

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA



TEMA

CONSULTARIA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "TESSA"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

SANDRA BEATRIZ ALVARADO DE MARTINEZ

DAVID ORLANDO ALVAREZ VALIENTE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA

ABRIL 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSE MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSGRADOS

JURADO EXAMINADOR

LICDA. TERESA RAQUEL BENAVIDES

PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

SEGUNDO VOCAL

LICDA. GLADIS ESTENIA RECINOS ALAS

TERCER VOCAL

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

LICDA. TERESA RAQUEL BENAVIDES, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LICDA. MODESTA FIDELINA
CORADO Y LICDA. GLADIS ESTENIA RECINOS ALAS A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO
SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: SANDRA BEATRIZ ALVARADO DE MARTÍNEZ Y
DAVID ORLANDO ÁLVAREZ VALIENTE. QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN
TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "TESSA"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR
TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE sí CUMPLE
CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

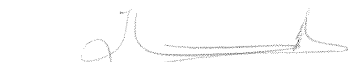
SAN SALVADOR, VEINTIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.



LICDA. TERESA RAQUEL BENAVIDES
PRESIDENTE DEL JURADO



LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL



LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO
SEGUNDO VOCAL



LICDA. GLADIS ESTENIA RECINOS ALAS
TERCER VOCAL

Contenido

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.1.1 Misión – Visión:.....	2
1.2.1.2 Historia de la empresa:.....	3
1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:	3
1.2.2 Dirección y Liderazgo	4
1.2.2.1 Estilo Directivo:	4
1.2.2.2 Autonomía:	5
1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:	5
1.2.3 Análisis del Entorno	5
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:	5
1.2.3.2 Comprensión del Sector:.....	6
1.2.3.3 Alianzas:	6
1.2.4 Mercadeo y Ventas	6
1.2.4.1 Relación con Clientes:	6

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:.....	7
1.2.4.3 Producto:.....	7
1.2.4.4 Precio:	8
1.2.4.5 Gestión de Ventas:.....	8
1.2.4.6 Comunicaciones:	8
1.2.4.7 Distribución:.....	9
1.2.4.8 Exportaciones:	9
1.2.5 Producción y operaciones	9
1.2.5.1 Análisis de Proveedores:	9
1.2.5.2 Manejo de Inventarios:	10
1.2.5.3 Planificación de la Producción:	10
1.2.5.4 Distribución de Planta:.....	10
1.2.5.5 Nivel Tecnológico:	11
1.2.5.6 Mantenimiento de Maquinarias:.....	11
1.2.6 Gestión Ambiental	11
1.2.6.1 Normativa Ambiental:	11
1.2.6.2 Manejo de Residuos:	11
1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:	11
1.2.7 Estructura Organizacional	12

1.2.7.1 División del Trabajo:	12
1.2.7.2 Poder de Decisión:	12
1.2.8 Finanzas	12
1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:	12
1.2.8.2 Registros Contables:.....	13
1.2.8.3 Análisis de costos:.....	13
1.2.8.4 Administración Financiera:.....	13
1.2.9 Recursos Humanos	13
1.2.9.1 Desempeño del Personal:.....	13
1.2.9.2 Política de Personal:	14
1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:	14
1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:	14
1.2.10 Gestión de Información	15
1.2.10.1 Información:	15
1.2.10.2 Comunicación:	15
1.2.11 Gestión de Calidad	15
1.2.11.1 Control de calidad:	15
1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:	16

1.2.11.3 Calidad de Producto:	16
1.2.12 Innovación Tecnológica	16
1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:	16
1.2.12.2 Cultura de Innovación:	16
1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:	17
1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:	17
1.2.12.5 Tecnologías de Información:	17
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	17
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	25
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	27
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	27
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar.....	37
2.3 Descripción de la acción clave de éxito	39
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	67
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	94
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	99
Conclusiones del Equipo Consultor	102
Referencias	105

Anexos 109

Resumen Ejecutivo

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Tessa utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de diagnóstico del consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro No 1. Áreas prioritarias a Intervenir

AREA	SUB-AREA
Producción y Operaciones	✓ Manejo de Inventarios
Dirección y Liderazgo	✓ Autonomía
Dirección Estratégica	✓ Objetivos Estratégicos
Recursos Humanos	✓ Política de Personal
Finanzas	✓ Administración Financiera
Finanzas	✓ Registros Contables
Dirección y Liderazgo	✓ Instrumento de Gestión

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la Acción Clave de Éxito a implementar la cual consiste en:

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico con sus respectivos planes de acción que incluye las siguientes etapas:

- ✓ Análisis del FODA

- ✓ Revisión Misión, Visión
- ✓ Redacción de valores y manual de valores Institucionales
- ✓ Formulación de Objetivos Estratégicos
- ✓ Elaboración de Mapa estratégico
- ✓ Diseño de KPI s
- ✓ Elaboración de Cuadro de Mando Integral
- ✓ Curso de Planeación Estratégica
- ✓ Formulación de Proyecto para el cumplimiento de meta de KPI s
- ✓ Elaboración de presupuestos de inversión de proyectos
- ✓ Capacitación de Contabilidad para no Financieros

Con esta Acción Clave de Éxito la empresa será beneficiada ya que podrá Mantener la sostenibilidad del negocio mediante el cumplimiento de objetivos tales como:

1. Enfoque en servicio al cliente
2. Ampliar la cartera de productos y servicios
3. Conocer las necesidades del cliente
4. Incremento en la cartera de clientes
5. Desarrollo de marketing digital.
6. Optimización de procesos
7. Desarrollo de competencias del talento Humano
8. Retención del talento humano

- 9. Mejorar el Clima organizacional
- 10. Incremento de la rentabilidad
- 11. Incremento en la productividad (ventas)
- 12. Conocer las necesidades de fondeo
- 13. Mayor participación en el mercado

Es así como en un plazo de tres años se tendrán los resultados de la implementación de la Acción Clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 27 de octubre al 11 de enero del 2020 en el área siguiente:

Dirección Estratégica – sub área intervenida: Objetivos Estratégicos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
• No existía de un Plan Estratégico. • No se contaba con un análisis interno y externo del negocio como es el FODA. Los objetivos son establecidos en base a criterios o comportamiento de la empresa. • El cumplimiento de los objetivos no se mide no poseen indicadores. • La empresa toma decisiones basadas en la experiencia, aplicando estrategias que le dieron resultados en sus inicios. • Las decisiones de inversión se realizan acorde al momento comercial o temporada en la que se encuentran.	Se elaboró el Plan Estratégico con el contenido siguiente: ✓ Se efectuó análisis interno y externo del negocio (análisis del FODA). ✓ Se efectuó análisis de impacto y probabilidad de las oportunidades y amenazas de la empresa. ✓ Se revisó y se reestructuró la Misión, Visión y Valores de la empresa. ✓ Se elaboró el Manual de Aplicación de Valores. ✓ Se elaboraron los objetivos estratégicos considerando los resultados obtenidos del FODA ✓ Los objetivos se plasmaron en el Mapa Estratégico. ✓ Se laboró la herramienta de Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral donde se establecieron los objetivos y sus respectivos indicadores de medición (KPI s)	▪ Socialización del pensamiento estratégico (Misión, Visión y Valores) ▪ Socialización del Manual de Aplicación de Valores. ▪ Capacitación y entrega de herramienta de Planificación Estratégica. 

	✓ Se estableció el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y presupuestos. ✓ Se capacitó a la empresaria sobre la Planeación Estratégica. Se explicó como actualizar la información en la herramienta del Plan Estratégico y cómo interpretar el resultado de los indicadores o KPIs.	
Anterior Misión: Somos una empresa nacional dedicada a ofrecer una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir y de alta calidad. Visión Ser una empresa reconocida a nivel nacional por excelente calidad en productos de vestir y atención a nuestros clientes.	Después de la intervención Misión: Somos una empresa que brinda excelencia en sus productos mediante una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir de alta calidad a precios accesibles procurando la sostenibilidad económica de nuestra empresa y sus clientes. Visión: Ser una empresa líder e innovadora a nivel nacional que sea reconocida por su excelencia en el servicio y calidad de sus productos	Herramienta de Planificación Estratégica 

Anterior Valores Institucionales ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad ✓ Compañerismo	Después de la intervención Valores Institucionales ✓ Honestidad ✓ Responsabilidad ✓ Constancia ✓ Calidad Innovación ✓ Enfoque al cliente ✓ Trabajo en Equipo	Manual de Aplicación de Valores. 
Desconocimiento de Estados Financieros y razones financieras básicas	Se elaboró y explicó la estructura del Balance General, Estado de Resultado y razones financieras así como las cuentas que la conforman.	Capacitación de Finanzas para no Financieros. 

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Teresa Raquel Benavides Martinez
2	Cargo	Gerente general
3	Razón Social Empresa	Tessa
4	Matrícula de Comercio	279789-4
5	Giro Empresa	Comercializacion de articulos de moda
7	Sector	Comercio
8	N° Empleados Jefes	0
9	N° Empleados Administrativos	0
10	N° Empleados Operarios	7
11	N° Operarios Permanentes	4
12	N° Operarios Temporales	3
13	Dirección	Plaza El Pedregal Local #3, Jardines de la hacienda, ciudad merliot, calle el pedregal PG-G-8-B, Antiguo cusctlan, La libertad
14	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador
15	Teléfonos	2564 05 42/ 72518020
16	Fax	0
17	E-mail	tessaestore503@gmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	2-05-2017 (2+ años)
19	Número de Productos	8
20	Principal Producto / Servicio 1	zapatos
21	Principal Producto / Servicio 2	camisas
22	Principal Producto / Servicio 3	blusas
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	\$96,000.00
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$33,000.00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$0.00
28	Exportación Directa (SI/NO)	0
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	0
30	Exportaciones Totales Ultimo año	\$0.00
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	\$0.00
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	\$0.00
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	si
34	¿Cuáles?	credito con bandesal

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

Tessa es una empresa que pertenece al sector comercio, ubicada en antiguo Cuscatlán, bajo la actividad económica venta de calzado, blusas, camisas y otras prendas de vestir. Ofrece servicio y productos de calidad con innovación, atendiendo en el área de San Salvador y envíos a nivel nacional, poniendo en práctica los valores de responsabilidad, honestidad, compañerismo.

La misión del negocio es brindar un servicio de excelente calidad con innovación en diseños y ser reconocidos a nivel nacional por la calidad del producto.

La empresa no cuenta con planes de acción para cumplir la visión, sin embargo, están innovando con tendencia en la moda, dando calidad y buen servicio para ser conocidos a nivel nacional utilizando las redes sociales para promocionarse, velando por el servicio al cliente y calidad

del producto, proyectándose a la apertura de una tienda más y seguir ofreciendo promociones e innovaciones.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

La idea de empezar la empresa surgió de una joven emprendedora quien no contaba con un trabajo y se interesó a solventar necesidades a los clientes con problema económico con productos a precios accesibles, logrando la aspiración de tener un negocio propio y ser fuente de generación de empleo en el país y lograra ser reconocida en el país.

La falta de conocimiento técnico en ventas y la falta de capital de inversión, afecta su crecimiento, ya que es la etapa actual del ciclo en que se encuentra, recibe apoyo familiar y de Centromype y Bandesal quienes brindaron asesoría para la inscripción de la patente es así como inicia operaciones desde mayo del 2017. Actualmente posee dos años y seis meses operando bajo la marca de TESSA en Antiguo Cuscatlán.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos y las metas son definidos por la propietaria del negocio a su vez ejerce el control, dentro de los objetivos que posee a corto plazo es el tecnológico, por uso de página web, POS, y para largo plazo tener sus propias bolsas con el logo de la marca este es un objetivo

a largo plazo. Dichos objetivos los posee por escrito de manera informal, dentro de sus planes proyecta cotizar al Seguro Social, obtener información antes de invertir, reunir capital para más inversiones; ya que su principal obstáculo es el capital, abonado a este aspecto también carece de información, tiempo, falta de equipo adecuado, transporte adecuado, dichas debilidades obedece a la ausencia de un plan de inversión, para todo esto su limitante es que no tiene un plan de inversión a lo que se dedica a ahorrarlo.

Las funciones son ajustadas en base a la necesidad del momento como las temporadas altas, otras limitantes que se tiene es el desconocimiento de la tecnología y diseño gráfico para crear sus propios modelos de prendas; sin embargo, tiene aceptación de clientes que han influido y han hecho crecer al negocio.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

En Tessa el estilo de liderazgo se puede definir como autoritario o autocrático ya que se encuentra centralizado en una sola persona quien posee poder de decisión en todo aspecto como inversiones, recursos humanos y ventas. NO existen niveles jerárquicos en la institución, todos trabajan con un solo enfoque y es la atención al cliente.

1.2.2.2 Autonomía:

Todas las decisiones que son tomadas por la propietaria del negocio son para bienestar de la empresa en recursos, pero en muchas ocasiones se ven influenciadas por los proveedores y la competencia, de ellos depende el incremento o bajar precios de los productos que ofrecen.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

En esta sub área no se tiene información disponible ya que no se cuenta con ningún tipo de instrumento de gestión, y los registros lo realizan de forma empírica, pocas veces se hacen uso del Excel.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

La empresa se rige por las normas o leyes establecidas por el Estado salvadoreño, los cambios en las normativas de ley, pueden contener el incremento en los impuestos, y como consecuencia se tendría la falta de capital de trabajo. La empresa cuenta con el apoyo de instituciones como CONAMYPE, CENTROMYPE, las cuales por medio de convenios han obtenido asesoría para la subsistencia del negocio.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

Las principales variables de la economía que afectan de forma negativa a la empresa es el incremento a la canasta básica, incremento en el combustible, el desempleo, incremento en las tributaciones. La falta de ingreso en la población genera menos capacidad adquisitiva para que la empresa pueda incrementar sus ventas.

1.2.3.3 Alianzas:

No se contempla ningún tipo de alianza estratégica con otras empresas.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

Tessa no cuenta con una unidad que se encargue de la atención en Pre y Pos venta, la relación con los clientes actuales se realiza por medio de las redes sociales, como Facebook y por ventas de piso efectuadas en la tienda. A nivel de redes sociales existe una persona que revisa o actualiza las ofertas o promociones, pero no da seguimiento a clientes.

La captación de clientes la efectúan con publicidad en Facebook e Instagram y ellos mismos son los que se encargan de referir a los clientes por el servicio que se les ofrece.

No se cuenta con procedimientos para atender reclamos, quejas de clientes o devoluciones de productos, sin embargo, la empresa atiende los reclamos que los clientes efectúan con el objetivo de satisfacer al cliente y regrese en una próxima compra.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

No se cuenta con una base de datos de registro de clientes, estos están segmentados en base a las compras que realizan, siendo así el mercado meta de la empresa todos hombres y mujeres de 16 a 35 años.

El mercado meta lo han establecido hacia los adolescentes y jóvenes adultos en la cual los principales atributos de sus productos es la calidad.

1.2.4.3 Producto:

Los productos se diseñan en base al requerimiento de los clientes, la empresa no cuenta con un departamento de marketing, sin embargo, la introducción de nuevos productos lo hace de la propietaria.

1.2.4.4 Precio:

La empresa no cuenta con una estructura formal de costos, este es estimado por la propietaria, considerando que los precios son más bajos que los de la competencia y los compara constantemente, las tendencias de los precios oscilan entre \$5 a \$45, los clientes valoran el producto por la calidad y su precio justo.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La propietaria quien dirige la fuerza de ventas, lleva un control en Excel y en base a esa información hace comparaciones para tomar decisiones. El contacto con los clientes para incrementar las ventas es por redes sociales mediante Facebook e Instagram de igual manera lo realiza en la tienda.

1.2.4.6 Comunicaciones:

La empresa no tiene un plan de comunicación, las promociones se realizan por redes sociales y en la tienda. No hay una política que promueva canales de comunicación interna y externa, en este último el cliente prefiere a la empresa por el servicio y refieren a otras personas.

1.2.4.7 Distribución:

La empresa cuenta con dos distribuidores, Kaes Logistic y empresa Mapple. El nivel de venta es de un 30% en redes sociales entre ambas empresas y el 70% es en la tienda. Los distribuidores dan soporte de rastreo al producto y el envío lo paga el cliente, se evalúa también la calidad del servicio esto en base a las calificaciones de estrellas que les dan en las redes sociales.

1.2.4.8 Exportaciones:

La empresa no tiene proyectado realizar exportaciones.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Para seleccionar al proveedor se toma como criterio la calidad del artículo y el precio. Actualmente solo cuentan con dos proveedores algunas ocasiones ofrecen plazo para pagar, poseen 1 año de trabajar con uno de los proveedores, a pesar de ello aun no realizan una planificación de compras en corto, mediano y largo plazo.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

La propietaria y los empleados realizan en lotes de compra la respectiva revisión del producto para que no tenga desperfectos de fábrica. La responsable de recibir los productos a los proveedores es la propietaria de la empresa, las formas de realizar las adquisiciones se hacen directamente con el proveedor para solicitar el pedido y cuando se recibe se registra en la base de datos de inventario de materia prima que se registra en Excel de forma empírica.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

La empresa no cuenta con pronósticos o proyecciones de ventas, las metas de venta son establecidas empíricamente basada en las experiencias pasadas. Tomando en cuenta los días festivos o temporadas altas en el comercio.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

La empresa no cuenta con distribución de planta, ya que adquiere los productos terminados.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

Actualmente la a empresa ha adquirido recientemente un sistema donde registra el control del inventario.

1.2.5.6 Mantenición de Maquinarias:

La empresa no cuenta con maquinaria de producción ya que no produce sus artículos.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

La empresa no cuenta con políticas ambientales ya que no aplican por ser una empresa que compra el producto terminado.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

La empresa no tiene políticas de manejo de residuos por ser una empresa comercial.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

La empresa no cuenta con ningún instructivo, ni el equipo necesario como extintores para una emergencia así mismo no tiene plan de evacuación.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

La empresa solo cuenta con un área de ventas y la dirección está a cargo de la propietaria del negocio, No existen departamentos, ya que todos los empleados hacen el mismo trabajo de ventas.

Las funciones más importantes para la empresa son las compras y ventas de mercadería; las decisiones de lo que se va a comprar en la empresa la toma la propietaria, los empleados solo están autorizados para hacer cambios por devoluciones por desperfectos de fábrica.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

Las decisiones estratégicas y de operaciones las toma la propietaria, el personal solo participa dando la información que los clientes les transmiten en relación al producto.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

Un contador externo lleva el control sobre las obligaciones tributarias de la empresa, tales como el IVA.

1.2.8.2 Registros Contables:

El contador externo lleva la administración de los registros por declaraciones.

1.2.8.3 Análisis de costos:

La empresa registra sus costos en base a los registros de las líneas de productos, y con esta información realiza el análisis para la compra de mercadería y lanzamiento de promociones. La persona responsable del control de los costos es la propietaria y los realiza de forma manual.

1.2.8.4 Administración Financiera:

No se llevan a cabo análisis financieros, el elemento que consideran en proyectos de inversión es el capital de trabajo; la empresa no cuenta con seguimientos de evaluaciones de inversión financiera, no efectúan análisis financieros, ni presupuestos proyectados. No existe un área Financiera como apoyo.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

La empresa contrata personal con experiencia en ventas y si no cumplen con las funciones asignadas son despedidos. Para la empresa es

importante tener el personal calificado para mantener la fidelidad de los clientes, sin embargo, el personal no es capacitado por otra parte, no realiza evaluaciones de desempeño de personal.

1.2.9.2 Política de Personal:

La empresa no se cuenta con una política de personal establecida por escrito, tampoco poseen un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso; sin embargo, la empresa posee los criterios de selección para la contratación del personal es que tenga experiencia y que sea proactivo. La empresa no realiza asensos por no tener una estructura organizacional.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

No se tiene una política de incentivos para el personal por escrito, pero el empleado que vende más en el mes la empresa lo motiva con un bono adicional a su salario, se pagan horas extras, se hacen celebraciones de cumpleaños.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

Los empleados se identifican con la Misión y Visión de la empresa. Ya que se les otorga un descuento del 30% en compras, les proporciona

uniforme, pueden optar por adelanto de salario hasta un 45%. Para el empleado que cumple las metas del mes, recibe un premio.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

La información a la cual le da seguimiento la empresaria es a los precios de la competencia, dicha información la obtiene a través de las redes sociales. No existe un encargado de procesar esta información la cual sirve para tomar las mejores decisiones para los clientes.

1.2.10.2 Comunicación:

Los logros de la empresa son informados por medio de reuniones mensuales o escrita, también se comunican por WhatsApp.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

La empresa no tiene una política de control de calidad por escrito, sin embargo, como buena práctica la empresa se hace responsable cuando los clientes efectúan algún reclamo por la mercadería adquirida; así mismo revisan la mercadería entregada por los proveedores.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Los requerimientos de los clientes respecto a los productos, es que sean de buena calidad y de larga duración.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

El procedimiento para la revisión del producto se efectúa manualmente, así también en los estampados, el color de la camisa y la costura, pegado de las suelas en los zapatos. La empresa le otorga al cliente 30 día para realizar cualquier reclamo del producto adquirido.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

La empresa cuenta con tecnología, Internet, ERP y Excel.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

La propietaria recibe capacitaciones técnicas de Bandesal, Centromype, para generar nuevas ideas en innovar en la creación de nuevos diseños en las prendas de vestir.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

La empresa no cuenta con unidad de mejoramiento de desarrollo, ni ha obtenido apoyo por parte de otras instituciones.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

La empresa no cuenta con presupuestos de inversión, no cuenta con cartera de inversión.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

La empresa cuenta con un sistema de información integrado ERP y recibe capacitación por parte del proveedor para este sistema. El servicio de internet que utiliza es de Tigo Business, este servicio se utiliza para crear estrategias de ventas.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Cuadro No. 2
Elaborada por equipo consultor

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Producción y Operaciones-Manejo de Inventarios	Fundamentación: * No se cuenta con un registro contable de inventario automatizado * No se cuenta con un control de existencias adecuado (entradas y salidas). * Ineficiencia en el control de inventario anual. Los beneficios: ● Fortalece el control de los inventarios ● Nuevos procesos operacionales ● Minimiza el riesgo del incremento de los costos ● Mejora el rendimiento y usos del inventario - Al no contar con un control adecuado y automatizado de inventarios se corre el riesgo de tener inventario obsoleto, producto deteriorado, robo de producto, datos inoportunos, utilización de mayor recurso humano para contar las existencias.

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos	Fundamentación: * La empresa no cuenta con los objetivos claros, específicos. * No posee planes de acción para analizar el cumplimiento de los objetivos. * No tiene un presupuesto de inversión definido. Los beneficios: ● Planificación Estratégica estructurada. ● Líneas Estratégicas claras y precisas. ● Objetivos bien definidos y alcanzables ● Alto grado de socialización del plan. - Si no se tiene identificado los objetivos estratégicos, estos dificultan el control de la organización, respecto a lo que se desea conseguir en el corto, mediano y largo plazo, esto afecta los niveles de competitividad de la empresa.

