eleva el nivel productivo de toda empresa, a través de la calidad, la innovación y el compromiso de nuestra gente.

Visión: Ser una empresa líder en el mercado de la capacitación y asesoría empresarial que provee soluciones a las necesidades y expectativas de las empresas que ofrecen productos y servicios.

Valores: No se cuenta con valores definidos para la organización.

Organigrama:

*Ilustración 3. Organigrama por área funcional de SECAE, S.A. de C.V.*



Fuente: Elaboración propia con datos de SECAE, S.A de C.V.

## 1.2 Entorno socio-económico

Número de habitantes: 248,303.

Índice de Desarrollo Humano: 0.749.

Organización Política: El municipio de Carmen es autónomo en su régimen interior y es administrado por el H. Ayuntamiento [...]. La administración pública municipal está a cargo del Presidente Municipal Ing. Óscar Rosas González, siete regidores, dos síndicos, dieciocho directores, la tesorería municipal y un órgano interno de control.

Economía del Mercado: Las actividades de mayor preponderancia en el Municipio de Carmen son la industria petrolera y el sector servicios, como son hotelería, sector restaurantero y de catering costa afuera.

PIB: 600,771 millones de pesos

Inflación: 0.53

## 1.3 Diagnóstico

### 1.3.1. Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa se aplicó mediante un cuestionario a los coordinadores de las áreas de contabilidad, capital humano, capacitación y ventas. Los resultados obtenidos son:

**Planeación**, se obtuvieron 1,975 puntos de un total de 6,300 puntos alcanzables, lo que corresponde a un 31% de efectividad, donde se observó que la empresa cuenta con una misión, objetivos y procedimientos generales de operación. No cuenta con estrategias que apoyen el desarrollo de planes para el cumplimiento de objetivos, no se elaboran programas de actividades y no cuentan con un presupuesto general o por áreas.

**Organización**, se obtuvieron 1,450 puntos de un total de 3,200 puntos alcanzables, lo que corresponde a un 35% de efectividad. En esta fase se observó que la empresa cuenta con un organigrama actualizado; cuenta con la descripción de puestos; y cuenta con instructivos especiales de todas las áreas, sin embargo, no son conocidas por la mayoría del personal.

**Integración**, se obtuvieron 1,512.5 puntos de un total de 3,800 puntos alcanzables, lo que corresponde a un 40% de efectividad, donde se encontró que la empresa cuenta con un proceso formal de reclutamiento, cuenta con un proceso para la selección de personal, la contratación se realiza de manera formal; y se cuenta con un proceso de inducción, sin embargo, los procesos no son aplicados en todas las áreas.

**Dirección**, se obtuvieron 1,512.5 puntos de un total de 2,900 puntos, lo que corresponde a un 52% de efectividad, donde se observó que la organización cuenta con un sistema de comunicación que llega a todos los niveles de la empresa; existen estímulos para la motivación del personal y existe liderazgo en la empresa orientado al cumplimiento de objetivos de las tareas asignadas.

**Control**, se obtuvieron 87.5 puntos de un total de 2,500 puntos, lo que corresponde a un 4% de efectividad, en ésta fase se observó que la empresa no cuenta con estándares para medir el desempeño, no existe supervisión del personal inmediato; y no se realiza la medición del desempeño del personal.

1.3.2 Análisis Situacional

1.3.2.1. Matriz FODA

*Ilustración 4. Matriz FODA de la empresa Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría Empresarial.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con declaración de la misión y visión, y es conocida por la mayoría de sus áreas.</li> <li>2. Se cuenta con procedimientos generales de operación.</li> <li>3. Se cuenta con organigrama actualizado y es conocida por la mayoría de las áreas.</li> <li>4. La comunicación en la empresa es oportuna, clara y directa entre las diferentes áreas.</li> <li>5. Los responsables de la mayoría de las áreas han logrado los resultados esperados por la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se definen formalmente las estrategias de la empresa para el logro de objetivos.</li> <li>2. No se cuenta con políticas formales que apoyen el desarrollo de planes de la empresa.</li> <li>3. No existe un proceso formal para la asignación de un presupuesto general o por áreas de trabajo.</li> <li>4. No se cuenta con estándares para medir el desempeño del personal.</li> <li>5. No existen actividades de control para la supervisión del personal.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los competidores no establecen relaciones duraderas con los clientes.</li> <li>2. Existen nichos de mercado sin atender.</li> <li>3. Existe un proyecto para la operación de una Zona Económica Especial en la zona industrial del Municipio de Carmen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de competidores en el mercado.</li> <li>2. Cambio del gobierno municipal y federal.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

**2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**2.1 Línea de investigación**

Planeación y Control en el área de ventas.

**2.2. Sublínea de investigación**

Control en el área de ventas.

Se determina seguir la fase de control en el área de ventas como sublínea de investigación debido a que es la fase del proceso administrativo que de acuerdo con los resultados de la auditoría administrativa tuvo una mayor deficiencia respecto de las otras fases, así mismo, el área de ventas obtuvo la menor puntuación de cumplimiento comparada con los resultados de las demás áreas auditadas.

Se observó que la mayoría de las deficiencias en el proceso administrativo de la empresa, se relacionan con la falta de control operativo, por lo que la comprensión de la fase de control permitirá diseñar e implementar un plan de intervención que asegure el funcionamiento del sistema estratégico existente.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Problema Central:**

Falta de control operativo en el área de ventas.

Causas que generaron el problema: Las causas que generan la falta de control operativo son la ausencia de estándares para medir el desempeño, la ausencia de instrumentos de supervisión del personal inmediato y la falta de seguimiento a los controles de supervisión.

Consecuencias de este: Las consecuencias de la falta de control operativo son: Retrasos en la entrega de estudios técnicos a los clientes, subcontratación de servicios para cubrir la demanda de los clientes, renegociación de precios debido a cambios en las fechas de entrega y observaciones de auditoría para la certificación de calidad.

Actividades o procesos afectados: Afecta al proceso de ventas al generarse quejas por parte de los clientes por el incumplimiento de entregas de servicios en tiempo, limita la implementación de nuevos proyectos debido a la incapacidad para cubrir nuevos mercados y produce pérdida de contratos con las empresas del sector petrolero.

Cuantificación: La falta de estándares para medir el desempeño, produce pérdidas mensuales en la empresa de hasta \$ 15,000.00 en licitaciones no ganadas por falta de certificaciones en calidad. La ausencia de instrumentos de supervisión del personal inmediato y la falta de seguimiento a los controles de supervisión, producen pérdidas mensuales a la empresa de hasta \$ 2,500.00 pesos en descuentos por entrega de estudios técnicos fuera de tiempo y hasta \$ 5,000.00 pesos en la subcontratación de servicios para cubrir aquellos que la empresa no logra cubrir, lo cual representa un total pérdidas anuales de hasta \$ 270,000.00 pesos.

### **1. JUSTIFICACIÓN**

Importancia: La falta de control operativo es un factor que limita la consecución de objetivos de la empresa y afecta de manera transversal a todas sus áreas funcionales. La importancia de mejorar los controles de la empresa radica en que sirve como punto de apoyo para la implementación de proyectos, generar indicadores que faciliten el autocontrol de los responsables de área en el cumplimiento de objetivos y para la medición del desempeño.

**Conveniencia:** La implementación del proyecto en la empresa, permitirá mejorar el sistema de control operativo del área de ventas y la alineación de sus actividades con el sistema de gestión estratégica de la organización.

**Implicaciones prácticas:** Los resultados que se esperan obtener con la aplicación del proyecto son; optimizar los procesos operativos del área de ventas, reducir la carga de trabajo derivada de la acumulación de actividades por retraso en las entregas, disminución de costos causados por incumplimiento en los tiempos de entrega y obtener indicadores clave para la evaluación del desempeño.

**Valor teórico:** El proyecto permitirá obtener datos de relevancia sobre el papel que desempeña el sistema de control en la gestión estratégica de la PyME, así como, del impacto de los instrumentos de supervisión aplicados a procesos o actividades críticas y la eficiencia de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión del control en la empresa.

**Utilidad metodológica:** El proyecto podrá reproducirse en aquellas empresas que por sus características tengan una similitud en cuanto al problema planteado, dado que su diseño se basa en herramientas formales para la gestión y la administración de pequeñas y medianas empresas.

**Impacto:** El desarrollo del proyecto no solo beneficiará a la empresa, sino también a su entorno inmediato, ya que se consideran en el diseño de la intervención las cuatro principales perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Perspectiva financiera, del mercado, de operaciones internas y del aprendizaje), con lo que se espera que haya un crecimiento económico en la empresa y por ende a sus grupos de interés, un mejor servicio en el mercado, un mejor clima laboral y el desarrollo profesional de su capital humano.

**Pertinencia:** De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la auditoría administrativa y el análisis situacional, la empresa no cuenta con un sistema de control, así mismo, no se encuentra capitalizando eficazmente las oportunidades de mercado en el exterior. En éste contexto, la implementación del proceso de control, le permitirá a la organización hacer que el sistema de gestión estratégica con el que cuenta, se convierta en un proceso continuo y sistematizado de trabajo, movilizar la gestión del cambio, alcanzar los objetivos operativos y mejorar su proceso administrativo de control.

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo General**

Diseño e implementación del proceso de control del área de ventas en la empresa Servicios Estratégicos de Capacitación y Asesoría Empresarial. S.A. de C.V., para optimizar actividades y reducir costos, en un lapso de seis semanas.

### **5.2. Objetivos específicos.**

- Definir responsabilidades y obligaciones del personal, en 3 días.
- Determinar los estándares para la medición del desempeño, en una semana.