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Dirección y Liderazgo-Autonomía	Fundamentación: * La toma de decisiones se encuentra centralizada en una sola persona. * No existe mayor análisis y participación de otras personas para la resolución de conflicto. * No existe delegación de autoridad para tomar decisiones en el momento. Los Beneficios: ● Toma de decisiones rápida y oportuna en los diferentes niveles. ● Incrementa la confianza y la oportunidad de decisión para innovaciones. ● Incrementa el control estratégico. ● Disminuye el riesgo estratégico. - Al no tener descentralizado la toma de decisiones se corre el riesgo de generar soluciones de corto plazo erróneas generando pérdida y elevando el riesgo financiero.

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Recursos Humanos - Política de Personal	Fundamentación: * No cuenta con un procedimiento de inducción para el personal nuevo. * La empresa no tiene elaborado un plan de contratación y sucesión, descripción de puestos y funciones. * No existe un plan de desarrollo Interno, sueldos y salarios. Los Beneficios: ● Administración del recurso Humano Operativo eficiente. ● Control adecuado de indicadores de desempeño y funciones del puesto. ● Reduce la rotación de personal y fomenta la lealtad de los mismo. ● La improvisación y la indisciplina del empleado es mínima porque se vuelve proactivo. ● Menor conflictividad y mejora en el clima laboral. - El no contar con manuales funcionales y de procedimientos, plan de contratación e inducción de personal de manera escrita se incrementa el riesgo de generar reprocesos y funciones adicionales haciendo ineficiente el desempeño del empleado y genera altos costos.

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Finanzas- Administración Financiera.	Fundamentación: * No se cuenta con presupuestos solo se prevé en base a necesidad. * No se posee un análisis de estructura de capital. * No se cuenta con análisis financiero para la toma de decisiones. Los beneficios: ● Mayor certeza en proyecciones por indicadores Financieros. ● Fortalece la gestión de inversión. ● Minimiza la pérdida por el mal uso de recursos. ● Indicadores confiables para la toma de decisiones. - Al no contar con un plan de inversión adecuado, estructura de capital e indicadores financieros se incrementa el riesgo financiero, provocando una inestabilidad económica teniendo como resultado sobreendeudamiento o pérdida de utilidades.

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Finanzas - Registros Contables	Fundamentación: • No se cuenta con un área financiera propia depende de terceros para generar información financiera. • La información financiera que se solicita no es oportuna y no se apega a la realidad del momento en que se solicita. • No se cuenta con flujos de caja proyectados. Los beneficios: • Eficiencia control registro de operaciones. • Mayor control en flujo de efectivo. • Cumplimiento en presentación de informes y otros en corto tiempo. • Facilidad del monitoreo de indicadores y análisis de los resultados. - Al depender de un área externa financiera se corre el riesgo de no tener una información oportuna confiable y precisa por lo que se puede caer en multas fuertes por parte de entidades fiscalizadoras.

AREA-SUB AREA DE OPORTUNIDAD	FUNDAMENTACION / BENEFICIOS AL SOLVENTAR AREA DE OPORTUNIDAD
Dirección y Liderazgo - Instrumento de Gestión	Fundamentación: • La empresa no cuenta con un instrumento de gestión para tomar las decisiones. • No tiene un instrumento de gestión para realizar estudios económicos para decidir el desarrollo de algún proyecto de inversión • No existe un mecanismo para informar a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados. Los beneficios: • Eficiencia en los controles Estratégicos. • Mayor Gestión Estratégica. • Minimiza el riesgo Estratégico. • Expandir y proyectar la empresa sin perder independencia. - Al no contar con herramientas de análisis de proyectos e inversiones, las decisiones presentan un riesgo mayor, de pérdidas para la organización y desenfoque de prioridades.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Cuadro No. 3

Elaborado por equipo consultor

Acción Clave de Éxito a Implementar
Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos Diseño e implementación de un Plan Estratégico con su respectivo plan de acción.
La acción a implementar es la elaboración de un Plan Estratégico que incluya las siguientes etapas o fases: 1. Análisis del FODA 2. Revisión Misión, Visión 3. Redacción de valores y Elaboración del Manual de Aplicación de Valores 4. Formulación de Objetivos Estratégicos 5. Elaboración de Mapa Estratégico 6. Diseño de KPIs 7. Formulación de proyecto para el cumplimiento de meta de KPIs 8. Elaboración de Cuadro de Mando Integral 9. Capacitación de Planeación Estratégica

Otras Intervenciones

Elaboración de Presupuestos de ingresos proyectados para 3 años

Capacitación sobre de Finanzas para no Financiero

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

El proceso para determinar la Acción Clave de Éxito o herramienta a implementar en la empresa Tessa consistió en las etapas que se muestran en la siguiente imagen.

Imagen No.1 Proceso de Consultoría Integral Colaborativa.



El proceso que se siguió para la determinación de Acción Clave de Éxito en conjunto con la empresaria es el siguiente:

Contacto con el empresario:

Esta es la primera etapa en donde el Equipo Consultor hace contacto con el empresario, para Innova Consultores Integrales fue a través de una llamada telefónica con intermediación de Centromype Licda. Mary Retan, quien hizo contacto con el empresario y poder agendar una cita dentro de las instalaciones del Edificio de Maestrías de la Universidad Tecnológica.

Presentación del Grupo Consultor:

Una vez se estableció la fecha para la presentación del equipo consultor, se diseñó la presentación en power point donde se le plantea al empresario el objetivo primordial de la consultoría, la misión y visión que se tiene como equipo consultor y nuestros valores que sustentan la labor de consultoría integral; luego se describe el proceso de la consultoría integral colaborativa etapa por etapa, recalcando los puntos más importantes del proceso.

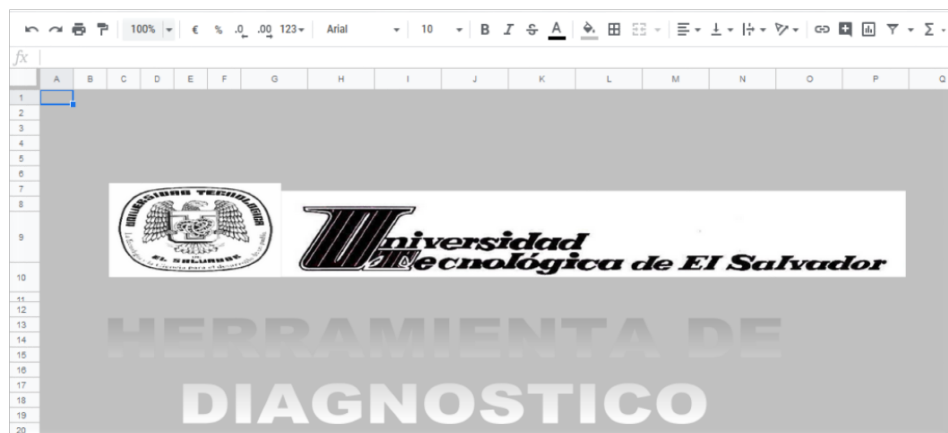
Se presentó la descripción de los perfiles académicos del equipo consultor Innova Consultores Integrales el cual da soporte al trabajo de investigación que se requiera.

Realización del Diagnóstico:

En esta etapa se coordinaron visitas a la empresa para iniciar el proceso de entrevistas y llenado del cuestionario. Esta es una de las fases donde se obtiene toda la información requerida y visualizar el estado actual de la empresa.

En esta etapa se crea la sinergia con la empresaria para formar un equipo de trabajo para recabar la información necesaria y determinar el diagnostico respectivo, concientizando al empresario que la información obtenida será de uso confidencial exclusivamente para la realización de este proceso. El insumo principal para realizar con éxito esta etapa fue el uso de la herramienta de consultoría proporcionada por la facultad de maestría de la Universidad Tecnológica, donde a través de cuestionarios se logró determinar la fortalezas y áreas de oportunidad de Tessa.

*Imagen No. 2 Herramienta de Diagnostico
Fuente: Herramienta de Diagnostico maestría Utec.*



La Herramienta de Diagnóstico Integral tiene como propósito descubrir las áreas de oportunidad de la empresa evaluando para ello doce áreas de gestión y que están subdivididas en sub áreas:

Imagen 3. Evaluación de las doce áreas
Fuente: Herramienta de Diagnostico maestría Utec

Area	Area
Dirección Estratégica	Estructura Organizacional
Dirección y Liderazgo	Finanzas
Análisis del Entorno	Recursos Humanos
Mercadeo y Ventas	Gestión de información
Producción y Operaciones	Gestión de Calidad
Gestión Ambiental	Innovación Tecnológica

Al obtener en el diagnostico las seis áreas con sus respectivas sub áreas se procede a efectuar una clasificación según los criterios el cual nos ayuda en la determinación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, los criterios son los siguiente:

Cuadro No. 3
Fuente: Herramienta de Diagnostico maestría Utec

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado pero carece de evidencias
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Posteriormente a la entrevista efectuada y obtención de las respuestas se procede a calificar acorde a los criterios anteriores como se muestra en la siguiente:

Imagen 4 cuestionario
Fuente: Herramienta de Diagnostico maestría Utec

HERRAMIENTA DE CONSULTORIA INTEGRAL COLABORATIVA					
Area	Sub-Areas	Aspecto específico	Preguntas	REDACCION FINAL	NOTA
Dirección Estratégica	1. Misión Visión	Misión de la empresa	1 ¿Cuál es el negocio de la empresa?	Sector Comercio, actividad económica venta de calzado, blusas, camisas y	4
			2 ¿Cuál es la contribucion principal de la empresa a los clientes?	Productos y servicio de calidad con innovacion en diseños	4
			3 ¿Qué cobertura geografica tiene la empresa?	Area de San Salvador y en envíos a nivel nacional zona oriental y occidental	3
			4 ¿Qué valores son importantes para los gerentes y los dueños?	La responsabilidad,honestidad,compañerism	3
		Nivel de socialización de la misión	1 ¿Cómo definiría la misión de su empresa?	Empresa nacional dedicada a ofrecer variedad de estilos y diseños en prendas de vestir exclusivos de arte y	3
			2 ¿Cómo se transmite la misión a los trabajadores de la empresa?	Se trasmite por escrito y se comunica en reuniones periodicas, estan pegadas en panel simple en la pared	3
			3 ¿A qué nivel de la empresa se ha socializado la misión de la empresa?	Los empleados comparten esta mision, y se la hacen sentir a los clientes por medio de la atencion que le brindan	3
			4 ¿Considera usted que sus trabajadores comparten esta	Si la comparten en el día a día y la practican entre compañeros	4
		Evaluación de la visión estratégica	1 ¿Qué acciones está realizando para alcanzar la visión?	La empresa esta innovando con tendencia de moda, dando calidad y buen servicio para ser reconocido a nivel nacional utilizando las redes	3
			2 ¿Cuáles son las ventajas en las cuales usted se diferencia en el mercado?	Se especializa en prendas de vestir casuales para caballeros y damas con estilos propios de la empresa, los	4
			3 ¿Por qué debiera ser conocida la empresa dentro de tres años?	Por el servicio al cliente y la calidad del producto	3
			4 ¿Cuál es el sueño para la empresa en tres años más?	Crecer en tener dos tiendas mas	3
			5 ¿Qué de lo antiguo quisiera que permanezca?	La rotación de promociones y la innovacion.	3
	2. Historia de la empresa	Razón de ser de la empresa	1 ¿Quién la fundó y por qué motivo?	Teresa Raquel Benavides Martinez la fundo por emprendedurismo y para generar ingresos por que estaba	3
			2 ¿Por qué fue fundada?	Para solventar a los clientes sus problema económico mediante los	2
			3 ¿Por qué existe la empresa?	Para generar empleo al pais y	3
		Descripción de la evolución histórica de la empresa	1 ¿Cuáles han sido las principales etapas en la historia de la	A inicio fue la identidad de la empresa para que fuera reconocida por sus	2
			2 ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado la empresa en su historia?	Falta de conocimiento técnico en el negocio, en las ventas y falta de capital de trabajo	1
			3 ¿En qué fase se encuentra	se encuentran en la fase de	3
		Influencias en el	1 ¿Qué influencia ha tenido su familia?	El apoyo para la distribución de los producto hacia la zona oriental	3

Presentación del Fortalezas y Áreas de Oportunidad:

En esta fase se resumen las fortalezas y las áreas de oportunidad obtenida en la Herramienta de Diagnóstico la cual fue alimentada con la información que el empresario brindó a través de las diversas reuniones sostenidas.

Acá se evaluaron las fortalezas que actualmente tiene el negocio y a su vez las áreas de oportunidad en donde se puede implementar las herramientas para hacer que el negocio genere más valor.

Cuadro No. 4 Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	AREAS DE OPORTUNIDAD
Dirección Estratégica – Misión Visión	Producción y Operaciones - Manejo de inventarios
Mercadeo y Ventas- Precios	Dirección y Liderazgo – Autonomía
Estructura Organizacional- Poder de decisión	Dirección Estratégica – Objetivos estratégicos
Gestión de Calidad – Calidad del producto	Recursos Humanos – Política de Personal
Mercadeo y Venta – Producto	Finanzas – Administración Financiera
	Finanzas – Registros Contables
	Dirección y Liderazgo – Instrumento de gestión

Elaboración de Acción Clave de Éxito:

En esta fase el empresario eligió entre las propuestas realizadas por el equipo consultor la Acción Clave de Éxito a realizar:

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico con sus respectivos planes de acción.

Se presentó a la Propietaria de Tessa Lic. Teresa Benavides el cronograma de elaboración e implementación de la solución elegida.

Presentación de Avance de la Acción Clave de Éxito:

En esta etapa nos reunimos con el empresario para presentar los avances respectivos de la Planeación Estratégica.

Presentación de la Acción Clave de Éxito al empresario:

En esta fase se le presentó al empresario la herramienta ya terminada y al mismo tiempo se explicó la fase de implementación y mediciones de impacto respectivas.

Implementación y seguimiento:

Se implementó en la empresa el pensamiento estratégico también se elaboró el Plan Estratégico, el cual lo ejecutará durante los 3 años según transcurra el tiempo.

Capacitación y Socialización de Plan Estratégico



Equipo Consultor en sesión de socialización de Balanced Scorecard parte fundamental de la Planeación Estratégica.

Evaluación de implementación de resultados obtenidos:

Se implementó el pensamiento estratégico y el Plan Estratégico con las acciones a realizar, los resultados de dicho plan se obtendrán en un lapso de uno a dos años a través de los KPIs estipulados para su medición.

Imagen 5 Balanced Scorecard
Fuente: Herramienta de planificación estratégica.

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

											A una fecha de análisis		Rojo	Amarillo	Verde	
	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Peso	Dueño de indicador	Ireccionalidad	Línea base	Fecha línea base	Meta	fecha meta	Proyectos estratégicos	Valor actual	% de cumplimiento	Menor o igual a	Entre	Mayor que
0	Desarrollo de Competencia del Talento Humano.	# Capacitacione # horas	Unidad	40	Gerencia	+	9	01/01/2020	12	31/12/2020	capitacion es con	9	75%	75%	76% y 85%	85%
		Personal capacitado	Horas		Gerencia	+	27		36	31/12/2020	capitacion es con	4	11%	75%	76% y 85%	85%
		Desempeño laboral	%		General						anovo con evaluacion de desempeñ o	50%	56%	75%	76% y 85%	85%
2	Retencion del Talento Humano	Desercion de personal	%		Gerencia	-	20%		1	31/03/2020	Políticas de incentivos	1	100%	75%	76% y 85%	85%
		crecimiento N. empleados	%		General	+	40%		2	31/03/2020	apertura de nuevos puesto	2	100%	75%	76% y 85%	85%
		Retenido	Unidad		General	+	40%		2	31/03/2020	Mejoras en prestacion es	2	100%	75%	76% y 85%	85%
3	Mejorar el Clima Organizacional	clima laboral	%		Gerencia	+	75%		100%	30/06/2020	Encuestas	60%	60%	75%	76% y 85%	85%
		Desempeño laboral	%		General	+	75%		90%	31/03/2020	evaluacion de desempeñ o	50%	56%	75%	76% y 85%	85%
		Desempeño de jefaturas	%		General	+	80%		100%	30/06/2020	evaluacion a jefe de agencia	80%	80%	75%	76% y 85%	85%
4	Optimizaci on de Procesos	tiempo de procesos en tienda	ora, minutos		Gerencia	-	50%		15	30/06/2020	evaluacion en planta	15	100%	75%	76% y 85%	85%
		Tiempo de respuesta en linea	ora, minutos		General	-	50%		12	30/06/2020	encuestas en linea	8	150%	75%	76% y 85%	85%
		tiempo de espera/devoluciones	ora, minutos		General	-	50%		1	30/06/2020	Convenios	1	100%	75%	76% y 85%	85%
5	Desarrollo de marketing digital	Preferencia en redes sociales	Numero de visitas		Gerencia	+	50%		100	31/03/2020	promociones	45	45%	75%	76% y 85%	85%
		ventas concretadas online	unidades		General	+	75%		10	31/03/2020	promociones	5	50%	75%	76% y 85%	85%
		Numero de Clientes	unidades		General	+	50%		10	31/01/2020	promociones	3	30%	75%	76% y 85%	85%

Presentación Final de la Consultoría:

Presentamos el Informe final de los resultados de la consultoría al empresario.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

La Acción Clave de Éxito elegida por el empresario consiste en el **Diseño e Implementación de un Plan Estratégico con sus respectivos planes de acción.**

En la actualidad es indispensable contar con herramientas que impacten de manera positiva en la gestión de todo negocio, estas pueden ser tecnológicas, financieras, mercadológicas, etc.

Pero sobre todo tener una visión clara de lo que se pretende lograr a corto y largo plazo, trazar los lineamientos a seguir para lograr la sostenibilidad de la empresa como tal, tomando en cuenta el entorno y todo aquel aspecto a lo que Tessa pueda ser vulnerable y pueda generar un impacto negativo en sus resultados las cuales puede ser leyes gubernamentales, proveedores, alza en los precios, aranceles altos en exportación de materiales.

Por lo que se deben de desarrollar planes de acción inmediata para mantener un buen desarrollo de la empresa y que sea rentable a la vez.

Al tener un Plan Estratégico traerá los siguientes beneficios a Tessa:

- El diseño e implementación de esta herramienta permitirá establecer objetivos claros a largo y corto plazo, logrando un enfoque claro de lo

que pretendemos alcanzar dentro de la etapa de desarrollo de la empresa.

- Incrementará el control operativo mediante las mediciones de KPI s el cual serán revisados y evaluados de forma mensual.
- Disminución de costos a través del aprovechamiento de Gestión de Marketing digital.
- Cumplimiento en enfoque en servicio al cliente.
- Ampliar la cartera de productos y servicios
- Conocer las necesidades del cliente.
- Incremento en la cartera de clientes.
- Optimización de procesos.
- Desarrollo de competencias del talento humano.
- Medidas que mitiguen la deserción de personal.
- Mejorar el clima organizacional.
- Incremento de la rentabilidad.
- Incremento en la productividad (ventas).
- Mayor participación en el mercado.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La Acción Clave de Éxito a desarrollar que se aplicó en base al diagnóstico y decisión del empresario es la siguiente:

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico con sus respectivos planes de acción.

Este contendrá las siguientes etapas o fases para su cumplimiento:

No.	NOMBRE ACTIVIDAD
1	Análisis del FODA
2	Revisión y modificación de la Misión y Visión
3	Revisión, elaboración de valores y Manual de Aplicación de Valores
4	Formulación de objetivos estratégicos
5	Elaboración de Mapa Estratégico
6	Diseño de KPI s
7	Elaboración de Cuadro de Mando Integral
8	Capacitación de Planeación Estratégica
9	Formulación de proyecto para el cumplimiento de meta de KPIs
	OTRAS INTERVENCIONES:
10	Elaboración de presupuestos de inversión

11	Capacitación de Contabilidad para no Financieros
----	---

➤ **Descripción del proceso:**

A efectos de desarrollar la herramienta de gestión, se describe el proceso paso a paso para su desarrollo y ejecución. La empresaria participó en todas las etapas del proceso de elaboración de la Acción Clave de Éxito.

1. Análisis del FODA:

En esta fase del Plan Estratégico se analizan los factores internos y externos en los que se desarrolla la empresa, dentro de los internos se determinarán las Fortalezas que son todas aquellas capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa y que la hacen competitiva.

Luego se determinan las debilidades que son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Posteriormente se analizan los factores externos donde encontramos las Oportunidades que son todos aquellos factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa, las que puede aprovechar para el crecimiento de la misma; las Amenazas que son todas aquellas situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización,

en este caso pueden ser perjudiciales en las operaciones económicas de Tessa.

Al analizar los resultados obtenidos en la herramienta, se determinaron los factores internos y externos que afectan de forma positiva o negativa a TESSA. El FODA obtenido se detalla a continuación:

Imagen 6: FODA

Fuente: Herramienta Planeación Estratégica

2. Revisión y modificación de la Misión y Visión



En esta etapa para poder desarrollarla fue necesario revisar, redefinir y ratificar la misión, visión y los valores de la empresa con la propietaria, por lo que se consideró muy importante poder contestar tres preguntas las cuales son:

¿Quiénes somos?

¿Qué queremos llegar a ser?

¿Qué valores practicaremos para poder conseguirlo?

Una vez contestadas, se procede a la elaboración de la misión o su respectiva modificación si se contara con una ya establecida.

La Misión describe la razón de ser de la empresa y el objetivo principal de ser. El empresario o dueño debe de conocer que es lo que hace, el giro de su negocio, cuál es su razón de ser, quien es su público objetivo, el ámbito geográfico de acción, la ventaja competitiva con la que cuenta y que es lo que le hace diferente de los competidores.

Al haber analizado esto se procede a la elaboración de la nueva Misión la cual debe de ser clara y sencilla, pero sobre todo que sea de fácil recordatorio para el empleado.

La visión nos ayuda a respondernos que queremos llegar a ser, establecemos las metas que queremos alcanzar en el futuro.

La postura que debe adoptar como empresario para la visión es de motivador e inspirador por todas las metas que se plantean, estas deben ser realistas y alcanzables.

Para que la empresaria pueda diseñar la visión, es necesario que conozca lo que quiere lograr, donde quiere estar en el futuro, que puede incorporar a la estrategia, para quién lo hará y a quien se dirigirá, si ampliará la zona de atención, los recursos y cualidades que debe de tener para conseguirlo. Al tener claro todo este aspecto se procede a efectuar la visión de la empresa.

Al igual que la misión, la visión debe de ser clara y sencilla, entendible por los empleados, positiva, atractiva e inspiradora, tiene que ser un desafío realista.

Al analizar esta parte se procede a efectuar el diseño de la visión de la empresa.

TESSA ya posee una visión y misión clara la cual se revisó junto con la empresaria y se acordó en efectuar una reestructura a ambas para poder reorientar los objetivos institucionales, estos quedaron plasmados de la siguiente manera:

Cuadro 5 Misión y Visión
Fuente: Herramienta Planificación Estratégica

ACTUAL	PROPUESTA
MISIÓN: Somos una empresa nacional dedicada a ofrecer una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir y de alta calidad.	MISIÓN: Somos una empresa que brinda excelencia en sus productos mediante una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir de alta calidad a precios accesibles procurando la sostenibilidad económica de nuestra empresa y sus clientes.
VISIÓN: Ser una empresa reconocida a nivel nacional por excelente calidad en productos de vestir y atención a nuestros clientes.	VISIÓN: Ser una empresa líder e innovadora a nivel nacional que sea reconocida por su excelencia en el servicio y calidad de sus productos.

Al efectuar la propuesta, la empresaria estuvo de acuerdo en optar por la misión y visión propuesta.

3. Revisión, elaboración de valores y Manual de Aplicación de Valores.

Al momento de efectuar la revisión de los valores, es necesario que el empresario tenga claro qué son los valores empresariales, que se definen que son principios éticos, creencias o cualidades sobre la que se asienta la cultura de la empresa permitiendo crear las pautas de comportamiento.

Los valores es la identidad o personalidad de la empresa, en este caso es la personalidad de TESSA, estos de igual forma establecen las relaciones con los clientes, proveedores, colaboradores y competidores.

Se sugirió al empresario que es recomendable un máximo de 6 a 7 valores y que al definirlos es requisito indispensable conocer cómo somos, cuáles son nuestros principios ético empresariales, en que creemos como empresa; al fomentarlos la empresa deberá poseerlos realmente, debe de creer en ellos, ser coherente y alineados con la empresa. Los empleados deben compartir dichos valores.

Actualmente Tessa posee sus valores institucionales con los que opera, estos fueron revisados con la empresaria a los que de igual forma se acordó en modificarlos, de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 6 Valores Institucionales
Fuente: Herramienta de Planeación Estratégica

VALORES INSTITUCIONALES ACTUALES	VALORES INSTITUCIONALES PROPUESTOS
• Responsabilidad • Honestidad • Compañerismo	I. HONESTIDAD Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quienes nos relacionamos. II. RESPONSABILIDAD Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio. III. CONSTANCIA Somos curiosos, y exploramos nuevos caminos para así mantenernos siempre a la vanguardia llevándole lo mejor a nuestros clientes.

	IV. CALIDAD Aplicamos mejores prácticas de calidad en nuestros procesos, servicios y productos. V. INNOVACION Llevamos las ideas a la realidad, en busca de mejora continua y diferenciación competitiva. VI. ENFOQUE AL CLIENTE Nos orientamos a brindar un excelente servicio y atención hacia nuestros clientes ya sea en tienda o en servicios de entrega. VII. TRABAJO EN EQUIPO Colaboramos para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos, y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.
--	---

El empresario opta por valores propuestos. Es así como se elaboró un Manual de Valores.

4. Matriz de impacto y probabilidad

El siguiente paso antes de realizar los objetivos estratégicos dentro de la planeación, se efectúa un análisis de riesgo a través de la herramienta matriz de impacto y probabilidad. Esta matriz muestra las variables que generan alto impacto y bajo impacto en el negocio, así también las que generan baja o alta probabilidad que ocurra, tomando solamente los factores externos del FODA.

La relevancia en el cuadrante donde se cruza alto impacto y alta probabilidad que ocurra, influye en los resultados directamente y son a las que se debe prestar atención y crear estrategias de mitigación de riesgos.

Tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Imagen 6 matriz de impacto probabilidad
Fuente: Herramienta de Planificación Estratégica

Matriz impacto probabilidad

	BAJA PROBABILIDAD	ALTA PROBABILIDAD
ALTO IMPACTO	Oportunidades Amenazas * Alza en impuestos de importacion. * Incremento en Impuestos * Nuevas Políticas del estado * Alza en precio de combustible	Oportunidades * Recurso tecnológico /redes sociales(facebook) * Venta en línea con facebook messenger *Apertura de Nuevas sucursales Amenazas * Baja en precios de mercado * Competencia e innovacion tecnologica * Alza en los precios de distribucion e insumos
BAJO IMPACTO	Oportunidades Amenazas	Oportunidades Amenazas * Desempleo e incremento de la canasta básica * La competencia puede ofrecer Mejores prestaciones laborales

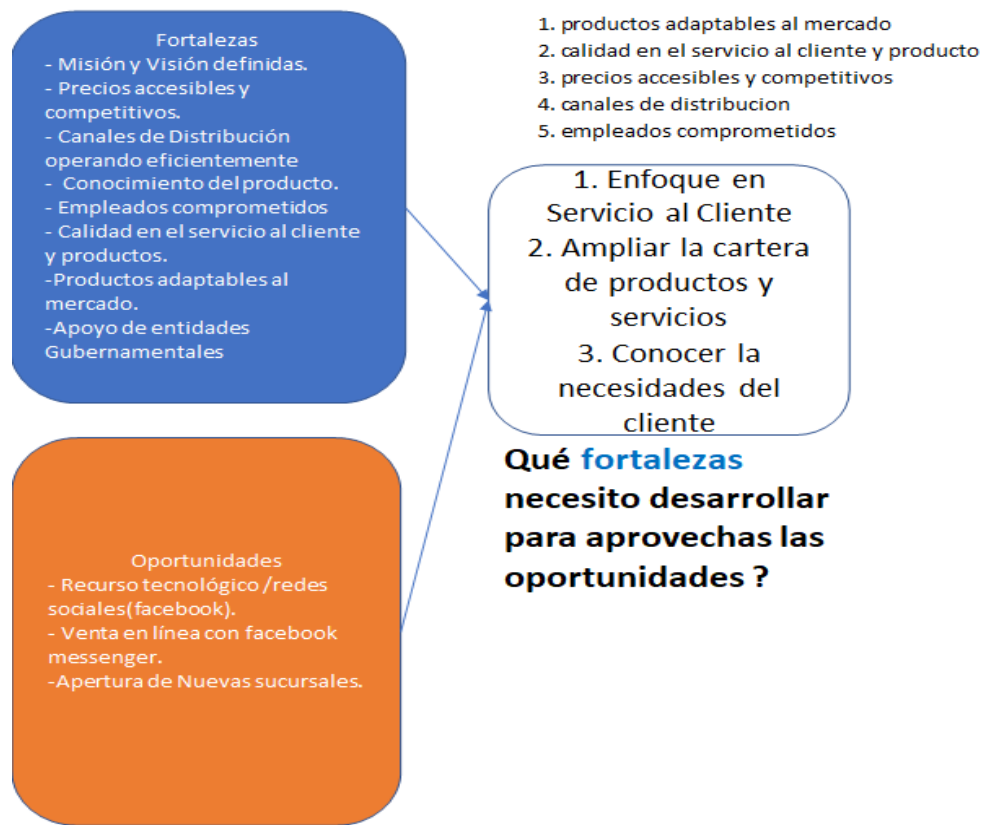
5. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Al igual que el cuadro de matriz impacto probabilidad, para la creación de los objetivos estratégicos se toman los factores internos y externos de la empresa, estos se conocen como DAFO.

Cada uno de estos factores internos se interrelacionan con los factores externos para poder formular los objetivos que eliminen, minimicen las amenazas o el aprovechamiento de las oportunidades, tal como se muestra en la imagen siguiente:

Imagen 7 Fortaleza vrs Oportunidades
Fuente: Herramienta Planificación Estratégica

Diseño de objetivos estratégicos

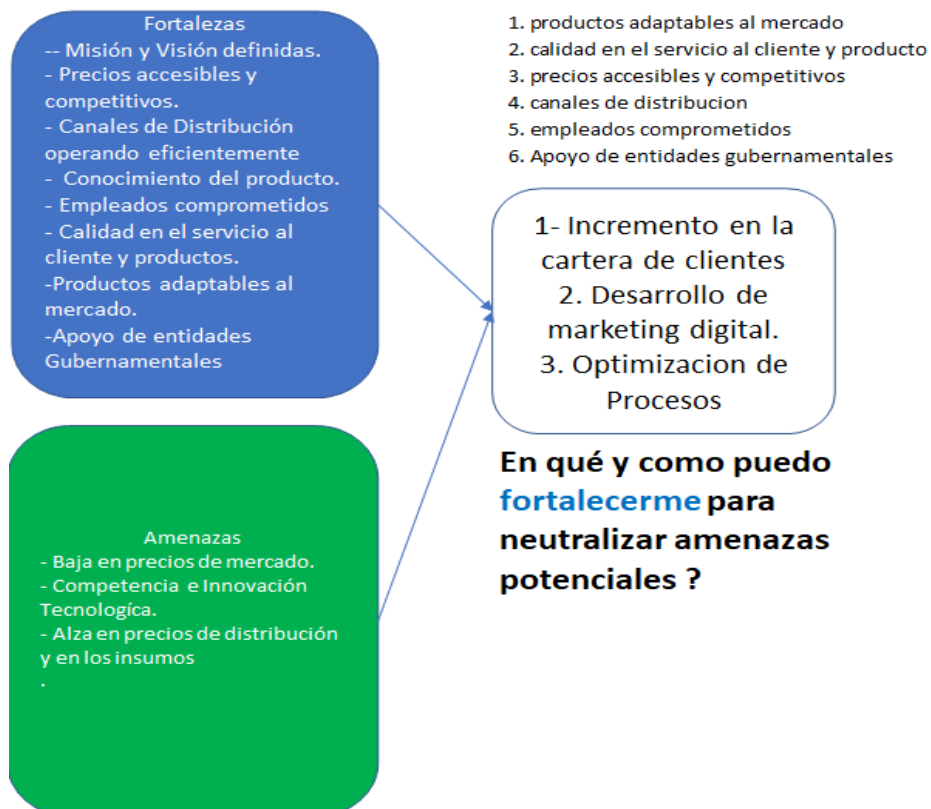


Según cuadro anterior, las fortalezas se relacionan con las Oportunidades, creando la interrogante: ¿Qué Fortaleza necesito desarrollar para aprovechar las Oportunidades en el desarrollo de los objetivos?

Posteriormente se hace la relación de ¿cómo puedo fortalecerme para neutralizar las amenazas potenciales del negocio?, obteniendo la siguiente relación:

Imagen 8 Fortaleza vrs Amenazas

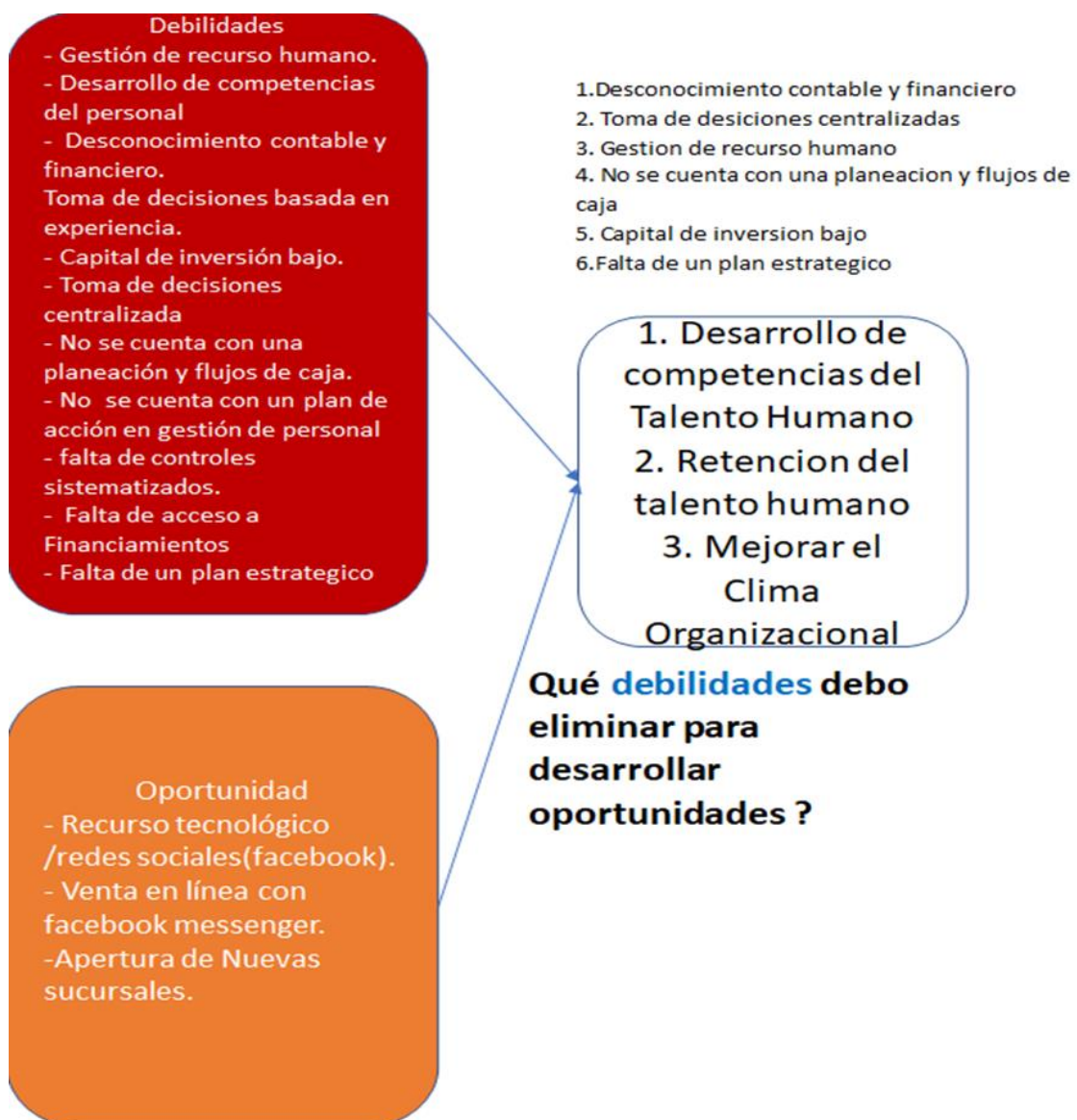
Fuente: Herramienta de planificación



Una vez relacionada las fortalezas con las oportunidades y amenazas, se procede a relacionar las debilidades con las oportunidades y amenazas por lo que se obtiene la siguiente relación:

Imagen 9 Debilidades vrs Oportunidades

Fuente: Herramienta de Planificación Estratégica



Se desarrolla que debilidades hay que erradicar o eliminar para desarrollar las oportunidades.

La siguiente etapa radica en relacionar las debilidades con las amenazas determinando qué debilidades debo eliminar para neutralizar las amenazas, obteniendo los siguientes objetivos.

Imagen 10 Debilidades vrs Amenazas

Fuente: Herramienta de Planificación Estratégica



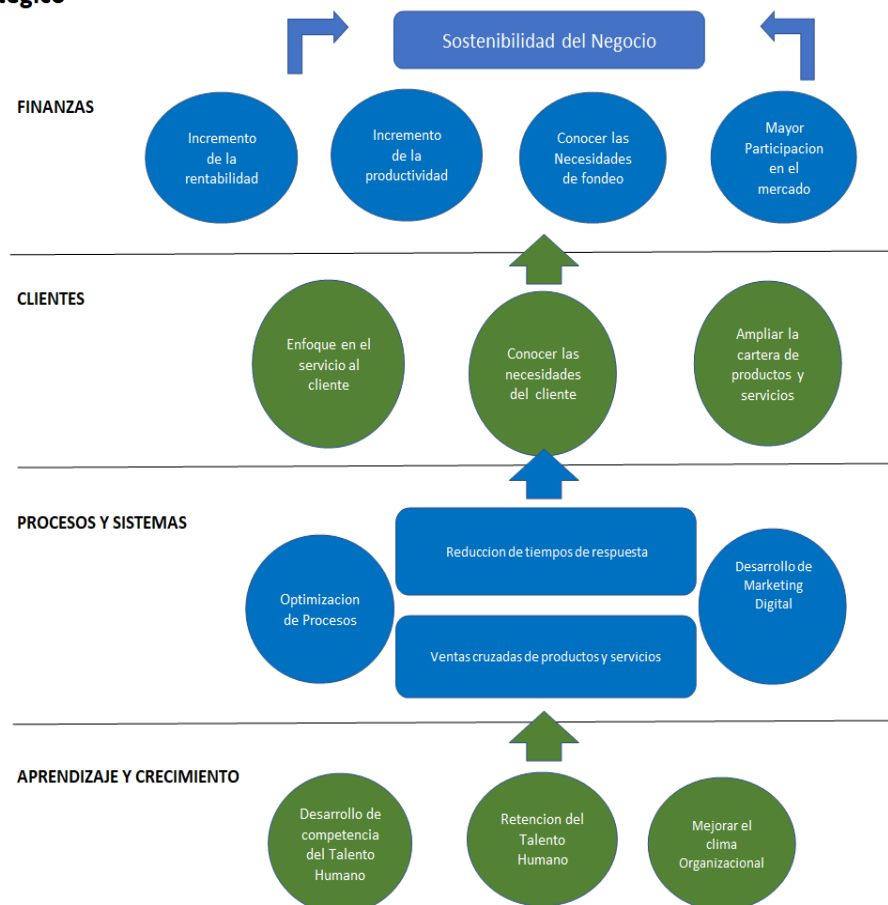
Al haber establecido los objetivos estratégicos se pasa a la siguiente etapa que es el diseño del Mapa Estratégico donde se colocan los objetivos estratégicos creados.

6. Elaboración del Mapa Estratégico

Es un plano estructurado que nos permite reflejar las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que se pueda identificar su complementariedad, neutralidad y conflictos que pudieran generar.

Imagen 11 Mapa Estratégico

Mapa estratégico



7. Diseño de KPI s

Una vez elaborado el Mapa Estratégico se procede a efectuar los KPI s que son los indicadores que nos ayudarán a medir los objetivos plasmados en el Mapa Estratégico.

8. Elaboración de Cuadro de Mando Integral (CMI)/ Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es conocido también como Balanced Scorecard, esta herramienta demuestra las diferentes prioridades estratégicas y su sistema de medición, por lo que es considerado como un sistema de gerencia estratégica (las empresas que implementan el Balanced Scorecard conscientemente ejecutan su estrategia rápida y exitosa, Mapa Estratégico de Kaplan y Norton).

Imagen 12 Balanced Scorecard

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

											A una fecha de análisis		Rojo	Amarillo	Verde
Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Peso	Dueño de indicador	Direccionalidad	Línea base	Fecha línea base	Meta	fecha meta	Proyectos estratégicos	Valor actual	% de cumplimiento	Menor o igual a	Entre	Mayor que
0 Desarrollo de Competencia del Talento Humano.	# Capacitaciones Personal capacitado	Unidad	40	Gerencia General	+	9	01/01/2020	12	31/12/2020	capacitaciones con capacitación	9	75%	75%	76% y 85%	85%
	Desempeño laboral	Horas		Gerencia General	+	27		36	31/12/2020	capacitaciones con apoyo con evaluación de desempeño	4	11%	75%	76% y 85%	85%
		%		Gerencia General	+	75%		90%	31/03/2020		50%	56%	75%	76% y 85%	85%
2 Retención del Talento Humano	Desercion de personal	%		Gerencia General	-	20%		1	31/03/2020	Políticas de incentivos	1	100%	75%	76% y 85%	85%
	crecimiento N. empleados	%		Gerencia General	+	40%		2	31/03/2020	apertura de nuevos puesto	2	100%	75%	76% y 85%	85%
	Retenido	Unidad		Gerencia General	+	40%		2	31/03/2020	Mejoras en prestaciones	2	100%	75%	76% y 85%	85%
3 Mejorar el Clima Organizacional	clima laboral	%		Gerencia General	+	75%		100%	30/06/2020	Encuestas	60%	60%	75%	76% y 85%	85%
	Desempeño laboral	%		Gerencia General	+	75%		90%	31/03/2020	evaluacion de desempeño	50%	56%	75%	76% y 85%	85%
	Desempeño de jefaturas	%		Gerencia General	+	80%		100%	30/06/2020	evaluacion a jefe de agencia	80%	80%	75%	76% y 85%	85%
4 Optimización de Procesos	tiempo de procesos en tienda	hora, minutos		Gerencia General	-	50%		15	30/06/2020	evaluacion en planta	15	100%	75%	76% y 85%	85%
	Tiempo de respuesta en línea	hora, minutos		Gerencia General	-	50%		12	30/06/2020	encuestas en línea	8	150%	75%	76% y 85%	85%

Como completar Balanced Scorecard

1. Se ingresan los objetivos estratégicos obtenidos del Mapa Estratégico,
2. Se colocan los indicadores de medición, posteriormente la unidad de medida, como llevaremos la medición de en número entero 0 % entre otros.
3. Se establece la ponderación de peso en cada KPI, cabe mencionar que existen KPIs que son prioritarios y por ende llevan la mayor parte de la ponderación.
4. Se establece el dueño del indicador, quien será el responsable de medirlo.
5. Se coloca la tendencia del indicador en direccionalidad si es a la baja se coloca un signo negativo (-) y si es a incrementar (+).
6. Se establecen las líneas bases siempre y cuando existan antecedentes históricos para el establecimiento de límites y la fecha de ese indicador como línea base.
7. Se colocan las metas propuestas según Planes Estratégicos y sus fechas de cumplimiento.
8. Se ingresan los proyectos estratégicos a realizar.
9. Colocar el valor actual del indicador para que este refleje el grado de cumplimiento.
10. Cabe mencionar que antes de todo definir las limitantes para ver el grado de cumplimiento que se tiene de los objetivos estratégicos.

9. Capacitación del Plan Estratégico

Como complemento al Plan Estratégico se estableció una capacitación de inducción a la empresaria bajo el tema: Elaboración y seguimiento de plan estratégico con los propósitos siguientes:

1. Dar seguimiento al Plan Estratégico desarrollado, conocer su importancia y su aplicabilidad.
2. Desarrollar a futuro sus propio objetivos y mapas estratégico o hacer ajustes al que se presenta.
3. Conocer los indicadores de medición y cuál es su importancia.

10. Formulación de Proyecto para el cumplimiento de meta de KPI s

En este apartado deberá hacerse una detallada descripción sobre cada una de las partes que constituyen la acción Clave de Exito, se hace necesario el uso de ilustraciones, cuadros sinópticos, etc.; así como también enviar a anexos manuales si en caso se requiere el uso de los mismos. Especificar que el empresario ha participado en el proceso de elaboración de la acción clave.

Otras intervenciones efectuadas

Se capacitó a la empresaria en la elaboración de los presupuestos anuales y proyectados a 3 años, se le explicó la importancia de contar con insumos o información histórica de su inversión, con el objetivo que realice inversiones con

base a datos reales. A continuación, se detalla paso a paso para elaborar una proyección que se ajuste a las necesidades de su empresa.

1. Debe de contar con datos históricos para establecer límites o líneas bases de operación, tales como ventas mensuales, trimestrales, etc. De igual manera debe de contar con datos históricos de compras y gastos efectuados.
2. Se le informó que puede hacer uso del indicador de crecimiento del Producto Interno Bruto.
3. Para el caso de TESSA se ocupó un promedio de crecimiento mensual y trimestral por la variabilidad de ingresos, la estructura del presupuesto y la importancia del cumplimiento.