- Elaborar los instrumentos para la supervisión de las actividades con base en los estándares de desempeño, en una semana.
- Implementar un Cuadro de Mando Integral, para la gestión, seguimiento y supervisión de las actividades establecidas en el área de ventas, en tres semanas.
- Capacitar al responsable del seguimiento del Cuadro de Mando Integral, en 3 días.

## 6. MARCO TEÓRICO

El resultado de la auditoría administrativa realizada a la empresa Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V., reflejó la ausencia de un sistema de control operativo, en todas las áreas, siendo el área de ventas la que resultó con la calificación más baja de cumplimiento con relación a los instrumentos de evaluación aplicados. La importancia ésta área radica en que representa la principal fuente de ingresos dentro del modelo de negocios de la empresa.

Las principales causas de la falta de control en la empresa se relacionan con:

- La falta de estándares para la evaluación del desempeño.
- La falta de instrumentos de supervisión.
- La falta de seguimiento a los instrumentos.

La importancia de realizar evaluaciones del desempeño en una organización, la sostienen Hitt, Black & Porter afirmando que el desempeño individual de los trabajadores nos permite medir la eficacia operativa de una organización, identificar los esfuerzos que apoyan a la consecución de los objetivos operacionales y corregir aquellas acciones que las limitan (2006, pág. 219).

La ausencia de control limita la capacidad de las áreas funcionales, repercute en la cadena de valor y en los objetivos estratégicos de la empresa. Beltrán Jaramillo, sostiene que, el control no se trata de impedir lo que no se debe hacer, sino garantizar que se cumpla un proceso (2008, pág. 2). En éste sentido, la empresa requiere asegurar que se cumplan sus procesos operativos y exista continuidad en la generación del valor en cada una de sus áreas.

El control, es la última fase del proceso administrativo y de acuerdo con Alfredo Luna González (2014, pág. 117) “[...] consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección”. Como se aprecia, el control juega un papel primordial en el desempeño de la empresa, por lo que será necesario primero determinar el tipo de control que se aplicará en el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con Blandez, Ma. De Guadalupe, existen tres tipos de control administrativo: El control preliminar, el concurrente y la retroalimentación (2014, pág. 81), el primero se aplica antes de iniciar operaciones, y los dos últimos una vez realizado en trabajo. Como se mencionó anteriormente, no existe evidencia en el área de ventas de contar con un sistema de control operativo por lo que se implementará un control de tipo preliminar para formar las bases que permitirán la implementación de los otros dos tipos de control.

La primera fase de implementación del control como se mencionó en el párrafo anterior es de tipo preliminar y comprenderá la determinación de actividades, tareas y responsabilidades del personal, con ello se busca delimitar su actuación y por ende limitar posibles desvíos al proceso.

La segunda fase de implementación del control tiene como fin gestionar el cumplimiento de la primera fase, implementar instrumentos de supervisión de las actividades críticas y la evaluación del desempeño respecto a un estándar, basando su diseño en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

La determinación de estándares del desempeño en cada puesto de trabajo, se realizará mediante el estudio de método y medida del trabajo propuesto por Caso Neira (2006, pág. 18). Dicho método consiste en seis fases como a continuación se describen:

- Seleccionar la tarea o actividad que se va a analizar.
- Registrar todas las circunstancias observadas sobre la actividad que se analiza.
- Analizar objetivamente todas las observaciones registradas distinguiendo los factores que contribuyen a la eficiencia de los que no.
- Medir el tiempo en que se realiza cada elemento de la actividad.
- Reunir o comparar el tiempo estándar de la operación considerando los suplementos de trabajo.
- Definir el método de mayor eficiencia y las actividades que la componen.

Es importante mencionar que la actividad económica de la empresa es un servicio y el tiempo en la realización de estudios técnicos varían en función de las características individuales de cada empresa, sin embargo, el estudio de método y medida del trabajo, permitirá asignar tiempos razonables para cada actividad, ya que hasta el momento en que se realizó la auditoría no se tenía ninguna referencia del tiempo en que se lleva a cabo las actividades y en consecuencia los tiempos se asignaban de forma subjetiva.

Posteriormente a la determinación del método de trabajo y los estándares de tiempo, se consensará con los responsables de área y la alta gerencia sobre los estándares de calidad requeridos, así como de aquellos factores generadores de valor de sus productos y servicios, con ello, se definirán los estándares que se integrarán al Cuadro de Mando.

Los instrumentos de supervisión del personal inmediato se diseñarán en relación al método que se determine de mayor eficacia y tendrán como objetivo comparar el apego al cumplimiento de cada trabajador con el método propuesto y autorizado por la alta dirección.

A nivel de mandos intermedios se establecerán programas de trabajo los cuales deberán estar alineados a las líneas estratégicas de la empresa. En ellas se expresará el tiempo estimado para la realización de cada actividad, considerando los tiempos estándar previamente definidos.

La conformación del Cuadro de Mando Integral se realizará mediante las etapas propuestas por Kaplan y Norton (1996, págs. 305-321) mismas que a continuación se detallan:

*Establecimiento de objetivos o líneas estratégicas:* En ésta fase se seleccionan las líneas estratégicas de la empresa a través de un consenso con la alta dirección. Por cada

estrategia se establecerá un objetivo operativo el cual deberá ser claro, alcanzable, medible y expresado en términos cuantitativos.

*Identificar y seleccionar las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):* Para este caso, se selecciona al área de ventas, no obstante, se incluirán indicadores vinculados a las áreas con las que existe una correlación directa con las actividades de ésta área.

*Identificar las relaciones entre la organización y las UEN:* Se identifican las vinculaciones del área de ventas con las áreas de contabilidad, capacitación y capital humano. Un ejemplo, se da con el área de capacitación, donde el número de capacitaciones vendidas debe ser acorde a la capacidad que la plantilla de instructores tiene, de lo contrario se generará retrasos o incumplimiento con los clientes que hayan contratado el servicio.

*Seleccionar y diseñar indicadores:* Kaplan & Norton, mencionan que una estrategia “es un conjunto de hipótesis sobre causa y efecto” (1996, pág. 44), por lo tanto, los indicadores clave deben medir la relación de causa-efecto objetivo planteado y a su vez integrar el enfoque de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, estas perspectivas son; perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de la formación y el crecimiento.

#### Elaboración de un mapa estratégico

El mapa estratégico es un instrumento útil para el diseño del Cuadro de Mando Integral ya que facilita la identificación de los vínculos existentes entre los indicadores desde sus cuatro perspectivas.

Martínez Pedrón & Milla Gutiérrez sostienen que: “un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y [...] poderlos gestionar” (2012, pág. 216).

Con base en lo anterior, es a través del mapa estratégico que se realiza la traducción de las líneas estratégicas seleccionadas, en objetivos operativos e indicadores clave, es decir, determina la ruta a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

#### Elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Finalmente, se trasladará el mapa estratégico a un convertidor de estrategias en la cual se establecerán las medidas y las métricas para su seguimiento como a continuación se muestra:

Tabla 1. Tablero de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Medida	Métrica	Metas				Iniciativas
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	

Fuente: Unidad 2. Componente analítico de la inteligencia de negocios, UnADM, s.f. pág. 18.

Como se mencionó anteriormente, la fase de control en el entorno de la empresa se refiere a la acción de garantizar un proceso, mediante el monitoreo de variables que facilita la toma de decisiones sustentada en indicadores.

En éste sentido, tanto el sistema de control como el Cuadro de Mando Integral se enfocan a garantizar la consecución de un objetivo y tienen un carácter transversal, es decir, que son aplicables a todas las áreas y procesos de la empresa, por lo que ambos sistemas se complementan.

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1. Metodología descriptiva**

#### **7.1.1. Enfoque de la investigación**

Se utiliza para éste trabajo un enfoque de investigación mixto, debido a que se requiere analizar aspectos cualitativos y cuantitativos para la interpretación integral de los instrumentos de evaluación desde ambas perspectivas.

El enfoque cualitativo permitirá explorar y entender la dinámica que produce la interacción de los factores existentes en la empresa tales como el tipo de liderazgo, comportamiento organizacional, motivación, incentivos; y demás elementos subjetivos que por su naturaleza no es posible medir con exactitud.

El enfoque cuantitativo por su parte permitirá establecer relaciones entre los factores de naturaleza cualitativa con datos estadísticos, medibles y comprobables, con lo que se podrá dar validez a los resultados del proyecto.

#### **7.1.2. Diseño de la investigación**

La técnica de recolección de información utilizada fue mixta, es decir, se realizó una investigación documental y de campo.

La información relacionada a factores externos de la empresa se investigó en distintas fuentes como son documentos electrónicos, revistas electrónicas y páginas web de organismos públicos. También se consultaron documentos internos de la empresa como organigramas, políticas, acta constitutiva, entre otros.

La información relacionada a factores internos se obtuvo mediante una auditoría administrativa la cual se aplicó a los responsables de área, para lo cual se utilizaron cuestionarios.

### **7.2. Metodología de muestra**

7.2.1. Unidad de análisis: Servicios Estratégicos de Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.

7.2.2. Población: 15 personas.

7.2.3. Muestra o censo: 04 personas.

### 7.3. Instrumentos de recolección de datos

Para definir las responsabilidades y obligaciones del personal, se utilizó un cuestionario que fue aplicado al jefe del área de ventas. El objetivo de éste instrumento fue recolectar información sobre las actividades que se realizan en dicha área.

Se utilizó una guía de observación para analizar el tiempo que invierte el personal en cada una de las actividades, el objetivo de éste instrumento es recolectar información que permita determinar el método de mayor eficiencia y los estándares de desempeño.