A continuación, se detallan los presupuestos proyectados:

Costos y Honorarios de la Consultoría

- ✓ Días laborados 72 a \$62.50 (honorario)
- ✓ **Total, consultoría = \$4,500**

Imagen 12 Presupuestos Proyectados

PRESUPUESTO PROYECTADO 2020												
EMPRESA TESSA												
2020												
1o. Trimestre	2o. trimestre	3o. Trimestre	4o. Trimestre	1o. Trimestre	2o. trimestre	3o. Trimestre	4o. Trimestre	1o. Trimestre	2o. trimestre	3o. Trimestre	4o. Trimestre	2022
-0.13	0.08	0.13	0.75	-0.13	0.08	0.06	0.79	-0.13	0.08	0.12	0.76	
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	

	PRESUPUESTO PROYECTADO 2021											
	EMPRESA TESSA											
Planeado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Operativos	\$ 21,598.38	\$ 18,779.55	\$ 16,328.61	\$ 17,676.60	\$ 19,135.88	\$ 20,715.63	\$ 21,981.22	\$ 23,324.12	\$ 24,749.07	\$ 26,261.08	\$ 27,865.45	\$ 49,855.66
ventas proyectadas	\$ 21,598.38	\$ 18,779.55	\$ 16,328.61	\$ 17,676.60	\$ 19,135.88	\$ 20,715.63	\$ 21,981.22	\$ 23,324.12	\$ 24,749.07	\$ 26,261.08	\$ 27,865.45	\$ 49,855.66
Ingresos No Operativos	\$ 500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Intereses ganados												
Comisiones												
Alquiler												
venta de activos	\$ 500.00											
Otros												
Costos Operativos	\$ 10,161.64	\$ 9,374.57	\$ 8,690.22	\$ 9,066.61	\$ 9,474.07	\$ 9,915.16	\$ 10,268.54	\$ 10,643.50	\$ 11,041.38	\$ 11,463.56	\$ 11,911.53	\$ 18,051.61
costo de operaciones(ventas)	\$ 6,080.67	\$ 5,243.60	\$ 4,559.25	\$ 4,935.64	\$ 5,343.10	\$ 5,784.19	\$ 6,137.57	\$ 6,512.53	\$ 6,910.41	\$ 7,332.59	\$ 7,780.56	\$ 13,920.64
Depreciación	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00
Envíos	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00
Impuestos	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97
Bac	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00
Marketing	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Internet	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
combustible												
Gas	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00
Alquiler	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00
Sueldos y salarios	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00
Sueldos	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
bonos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
comisiones	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inservivos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aguinaldo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Honorarios	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Retenciones Legales	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ISR	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
AFP	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ISSS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Vialidad	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos de Oficina	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00
Mantenimiento y reparacione	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
material de oficina	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
servicio publico	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00
Otros Gastos	\$ 800.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Intereses por prestamo	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
pago capital	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Salidos	\$ 8,659.73	\$ 6,827.97	\$ 5,061.38	\$ 6,032.99	\$ 7,084.81	\$ 8,223.47	\$ 9,135.68	\$ 10,103.62	\$ 11,130.70	\$ 12,220.52	\$ 13,376.92	\$ 29,227.05
VAN	\$ 102,447.37											
TIR	0.26%											

	PRESUPUESTO PROYECTADO 2022											
	EMPRESA TESSA											
Planeado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Operativos												
ventas proyectadas	\$ 11,191.03 \$ 11,191.03	\$ 9,730.48 \$ 9,730.48	\$ 8,460.54 \$ 8,460.54	\$ 9,159.00 \$ 9,159.00	\$ 9,915.11 \$ 9,915.11	\$ 10,733.64 \$ 10,733.64	\$ 12,013.60 \$ 12,013.60	\$ 13,446.18 \$ 13,446.18	\$ 15,049.60 \$ 15,049.60	\$ 16,844.21 \$ 16,844.21	\$ 18,852.83 \$ 18,852.83	\$ 33,125.38 \$ 33,125.38
Ingresos No Operativos	\$ 500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Intereses ganados												
Comisiones												
Alquiler												
venta de activos	\$ 500.00											
Otros												
Costos Operativos	\$ 7,255.72	\$ 6,847.90	\$ 6,493.31	\$ 6,688.33	\$ 6,899.46	\$ 7,128.01	\$ 7,485.39	\$ 7,885.40	\$ 8,333.10	\$ 8,834.19	\$ 12,394.77	\$ 18,650.88
costo de operaciones(ventas)	\$ 3,124.75	\$ 2,716.93	\$ 2,362.34	\$ 2,557.36	\$ 2,768.49	\$ 2,997.04	\$ 3,354.42	\$ 3,754.43	\$ 4,202.13	\$ 4,703.22	\$ 5,263.80	\$ 14,519.91
Depreciación												
Envíos	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00
Impuestos	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 325.00
Bac	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97	\$ 812.97
Marketing	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00	\$ 1,194.00
Internet	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
combustible	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Gas												
Alquiler	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00	\$ 1,623.00
Sueldos y salarios	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00	\$ 2,320.00
Sueldos	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00	\$ 2,020.00
bonos	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
comisiones	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Incentivos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aguiñado	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Honorarios	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Retenciones Legales												
ISR	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
AFP	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ISSS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Vialidad	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos de Oficina	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00	\$ 157.00
Mantenimiento y reparacione	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
material de oficina	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
servicio publico	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00	\$ 87.00
Otros Costos	\$ 800.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Intereses por prestamo	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
pago capital	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Salidos	\$ 1,158.31	\$ 305.58	-\$609.77	-\$106.34	\$438.65	\$1,028.64	\$1,951.21	\$2,983.78	\$4,139.50	\$5,483.02	\$3,881.06	\$11,897.50
VAN	\$13,703.23											
TIR	0.26%											

Capacitación efectuada de Planeación Estratégica



Capacitación para Elaboración de Presupuestos



Otras intervenciones efectuadas

Capacitación de Contabilidad para no Financieros

Se desarrolló una capacitación que se denominó “Contabilidad para no Financieros”, la cual se le impartió a la empresaria quien es licenciada en Química y Farmacia, y como empresaria debe tener conocimientos básicos para liderar el negocio; por lo que se consideró capacitarla en esta rama. Los temas impartidos fueron:

1. Naturaleza de las cuentas
2. Ley del cargo y abono
3. Diferencia entre el balance general y estado de resultado
4. Estructura de los estados financieros
5. Indicadores financieros básicos

Se efectuaron ejercicios prácticos del Balance General y el Estado de Resultado, la información fue a base de supuestos; ya que no cuenta con la elaboración de estos estados. Se explicó de tal manera que conociera algunos indicadores financieros que son importantes para su negocio. Algunos de indicadores son: razón de liquidez, nivel de endeudamiento, prueba acida, rotación del activo, razón de rentabilidad.

Después de haber capacitado a la empresaria, se efectuó la entrega de las herramientas desarrolladas de los presupuestos proyectados y la herramienta en excel en la que se elaboró el Plan Estratégico.

Imagen 13 Estados Financieros

Fuente: elaborados por equipo consultor



Balance General

Nombre de la empresa :

Años de Análisis

BALANCE GENERAL

TESSA

2019

Actual por Estado Fir

ACTIVOS

Activos corrientes

Caja	250
Bancos	10,000
Cuentas por cobrar	300
Inventario	15,000
Gastos pagados por adelantado	-
Otros activos corrientes	-
Total Activos corrientes	

Activos no corrientes

Mobiliario y equipo	2,500
Terrenos	8,000
vehiculos	4,500
Menos: Depreciación acumulada	-1,800
Intangibles	
Otros activos no corrientes	
Total Activos no corrientes	

Total Activos
38,750

PASIVO

Pasivo corriente

Cuentas por pagar comerciales	500
Sobregiros y préstamos bancarios	
Parte corriente de deudas a largo plazo	2,000
impuestos por pagar	
Trjeta de credito	
intereses por pagar	
Total pasivos corrientes	

Total pasivos no corrientes

Deuda a largo plazo	
Ganancias diferidas	
Otros pasivos no corrientes	
Otros pasivos no corrientes	
Otros pasivos no corrientes	
Total pasivos no corrientes	

Total Pasivos
2,500

PATRIMONIO

capital social	31,804
aportaciones	3,450
Acciones preferentes	
Menos: Acciones de tesorería	
Resultados acumulados	996

Total Patrimonio Neto
36,250

Total Pasivo y Patrimonio
38,750

Control Activo = Pasivo + PN

Comentario

ok

Estado de Resultados			
	Nombre de la Empresa	TESSA	
	Período de Ejercicio	Diciembre	
Ingresos:			
	Ventas brutas	\$10,000.0	
	Menos: Devoluciones y rebajas sobreventas	\$500.0	
	Ventas netas		\$9,500.0
Costo de las ventas			
	Inventario inicial	\$1,000.0	
	Más: Compras	\$2,000.0	
	Costo de los fletes entrantes	\$25.0	
	Mano de obra directa	\$0.0	
	Gastos indirectos	\$0.0	
	Menos: Inventario final	\$1,500.0	
	Costo de las ventas		\$1,525.0
	Ganancia (pérdida) bruta		\$7,975.0
Gastos:			
	Publicidad	\$200.0	
	Amortización	\$0.0	
	Incobrables	\$0.0	
	Gastos bancarios	\$100.0	
	Donaciones de beneficencia	\$0.0	
	Comisiones	\$125.0	
	Mano de obra contratada	\$0.0	
	Gastos de tarjetas de crédito	\$0.0	
	Gastos de entrega	\$0.0	
	Depreciación	\$0.0	
	Membresías y suscripciones	\$0.0	
	Seguros	\$0.0	
	Intereses	\$0.0	
	Mantenimiento	\$250.0	
	Retenciones Legales	\$0.0	
	Gastos administrativos	\$2,020.0	
	Gastos operativos	\$3,000.0	
	Impuestos sobre salarios	\$0.0	
	Permisos y licencias	\$0.0	
	Franqueo postal	\$0.0	
	Honorarios profesionales	\$0.0	
	Impuestos sobre la propiedad	\$5.0	
	Alquileres	\$1,200.0	
	Reparaciones	\$0.0	
	Teléfono	\$0.0	
	Viajes	\$0.0	
	Servicios públicos	\$79.0	
	Gastos de los vehículos	\$0.0	
	Sueldos y salarios	\$0.0	
	Total de gastos		\$6,979.0
	Ingresos operativos netos		\$996.0
Otros ingresos			
	Beneficio (pérdida) por venta de activos	\$500.0	
	Ingresos por intereses	\$0.0	
	Total de otros ingresos		\$500.0
Ganancia (pérdida) neta			\$1,496.0

INDICADORES FINANCIEROS

$$\text{Índice de solvencia} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Índice de solvencia= 10.22

Nivel óptimo de solvencia es 1.5 en adelante

La empresa cuenta con 8.66 para cubrir cada dólar de la deuda

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$$

prueba ácida= 4.22

Interpretación del ejemplo: Por cada peso que debe la empresa tiene 100 para cubrirlos, sin disponer del inventario

$$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

Razón de endeudamiento= 6.45

La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 38.11 % frente a su activo.

$$\text{Rotación de activos} = \text{ventas} / \text{activos}$$

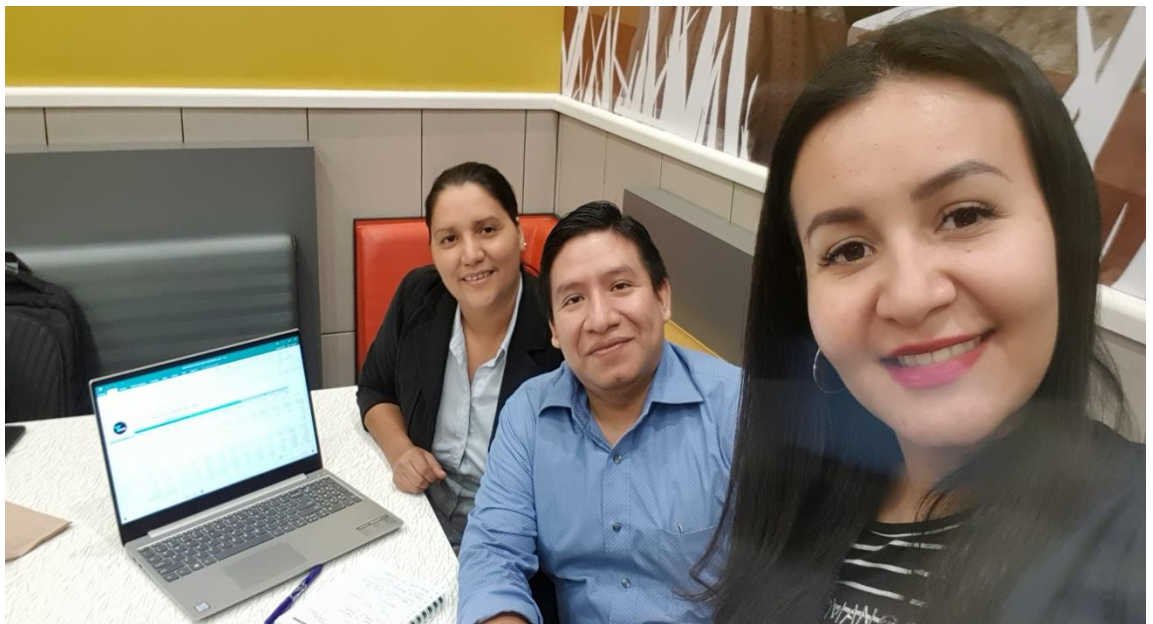
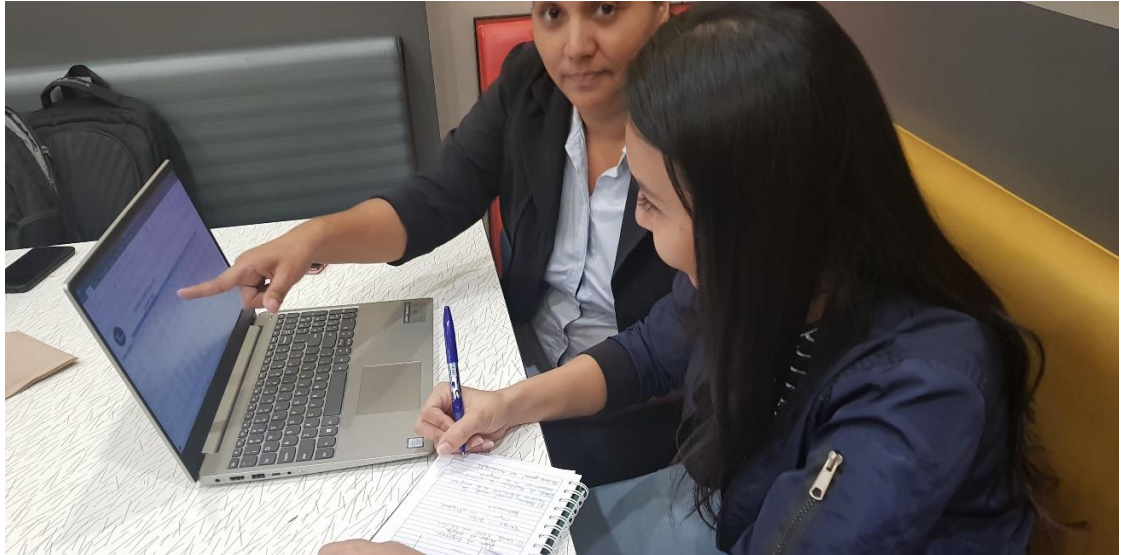
Rotación de Activos= 0.3

Los activos rotan cada 90 (360/4) días.

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \text{Utilidad neta luego de impuestos} / \text{total activos}$$

Roe 3.860645

Capacitación de Finanzas para no Financieros



2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

Luego de haber descrito el proceso de desarrollo de la Acción Clave de Éxito para su ejecución es muy importante fundamentar la parte técnica identificando y desarrollando los conceptos principales recopilados de diferentes autores y bibliografías.

La palabra estrategia se ha utilizado en diferentes contextos en el tiempo, el uso más frecuente es en el ámbito militar. La palabra estrategia proviene del griego estrategos que la conforman dos palabras griegas, stratos que significa ejército y de ago que en griego antiguo significa liderar, guiar, cambiar.

La estrategia es el curso de acción, que la organización elige a partir de la premisa que una posición futura diferente proporcionara ganancia y ventajas en relación con su situación actual.

Concepto de estrategia

La Estrategia se entiende como el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable.

Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y competencias organizacionales en una proposición única y viable

para anticiparse a los cambios de los entornos y a las contingencias enfrente de sus competidores.

Para Drucker, (1954), afirma que la “estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, su definición parte de la idea que los gerentes deben de saber que recursos tiene su empresa y cuales debería tener”.

Chandler, (1962), defino la “estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”.

Mintzberg, (1991), define “estrategia de la siguiente manera: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente”

(Gómez Ceja,1976, p.3).

Otros autores definen al Plan Estratégico como:

“La Planeación se lleva a cabo antes de efectuar una acción, son proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados, que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo” (Ackoff,1993).

“Planear no es eliminar la intuición, es eliminar la improvisación, el planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se preparan, se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede” (Levy,1981).

La Planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos, permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir, requiere un esfuerzo intelectual, determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos (Koontz y Weihrich,1995, p7).

“Planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos” (Leiferman,1996).

“Los instrumentos de la libertad y voluntad del hombre, son los planes, que bajo las formas más diversas tienen como contenido común la conciencia y la intencionalidad, opuestos a la fatalidad y al azar” (Massé, 1966).

La Planeación y su Importancia

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre, no se puede asegurar, si este será el mismo en un futuro, por lo que se hace suposiciones o pronósticos acerca de la situación por venir.

La capacidad gerencial es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes, que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad eficiencia y eficacia.

La planificación es una función básica de la gerencia, determina el futuro deseado, es el proceso de conseguir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

Imagen 13 Planificación

Fuente: <https://image.slidesharecdn.com/el-proceso-de-la-planificacin-1225399598170242-8/95/el-proceso-de-la-planificacin-4-728.jpg?cb=1225374442>



En la planificación se deben de contar con indicadores de gestión como, por ejemplo:

- Productividad: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se habían estimado o programado utilizar.
- Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. Si no que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio que se relaciona con la calidad

Importancia de la Planificación

La importancia de la planeación en la administración radica en que un plan bien diseñado se traduce en beneficios para la empresa, ayuda a asignar recursos de forma eficiente a todas aquellas actividades que habilitaran el alcance de los objetivos establecidos.

Una vez se comprende el concepto de estrategia y planificación es necesario conocer que es un Plan Estratégico.

Concepto de Plan Estratégico

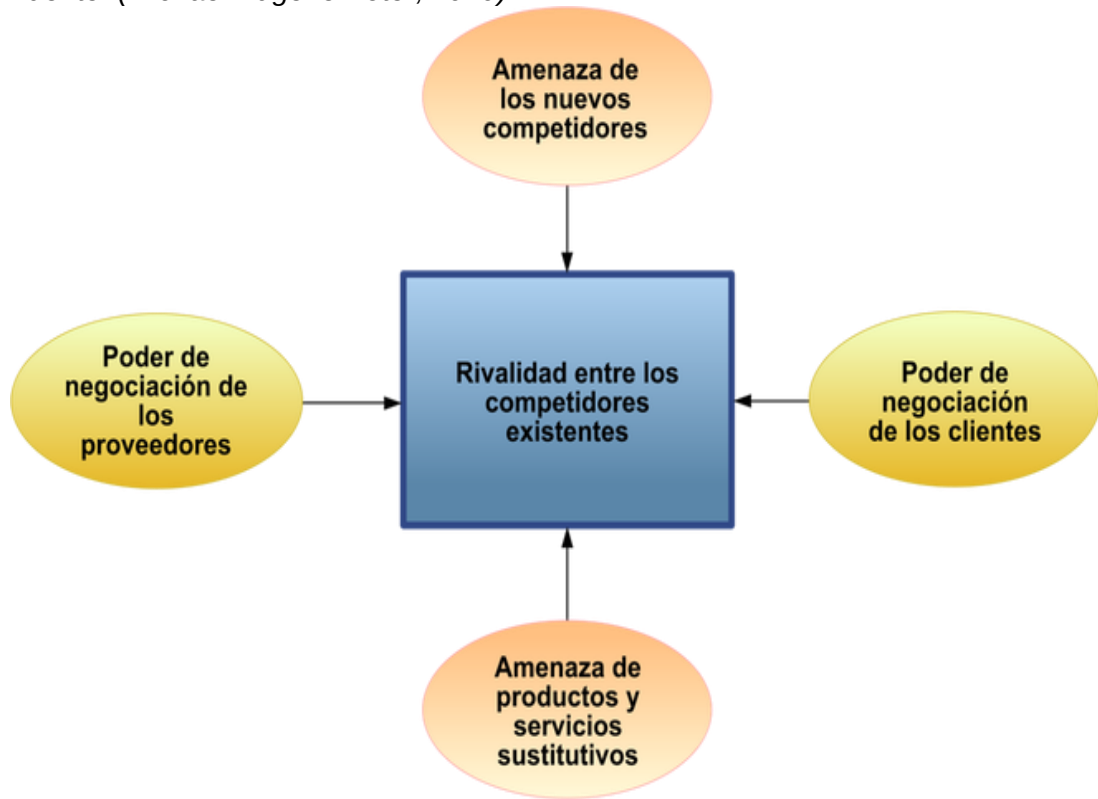
Es el proceso que nos permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de una empresa, de un servicio en nuestra vida cotidiana, con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

La Planeación Estratégica es más amplia y abarca a la organización entera, de esta se subordinan todos los demás planes de la institución.

Para Drucker, (1984), define la Planificación Estratégica como “el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

Para Porter, (1979), la planeación estratégica es “el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos y que para cumplirlos la empresa se rodeada de 5 factores fundamentales dentro de una industria. A lo que se le conoce como el modelo de las 5 fuerzas de Porter”.

Imagen 14 Modelo de las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Michael Eugene Porter, 1979)



Rivalidad entre competidores:

Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas. Algunas pueden ser:

- ✓ aumentar la calidad de los productos.
- ✓ reducir los precios.

- ✓ dotar de nuevas características a los productos.
- ✓ brindar nuevos servicios.
- ✓ aumentar la publicidad.
- ✓ aumentar las promociones de ventas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Se refiere a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando una nueva empresa accede fácilmente al mercado, la intensidad de la competencia aumenta, pero acceder fácil al mercado es difícil ya que existen barreras de entrada en la que podemos mencionar:

- ✓ la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- ✓ la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- ✓ la falta de experiencia.
- ✓ una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- ✓ grandes necesidades de capital.
- ✓ falta de canales adecuados de distribución.
- ✓ políticas reguladoras gubernamentales.
- ✓ altos aranceles.
- ✓ falta de acceso a materias primas.
- ✓ posesión de patentes.

- ✓ saturación del mercado.

Existen algunas empresas donde las barreras de entrada no han sido limitantes para entrar o posicionarse en el mercado ya que pueden contar con productos de calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Amenaza de productos sustitutivos

Se refiere al potencial de las empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria, la presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos pueden acceder fácilmente al mercado cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el acceso de empresas que produzcan o vendan estos productos algunas estrategias que se podrían implementar para competir con estos productos serian:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- aumentar los canales de ventas.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

Poder de negociación de los proveedores

Hace énfasis al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Algunas estrategias a implementar en esta etapa pueden ser:

- Producir las materias primas que uno necesita.

- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan reducir los costos de ambas partes

Poder de negociación de los consumidores

Se refiere al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea el mercado lo usual es que los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación frente a los vendedores; este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Algunos de los casos donde los compradores incrementan el poder de negociación cuando:

- ✓ No hay diferenciación en los productos.
- ✓ Los consumidores compran en volumen.
- ✓ Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- ✓ Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- ✓ Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación y poder captar un mayor número de clientes, algunas estrategias a poder utilizar serian:

- ✓ Buscar una diferenciación en los productos.
- ✓ Ofrecer mayores servicios de postventa.
- ✓ Ofrecer mayores y mejores garantías.
- ✓ Aumentar las promociones de ventas.
- ✓ Aumentar la comunicación con el cliente.

Efectuar el análisis según el modelo de las 5 fuerzas de Porter nos sirve para:

1. Identificar oportunidades
2. Mejorar la estrategia de la empresa
3. Compara la ventaja competitiva
4. Conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones
5. Completar la matriz FODA/DOFA

Porque hacer la Planeación Estratégica dentro de la empresa

La Planeación Estratégica proporciona un marco real para que tanto líderes como miembros de la organización comprendan y evalúen la situación de la organización, esta práctica ayuda a alinear al equipo con el fin de que

empleen un lenguaje común basados en la misma información lo que ayuda a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización.

El Plan Estratégico de una empresa establece el que hacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

Beneficios de la Planeación Estratégica.

1. La Planeación Estratégica permite que la empresa actúe de forma proactiva y no reactiva
2. Da a todo el equipo un sentido de dirección
3. Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
4. Aumenta la longevidad del negocio
5. Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
6. Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
7. Permite tomar mejores decisiones
8. Incrementa la eficiencia operacional
9. Identifica y establece prioridades para la organización.
10. Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
11. Reduce los efectos y cambios adversos.
12. Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
13. Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
14. Facilita la distribución del tiempo y los recursos.

- 15. Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- 16. Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- 17. Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- 18. Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- 19. Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

Dentro de los modelos de Planeación Estratégica podemos encontrar:

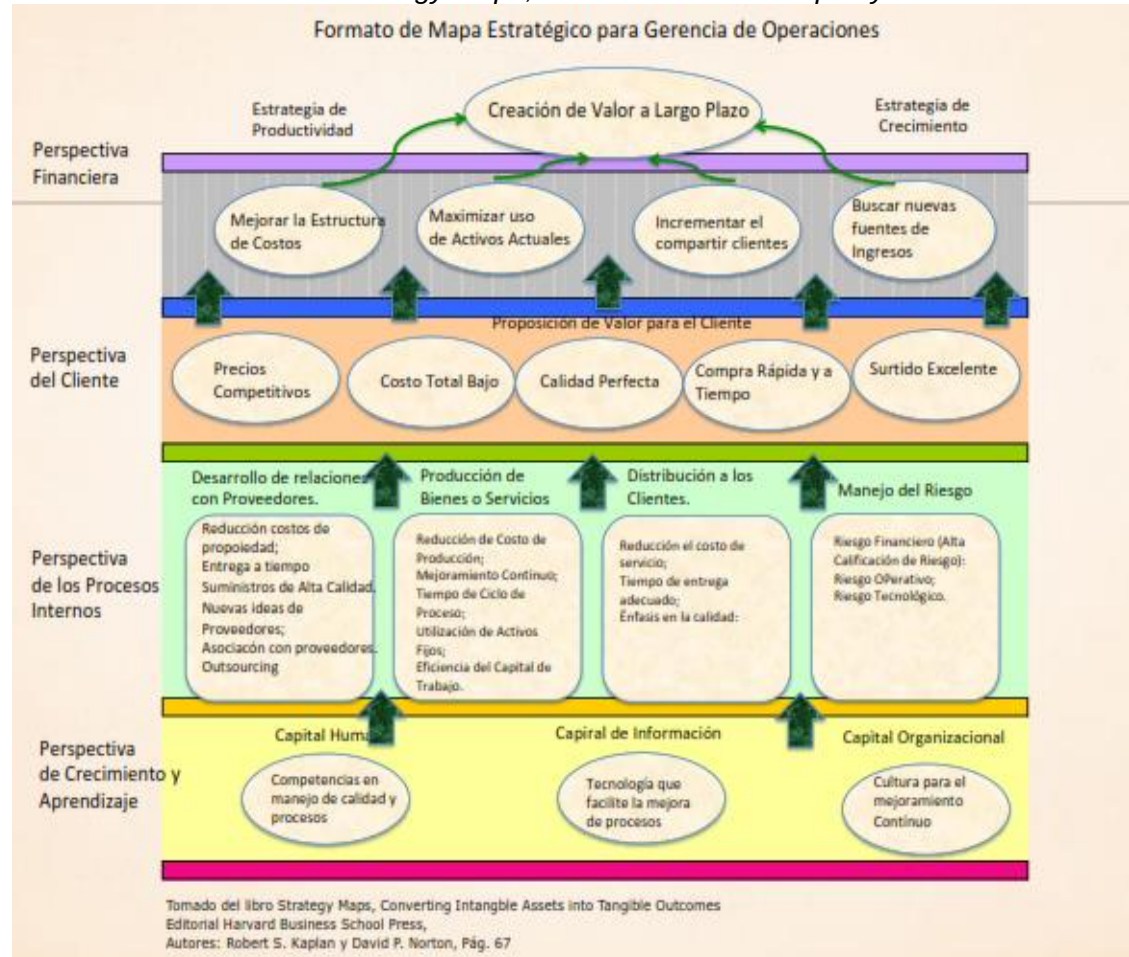
1. Mapa Estratégico

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el Plan Estratégico a toda la organización, este es muy importante para el Balanced Scorecard ya que de igual forma toma las cuatro perspectivas Clave:

- ✓ Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
- ✓ Perspectivo de los procesos internos.
- ✓ Perspectiva del cliente.
- ✓ Perspectiva Financiera.

Imagen 15 Mapa Estratégico

Fuente: tomado del libro *Strategy Maps*, autores Robert S. Kaplan y David P. Norton

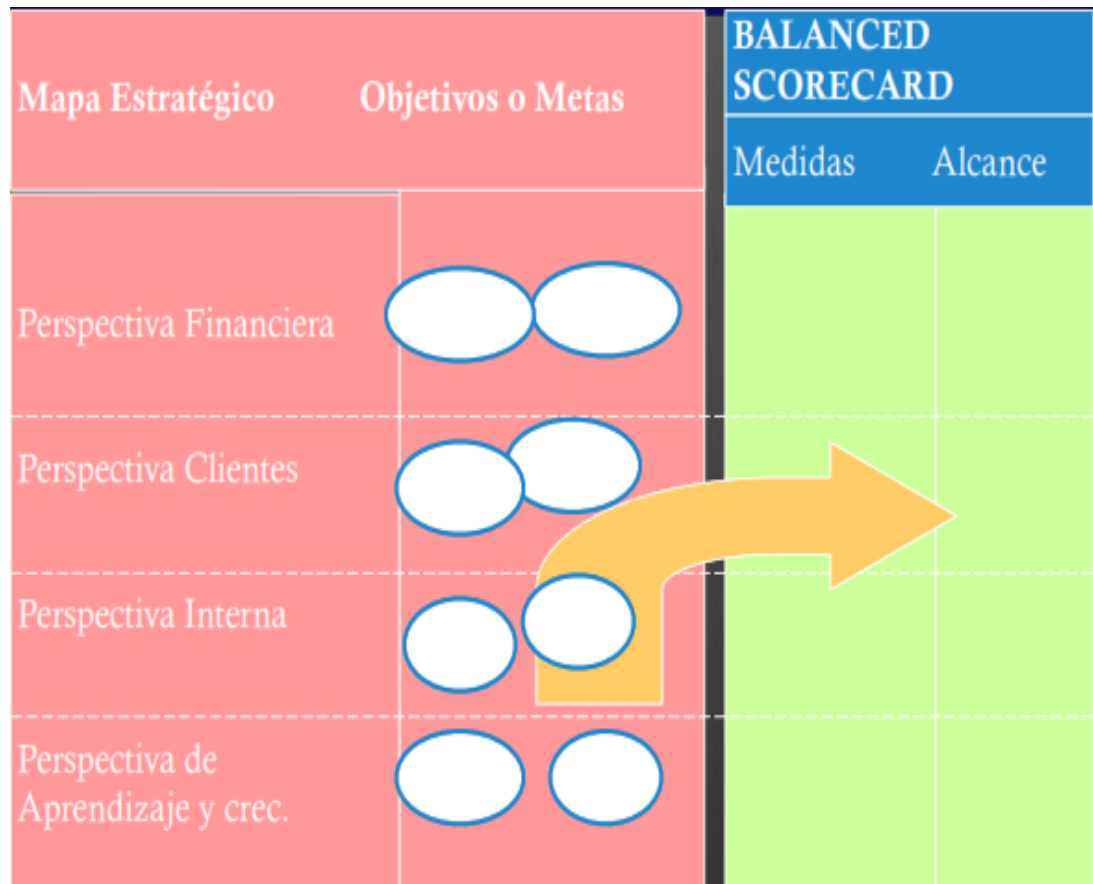


Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Es una metodología de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización, Traduce los objetivos del mapa estratégico en medidas y número a través de los KPI s

Imagen 16 Mapa Estratégico/ Balanced Scorecard

Fuente: Presentación, mapas estratégicos y BSC perspectiva financiera, clientes y de procesos internos ciclo I ,2018



Es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y sus características externas (Amenazas y Oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis DOFA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

Imagen 17 DOFA

Fuente: <https://gestion.com/la-planeacion-estrategica>



El proceso de la Planificación Estratégica comprende las siguientes etapas:

El proceso de Planeación Estratégica debe de adaptarse a la organización, hay dos aspectos Claves a considerar para desarrollar un proceso de Planificación Estratégica:

- Pensamiento estratégico
- Planificación estratégica

PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: <https://www.linkgerencial.com/pensamiento-planificacion-estrategica/>

Desarrollo del Diagnostico Actual

Identificación de clientes externos y determinación de su demanda

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Identificación de clientes internos y determinación de su demanda

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

Análisis interno de la organización

El análisis interno es el estudio de los factores Claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Análisis externo de la organización

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
- Los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación).
- Las políticas públicas y prioridades del sector

- El riesgo de factores naturales
- La competencia
- Las regulaciones
- Condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Pensamiento Estratégico

Misión:

Es esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una gama de objetivos y estrategias factibles.

Según Henry Mintzberg, (1997) en su libro debe de describir:

- 1) El concepto de la empresa.
- 2) La naturaleza del negocio.
- 3) La razón para que exista la empresa.
- 4) La gente a la que le sirve.
- 5) Los principios y valores bajo los que pretende funcionar

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

- 1) La historia de la misma.
- 2) Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- 3) El entorno del mercado
- 4) Los recursos con los que cuenta la administración.
- 5) . Las competencias distintivas

VISIÓN

Según Mintzberg la visión, son los sueños de la organización que desean concretar en un periodo determinado.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Puede ser de tres a cinco años.

Para su elaboración deben de considerarse los elementos siguientes:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible

- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente.

Valores Institucionales

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y a la misma vez eficaz.

Importancia de los valores organizacionales

Son de gran importancia ya que nos permiten planificar y desarrollar un plan de forma tranquila y eficaz, estos valores ayudan antes, durante y después de un proyecto.

Con ellos se logra trabajar en unidad, persiguiendo los mismos objetivos y creando un equipo de trabajo exitoso.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

Los objetivos Estratégicos son colocados en el Mapa Estratégico y posteriormente se llevan al Balanced Scorecard para establecer los KPI para su medición y cumplimiento. (ver Modelos de Planeación estratégica pág. 87 y 88).

¿Que son los indicadores?

Un indicador es una herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.

Según Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México Primera edición, 2013 Primera reimpresión, junio de 2014, Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. ejemplo práctico, el caso de un semáforo.

Para un automovilista, la luz roja le indica que debe detener el carro; en cambio, para los peatones es una señal de que puede cruzar la calle. En este

sentido, ¿la información que ofrece el indicador resulta confusa? No. El semáforo que detiene a los automóviles no da la señal para que los peatones crucen la calle; éstos lo hacen una vez que los automóviles paran. La función del semáforo no es indicar a la gente que puede cruzar la calle; de ello se encargan los semáforos peatonales. Cada indicador brinda información relevante y única respecto a algo: una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene un solo objetivo. Por ejemplo, la luz roja de un semáforo tiene como objetivo indicar cuándo un automóvil debe detenerse; es algo que se quiere mostrar. Para entender ese algo, debe comprenderse que los indicadores tienen un objetivo concreto, y dado que éste es único, la información relacionada con el indicador es única.

Que son los KPIs

Key Performance Indicators (KPI), o indicadores clave de desempeño (según su traducción del inglés), son métricas empresariales que se utilizan para evaluar factores cruciales para el éxito de un negocio. Estos indicadores miden el éxito de una empresa en alcanzar objetivos predefinidos.

Los KPIs varían de organización en organización y dependen de las prioridades o de los criterios utilizados para analizar los resultados. Un ejemplo claro para un comercio los indicadores pueden ser la facturación total o una métrica de fidelidad de los clientes, mientras que para una organización gubernamental el principal indicador será la tasa de desempleo.

Para que sirven los KPI s en el Balanced Scorecard

El objetivo de estos indicadores no debe ser solamente el análisis de resultados. Estos indicadores forman parte de una gama extensa de herramientas que sirven para la mejora continua.

Este término hace referencia a muchos conceptos que sirven para detectar los puntos fuertes y débiles o las áreas de mejora de un departamento dentro de la empresa. Con esto se puede apoyar al equipo encargado de esta tarea a desarrollar diversas habilidades que se verán reflejadas en el aumento o en la disminución del volumen de nuestras utilidades.

A continuación, se enlistan ejemplos de KPI's que pueden servir en el área de ventas.

- ✓ Unidades facturadas y no entregadas, (importe, # de unidades y %)
- ✓ Facturación media por venta o ticket promedio
- ✓ Antigüedad del inventario
- ✓ Margen de utilidad
- ✓ Volumen de ventas vs. Objetivo

Estos indicadores representan una oportunidad potencial de éxito para cualquier empresa, por lo cual deben tenerse en consideración al analizar su desempeño y visualizar estrategias para optimizarlo.

¿Cómo definir un KPI?

Un KPI sólo tiene valor por la acción que posee. Con frecuencia, muchas empresas adoptan indicadores utilizados por otras organizaciones no siempre pueden lograr resultados positivos.

Un aspecto importante de los KPIs, es que son una forma de comunicación, de modo de que cuanto más sucinta, clara y relevante es la información, más fácilmente será incorporada y habrá mayores posibilidades de que genere una acción.

Para desarrollar estas métricas, la empresa comienza con las tienen que definir cuáles son los objetivos de la organización, cómo pretende alcanzarlos y quién puede actuar. Este debe ser un proceso interactivo que involucra la devolución de todo el equipo.

Para ser efectivos estos indicadores clave deben ser cuantificables. Por ejemplo, el ánimo de los trabajadores es importante para la empresa. Sin embargo, como es muy difícil medir este elemento en cifras, no puede considerarse como KPI. De igual forma, generar más retorno con los clientes es un indicador poco útil si tu empresa no tiene cómo distinguir entre clientes nuevos y repetidos. (Destinonegocio.com)

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

Como parte importante de la implementación es importante crear una calendarización que nos indique las fechas de las diferentes acciones a realizar en el Plan Estratégico:



Equipo consultor en la implementación y socialización de la Acción Clave de Éxito



Equipo consultor en la implementación y socialización de la herramienta a utilizar para Acción Clave de Éxito



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																			
DESARROLLO DE PLAN ESTRATEGICO																																																			
				oct-19												nov-19												dic-19												ene-20											

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
DESARROLLO DE PLAN ESTRATEGICO SEGUIMIENTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
				Febrero							Marzo							Abril							Mayo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
No.	NOMBRE ACTIVIDAD	Porcentaje de Avance	DURACION EN DIA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Seguimiento a Cumplimiento de 1 indicadores	100%	5	01/03/2020	06/03/2020																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				</

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 27 de octubre al 11 de enero del 2020.

Dirección Estratégica – sub área intervenida: Objetivos Estratégicos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
• No existía de un Plan Estratégico. • No se contaba con un análisis interno y externo del negocio como es el FODA. Los objetivos son establecidos en base a criterios o comportamiento de la empresa. • El cumplimiento de los objetivos no se mide no poseen indicadores. • La empresa toma decisiones basadas en la experiencia, aplicando estrategias que le dieron resultados en sus inicios. • Las decisiones de inversión se realizan acorde al momento	Se elaboró el Plan Estratégico con el contenido siguiente: ✓ Se efectuó análisis interno y externo del negocio (análisis del FODA). ✓ Se efectuó análisis de impacto y probabilidad de las oportunidades y amenazas de la empresa. ✓ Se revisó y se reestructuró la Misión, Visión y Valores de la empresa. ✓ Se elaboró el Manual de Aplicación de Valores. ✓ Se elaboraron los objetivos estratégicos	▪ Socialización del pensamiento estratégico (Misión, Visión y Valores) ▪ Socialización del Manual de Aplicación de Valores. ▪ Capacitación y entrega de herramienta de Planificación Estratégica. 

comercial o temporada en la que se encuentran.	considerando los resultados obtenidos del FODA ✓ Los objetivos se plasmaron en el Mapa Estratégico. ✓ Se elaboró la herramienta de Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral donde se establecieron los objetivos y sus respectivos indicadores de medición (KPI s) ✓ Se estableció el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y presupuestos. ✓ Se capacitó a la empresaria sobre la planeación estratégica. Se explicó como actualizar la información en la herramienta del Plan Estratégico y cómo interpretar el resultado de los indicadores o KPI s.	
Anterior Misión: Somos una empresa nacional dedicada a ofrecer una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir y de alta calidad.	Después de la intervención Misión: Somos una empresa que brinda excelencia en sus productos mediante una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir de alta calidad a precios accesibles procurando la sostenibilidad	Herramienta de Planificación Estratégica

Visión Ser una empresa reconocida a nivel nacional por excelente calidad en productos de vestir y atención a nuestros clientes.	económica de nuestra empresa y sus clientes. Visión: Ser una empresa líder e innovadora a nivel nacional que sea reconocida por su excelencia en el servicio y calidad de sus productos	
Anterior Valores Institucionales ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad ✓ Compañerismo	Después de la intervención Valores Institucionales ✓ Honestidad ✓ Responsabilidad ✓ Constancia ✓ Calidad Innovación ✓ Enfoque al cliente ✓ Trabajo en Equipo	Manual de Aplicación de Valores. 
Desconocimiento de Estados Financieros y razones financieras básicas	Se elaboró y explicó la estructura del Balance General, Estado de Resultado y razones financieras así como las cuentas que la conforman.	Capacitación de Finanzas para no Financieros. 

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

Diagnostico:

Tessa es una empresa que pertenece al sector comercio bajo el giro económico de comprar y venta de prendas de vestir, tales como: camisas, blusas, zapatos para hombre y mujer, entre otros.

Dentro de las fortalezas que posee Tessa y que le han permitido lograr la sostenibilidad del negocio, se encuentran en las siguientes áreas:

- ✓ Dirección Estratégica – Misión Visión.
- ✓ Mercadeo y Ventas – Precios.
- ✓ Estructura Organizacional- Poder de decisión.
- ✓ Gestión de Calidad – Calidad del producto.
- ✓ Mercadeo y Venta – Producto

De igual manera se pueden encontrar áreas de oportunidad o mejoras a las cuales se debe de prestar atención para no comprometer la sostenibilidad y rentabilidad de Tessa, dentro de las cuales se tienen:

- ✓ Producción y Operaciones - Manejo de inventarios
- ✓ Dirección y Liderazgo – Autonomía
- ✓ Dirección Estratégica – Objetivos estratégicos
- ✓ Recursos Humanos – Política de Personal

- ✓ Finanzas – Administración Financiera
- ✓ Finanzas – Registros Contables
- ✓ Dirección y Liderazgo – Instrumento de gestión.

La Acción Clave de Éxito sugerida está dentro del área de Dirección y Liderazgo, sub área Objetivos Estratégicos: Diseño e implementación de Plan Estratégico con sus planes de acción.

Otras acciones a desarrollar

1. Capacitaciones en:
 - ✓ Contabilidad para no Financieros
 - ✓ Análisis de Razones Financieras Básicas
 - ✓ Presupuestos Projectados
2. Elaboración de Herramientas en Excel para su Ejecución.

La ventaja competitiva de Tessa se establece de acuerdo a lo siguiente:

Experiencia + Calidad + Servicio al cliente + Liderazgo = Competitividad

Sumado a:

Planificación + Enfoque + Control + Competitividad = Sostenibilidad

Tessa es una empresa que se encuentra en la etapa de crecimiento en sus dos años y medio de estar operando en el mercado logrando una sostenibilidad económica estable por lo que recomendamos lo siguiente:

1. Poner en Practica la ejecución del Plan Estratégico el cual ayudara a definir líneas operacionales para el cumplimiento de los Objetivos.
2. Llevar los registros de todos los movimientos para conocer de primera mano el cumplimiento de objetivos a través de los diferentes KPI s establecidos.
3. Llevar la medición de los indicadores de forma mensual para crear registros históricos y tener un panorama más claro de los avances a nivel de estrategia.
4. Fomentar la participación del resto del personal para su involucramiento y crear concientización que forman parte de dicho plan.
5. Cambiar el modelo de negocio Situacional a uno de Proactividad.

Referencias

Ackoff, R. (1993). *Rediseñando la empresa del futuro*. México: Limusa.

Recuperado de <https://www.librosmexico.mx/libros/43480>

Centro Europeo de Postgrado y Empresa. (2020). Que es el mapa estratégico.

[Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-mapa-estrategico.html>

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the*

American Industrial Enterprise, Washington D.C., Estados Unidos:

Beardbooks. Recuperado de https://books.google.com.sv/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r

[&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management* (3ª ed.). Buenos Aires,

Argentina: Sudamericana. Recuperado de [https://books.google.com.sv/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&dq=Drucker,+P.+F.+\(1954\).+The+Practice+of+Management.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxi9iGvZroAhXEnuAKHaA4AeQQ6AEIKjAA#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20F.%20\(1954\).%20The%20Practice%20of%20Management.&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&dq=Drucker,+P.+F.+(1954).+The+Practice+of+Management.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxi9iGvZroAhXEnuAKHaA4AeQQ6AEIKjAA#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20F.%20(1954).%20The%20Practice%20of%20Management.&f=false)

[=false](https://books.google.com.sv/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&dq=Drucker,+P.+F.+(1954).+The+Practice+of+Management.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxi9iGvZroAhXEnuAKHaA4AeQQ6AEIKjAA#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20F.%20(1954).%20The%20Practice%20of%20Management.&f=false)

Drucker, P. F. (1984). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos

Aires, Argentina: El Ateneo

Enciclopedia Económica. (2017). *Valores organizacionales*. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

Espinoza, R. (2019). *Como definir misión, visión y valores en la empresa más ejemplos*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

Gómez Ceja, G. (1976). *Planeación y organización de empresas*. México: Edicol. Recuperado de [https://books.google.com.sv/books?id=dT0-AAAAYAAJ&q=Leiferman,+U.+\(1996\).+Nociones+organizacionales+cr%C3%ADticas+para+el+proceso+de+planificaci%C3%B3n.+Ficha+T%C3%A9cnica+de+Contenidos+INAP&dq=Leiferman,+U.+\(1996\).+Nociones+organizacionales+cr%C3%ADticas+para+el+proceso+de+planificaci%C3%B3n.+Ficha+T%C3%A9cnica+de+Contenidos+INAP&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwgamYv5roAhXthOAKHYXDBREQ6AEIMTAB](https://books.google.com.sv/books?id=dT0-AAAAYAAJ&q=Leiferman,+U.+(1996).+Nociones+organizacionales+cr%C3%ADticas+para+el+proceso+de+planificaci%C3%B3n.+Ficha+T%C3%A9cnica+de+Contenidos+INAP&dq=Leiferman,+U.+(1996).+Nociones+organizacionales+cr%C3%ADticas+para+el+proceso+de+planificaci%C3%B3n.+Ficha+T%C3%A9cnica+de+Contenidos+INAP&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwgamYv5roAhXthOAKHYXDBREQ6AEIMTAB)

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.com

Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=FCEAL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=006446>

Leiferman, U. (1996). *Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación. Ficha Técnica de Contenidos INAP* [versión de Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf

Levy, A. (1981). *Estrategia cognición y poder*. Buenos Aires, Argentina: Macchi. Recuperado de [https://books.google.com.sv/books?id=qZhfAAAAQBAJ&pg=PA306&dq=Levy,+A.+\(1981\).+Planeamiento+Estrat%C3%A9gico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjz7OmewZroAhUiT98KHeltCWoQ6AEINzAC#v=onepage&q=Levy%2C%20A.%20\(1981\).%20Planeamiento%20Estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=qZhfAAAAQBAJ&pg=PA306&dq=Levy,+A.+(1981).+Planeamiento+Estrat%C3%A9gico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjz7OmewZroAhUiT98KHeltCWoQ6AEINzAC#v=onepage&q=Levy%2C%20A.%20(1981).%20Planeamiento%20Estrat%C3%A9gico&f=false)

Massé, P. (1966). *El plan y el antiazar*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Colección Labor. Recuperado de [https://books.google.com.sv/books?id=YU8AAAAYAAJ&q=Mass%C3%A9,+P.+\(1966\).+El+plan+y+el+antiazar&dq=Mass%C3%A9,+P.+\(1966\).+El+plan+y+el+antiazar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinoJzJvZroAhUxiOAKHfGhDjQQ6AEIbzAJ](https://books.google.com.sv/books?id=YU8AAAAYAAJ&q=Mass%C3%A9,+P.+(1966).+El+plan+y+el+antiazar&dq=Mass%C3%A9,+P.+(1966).+El+plan+y+el+antiazar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinoJzJvZroAhUxiOAKHfGhDjQQ6AEIbzAJ)

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall. Recuperado de [https://books.google.com.sv/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=Mintzberg,+H.+\(1997\).+El+proceso+estrat%C3%A9gico+Conceptos,+contextos+y+casos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0ubT4wZroAhXjmuAKHTgfAs0Q6AEIJzAA#v](https://books.google.com.sv/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=Mintzberg,+H.+(1997).+El+proceso+estrat%C3%A9gico+Conceptos,+contextos+y+casos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0ubT4wZroAhXjmuAKHTgfAs0Q6AEIJzAA#v)

=onepage&q=Mintzberg%2C%20H.%20(1997).%20El%20proceso%20es
trat%C3%A9gico%20Conceptos%2C%20contextos%20y%20casos&f=fal
se

Porter, M. E. (1979). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los
sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). México: Patria.
Recuperado de [https://books.google.com.sv/books?id=n0dDAAQBAJ&
pg=PT831&dq=\(Michael+Eugene+Porter,+1979\)+estrategia competitiva
&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwib_JKWj6LoAhWkmeAKHcXcDwkQ6A
EIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=n0dDAAQBAJ&pg=PT831&dq=(Michael+Eugene+Porter,+1979)+estrategia+competitiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwib_JKWj6LoAhWkmeAKHcXcDwkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false)

Anexos

INDICE

1.	ANEXO Presentacion del Equipo consultor	1
2.	ANEXO Visita e inicio de entrevistas.....	4
3.	ANEXO Segunda visita para entrevista	11
4.	ANEXO Selccion de Accion Clave de Exito	14
5.	ANEXO Capacitacion Plan Estrategico	17
6.	ANEXO Presentacion de avance.....	25
7.	ANEXO Capacitacion contabilidad para no financieros.....	44
8.	ANEXO Plan Estrategico	53

ANEXO

Presentación del equipo consultor a empresaria y a representante
de centromype



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación al Cliente.

Fecha: 22/09/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Sandra Beatriz Alvarado de Martínez

David Orlando Álvarez Valiente.

[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se cito a cliente en las instalaciones de la Universidad
para efectuar presentaciones del Equipo consultor y
en que consiste la Consultoría integral Colaborativa
haciéndole el conocimiento el proceso. a
efectuar.

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Se efectuó la presentación del equipo consultor a empresaria y a representante de Centromype



ANEXO

Visita a negocio con el empresario, inicio de entrevista



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita a Negocio

Fecha: 25/09/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Sandra Beatriz Awarado de Martínez

David Orlando Alvarez Valiente

Breve descripción de la actividad realizada:

Se visitó negocio de ~~Cafetería~~ Empuallia para
conocer el entorno, giro o actividad económica,
ver # de empleados, conocer estructura de la
Empresa; cómo que possum; igual forma se
inicia proceso de Entrevista de Anas y
Sub anas a evaluar según Humanista proporcionada.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Antiguo Cuscatlán. (cerca del Platillo)



Segunda visita, se realizó en compañía de empresaria para conocer de cerca la actividad económica, ver las operaciones que efectúan y su estructura se inició con entrevista establecida en herramienta.



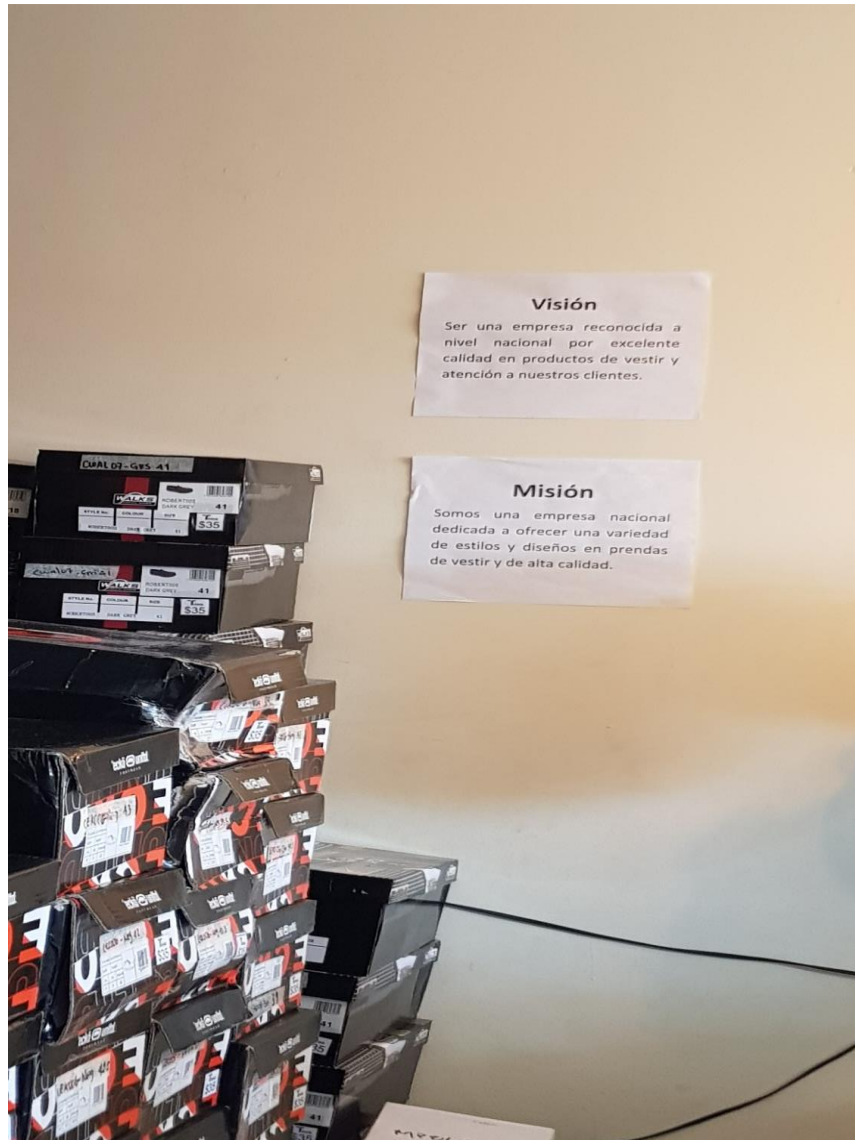
Primer nivel - sección de ropa



Segundo nivel – sección de calzado



Se observó que en la sección de calzados poseen la Misión y Visión



ANEXO

Segunda entrevista con la empresaria



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista de Areas y Subareas.

Fecha: 29 / 9 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Sandra Beatriz Alvarado de Martinez [Firma]
David Orlando Alvarez Valiente [Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se efectuó análisis de áreas para iniciar con la
entrevista según cuestionario que se establece en
la Herramienta proporcionada por la facultad.
a lo que contamos con la disposición de empresa.
Visita efectuada al negocio.

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Se citó a las instalaciones de la Facultad de maestría a empresaria para seguir con la entrevista, no se cuenta con un espacio adecuado en el local.



ANEXO

Selección de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Acción Clave de Éxito a Empesario, Fortalezas,
Fecha: 28 / 10 / 2019. Aulas de Oportunidad.

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>David Orlando Alvarez Valiente</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Sandra Beatriz Alvarado de Martinez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Determinación de Clave de Éxito y Selección del
Empesario, Se le efectuó la presentación de las
acciones claves de Éxito una vez analizadas
las aulas de Oportunidad de la Empresa a lo
que se determinó el funcionamiento de Producción-Operación-Manejo
determinado por Empesario Solicito Diseño de un Plan
Estratégico con su plan de acción.

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Determinación de la Acción Clave de Éxito con el empresario

Resumen Propuestas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Producción y Operaciones- Manejo de Inventarios	Implementación de un sistema en ERP en ODOO que contenga: Módulo de Inventarios Módulo Contabilidad y Finanzas
Dirección y Liderazgo- Autonomía	Implementación del sistema Odoo como ERP para la toma de decisiones estratégicas que incluya : Creación de módulo contable, Creación e implementación de módulo de inventario Creación e implementación de modulo de venta
Dirección Estratégica- Objetivos Estratégicos	Elaboración de herramienta estratégica con metodología SMART para la formulación de objetivos que incluya: "Análisis de la situación actual de la empresa "Formulación de los objetivos propuestos " Cuadro de mando integral
Recursos Humanos - Política de Personal	Elaboración de manual de puestos que incluya: "El perfil del trabajador adecuado para el puesto "Las tareas y responsabilidades de cada empleado
Finanzas- Administración Financiera	Implementación de un sistema en ERP en ODOO que contenga: Módulo de Inventarios Módulo Contabilidad y Finanzas
Finanzas - Registros Contables	Implementación de un sistema en ERP en ODOO que contenga: Módulo de Inventarios Módulo Contabilidad y Finanzas
Dirección y Liderazgo - Instrumento de Gestión	Implementación del sistema Odoo como ERP para la toma de decisiones estratégicas que incluya : módulo contable, módulo de inventario "Creacion e implementación de modulo de venta



ANEXO

Capacitación de Plan Estratégico



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Capacitación Planación Estratégica.

Fecha: 09/01/2020

Equipo Consultor: Innova Consultores Integrales.

Nombre y Apellidos

Firma

David Orlando Alvarz Velentz

Sandra Beatriz Alvarado de Martínez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se capacitó a Empesario en planación Estratégica.
como elaborarla las Etapas que contiene: Analisis
del Foda, Misión, Vision, Valores, Matriz impacto
probabilidad, Diseño de Objetivos estratégico, Mapa
estratégico, Cuadro de mando integral. Se le hizo
mención de analizar Kpi's además como Compromiso Elaboración de
Presupuestos proyectados.

Firma del Empresario:

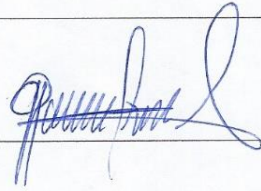
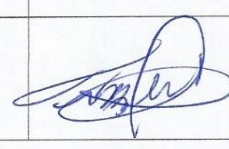
Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Referencia: POL-01-NOV-11-19
Fecha de Vigencia: 01/01/2020
Autorizado por: Teresa Benavides



CAPACITACION PLAN ESTRATEGICO

Versión	Fecha Capacitación	Cambios Normativa	Responsable
01	09/01/2020	Creación de Documento	Propietaria del negocio
			

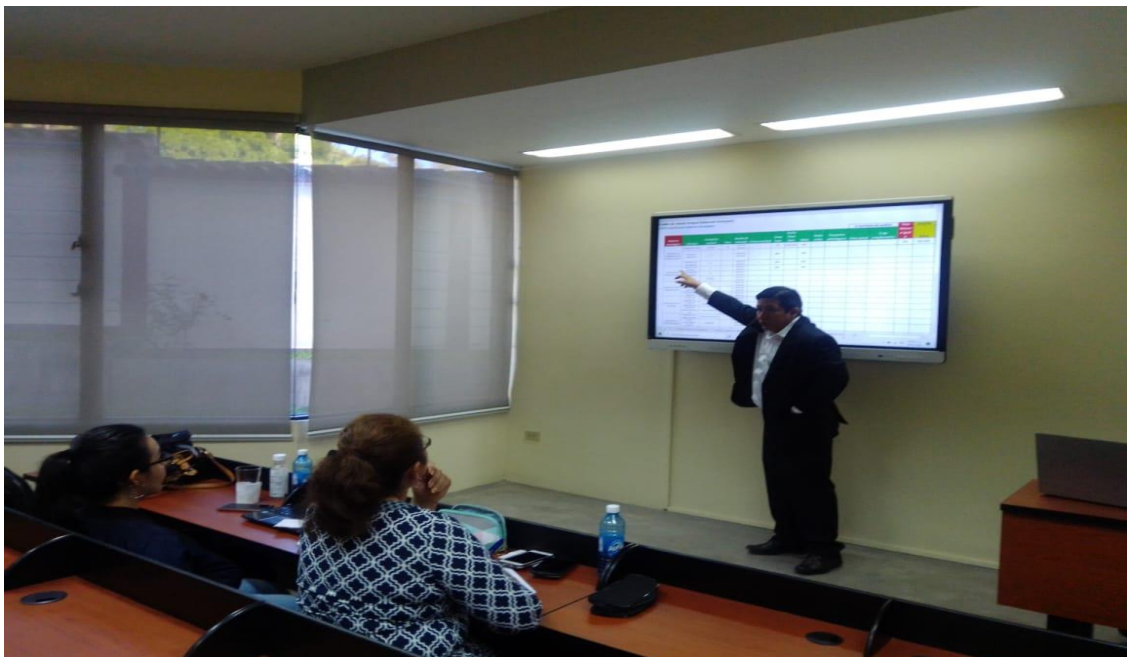
Versión 1

Capacitación de Proceso de Plan Estratégico

Desarrollo del FODA



Desarrollo del Balanced Scorecard



Finalización de Capacitación

Presente Lic. Teresa Benavidez y Sra. Aracely Martínez



Presentación efectuada



CAPACITACION PROCESO PLANEACION ESTRATEGICA

Versión	Fecha	Innova Consultores Integrales	Responsable
01		Creación de Documento	Propietaria del negocio
		Capacitación de Contabilidad para no financieros	

CAPACITACION PROCESO PLANIFICACION ESTRATEGICA1

ELABORACION DE MISION, VISION Y VALORES INSTITUCIONALES

MISION

Reseña de ser de la empresa y a qui clientes atiende

Somos una empresa nacional dedicada a ofrecer una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir y de alta calidad

Escriba aquí la misión

Somos una empresa que brinda excelencia en sus productos mediante una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir de alta calidad a precios accesibles procurando la sostenibilidad económica de nuestra empresa y sus clientes.

VISION

Es el sueño de la empresa, que desea ser en 5 años, 10 años, 15 años

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por excelente calidad en productos de vestir y atención a nuestros clientes

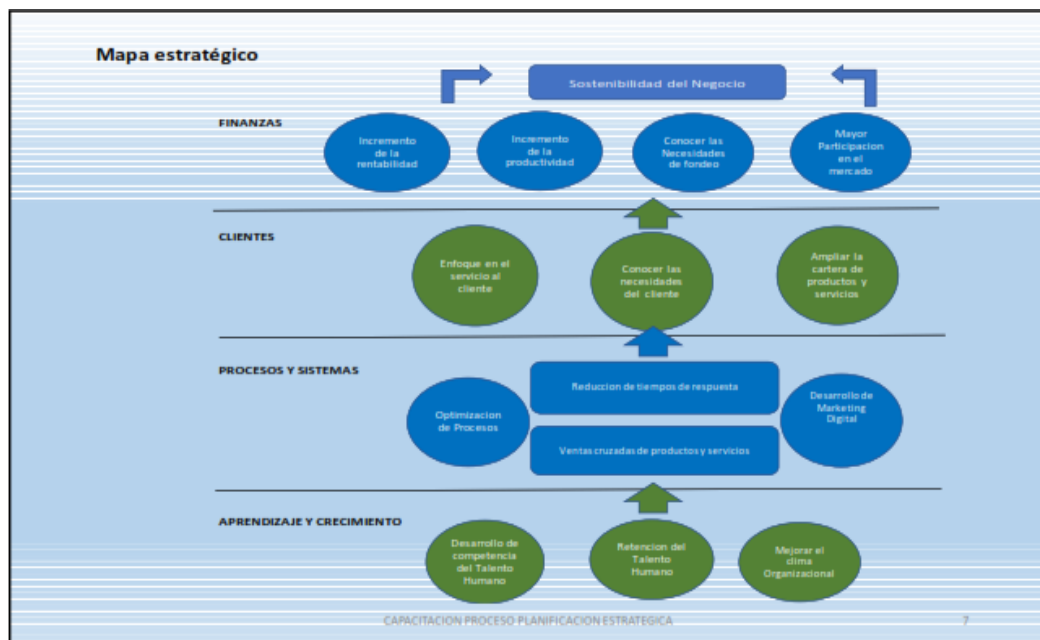
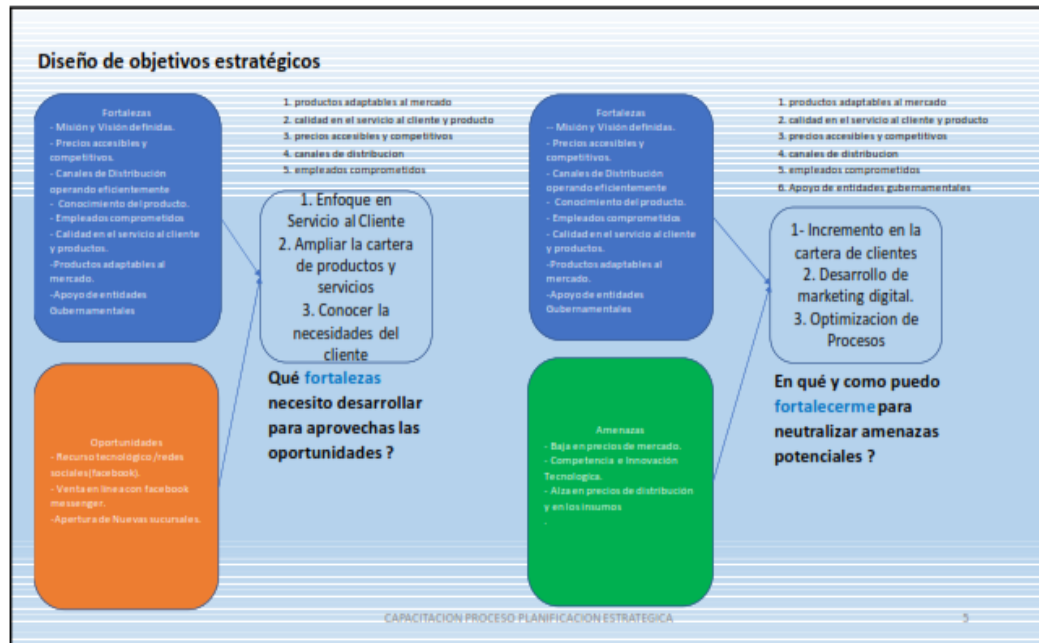
Escriba aquí la visión

Ser una empresa líder e innovadora a nivel nacional que sea reconocida por su excelencia en el servicio y calidad de sus productos.

VALORES

Nombre de valor	Descripción de valor
Honestidad	Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quienes nos relacionamos.
Responsabilidad	Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio.
Conciencia	Somos conscientes, y exploramos nuevas caminos para así mantenemos siempre a la vanguardia brindándole lo mejor a nuestros clientes.
Calidad	Aplicamos mejores prácticas de calidad en nuestros procesos, servicios y productos.
Innovación	Unamos las ideas a la realidad, en busca de mejora continua y diferenciación competitiva.
Enfoque al cliente	Nos enfocamos a brindar un excelente servicio y atención hacia nuestros clientes ya sea en tienda o en servicios de entrega.
Trabajo en equipo	Colaboramos para investigar objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos, y las experiencias. Buscamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.