Las líneas estratégicas se determinaron a través de una entrevista, la cual se aplicó al director de la empresa. Para tal efecto, se diseñó una guía de entrevista focalizada que consta de 5 preguntas y cuyo objetivo es recolectar información para determinar las líneas estratégicas del área de ventas que servirán para la conformación de un mapa estratégico.

## 8. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

### 8.1. Diseño de Intervención

#### 8.1.1. Plan de acción

Objetivo 1. Definir responsabilidades y obligaciones del personal.

Acciones a realizar:

1. Realizar una entrevista al jefe de área, en un día,
2. Analizar datos obtenidos en un día.
3. Definir las responsabilidades y obligaciones del personal en un día,
4. Establecerlas por escrito y darlas a conocer al personal, en un día.

Personas que participan: Jefe de área y alumno

Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario.

Instrumento de supervisión: Lista de cotejo

Objetivo 2. Determinar los estándares para la medición del desempeño, en una semana.

Acciones a realizar:

1. Analizar el tiempo y el método que se utiliza para realizar las actividades del área de ventas, en 3 días.
2. Definir el método de mayor eficiencia y las actividades que componen cada una de las tareas, en 1 día.
3. Generar un reporte en la cual se establecen los estándares para medir el desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos., en 1 día.
4. Darlo a conocer en un día.

Personas que participan: Personal del área de ventas (4 personas).

Instrumentos de recolección de datos a utilizar: Guía de observación.

Instrumento de supervisión a utilizar: Lista de cotejo.

Objetivo 3. Elaborar los instrumentos para la supervisión de las actividades con base en los estándares de desempeño, en una semana.

Acciones a realizar:

1. Realizar una entrevista con el director para determinar los objetivos estratégicos mediante una guía de entrevista en 1 día.
2. Determinar las líneas estratégicas con base en la información obtenida, en 1 día.
3. Definir la perspectiva financiera, del cliente, de operaciones internas y de aprendizaje con relación a las actividades del área de ventas y las líneas estratégicas, en 1 día.
4. Establecer los indicadores clave de desempeño con base en las líneas estratégicas, en 1 día.
5. Elaborar los instrumentos de supervisión de las actividades críticas en 1 día.
6. Implementar los instrumentos de supervisión de las actividades en 1 día.

Personas que participan: Personal del área de ventas (4 personas).

Instrumentos de recolección de datos a utilizar: Guía de entrevista.

Instrumento de supervisión a utilizar: Lista de cotejo.

Objetivo 4. Implementar un Cuadro de Mando Integral, para la gestión, seguimiento y supervisión de las actividades establecidas en el área de ventas, en cuatro semanas.

Acciones a realizar:

1. Entrevista con el director para consensar las líneas estratégicas y objetivos operativos que se aplicarán al Cuadro de Mando Integral en 2 días.
2. Establecer los indicadores clave de desempeño, en 2 días.
3. Establecer los objetivos financieros, del cliente/mercado, de operaciones internas, y de aprendizaje, así como sus respectivas medidas, métricas y metas, en 2 días.
4. Diseñar el cuadro de mando integral con base en la información del punto anterior, en 1 día.
5. Implementar el Cuadro de Mando Integral en 1 semana.

Personas que participan: Gerente y alumno (02 personas).

Instrumentos de recolección de datos a utilizar: Convertidor de estrategias.

Instrumento de supervisión a utilizar: Lista de cotejo.

Objetivo 5. Capacitar al responsable del seguimiento del Cuadro de Mando Integral, en 3 días.

Acciones a realizar:

1. Entrevistar al director para definir la persona que será responsable del seguimiento del Cuadro de mando Integral en 1 día.
2. Planificar la capacitación en 1 día.
3. Impartir la capacitación al responsable designado en 1 día.

Personas que participan: Director, alumno y responsable del CMI.

Instrumentos de recolección de datos a utilizar: Carta descriptiva.

Instrumento de supervisión a utilizar: Lista de cotejo.

### 8.1.2. Alcance

La aplicación del proyecto se permitirá aumentar el control de la empresa en el área de ventas mediante la implementación de instrumentos para la supervisión de actividades; optimizar los procesos operativos a través de la medición de estándares de desempeño; y asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de la empresa con la gestión y seguimiento en un Cuadro de Mando Integral.

### 8.1.3. Limitaciones

Las limitaciones que restringen el desarrollo del proyecto son los siguientes:

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos en el área de ventas se realizará durante el horario laboral de los trabajadores procurando no interrumpir sus actividades. Esto limita el tiempo para la aplicación de dichos instrumentos y dificulta la obtención de una respuesta razonada.

Dificultad para el acceso a la información reservada y/o confidencial de la empresa. El proyecto requiere de información interna de la empresa, la cual es restringida y puede ser una limitante para el diseño de los instrumentos de evaluación.

### 8.1.4. Recursos

Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto se describen en la siguiente tabla:

*Tabla 2. Recursos para el proyecto de intervención de la empresa SECAE, S.A. de C.V.*

<b>RECURSOS MENSUALES PARA EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA SERVICIOS ESTRATÉGICOS DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.</b>			
<b>Recursos</b>	<b>Propios</b>	<b>De la empresa</b>	<b>Costo mensual</b>
<b>Financieros</b>			
Gasolina	\$ 600.00		\$ 600.00
<b>Tecnológicos</b>			
Equipo de cómputo	\$ 3,000.00		\$ 3,000.00
Impresora multifuncional		\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Electricidad e internet		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
<b>Materiales</b>			
Papel multifuncional	\$ 185.00		\$ 185.00
Bolígrafos	\$ 30.00		\$ 30.00
Tóner		\$ 612.79	\$ 612.79
Tabla de apoyo	\$ 85.00		\$ 85.00
<b>Humanos</b>			
N/A			
Recursos propios	\$ 3,900.00	Recursos de la empresa	\$ 8,497.79
<b>Total</b>			<b>\$ 12,397.79</b>

Fuente: Elaboración propia.



## 8.2. Evaluación de la Intervención

### 8.2.1. Resultados comparativos

La evaluación de la intervención se llevó a cabo mediante un instrumento de evaluación con escala de Likert y un cuestionario, mismos, que a continuación se presentan:

*Ilustración 5. Cuestionario de evaluación del plan de intervención.*

**SECAR** SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN CAPACITACIÓN Y ASESORÍA EMPRESARIAL S.A. DE C.V.

Área: Contabilidad y Fzas. Fecha de aplicación: 29/10/2018  
 Persona entrevistada: Mónica Estefanía González Méndez  
 Elabora: Miguel de la Cruz Hernández

I.- Tomando como referencia los meses de septiembre y octubre, conteste las siguientes preguntas.

1.- ¿Se presentaron pérdidas en licitaciones no ganadas por falta de certificaciones en calidad?  
 Si  no  ¿Cuánto? No hubo pérdidas

2.- ¿Se tuvo pérdidas derivadas de descuentos por entrega de productos y servicios fuera de tiempo?  
 Si  no  ¿Cuánto? No se registraron pérdidas por este concepto.

3.- ¿Hubo pérdidas a consecuencia de la sub contratación de servicios para cubrir aquellos que la empresa no logró cubrir?  
 Si  no  ¿Cuánto? \$ 2,300.00

4.- ¿Se alcanzaron las metas propuestas en el Cuadro de Mando Integral del área de ventas?  
 Si  no  ¿Por qué? Si se alcanzaron.

Mónica Estefanía González Méndez  
 Nombre y firma  
  
 SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN  
 CAPACITACIÓN Y ASESORÍA  
 EMPRESARIAL S.A. DE C.V.  
 Av. Nardos No. 71  
 entre Rosas y Azucenas  
 Fracc. Puente de la Unidad  
 Cd. del Carmen Campeche  
 C.P. 24154

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de dicha evaluación se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Resultados de la evaluación del proyecto.

no.	conceptos a evaluar	Totalmente de acuerdo (100)	De acuerdo (75)	Indiferente (50)	En desacuerdo (25)	Totalmente en desacuerdo (0)
1	¿Considera que el plan de intervención fue efectivo?	5	1	0	0	0
2	¿Considera que las actividades implementadas en su área de trabajo produjeron resultados favorables?	5	1	0	0	0
3	¿Existe un mejor control de las actividades en el área de ventas?	4	2	0	0	0
4	¿Los estándares para la evaluación del desempeño contribuyen en el logro de las metas y objetivos de la empresa?	4	2	0	0	0
5	¿Los instrumentos de supervisión implementados tienen un impacto favorable en los resultados de sus actividades?	3	3	0	0	0
6	¿El cuadro de mando integral a favorecido el seguimiento y control de las actividades de su área?	5	1	0	0	0
7	¿El plan de intervención facilitó la optimización de actividades del área de ventas?	4	2	0	0	0
8	¿El plan de intervención contribuyó a reducir costos en la empresa?	5	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación consta de 8 preguntas orientadas a los aspectos que se consideran de mayor importancia para el proyecto que son:

- La efectividad del plan de intervención y de las actividades implementadas,
- La contribución de los estándares para la evaluación del desempeño y de los instrumentos de supervisión en el cumplimiento de los objetivos y metas, y
- El impacto del proyecto en la reducción de costos.

Con el fin de medir objetivamente la eficacia del plan de intervención se utilizó la siguiente fórmula:

$$Eficacia = \frac{Resultado\ alcanzado * 100}{Resultado\ previsto}$$

Tabla 5. Eficacia del proyecto de intervención.

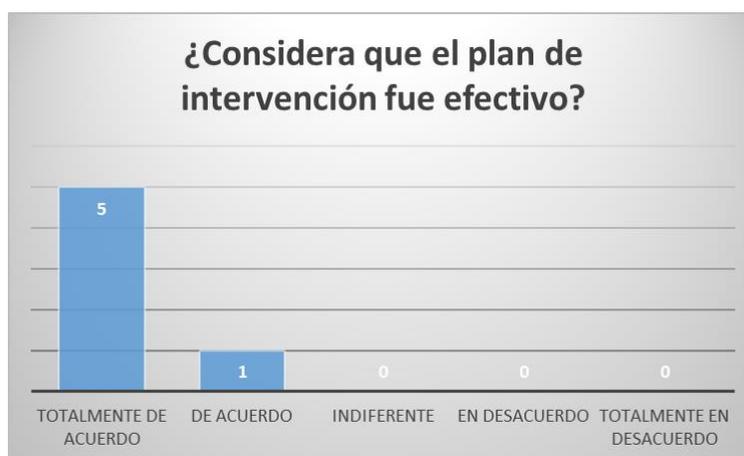
No.	Conceptos a evaluar	Resultado alcanzado	Resultado previsto	Eficacia
1	¿Considera que el plan de intervención fue efectivo?	575	600	96%
2	¿Considera que las actividades implementadas en su área de trabajo produjeron resultados favorables?	575	600	96%
3	¿Existe un mejor control de las actividades en el área de ventas?	550	600	92%
4	¿Los estándares para la evaluación del desempeño contribuyen en el logro de las metas y objetivos de la empresa?	550	600	92%
5	¿Los instrumentos de supervisión implementados tienen un impacto favorable en los resultados de sus actividades?	525	600	88%
6	¿El cuadro de mando integral a favorecido el seguimiento y control de las actividades de su área?	575	600	96%
7	¿El plan de intervención facilitó la optimización de actividades del área de ventas?	550	600	92%
8	¿El plan de intervención contribuyó a reducir costos en la empresa?	575	600	96%

Fuente: Elaboración propia.

a) Resultados cualitativos

1. ¿Considera que el plan de intervención fue efectivo?

Ilustración 12. Gráfica sobre efectividad del plan de intervención.



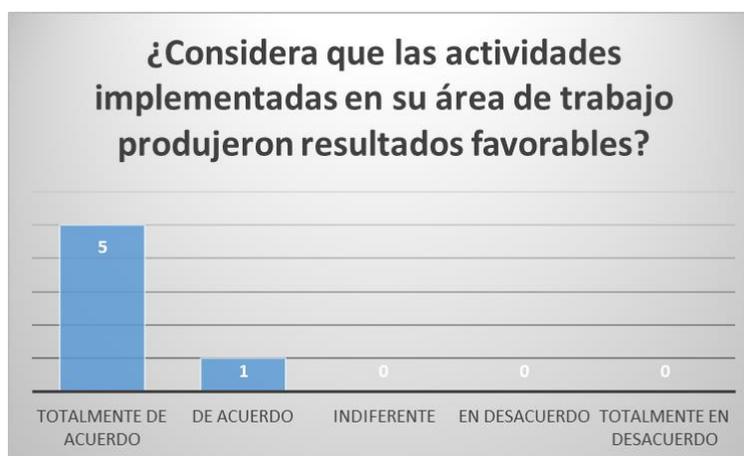
Fuente: Elaboración propia.

Respecto al indicador sobre la efectividad del plan de intervención se obtuvieron 575 puntos de 600 que se tenían previstos, con lo cual se alcanza una eficacia del 96%, concluyendo con esto que quienes evaluaron el plan de intervención están de acuerdo en que el plan fue efectivo. Esto debido a que se logró implementar los siguientes elementos de la fase de control que antes de la intervención no existían:

- Responsabilidades y obligaciones del personal.
- Estándares de desempeño.
- Instrumentos de supervisión.
- Cuadro de Mando Integral.

2. ¿Considera que las actividades implementadas en su área de trabajo produjeron resultados favorables?

*Ilustración 13. Gráfica sobre resultados favorables del plan de intervención.*

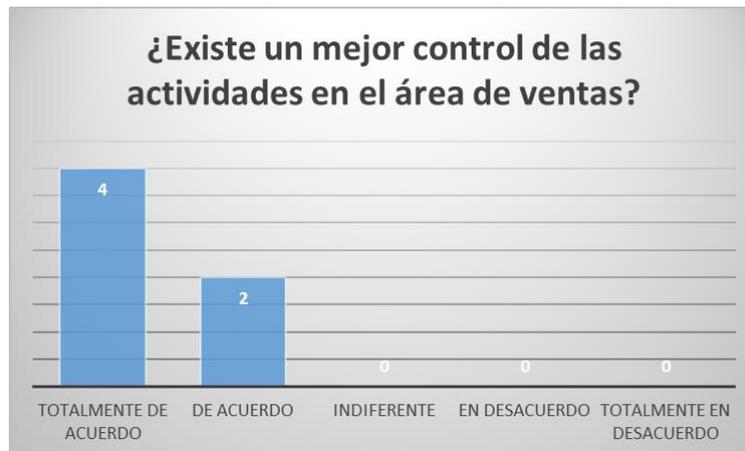


Fuente: Elaboración propia.

En éste indicador se obtuvieron 575 puntos de 600 que se tenían previstos, lo que representa un 96% de eficacia, por lo que se concluye que las actividades implementadas en el área de ventas produjeron resultados favorables. Esto fue posible debido a que antes de la intervención no existía un método establecido para llevar a cabo sus actividades y no existían métricas para medir el desempeño del personal. La implementación de un método de trabajo y la implementación de estándares de desempeño permitieron optimizar las actividades del área de ventas y con ello obtener mejores resultados.

3. ¿Existe un mejor control de las actividades en el área de ventas?

Ilustración 14. Gráfica sobre mejoras en el control de actividades.

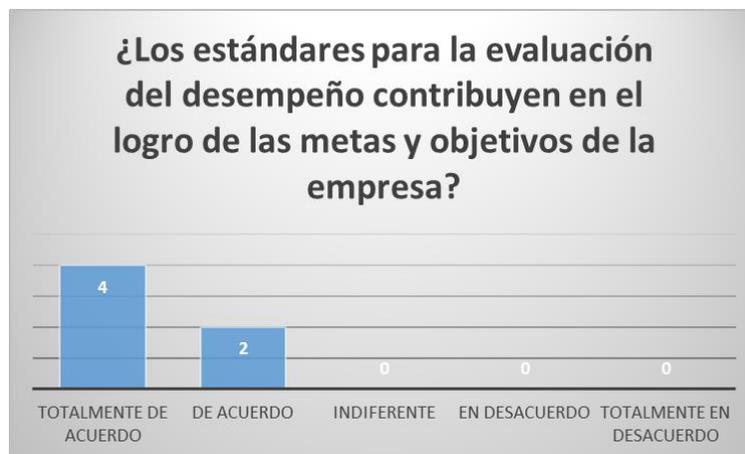


Fuente: Elaboración propia.

Respecto al control de las actividades del área de ventas se obtuvieron 550 puntos de un total de 600 que se tenía previsto alcanzar, con lo que se logra una eficacia del 92%. Las áreas que resultaron beneficiadas fueron recepción e ingeniería y proyectos, con la implementación de controles de supervisión que contribuyen a una mejor gestión de los servicios solicitados por el cliente, aseguran el cumplimiento de los procesos y en consecuencia la entrega en tiempo de productos y servicios.

- ¿Los estándares para la evaluación del desempeño contribuyen en el logro de las metas y objetivos de la empresa?

Ilustración 15. Gráfica sobre la contribución de los estándares de desempeño en el logro de objetivos y metas.



Fuente: Elaboración propia.

En este indicador se obtuvieron 550 puntos de 600 posibles, lo que da una eficacia del 92%, por lo que se establece que quienes participaron en la evaluación están de acuerdo en que los estándares implementados han contribuido con el logro de los objetivos y metas del área de ventas. Cabe mencionar que antes de la intervención no se contaba

con ninguna métrica para evaluar el desempeño y en consecuencia no se podía establecer un sistema de incentivos objetivo. Con la implementación de los estándares de desempeño se logró clarificar las actividades que debe realizar cada uno de los integrantes del área de ventas, la frecuencia y el tiempo para realizarlo, reduciendo significativamente la acumulación del trabajo y con ello la reducción de costos inherentes a entregas fuera de tiempo.

- ¿Los instrumentos de supervisión implementados tienen un impacto favorable en los resultados de sus actividades?

Ilustración 66. Gráfica sobre el impacto de los instrumentos de supervisión.

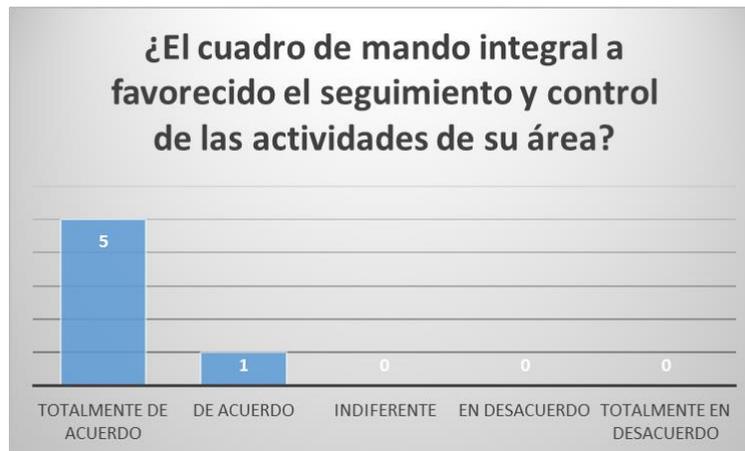


Fuente: Elaboración propia.