CAPACITACION PROCESO PLANIFICACION ESTRATEGICA5



Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)
3 KPI's máximo por objetivo estratégico

A una fecha de análisis															
Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Peso	Dueño de indicador	Direccionalidad	Línea base	Fecha línea base	Meta	fecha meta	Proyectos estratégicos	A una fecha de análisis		Rojo	Amarillo	Verde
											Valor actual	% de cumplimiento	Menor o igual a	Entre	Mayor que
1	Desarrollo de Competencia del Talento Humano.	Unidad	40	Gerencia General	+	9	01/01/2020	12	31/12/2020	capitaciones con apoyo con Bandesal	9	75%	75%	76% y 85%	85%
		Horas		Gerencia General	+	27		36	31/12/2020	capitaciones con apoyo con Bandesal	4	11%			
		%		Gerencia General	+	75%		90%	31/03/2020	evaluación de desempeño	50%	56%			
2	Retención del Talento Humano	%		Gerencia General	-	20%		1	31/03/2020	Políticas de incentivos	1	100%			
		%		Gerencia General	+	40%		2	31/03/2020	apertura de nuevos puesto	2	100%			
		Unidad		Gerencia General	+	40%		2	31/03/2020	Mejoras en prestaciones	2	100%			
3	Mejorar el Clima Organizacional	%		Gerencia General	+	75%		100%	30/06/2020	Encuestas	60%	60%			
		%		Gerencia General	+	75%		90%	31/03/2020	evaluación de desempeño	50%	56%			
		%		Gerencia General	+	80%		100%	30/06/2020	evaluación a jefe de agencia	80%	80%			
4	Optimización de Procesos	hora, minutos		Gerencia General	-	50%		15	30/06/2020	evaluación en planta	15	100%			
		hora, minutos		Gerencia General	-	50%		12	30/06/2020	encuestas en línea	8	150%			
		hora, minutos		Gerencia General	-	50%		1	30/06/2020	Convenios	1	100%			
5	Desarrollo de marketing digital	Numero de visitas		Gerencia General	+	50%		100	31/03/2020	promociones	45	45%			
		unidades		Gerencia General	+	75%		10	31/03/2020	promociones	5	50%			
		unidades		Gerencia General	+	50%		10	31/01/2020	promociones	3	30%			

ANEXO

Presentación avancé FODA, Misión, Visión y Valores se
efectúa propuestas



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación del FODA y Propuesta de Misión y Visión.

Fecha: 11 / 11 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Sandra Beatriz Alvarado de
David Orlando Alvarez Valiente.

Martinez
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presentó a Lic. Benavides el FODA de la Empresa así
también Propuestas de mejora a la Misión y Visión
de la Empresa; a su vez Explicación de plan Estratégico en
base a cronograma de actividades a desarrollar.

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Socialización de herramienta de planeación estratégica:

Se consensó con empresaria los cambios efectuados a la Misión, Visión y Valores institucionales



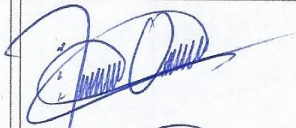
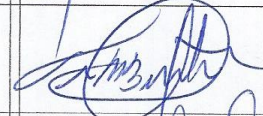
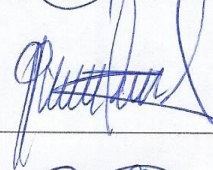
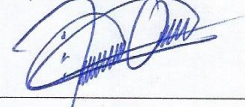
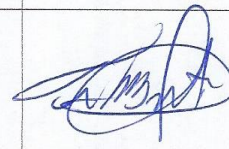
En esta reunión que se dio inicio a la formulación del manual de valores institucionales el cual se desarrolló en conjunto con la empresaria, se anexa manual.



CODIGO 001

**MANUAL DE VALORES
INSTITUCIONALES**

APROBACIÓN VIGENCIA Y ACTUALIZACIONES.

001 MANUAL DE VALORES INSTITUCIONALES			
Fecha de Creación		11/11/2019	
Instancia de Aprobación		Nivel Ejecutivo	
Elaboración	Lic. David Orlando Álvarez Valiente/ Consultor Innova Consultores Integrales		
Autorizado	Lic. Teresa Raquel Benavides Propietaria		
Revisado	Lic. Sandra Beatriz Alvarado de Martínez/ Consultora Innova Consultores Integrales		
Responsable del Proceso	Lic. David Orlando Álvarez Valiente/Consultor Innova Consultores Integrales		
Autor:	ESTE MANUAL ES PROPIEDAD DE TESSA Y ES PARA USO INTERNO ÚNICAMENTE. LA INFORMACION ESTABLECIDA CONTIENE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, NO PUEDE SER DUPLICADA O DIVULGADA FUERA DE LA INSTITUTION, SIN PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.		
Versión	Fecha	Cambios Normativa	Responsable
01	11/11/2019	Creación de Documento	Propietaria del negocio
			

INDICE

I.	INTRODUCCION	4
II.	GENERALIDADES	4
	1. Objetivo	4
	2. Alcance	4
III.	PRESENTACION	5
	1. Valores Institucionales y su significado	5
	2. Valores institucionales concepto y aplicación	7
	A. Honestidad	7
	B. Responsabilidad	8
	C. Constancia	9
	D. Calidad	11
	E. Innovación	12
	F. Enfoque al cliente	13
	G. Trabajo en equipo	14
IV.	DISPOSICIONES GENERALES	16
V.	DIVULGACION DE MANUAL	17

I. INTRODUCCION

El presente Manual de Valores Institucionales se ha elaborado con la finalidad de poder actuar bajo un estándar moral y ético en la operatividad institucional respecto a los servicios que ofrecemos a nuestros clientes. Generando una imagen institucional de calidad en el entorno que nos desenvolvemos como TESSA.

II. GENERALIDADES:

1. Objetivo:

Establecer los lineamientos para la prevención de riesgos a la moral y Ética institucional enmarcado en su buena práctica.

2. Alcance:

La presente Manual aplicará para todos los colaboradores de la institución que tienen interacción directa con el servicio al cliente, proveedores u otras personas que se relacionen de forma directa o indirecta con la institución

III. PRESENTACION

Alcanzar los objetivos institucionales de **TESSA**, está ligado al comportamiento e integridad que deben mantener todos sus empleados, para ello es importante el entrenamiento y el conocer en detalle que es lo que se espera de ellos, en lo relativo a **normas de conductas y principios morales y laborales** que deben regular el actuar de los miembros del TESSA.

Los empleados y funcionarios para el desarrollo de sus actividades tienen en todo momento el deber de conducirse con honestidad, integridad, diligencia, imparcialidad, rectitud y buena fe. Así mismo deberán generar las condiciones que propicien que el resto del personal tenga una adecuada actuación que incremente la credibilidad y confianza de TESSA ante sus clientes y compañeros.

1. Valores institucionales

i. HONESTIDAD

Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quienes nos relacionamos.

ii. RESPONSABILIDAD

Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio.

iii. CONSTANCIA

Somos curiosos, y exploramos nuevos caminos para así mantenernos siempre a la vanguardia llevándole lo mejor a nuestros clientes.

iv. CALIDAD

Aplicamos mejores prácticas de calidad en nuestros procesos, servicios y productos.

v. INNOVACION

Llevamos las ideas a la realidad, en busca de mejora continua y diferenciación competitiva.

vi. ENFOQUE AL CLIENTE

Nos orientamos a brindar un excelente servicio y atención hacia nuestros clientes ya sea en tienda o en servicios de entrega.

vii. TRABAJO EN EQUIPO

Colaboramos para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos, y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.

2. Valores Institucionales, concepto y aplicación

A. HONESTIDAD

Definición:

Es un **valor moral** fundamental para entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo.

Como aplicar la honestidad con mis jefes

No anteponer las necesidades o intereses personales ante los institucionales

Como aplicar la honestidad con mis pares

Tener un comportamiento coherente, donde mis acciones sean consecuentes con lo que pienso, expreso y predico.

Como aplicar la honestidad con mi equipo de trabajo

Mantenernos apegado a nuestros principios y valores obrando en todos los actos que constituyen mi interacción con todos los demás, en trabajo, en el trafico

Como aplicar la honestidad con mis clientes internos

Practicando el respeto, la transparencia, sinceridad

Como aplicar la honestidad con mis clientes externos

Informar a mis clientes todo lo necesario sin esperar nada a cambio, vigilando nuestras palabras en medida que estas puedan herir o afectarlos, guardar discreción ante aquello que lo amerite, asumir

responsabilidad de nuestros errores, rectificar y corregirlos cuando sea necesario, siendo leales y transparentes.

Como aplicar honestidad con los proveedores.

Respetando los acuerdos a obligaciones contraídas, manteniendo firmeza en las decisiones tomadas no afectando los intereses nuestros y los de ellos, comunicar cualquier inconveniente que pueda ser perjudicial ante situaciones ajenas.

B. RESPONSABILIDAD

Definición:

Es conocida como la capacidad que tiene un individuo de ser consciente sobre las consecuencias de cada uno de sus actos, entendiendo que estos no deben afectar de forma negativa a nadie, incluyéndose él mismo

Como aplicar la responsabilidad con mis jefes

Al tomar una serie de decisiones de forma consciente y de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento tales como Mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.

Como aplicar la responsabilidad con mis pares

Promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y materiales que al cargo se le confiere.

Como aplicar la responsabilidad con mi equipo de trabajo

Administrar con eficacia el tiempo y los recursos para obtener el máximo beneficio.

Como aplicar la responsabilidad con mis clientes internos

cumplir con el deber que se haya asignado y permanecer fiel al compromiso asumido.

Como aplicar la responsabilidad con mis clientes externos

Asumir un perfil de honestidad ante las necesidades del cliente, cumplir con lo prometido, cuando la gente percibe que somos responsables, ellos confían ciegamente y se vuelven seguidores de forma desinteresada.

Como aplicar responsabilidad con los proveedores.

Cumplir con las obligaciones o disposiciones establecidos en un convenio o contrato.

C. CONSTANCIA**Definición:**

Es una virtud que nos conduce a adquirir las herramientas necesarias para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tomando en cuenta las dificultades que se presenten, ya sean de carácter externas o internas, también la disminución de la motivación personal por el tiempo transcurrido; la constancia justifica el trabajo en una fuerza de voluntad sólida y en un esfuerzo continuo para llegar a los objetivos propuesto superando los obstáculos e incluso venciéndonos a nosotros mismos.

Como aplicar la constancia con mis jefes

A través de la perseverancia para cumplir las metas propuestas

Como aplicar la constancia con mis pares

Adquirir retos concretos y cumplirlos, No desmayar a la primera dificultad, Cumplir aquí y ahora lo que se debe y cuando se debe.

Como aplicar la constancia con mi equipo de trabajo

Terminar lo que se comenzamos y hacerlo bien. No dejar nada a la mitad o inconcluso, Cumplir con esfuerzos aparentemente pequeños y sin importancia.

Como aplicar la constancia con mis clientes interno

Tener paciencia y saber esperar, Hacer opciones o alternativas estables y mantenerlas en el tiempo

Como aplicar la constancia con mis clientes externos

Eliminando la pereza, mediocridad y desaliento o desmotivación de manera personal que el cliente no pueda percibir el estado negativo actual en que nos encontremos.

Como aplicar responsabilidad con los proveedores.

Manteniendo un máximo esfuerzo de cumplimiento y lealtad.

D. CALIDAD

Definición:

consiste en tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, a la vez que se introduce en la organización una mejora continua para poder cumplir siempre los requisitos establecidos.

Como aplicar la calidad con mis jefes

Logrando un mayor rendimiento en las funciones asignadas cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y de la institución.

Como aplicar la calidad con mis pares

Buscando la mejora continua y lograr mayor eficiencia en nuestras funciones para ser competitivos y lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Como aplicar la calidad con mi equipo de trabajo

Cumpliendo las normas, estándares, reglamentos, buen servicio al cliente, practicando los valores morales.

Como aplicar la calidad con mis clientes interno

revisar continuamente mis actitudes, conductas, compromisos, competencias, valores y métodos de trabajo para hacer mis actividades cotidianas dentro de la empresa

Como aplicar la calidad con mis clientes externos

Lograr la satisfacción del cliente a través de la entrega de productos que cumpla con los requisitos que establecieron y un buen servicio.

Como aplicar la calidad con los proveedores

Comprobar la satisfacción de los demás con los esfuerzos realizados para satisfacer sus demandas e Involucrarse en el trabajo y cumplir con las promesas que se le efectúan.

E. INNOVACION

Definición:

se entiende como el proceso de hacer algo nuevo o bien, algo tradicional bajo un protocolo o una estrategia nueva.

Como aplicar la innovación con mis jefes

Ayudar a las jefaturas a ser entes de cambios mediante nuevas formas o maneras, metodologías o procesos apegados a la actualidad y realidad del entorno.

Como aplicar la innovación con mis pares

Orientar y expresar nuevas ideas de cómo hacer las cosas de diferente manera orientadas en la reducción de procesos etc.

Como aplicar la innovación con mi equipo de trabajo

Ser ejemplos de entes de cambio y ser apoyo de practicar los nuevos procesos o metodologías establecidas.

Como aplicar la innovación con mis clientes internos

Reforzar la motivación de cada uno de ellos y orientarlos a cómo hacer las cosas de diferentes maneras obteniendo buenos o mejores resultados.

Como aplicar la innovación con mis clientes externo

Establecer diferentes canales de distribución y contactos que ayuden a ser más eficiente la forma de ofertar nuestros productos y el servicio.

Como aplicar la innovación con los proveedores

Sugiriendo ideas de cambios en los servicios que ofrecen y generando nuevas ideas apegadas a las demandas de sus productos.

F. ENFOQUE AL CLIENTE**Definición:**

consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo también sus expectativas. El cliente es el centro.

Como aplicar el enfoque al cliente con mis jefes

Atraer a los clientes mediante un buen servicio, retenerlos mediante la confianza y la generación de valor en el servicio comprendiendo sus necesidades presentes y futuras.

Como aplicar el enfoque al cliente con mis pares

Conocer con exactitud a nuestros clientes, verificar que conocemos con claridad lo que el cliente necesita y desea.

Como aplicar el enfoque al cliente con mi equipo de trabajo

Conseguir que toda la organización conozca las necesidades y requerimientos del cliente.

Como aplicar el enfoque al cliente con mis clientes internos

Conocer las necesidades de nuestro cliente interno, que se sienta bien en el servicio que le damos a través de nuestro rol dentro de la empresa

Como aplicar el enfoque al cliente con mis clientes externos

Comprender sus necesidades presentes y futuras, mantenerlos fieles mediante el buen servicio y atención de calidad, hacerlos sentir importantes y que son el centro de nuestra atención.

Como aplicar el enfoque al cliente con los proveedores

Con los proveedores a través de garantizar el continuo éxito de nuestra empresa.

G. TRABAJO EN EQUIPO

Definición:

Consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas manteniendo un buen nivel de coordinación, la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

Como aplicar el trabajo en equipo con mis jefes

Practicando la empatía, potenciando el esfuerzo de todo el equipo de trabajo, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Como aplicar el trabajo en equipo con mis pares

Construyendo confianza, tener objetivos comunes, tener un sentido de pertenencia, involucrar a todos en las decisiones y generar entendimiento entre las partes.

Como aplicar el trabajo en equipo con mis clientes internos

Impulsando la comunicación, motivando a la responsabilidad y compromiso mutuo.

Como aplicar el trabajo en equipo con mis clientes externos

Compromiso mediante la búsqueda de la mejora continua y la innovación atendiendo las ideas que generan nuestros clientes y sus necesidades.

Como aplicar el trabajo en equipo con los proveedores

Cumplir con el éxito de la institución para poder mantener una solvencia y fuerte relación por ambas partes.

IV. DISPOSICIONES GENERALES

El presente manual es la versión 1 no sustituye a ninguna anterior

___ de _____ del 20___

V. DIVULGACION DEL MANUAL DE VALORES INSTITUCIONALES

DECLARO QUE: He leído la **MANUAL DE VALORES INSTITUCIONALES** de TESSA,
así como he recibido la capacitación referente al tema la cual comprendo y aplicaré.

Nombre	Cargo	Firma de Recibido

ANEXO

Capacitación Contabilidad para no Financieros



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Capatación Inducción a Estados Financieros.
Estructura, Cuentas, etc.

Fecha: 8/10/2020

Equipo Consultor: Innova Consultores Integrales.

Nombre y Apellidos

Firma

David Orlando Alvarez Valiente

Sandra Beatriz Alvarado de Martínez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se desarrollo una pequeña capacitación de Elaboración
de Estados Financieros, estructura, Naturaleza de
Cuentas y como se llenan, así como indicadores.
Financieros Básicos para su interpretación.

Firma del Empresario: 

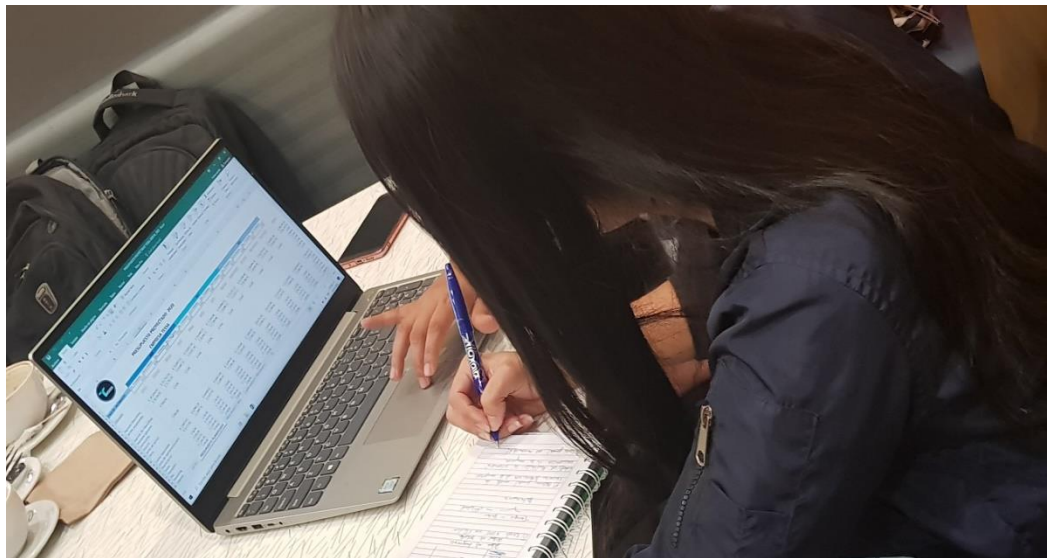
Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Capacitación de Contabilidad para no Financieros

Desarrollo de naturaleza de las cuentas



Elaboración de Presupuestos



Finalización con los Estados Financieros y su estructura



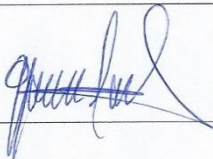


Referencia: POL-01-NOV-11-19
Fecha de Vigencia: 01/01/2020
Autorizado por: Teresa Benavides



CAPACITACION

CONTABILIDAD PARA NO FINANCIEROS

Versión	Fecha Capacitación	Cambios Normativa	Responsable
01	08/01/2020	Creación de Documento	Propietaria del negocio
			

Versión 1

Presentación efectuada



CAPACITACION CONTABILIDAD BASICA PARA NO FINANCIEROS

Versión	Fecha	Innova Consultores Integrales	Responsable
01		Creación de Documento Capacitación de Contabilidad para no financieros	Propietaria del negocio

LAS CUENTAS DE CAJA: Se consideran una de las principales cuentas de activos, además de que su disposición es inmediata

LAS CUENTAS DE BANCOS : Es otra de las cuentas mas importantes , es todos el dinero que se puede disponer de manera inmediata y que este guardado por una institución financiera, esta cuenta nunca debe estar en **Rojo**

EN EL ALMACEN : Se guardan toda las mercaderías a si como la materia prima con la que cuenta una empresa para fabricar y crear sus productos





CUENTAS DE PASIVOS

Las cuentas de Pasivos se clasifican por su exigibilidad. Se conocen como todas las deudas que contrae una organización así como todas las obligaciones que debe cumplir

IMPUESTOS POR PAGAR : Representan aquellas contribuciones que se deben pagar a la autoridad fiscal ,estos impuesto pueden ser del IVA o retenciones a terceros

PRESTAMOS BANCARIOS: Es el importe que se le debe a una institución financiera





Estado de Resultados		
	Nombre de la Empresa	TESSA
	Período de Ejercicio	Diciembre
Ingresos:		
Ventas brutas	\$10,000.0	
Menos: Devoluciones y rebajas sobreventas	\$500.0	
Ventas netas		\$9,500.0
Costo de las ventas		
Inventario inicial	\$1,000.0	
Más: Compras	\$2,000.0	
Costo de los fletes entrantes	\$25.0	
Mano de obra directa	\$0.0	
Gastos indirectos	\$0.0	
Menos: Inventario final	\$1,500.0	
Costo de las ventas		\$1,525.0
Ganancia (pérdida) bruta		\$7,975.0
Gastos:		
Publicidad	\$200.0	
Amortización	\$0.0	
Incobrables	\$0.0	
Gastos bancarios	\$100.0	
Donaciones de beneficencia	\$0.0	
Comisiones	\$125.0	
Mano de obra contratada	\$0.0	
Gastos de tarjetas de crédito	\$0.0	
Gastos de entrega	\$0.0	
Depreciación	\$0.0	
Membresías y suscripciones	\$0.0	
Seguros	\$0.0	
Intereses	\$0.0	
Mantenimiento	\$250.0	
Varios	\$0.0	
Gastos administrativos	\$2,020.0	
Gastos operativos	\$3,000.0	
Impuestos sobre salarios	\$0.0	
Permisos y licencias	\$0.0	
Franqueo postal	\$0.0	
Honorarios profesionales	\$0.0	
Impuestos sobre la propiedad	\$5.0	
Alquileres	\$1,200.0	
Reparaciones	\$0.0	
Teléfono	\$0.0	
Viajes	\$0.0	
Servicios públicos	\$79.0	
Gastos de los vehículos	\$0.0	
Sueldos y salarios	\$0.0	
Total de gastos		\$6,979.0
Ingresos operativos netos		\$996.0
Otros ingresos		
Beneficio (pérdida) por venta de activos	\$500.0	
Ingresos por intereses	\$0.0	
Total de otros ingresos		\$500.0
Ganancia (pérdida) neta		\$1,496.0

1. ANEXO

Plan Estratégico

PLAN ESTRATEGICO 2020



PLAN ESTRATEGICO 2020

Con su respectivo manual de elaboración



28 DE FEBRERO DE 2020

TESSA

PLAZA EL PEDREGAL, LOCAL 3, CIUDAD MERLIOT

INDICE

1. Análisis Interno y Externo del negocio	2
2. Misión y Visión empresarial	3
3. Valores Institucionales	4
4. Matriz impacto probabilidad	5
5. Formulación de los Objetivos Estratégicos	6
6. Elaboración de mapa estratégico.	11
7. Diseño de KPI s	12
8. Elaboración de Cuadro de Mando Integral / Balanced Scorecard	20
9. Formulación de Proyecto para el cumplimiento de meta de KPI s	21
10. Manual de procedimientos para elaboración de Plan Estratégico	22

1. Análisis Interno y Externo del negocio

Al analizar los resultados obtenidos en la herramienta, se determinaron los factores internos y externos que afectan de forma positiva o negativa a TESSA. El FODA obtenido se detalla a continuación:

FODA



2. Misión y Visión empresarial

Se cuenta con una Misión y Visión institucional al desarrollar el Plan se observó necesario efectuar una modificación a nuestra Misión y Visión para reorientar nuestros objetivos, estos se presentan en el siguiente recuadro.