En relación al impacto de los instrumentos de supervisión se obtuvieron 525 de 600 puntos previstos, lo que representa un 88% de eficacia. Es importante mencionar que antes de la intervención no existían instrumentos de supervisión lo que ocasionaba que no se tuviera un control de las actividades que se realizaban. La implementación del “Reporte de visitas programadas” conllevó a un incremento significativo en la captación de clientes nuevos y se generaron datos que servirán para el análisis histórico de desempeño. Por otra parte, la puesta en marcha del “Reporte de avances de proyectos” facilitó el seguimiento continuo y puntual de cada uno de los trabajos y/o proyectos de los clientes apoyando con ello a la entrega en tiempo.

- ¿El cuadro de mando integral a favorecido el seguimiento y control de las actividades de su área?

Ilustración 77. Gráfica sobre el impacto del Cuadro de Mando Integral en el seguimiento de las actividades.



Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvieron 575 de 600 puntos previstos, es decir, se tuvo un 96% de eficacia en relación al seguimiento y control de las actividades a través del Cuadro de Mando Integral implementado. Antes de la intervención no existían instrumentos para la gestión de objetivos, la implementación del Cuadro de Mando Integral coadyuvó en la gestión y seguimiento de objetivos, así como en la generación de estrategias.

7. ¿El Plan de intervención facilitó la optimización de actividades del área de ventas?

Ilustración 88. Gráfica sobre el impacto del plan de intervención en la optimización de actividades.

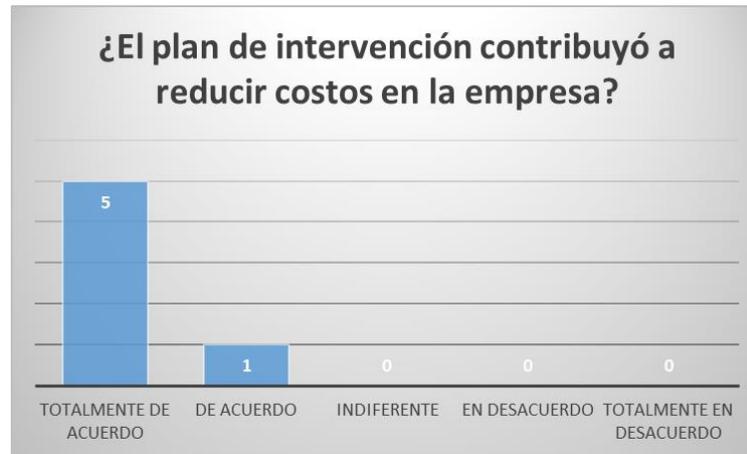


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos en la evaluación, se obtuvieron 550 puntos de 600 previstos, con lo que se establece una eficacia del 92%, en relación a la optimización de actividades mediante la puesta en marcha del plan de intervención.

8. ¿El plan de intervención contribuyó a reducir costos en la empresa?

Ilustración 99. Gráfica sobre el impacto del plan de intervención en la reducción de costos.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la eficacia del plan de intervención en la reducción de costos en la empresa, los resultados de la evaluación fueron 575 puntos de 600 esperados, con lo que se determina un 96% de eficacia. Cabe resaltar que antes del plan de intervención, las pérdidas de la empresa relacionadas a la falta de control operativo ascendían a \$270,000.00 pesos anuales, lo que representa una pérdida mensual aproximada de \$ 22,500.00 pesos, lo cual se logró reducir en un 89.7%, como se describe a continuación.

b) Resultados cuantitativos

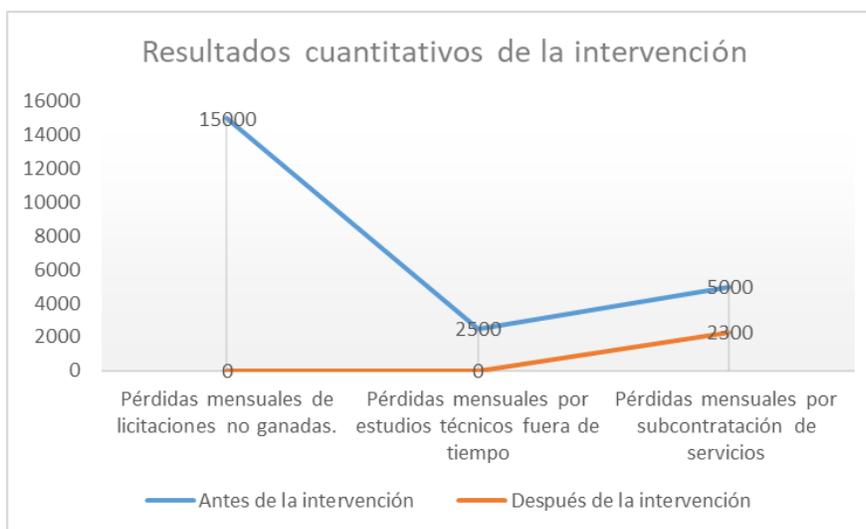
Tabla 6. Evaluación comparativa.

Rubros	Antes de la intervención	Después de la intervención
Pérdidas mensuales de licitaciones no ganadas,	\$ 15,000	\$ 0.00
Pérdidas mensuales por estudios técnicos fuera de tiempo	\$ 2,500	\$ 0.00
Pérdidas mensuales por subcontratación de servicios	\$ 5,000	\$ 2,300.00

Fuente: Elaboración propia.

Se logró reducir las pérdidas en licitaciones no ganadas las cuáles ascendían a \$15,000.00 pesos mensuales en un 100%. Así mismo, se redujeron las pérdidas por estudios técnicos fuera de tiempo las cuáles eran de \$ 2,500.00 mensuales, en un 100%. Finalmente, las pérdidas por subcontrataciones de servicios las cuáles eran de \$ 5,000.00 pesos mensuales se lograron ajustar en un 54%.

Ilustración 20. Gráfica resultados cuantitativos del plan de intervención.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la gráfica anterior, la empresa durante los primeros 6 meses del año 2018, presentaba pérdidas relacionadas la falta de control operativo por \$ 22,500.00 pesos mensuales. Una vez implementado el plan de intervención se logró reducir a \$ 2,300.00 pesos, con lo cual el proceso de control alcanzó una efectividad de 89.7 %.

### 8.2.2. Análisis de la intervención:

Los beneficios que obtuvo la empresa Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V., con la implementación del proyecto son:

Se mejoró la sistematización de las actividades del área de ventas, esto derivado de que actualmente cada uno de los trabajadores conoce sus responsabilidades y alcances, lo que les permite una mejor administración del tiempo.

Se establecieron métricas para la medición del desempeño que pueden ser aplicadas para la evaluación individual y por área. Con ello se generan también las bases para la mejora continua.

Se mejoró el proceso para la gestión de los objetivos estratégicos, ya que es conocida por el personal del área de forma clara. La implementación del Cuadro de Mando Integral, les permitirá también la autogestión con lo que se fortalece la iniciativa de los trabajadores.

Existe mayor control de las actividades críticas y se genera información útil para el análisis histórico, con lo que se podrá medir también el desempeño de la empresa y el comportamiento de los indicadores establecidos en el cuadro de mando integral.

Las mejoras serán permanentes, siempre que exista continuidad en las actividades implementadas y se procure la mejora continua de éstas, de manera que se contribuye también al aprendizaje por parte de la organización.

Los resultados obtenidos en la implementación del proyecto son los esperados, sin embargo, será necesario asegurar su continuidad y evaluar su eficacia por lo menos hasta pasado un año de su implementación, esto para obtener datos más precisos sobre su eficiencia.

## 9. PRODUCTO FINAL

*Ilustración 21. Portada producto final.*



Proceso de control de la empresa Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría  
Empresarial, S.A. de C.V.

Miguel de la Cruz Hernández

AL11512325

Ciudad del Carmen, Campeche., 29 de octubre de 2018

 **SECAE** SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN  
CAPACITACIÓN Y ASESORÍA  
EMPRESARIAL S.A. DE C.V.  
AV. Nardos No. 71  
entre Rosas y Azucoras  
Frac. Puente de la unidad  
Cd. del Carmen Campeche  
C.P. 24154



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22. Índice, producto final.



## Contenido

Objetivo del producto final .....	3
Descripción del producto .....	3
Determinación de responsabilidades y obligaciones del personal.....	3
Determinación de estándares para la medición del desempeño .....	5
Implementación de instrumentos para la supervisión de las actividades.....	6
Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral.....	9
Capacitación del responsable del seguimiento del Cuadro de Mando Integral.....	11
Conclusiones .....	13

SECAE  
SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN  
CAPACITACIÓN Y ASESORÍA  
EMPRESARIAL S.A. DE C.V.  
AV. Nardos No. 71  
Zona Rosas y Azules  
Frente de la unidad  
Carmen Campeche  
C.P. 24154

### Objetivo del producto final

El presente plan tiene como objetivo la optimización de actividades y la reducción de costos en el área de ventas, mediante la implementación del proceso de control lo que permitirá reducir los retrasos en la entrega de estudios técnicos a los clientes, la subcontratación de servicios para cubrir la demanda de los clientes y la renegociación de precios debido a cambios en las fechas de entrega.

### Descripción del producto

El proyecto consiste en la implementación de la fase de control en el área de ventas mediante la formalización de las responsabilidades y obligaciones del personal, la integración de estándares para la medición del desempeño, la inserción de instrumentos para la supervisión de actividades y el seguimiento éstas a través de un Cuadro de Mando Integral, para su optimización y la reducción de costos.

### Determinación de responsabilidades y obligaciones del personal

Se aplicó un cuestionario al responsable del área de ventas con el cual se identificaron las actividades críticas y se definieron las responsabilidades y obligaciones del personal. Esto permitió que cada integrante del área de ventas tenga claras las actividades que debe realizar para alcanzar sus objetivos operativos.

Ilustración 23. Cuestionario actividades del área de ventas.

Nombre de la empresa:	Servicios Estratégicos de Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.		
Área:	Ventas	Fecha de aplicación:	03 de septiembre de 2018.
Objetivo:	Recolectar información sobre las actividades que se realizan en el área de ventas.		
Nombre del entrevistador:	Miguel de la Cruz Hernández.		

1. ¿Qué funciones desempeña el área de ventas?
  - Prospección y atención de clientes,
  - Venta directa,
  - Programación y gestión de servicios vendidos.

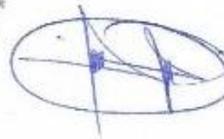
2. Por cada función:

Nombre del proceso o función: Prospección y atención de clientes.			
Conceptos a analizar	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3
1 ¿Qué actividades realiza para cumplir con la función?	Buscar y atender a los clientes en recepción e identificar el tipo de servicio que desean contratar.	Transferir al cliente con el responsable del servicio requerido.	Recibir hoja de servicio emitida por el responsable y cerrar la venta.
2 ¿Qué método utiliza para realizar la actividad?	Contacto con clientes potenciales a través del correo electrónico, vía telefónica o mediante visita directa a las empresas.	Se entrevista a los clientes para identificar el tipo de servicio requerido y se proponen paquetes de servicio. Si el cliente se encuentra interesado se transfiere al responsable del servicio quien determina el tipo y costo del servicio mediante hoja de servicio.	Se recibe la hoja de servicio, se pregunta al cliente la forma de pago y se realiza el cobro por el servicio. Posteriormente se programa el servicio y se envía la hoja de servicio y documentación del pago a la gerencia.
3 ¿Qué materiales requiere para realizar la actividad?	Correo electrónico. Base de datos. Página corporativa. Bitácora de acceso. Libreta. Bolígrafo. Tripticos informativos.	Hoja de servicio.	Hoja de servicio. Agenda electrónica. Base de datos. Papel térmico. Hojas. Bolígrafo. Tóner.



SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN  
CAPACITACIÓN Y ASesoría  
EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.

Av. Nardos No. 71  
entre Nueces y Acazules  
Fracc. Planes de la unidad  
Col. del Carmen Campeche  
C.P. 24144



Descripción de las responsabilidades y obligaciones del personal.

Tabla 7. Obligaciones y responsabilidades del personal del área de ventas.

ACTIVIDAD	OBLIGACIONES	RESPONSABLE
Verificar correo electrónico, página corporativa y cartera de clientes.	Verificar diariamente el correo electrónico del área, la página corporativa, realizar llamadas a los clientes en cartera.	Recepción
Hacer contacto con el cliente y agendar una visita.	Hacer contacto con los clientes vía telefónica, agendar una visita para ofrecer los servicios de la empresa y generar un reporte de visitas programadas .	Coordinador de ventas
Describir al cliente los productos y servicios que ofrece la empresa.	Visitar a los clientes de acuerdo con las visitas programadas y en caso de cerrar ventas transferir al cliente con el líder de ingeniería y proyectos.	Coordinador de ventas
Transferir al cliente con el líder de ingeniería y proyectos.	Informar al líder de ingeniería y proyectos vía telefónica.	Coordinador de ventas
Generar una hoja de servicio describiendo el servicio contratado y el costo.	Identificar el tipo de servicio requerido por el cliente, aclarar los términos y condiciones del servicio. Generar hoja de servicio detallando el costo y el tiempo estimado para la ejecución del proyecto.	Líder de ingeniería y proyectos
Recibir la hoja de servicios y ejecutar el cobro correspondiente.	Ingresar los datos del cliente al sistema, verificar la agenda para la programación del servicio, agendar fecha para su realización y explicar al cliente el tiempo estimado de entrega.	Auxiliar administrativo
Programar el servicio e informar al líder de ingeniería y proyectos.	Enviar programación de servicios al líder de ingeniería y proyectos, describiendo los detalles del servicio.	Auxiliar administrativo
El área ventas reporta diariamente el estatus de entrega de los servicios vendidos.	Enviar un reporte diario del estatus de entrega de los servicios vendidos.	Coordinador de ventas

Fuente: Elaboración propia.

#### Determinación de estándares para la medición del desempeño

Se analizó el tiempo y la frecuencia en el que se llevan a cabo las actividades del área de ventas mediante una guía de observación.

Ilustración 24. Análisis del tiempo y método de trabajo del área de ventas.

<b>Nombre de la empresa:</b>	Servicios Estratégicos de Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.		
<b>Área a la que se aplica:</b>	Ventas.	<b>Fecha:</b>	04 de septiembre de 2018.
<b>Nombre de quien aplica:</b>	Miguel de la Cruz Hernández.		

Nombre del proceso o función: Prospección y atención de clientes.					
No.	Actividad	Descripción de la actividad.	Tiempo que dedica a la actividad	Frecuencia en que se realiza la actividad.	Observaciones
1	Prospectar clientes.	Se hace contacto con los clientes potenciales a través del correo electrónico, vía telefónica o mediante visita directa a las empresas.	De 2 a 3 horas.	Ocasional.	Se realiza a criterio del responsable de área.
2	Atención de clientes en recepción.	Se recibe a los clientes que ingresan a las instalaciones y se realiza una entrevista para identificar el tipo de servicio requerido.	10 minutos	Diario	
3	Transferir al cliente con el responsable del servicio solicitado por el cliente.	Si el cliente se encuentra interesado se transfiere al responsable del servicio quien determina el tipo y costo del servicio mediante hoja de servicio.	10 minutos.	Diario	El tiempo varía según la disponibilidad del responsable del servicio.
4	Recibir hoja de servicio emitida por el responsable y cerrar la venta.	Se recibe la hoja de servicio, se pregunta al cliente la forma de pago y se realiza el cobro por el servicio. Posteriormente se programa el servicio y se envía la hoja de servicio y documentación del pago a la gerencia.	5 minutos.	Diario	

SECAE SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN CAPACITACIÓN Y ASESORÍA EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.  
AV. Marqués No. 71  
entre Posadas y Alzucenas  
Fracc. Puente de la Unidad  
Cd. del Carmen Campeche  
C.P. 24154

Fuente: Elaboración propia.

Derivado de éste análisis se determinó el método más eficiente para realizarlo considerando las particularidades de la empresa y se determinaron los siguientes estándares para la medición del desempeño:

Tabla 8. Estándares de desempeño.

Área: Ventas.		
No.	Estándares para medir el desempeño	Indicador
1	Alcanzar un ingreso semanal de \$ 181, 148 pesos	Nivel de ingreso.
2	Atraer un mínimo de 7 clientes nuevos por semana.	Clientes nuevos.
3	Alcanzar el 100% de entregas de servicios <i>just in time</i> .	Costos por entrega fuera de tiempo.
4	Evaluar el desempeño del 100% del personal del área de ventas.	Empleados evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

Los estándares establecidos facilitan la medición del desempeño del personal y expresan claramente las metas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado, lo que contribuye a la sistematización y optimización de actividades.

Implementación de instrumentos para la supervisión de las actividades

Para asegurar el cumplimiento y tener un control de las actividades de mayor importancia para la consecución de los objetivos de la empresa, se implementaron los siguientes instrumentos de supervisión:

- ❖ Reporte de visitas programadas.
- ❖ Reporte de avances de proyectos.

El reporte de visitas programadas tiene como objetivo llevar un control de las visitas que se programan a las empresas mediante la prospección de clientes, con ello se asegura el cumplimiento del proceso y se da un seguimiento continuo de ésta actividad.

El reporte de avances de proyecto, cumple la función de dar seguimiento a cada uno de los proyectos generados por el área de ventas. Éste instrumento permite conocer el estatus de los servicios ya programados y su avance con lo cual tienen una referencia útil para la gestión en la entrega de los productos y servicios adquiridos por el cliente.

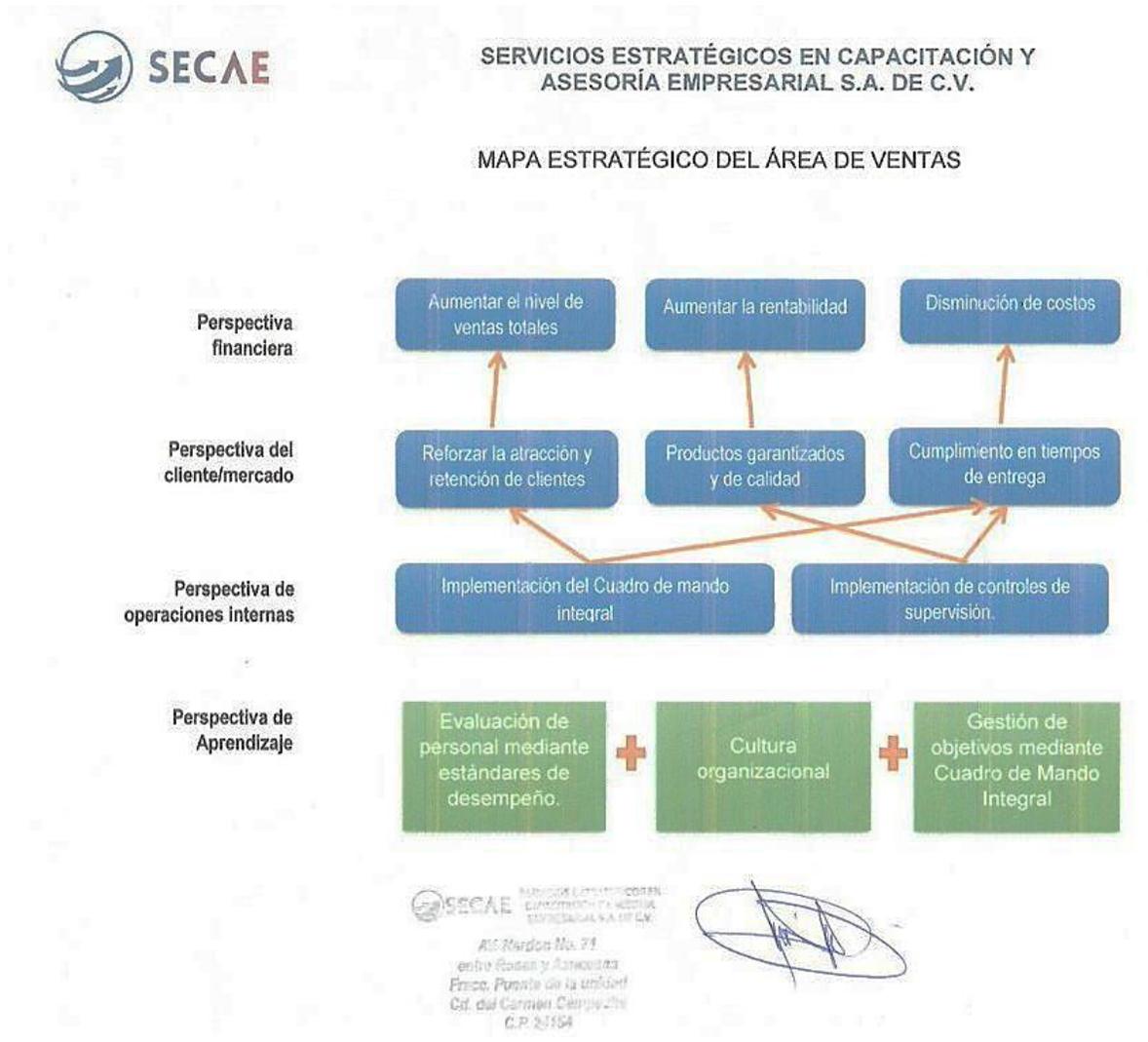




Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral

Se diseñó y se dio a conocer un mapa estratégico para definir la perspectiva financiera, del cliente/mercado, de operaciones internas y de aprendizaje correspondientes al área de ventas.

Ilustración 25. Mapa estratégico de SECAE, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el mapa estratégico, se diseñó un Cuadro de Mando Integral que además de integrar las perspectivas anteriormente mencionadas, definió las respectivas medidas, métricas y metas necesarias para alcanzar los objetivos planteado

Tabla 11. Cuadro de Mando Integral de SECAE, S.A. de C.V.

	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	AVANCE			RESPONSABLE	INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO
					DEF. CEN.	ENC. ENT.	ENC. ENT.				
FINANCIERA	Alcanzar un promedio de ingreso de \$ 724, 594.00	Nivel de ingreso	Semanal	\$ 724, 594.00 MXN				Ing. Daniel Ricardo Ocaña Acosta	Realizar una visita a la CANIRAC y al CCE.	Ninguno.	N/A
CLIENTE/ MERCADO	Aumentar la cartera de clientes a razón de 28 empresas mensuales.	No. De clientes nuevos	Semanal	28 empresas				Lic. Isla del Carmen Pérez	Prospectar clientes diariamente de 08:00 a 10:00 horas.	Ninguno.	N/A
OPERACIONES INTERNAS	Disminuir el costo por entregas fuera de tiempo de \$2500.00 mensuales a \$0.00 pesos.	Costos por entrega fuera de tiempo	Semanal	0 MXN				Ing. Daniel Ricardo Ocaña Acosta	Realizar reuniones semanales para verificar avances de proyectos.	Ninguno.	N/A
APRENDIZAJE	Evaluación del desempeño del personal.	Personal evaluado	Mensual	1				Lic. Miguel Corzas Ramírez	Diseñar un formato para la evaluación del desempeño.	Ninguno.	N/A

Fuente: Elaboración propia.

## Capacitación del responsable del seguimiento del Cuadro de Mando Integral

Finalmente, se diseñó una capacitación dirigida al Lic. Miguel Corzas Ramírez, quien fue designado para el seguimiento del Cuadro de Mando Integral, dicha capacitación cubrió los siguientes temas y subtemas:

- 1) Introducción
  - a. ¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?,
  - b. Casos prácticos,
  - c. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control.
- 2) Estructura del Cuadro de Mando Integral de SECAE, S.A. de C.V.
  - a. Perspectiva financiera, objetivos y metas,
  - b. Perspectiva de cliente/mercado, objetivos y metas,
  - c. Perspectiva de operaciones internas, objetivos y metas,
  - d. Perspectiva de aprendizaje, objetivos y metas.
- 3) Uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control
  - a. Gestión de objetivos y metas,
  - b. Evaluación del desempeño,
  - c. Herramientas de supervisión.

*Ilustración 26. Capacitación al responsable de seguimiento del Cuadro de Mando Integral.*



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 107. Carta descriptiva del Curso Inducción al Cuadro de Mando Integral de SECAE, S.A. de C.V.

**CARTA DESCRIPTIVA.**  
**Nombre del Curso:** Inducción al uso del Cuadro de Mando Integral.

Perfil del participante:	Trabajadores que funjan como mandos intermedios, con conocimientos básicos administración de proyectos.	Duración:	02 horas.	No. de participantes:	01
Nombre del instructor:	Miguel de la Cruz Hernández	Fecha:	28 de septiembre de 2018		
Dirigido:	Mandos intermedios.	Horario:	De 16:00 a 18:00 horas.		
		Lugar:	SECAE, S.A. de C.V., Av. Nardos No. 71, Fracc. Puente de la Unidad, C.P. 24154, Ciudad del Carmen, Campeche.		
Propósito:	Comprender el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control para la supervisión, gestión y seguimiento de las actividades del área de ventas.				
Material didáctico/Equipo:	01 Área para la capacitación, 01 silla para instructor, 01 sillas, 01 escritorio, 01 bolígrafos, 01 lista de asistencia, 01 Laptop con paquetería de office, 01 Cuadro de Mando Integral impreso y 01 Cuadro de Mando Integral digital.				
<b>Objetivo General</b>					
Al término del curso el participante comprenderá el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control para la supervisión, gestión y seguimiento de las actividades del área de ventas.					

Temas/Subtemas	Objetivo Particular	Técnica de instrucción	Material didáctico/equipo	Actividades		Evaluación	Tiempo
				Instructor	Participante		
<b>Apertura</b>	Al término el participante conocerá los objetivos y el contenido temático del Curso.	Expositiva	01 laptop	Se presenta y menciona la descripción general y el contenido temático del curso, así como el objetivo general. Al participante a exponer sus expectativas del curso. Realiza el contrato de aprendizaje y define las reglas de operación.	El participante escucha al instructor, pregunta sus dudas, expone sus expectativas del curso, realiza el contrato de aprendizaje y consensa las reglas de operación.	N/A	10 minutos.
<b>Tema 1: Introducción</b> <b>Subtema 1:</b> ¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?	Al finalizar el tema, el participante conocerá el concepto y los casos prácticos en los que se ha	Expositiva	01 laptop	Presenta el objetivo particular y contenido del tema, desarrolla el tema y realiza preguntas dirigidas al participante.	Escucha activamente, reflexiona y contesta las preguntas dirigidas. Formula proposiciones al tema	N/A	30 minutos.

SECAE INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CAMPECHE, S.A. DE C.V.  
AV. Nardos No. 71  
entre Trosses y Ascension  
Fracc. Puente de la Unidad  
Cd. del Carmen Campeche, C. P. 24154

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Con la implementación del proyecto, se logró establecer formalmente las responsabilidades y obligaciones del personal del área de ventas, se definieron los estándares de medición del desempeño, así como, los instrumentos de supervisión necesarios para la evaluación del personal y el seguimiento de los indicadores mediante un Cuadro de Mando Integral.

El establecimiento de la fase de control en el proceso administrativo de la empresa contribuye a una mejora en la sistematización del trabajo al existir lineamientos claros sobre las actividades a realizar y las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Los instrumentos de supervisión por su parte, permitirán dar seguimiento a las actividades prioritarias del área, con lo que se asegura que dichas actividades se cumplan y con ello el cumplimiento de las metas propuestas.

Los estándares de medición del desempeño dejan claras las metas a alcanzar de forma individual y por área, así mismo, el seguimiento de los indicadores clave mediante el Cuadro de Mando Integral facilitará la gestión de las actividades, la identificación de áreas de oportunidad y la generación de propuestas de solución a los problemas que se presenten. En general, el proyecto implementado proporciona una seguridad razonable para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

*Ilustración 28. Carta de autorización del asesor externo.*



Ciudad del Carmen, Campeche., a 29 de noviembre de 2018

**Asunto:** Carta de autorización

A quien corresponda:

Por medio de la presente, hago constar que he recibido y revisado el producto denominado "Proceso de control de la empresa Servicios Estratégicos en Capacitación y Asesoría Empresarial, S.A. de C.V.", entregado por el C. Miguel de la Cruz Hernández, cuyo su contenido cumple con los criterios necesarios para su implementación como documento formal de esta empresa.

Sin otro asunto, se extiende la presente para los fines que al interesado convengan.

Atentamente,  
  
ING. GUADALUPE GONZÁLEZ BERISTAIN  
DIRECTOR  
SECAE SERVICIOS ESTRATÉGICOS EN  
CAPACITACIÓN Y ASESORÍA  
EMPRESARIAL S.A. DE C.V.  
Av. Nardos No. 71  
Fracc. Puente de la Unidad y Azucenas  
Ciudad del Carmen, Campeche  
C.P. 24154

Av. Nardos No. 71, Fracc. Puente de la Unidad, C.P. 24154, Ciudad del Carmen,  
Campeche.. tel. 38 412 15

Fuente: Elaboración propia.

## 10. CONCLUSIONES

La implementación del proceso de control en el área de ventas contribuyó en la optimización de sus actividades y la reducción de costos derivados de la deficiencia que existía en esta fase del proceso administrativo, con ello se dio cumplimiento al objetivo general con un 90% de efectividad de acuerdo con la evaluación del proyecto realizada.

La formalización de obligaciones y responsabilidades del personal, permitió establecer un orden en la asignación de actividades correspondientes a cada uno de los integrantes del área, lo cual se vio reflejado en una mejor administración del tiempo y la disminución de retrasos en la entrega de productos y servicios al cliente. Los estándares de medición del desempeño, posibilitaron al personal un mejor conocimiento de sus objetivos operativos tanto individuales como por área, la temporalidad en que deberán alcanzarlas y la forma en que se evaluará su rendimiento, contribuyendo con esto al logro de los objetivos operativos y a la motivación del personal.

El Cuadro de Mando Integral por su parte, demostró su eficacia para la gestión de los objetivos estratégicos y del sistema de control aplicado a la empresa, por lo que representa una herramienta versátil para asegurar la continuidad del plan de intervención en el mediano y corto plazo.

Como futuro egresado de la Licenciatura en Gestión y Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, me visualizo contribuyendo en el desarrollo económico de las empresas pequeñas y medianas mediante el servicio de consultoría especializándome en la implementación del Sistema de Gestión Estratégica y la Gestión del Cambio.

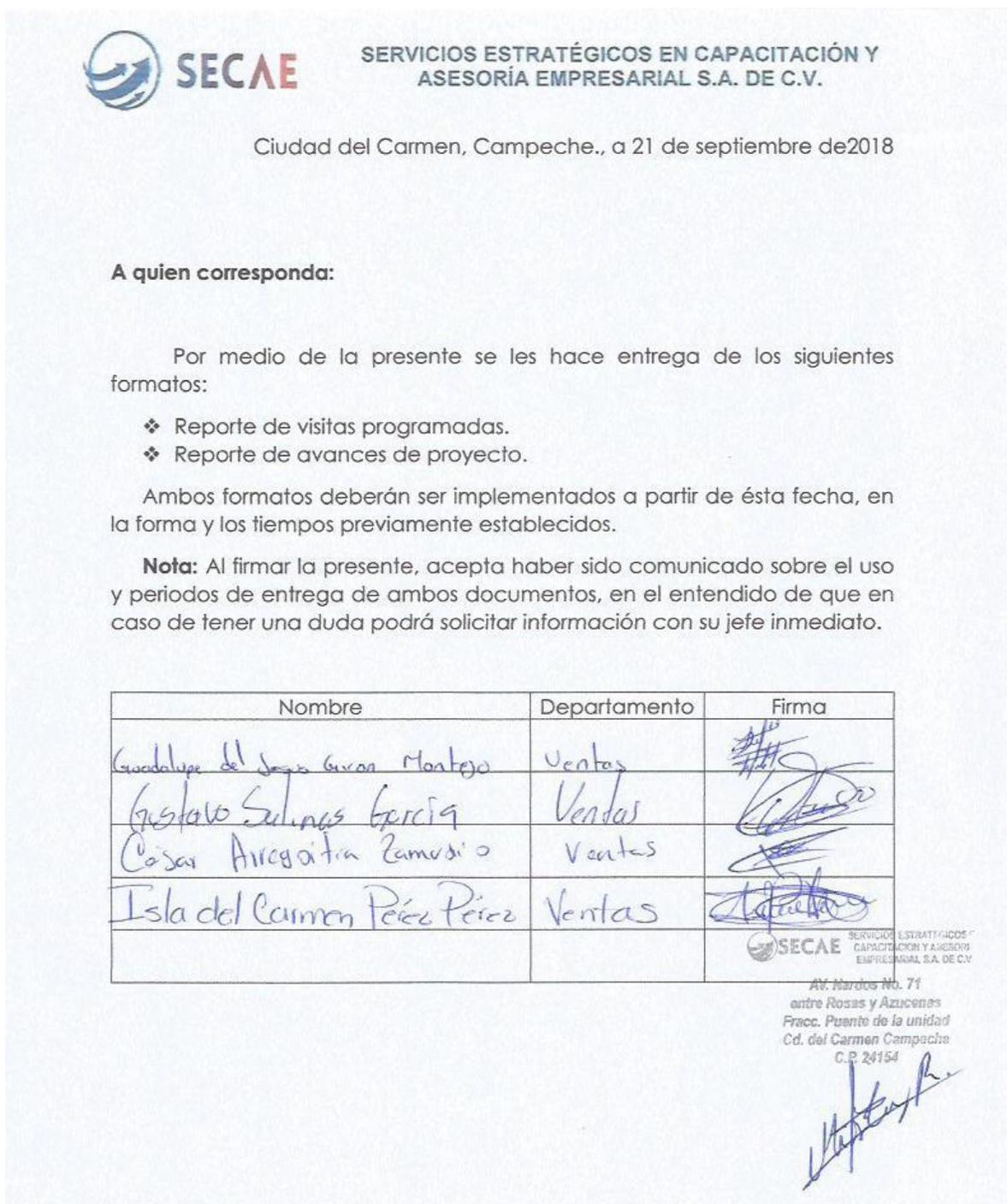
## 11. FUENTES DE CONSULTA

- Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales. (2017). *Comunicado 07. En 2017 operará la ZEE de Campeche*. Obtenido de [www.gob.mx: https://www.gob.mx/zee/prensa/comunicado-07-en-2017-operara-la-zee-de-campeche?idiom=es](https://www.gob.mx/zee/prensa/comunicado-07-en-2017-operara-la-zee-de-campeche?idiom=es)
- Bando Municipal de Carmen. (29 de enero de 2013). *Artículo 1º*. Ciudad del Carmen, Campeche, México: Periódico Oficial de la Federación. Obtenido de Bando Municipal de Carmen: <http://www.carmen.gob.mx/transparencia/web/Marco%20Normativo/municipal/BANDO%20MUNICIPAL%20DE%20CARMEN%20ORIGINAL%20II.PDF>
- De la Torre , R., Rodríguez, G., & Vélez , R. (2016). *Informe sobre desarrollo humano México*. Obtenido de PNUD México: <http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/idhmovilidadsocial2016/PNUD%20IDH2016.pdf>
- De la Torre, R., Rodríguez, C., Ramírez, A. P., Praz, P. E., & Oñate, I. (2014). *Índice de Desarrollo Humano Municipal en México: nueva metodología*. D.F., México.
- H. Ayuntamiento Municipal de Carmen, Campeche. (2015). *Plan Municipal de Desarrollo Carmen 2015-2018*. Carmen, Campeche. Obtenido de [http://www.carmen.gob.mx/transparencia/web/Ayuntamiento/2016/OB23/PD\\_municipal.pdf](http://www.carmen.gob.mx/transparencia/web/Ayuntamiento/2016/OB23/PD_municipal.pdf)
- IEEC. (s.f.). *www.ieec.org*. Obtenido de Proceso electoral 2014-2015: <http://www.ieec.org.mx/Documentacion/elecciones/2015/Ayuntamientos2015.pdf>
- INEGI. (s.f.). *Banco de Información Económica*. Obtenido de Indicadores económicos de coyuntura: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/?idserPadre=10200043003000100060#D10000500>
- INEGI. (s.f.). *Clasificación para la Codificación de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/clasificadores/Clasificador%20de%20actividad%20economica.pdf>
- INEGI. (s.f.). *México en cifras*. Obtenido de Carmen, Campeche: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?aq=04#tabMCcollapse-Indicadores>
- Salgado, K., Dávila, L., & Pérez, A. M. (2015). *México y sus estados*. México: ECISA
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2008). *Indicadores de gestión*. Colombia: 3 R editores.
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. Edo. de México: Editorial Digital UNID.

- Caso Neira, A. (2006). *Técnicas de medición del trabajo*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Eslava, J. d. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. México: Díaz de Santos, S.A. de C.V.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Mapas estratégicos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Pérez, J. F., & Carballo, V. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Zapata Domínguez, Á., Murillo Vargas, G., & Martínez Crespo, J. (2006). *Organización y Management*. Colombia: Universidad del Valle.

12. ANEXO

Ilustración 29. Evidencia de entrega de instrumentos de supervisión.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 30. Evidencia fotográfica del plan de intervención: Estudio de método y medida (izquierda); e implementación del método de mayor eficiencia (derecha).



nte: Elaboración propia.

Fue

*Ilustración 31. Evidencia fotográfica del plan de intervención: Implementación de instrumentos de supervisión.*



Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 32. Evidencia fotográfica del plan de intervención: implementación del Cuadro de mando integral.*



Fuente: Elaboración propia.