ACTUAL	PROPUESTA
MISIÓN: Somos una empresa nacional dedicada a ofrecer una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir y de alta calidad.	MISIÓN: Somos una empresa que brinda excelencia en sus productos mediante una variedad de estilos y diseños en prendas de vestir de alta calidad a precios accesibles procurando la sostenibilidad económica de nuestra empresa y sus clientes.
VISIÓN: Ser una empresa reconocida a nivel nacional por excelente calidad en productos de vestir y atención a nuestros clientes.	VISIÓN: Ser una empresa líder e innovadora a nivel nacional que sea reconocida por su excelencia en el servicio y calidad de sus productos.

3. Valores Institucionales

Los valores son los que regulan el comportamiento institucional de la empresa, se efectúa revisión y se determina reestructurar los Valores Institucionales los cuales se aprobaron

VALORES INSTITUCIONALES ACTUALES	VALORES INSTITUCIONALES APROBADOS
• Responsabilidad • Honestidad • Compañerismo	HONESTIDAD Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quienes nos relacionamos. RESPONSABILIDAD Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio. CONSTANCIA Somos curiosos, y exploramos nuevos caminos para así mantenernos siempre a la vanguardia llevándole lo mejor a nuestros clientes. CALIDAD

	Aplicamos mejores prácticas de calidad en nuestros procesos, servicios y productos. INNOVACION Llevamos las ideas a la realidad, en busca de mejora continua y diferenciación competitiva. ENFOQUE AL CLIENTE Nos orientamos a brindar un excelente servicio y atención hacia nuestros clientes ya sea en tienda o en servicios de entrega. TRABAJO EN EQUIPO Colaboramos para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos, y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.
--	--

4. Matriz impacto probabilidad

Se realiza el respectivo análisis de impacto de probabilidad tomando
encuentra las variables que se obtuvieron en la determinación del FODA.

En la presente matriz se detalla las variables que generan bajo impacto y baja probabilidad que ocurra en las operaciones de la empresa y es necesario presentar atención.

En la Matriz de impacto y probabilidad es muy importante prestar mayor atención a todas aquellas variables que se contienen en la de alto impacto y alta probabilidad que ocurra por lo que es fundamental ejecutar planes de contención para que no puedan generar impactos negativos en los resultados de la empresa

5. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Matriz impacto probabilidad

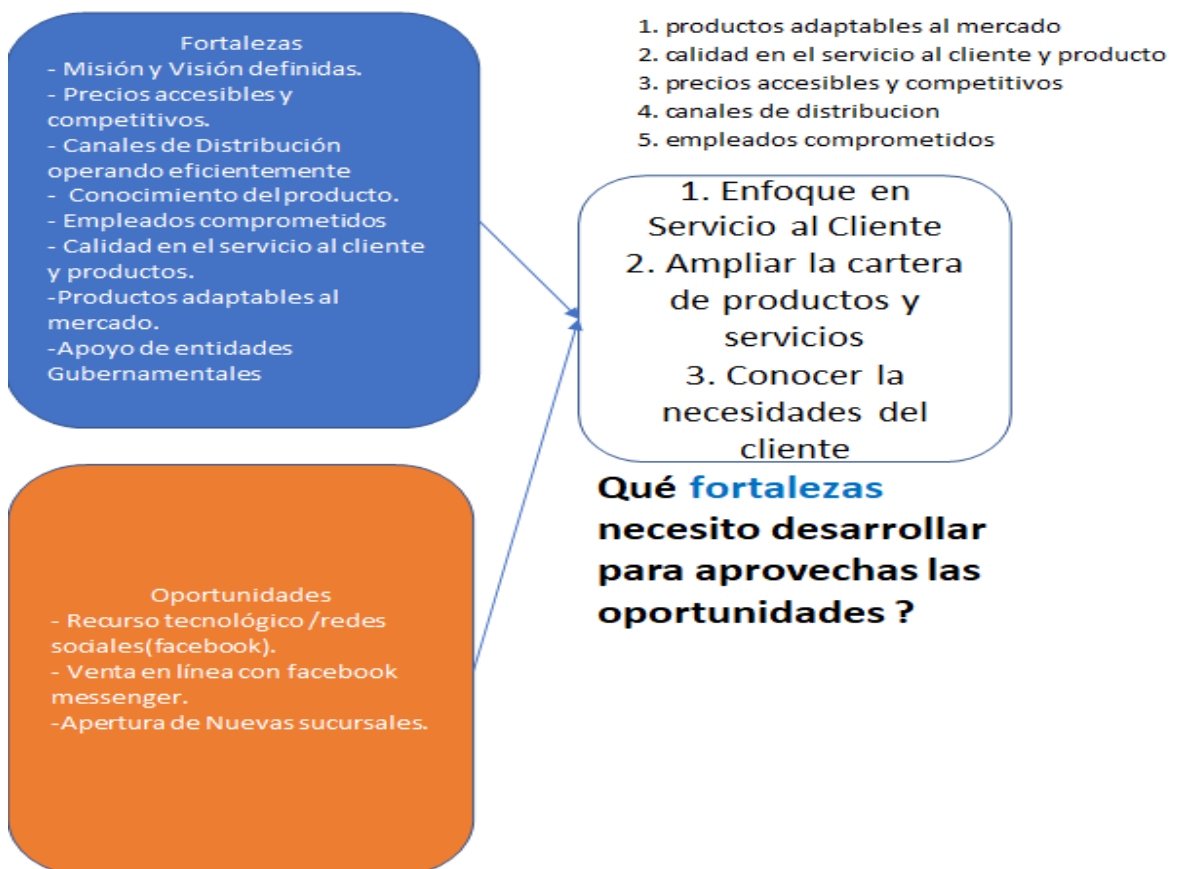
ALTO IMPACTO	Oportunidades	Oportunidades * Recurso tecnológico /redes sociales(facebook) * Venta en línea con facebook messenger *Apertura de Nuevas sucursales
	Amenazas * Alza en impuestos de importacion. * Incremento en Impuestos * Nuevas Políticas del estado * Alza en precio de combustible	Amenazas * Baja en precios de mercado * Competencia e innovacion tecnologica * Alza en los precios de distribucion e insumos
BAJO IMPACTO	Oportunidades	Oportunidades
	Amenazas	Amenazas * Desempleo e incremento de la canasta básica * La competencia puede ofrecer Mejores prestaciones laborales
	BAJA PROBABILIDAD	ALTA PROBABILIDAD

Mediante los análisis efectuados a las variables obtenidas del Foda y de la Matriz de impacto y probabilidad se procede a determinar los objetivos bajo los cuales se trabajarán en el lapso de los 3 años del plan.

Al relacionar las Fortalezas con las Oportunidades se establecen los Objetivos siguientes:

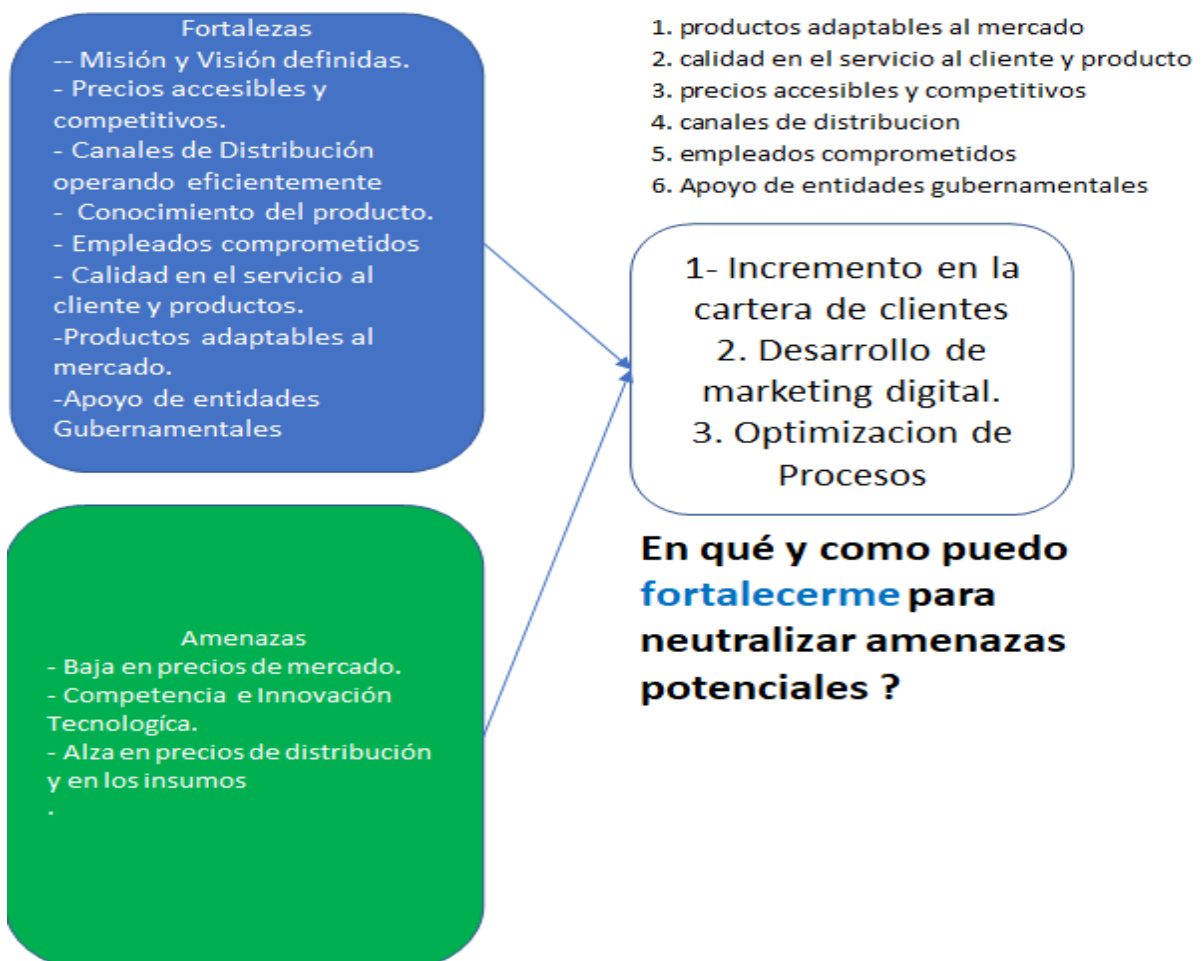
- Enfoque en servicio al cliente
- Ampliación de la cartera de productos y servicios
- Conocer las necesidades del cliente

Diseño de objetivos estratégicos



En la relación de las Fortalezas con la Amenazas de igual forma se procede a la obtención de otros objetivos bajo los cuales se estará trabajando obteniendo los siguientes:

- Incremento en la cartera de clientes
- Desarrollo del marketing digital
- Optimización de procesos



Posteriormente al efectuar la relación de las Fortalezas con las Oportunidades y

Amenazas, se procede a relacionar las Debilidades con las Oportunidades y

Amenazas, generando los siguientes objetivos.

Relación Debilidades vrs oportunidades

- Desarrollo de competencial del talento humano
- Retención del talento humano
- Mejora en el desarrollo del clima organizacional

En la relación de las debilidades con las amenazas obtenemos los siguientes objetivos:

- Incremento en la rentabilidad del negocio
- Incremento en la productividad
- Mayor participación en el mercado



Los Objetivos Estratégicos para Tessa generados son los siguientes:

- Enfoque el en servicio al cliente
- Ampliación de la cartera de productos y servicios
- Conocer las necesidades del cliente
- Incremento en la cartera de clientes
- Desarrollo del marketing digital
- Optimización de procesos
- Desarrollo de competencial del talento humano
- Retención del talento humano
- Mejora en el desarrollo del clima organizacional
- Incremento en la rentabilidad del negocio
- Incremento en la productividad
- Mayor participación en el mercado

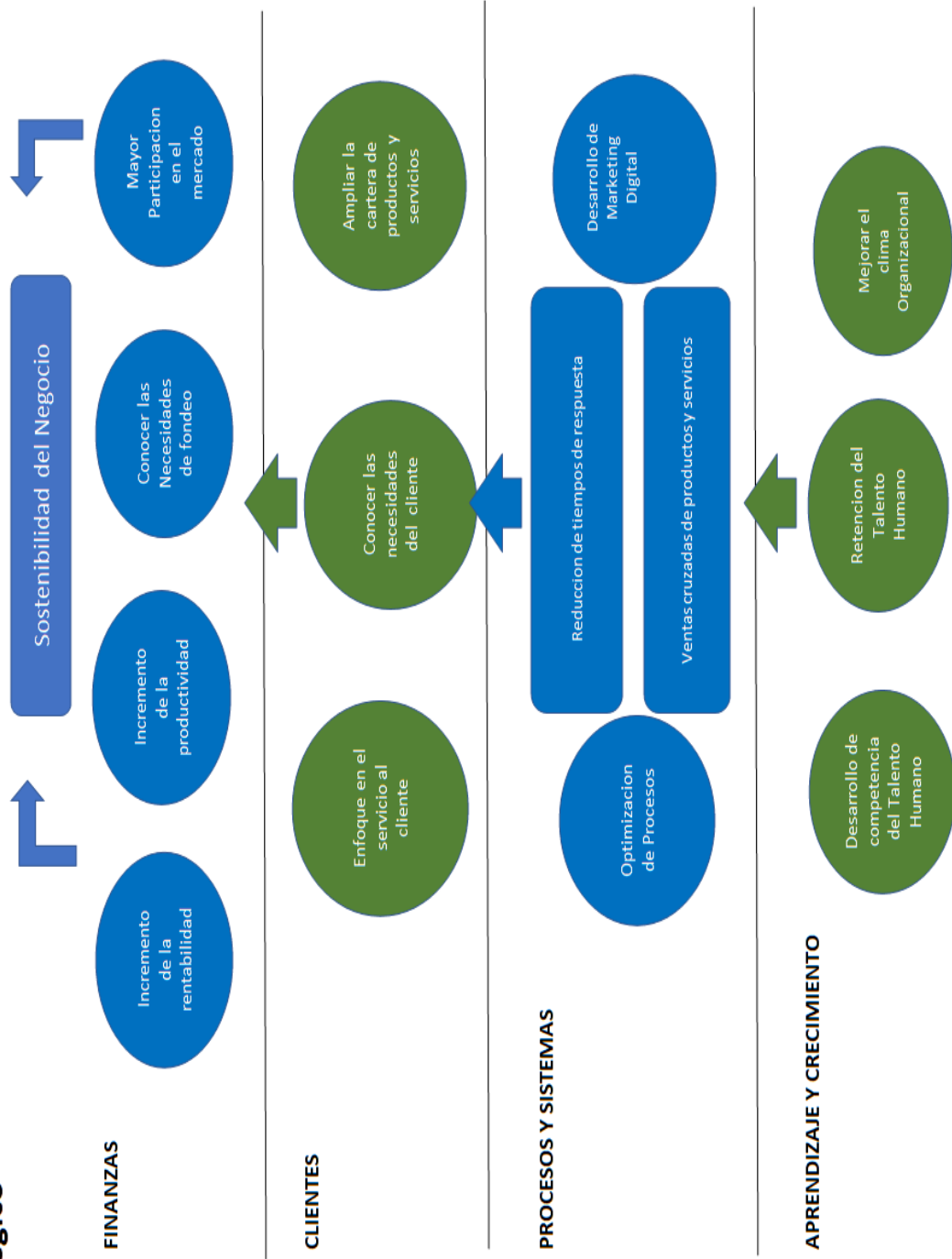
Cada objetivo estratégico llevara su determinado indicador de medición para su cumplimiento por lo que serán establecidos en el CMI institucional.

Tessa está en la etapa de crecimiento por lo que se iniciara con objetivos estratégicos internos, es necesario iniciar a generar indicadores de mediciones de los cuales no se cuentan en la actualidad.

Objetivos estratégicos para el primer año

- Retención del talento humano
- Desarrollo de Talento humano
- Mejora en el desarrollo del clima organizacional

Mapa estratégico



El Mapa Estratégico nos permite conocer los objetivos que se trabajaran en el presente Plan Estratégico.

En la primera fase se trabajará con objetivos de aprendizaje y crecimiento.

- Desarrollo de competencia del talento humano
- Retención del talento humano
- Mejorar el clima organizacional

La segunda fase procesos de sistema

- Optimización de procesos
- Desarrollo de marketing digital

Tercera fase Clientes

- Enfoque en el servicio al cliente
- Conocer las necesidades del cliente
- Ampliar la cartera de productos y servicios

Cuarta fase Finanzas

- Incremento de la rentabilidad
- Incremento de la productividad
- Mayor participación de mercado

6. Diseño de KPI s

TESSA

DICCIONARIO DE INDICADORES



Febrero 2020

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Descripción General							
1. Indicador Nº	2. Nombre del indicador				3. Número de versión	4. Fecha de la versión	
1	# Capacitaciones				1	05- Diciembre-2019	
5. Objetivo asociado a este indicador		Desarrollo de competencias del Talento humano			6. Auditor del indicador	Gerente General	
7. Fecha más reciente del valor real del indicador		8. Valor real más reciente del indicador	9. Dimensionalidad			Año	
Dueño del indicador : Gerente General/ Propietario							
Características técnicas del indicador							
10. Tipo de Indicador	KPI	11. Unidad de medida	Unidad	12. Meta del indicador	3 capacitaciones en el año	13. Período de medición del indicador	Cuatrimestre
14. Fórmula de cálculo del indicador					15. Variables de la fórmula		
(Capacitaciones efectuadas/ Meta Capacitaciones) x 100%					- Capacitaciones efectuadas: recibida por empleados - Meta capacitaciones: capacitaciones proyectadas en el año		
16. Interpretación del Indicador					17. Fuente de datos		
Cumplimiento de meta					Listados de capacitaciones y temas impartidos		
18. Semáforo					19. Consideraciones y limitaciones		
En base al cumplimiento del indicador a una fecha de análisis, fórmula de cumplimiento= (capacitaciones efectuadas/meta capacitaciones) x 100%: - Verde: mayor que 74% - Amarillo: entre 50 y 74% - Rojo : menor a 50%					No aplica		
20. Historia a cargar a partir de: abril 2020					21. Responsable de alimentar indicador periódicamente:Gerente General/ Propietaria		

Proyecto 1 para lograr meta: Capacitaciones en tema de atención al cliente,	Fechas estimadas de ejecución del proyecto: mayo 2020 a junio 2020
Presupuesto del proyecto USD \$: 100	Gerente del proyecto: Gerente general/ propietario
Proyecto 2 para lograr meta: Capacitación en tema trabajo en equipo	Fechas estimadas de ejecución del proyecto: Agosto 2020
Presupuesto del proyecto USD \$: 100	Gerente del proyecto: Gerente General/propietario
Proyecto 3 para lograr meta: Capacitación en tema de Inteligencia Emocional	Fechas estimadas de ejecución del proyecto: Noviembre 2020
Presupuesto del proyecto USD \$: 100	Gerente del proyecto: Gerente General/ Propietario

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Descripción General					
1. Indicador N°	2. Nombre del indicador			3. Número de versión	4. Fecha de la versión
2	Personal capacitado			1	05- Diciembre-2019
5. Objetivo asociado a este indicador		Desarrollo de competencia del talento humano		6. Auditor del indicador	Gerente general / propietario
7. Fecha más reciente del valor real del indicador		8. Valor real más reciente del indicador		9. Dimensionalidad	Año, tienda
Dueño del indicador : Gerente General/ Propietario					
Características técnicas del indicador					
10. Tipo de Indicador	KPI	11. Unidad de medida	%	12. Meta del indicador	Capacitar el 100% del personal en planilla
				13. Período de medición del indicador	cuatrimestre
14. Fórmula de cálculo del indicador				15. Variables de la fórmula	
(personal capacitado/ total personal en planilla) x 100%				- Personal capacitado: asistencia a capacitaciones - Total personal en planilla: total personal en la empresa	
16. Interpretación del Indicador				17. Fuente de datos	
Cumplimiento de personal capacitado				- Lista de asistencia a capacitaciones - Empleados en planilla	
18. Semáforo				19. Consideraciones y limitaciones	
En base al cumplimiento del indicador a una fecha de análisis, fórmula de cumplimiento= (personal capacitado/total personal en planilla) x 100%: - Verde: mayor que 90% - Amarillo: entre 80 y 90% - Rojo : menor a 80%				Datos dependerán de Kpi # capacitaciones	
20. Historia a cargar a partir de:				21. Responsable de alimentar indicador periódicamente:	

Proyecto 1 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto:
Presupuesto del proyecto USD	Gerente del proyecto:
Proyecto 2 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto
Presupuesto del proyecto USD \$:	Gerente del proyecto:
Proyecto 3 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto
Presupuesto del proyecto USD \$:	Gerente del proyecto:

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Descripción General					
1. Indicador Nº	2. Nombre del indicador			3. Número de versión	4. Fecha de la versión
3	Promedio de desempeño			1	05- Diciembre-2020
5. Objetivo asociado a este indicador		Desarrollo de competencia del talento humano		6. Auditor del indicador	Gerente General/Propietario
7. Fecha más reciente del valor real del indicador		8. Valor real más reciente del indicador	9. Dimensionalidad		Año
Dueño del indicador : Gerente General/Propietario					
Características técnicas del indicador					
10. Tipo de Indicador	KPI	11. Unidad de medida	%	12. Meta del indicador	Medir el desempeño del 100%personal en el puesto de trabajo
13. Período de medición del indicador		Anual			
14. Fórmula de cálculo del indicador			15. Variables de la fórmula		
(Sumatoria evaluaciones desempeño/ total empleados en planilla) x 100%			- Sumatoria evaluaciones desempeño: evaluaciones efectuadas - Total empleados en planilla: planilla activa de empleados		
16. Interpretación del Indicador			17. Fuente de datos		
Promedio de desempeño por empleado			- Evaluaciones individuales de cada empleado - Empleados Activos en planilla		
18. Semáforo			19. Consideraciones y limitaciones		
En base al cumplimiento del indicador a una fecha de análisis, fórmula de cumplimiento= (Sumatoria evaluaciones desempeño/ total empleados en planilla) x 100%: Verde : mayor que 90%, Amarillo : entre 80 y 90% , Rojo : menor a 80%			No aplica		
20. Historia a cargar a partir de: diciembre 2020			21. Responsable de alimentar indicador periódicamente: Gerente general/ Propietario		
Proyecto 1 para lograr meta: Elaboración de evaluaciones de desempeño del personal activo en planilla			2020		
Presupuesto del proyecto USD \$0.00			Gerente del proyecto: Gerente general/Propietario		
Proyecto 2 para lograr meta:			Fechas estimadas de ejecución del proyecto		

Presupuesto del proyecto USD \$:	Gerente del proyecto:
Proyecto 3 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto
Presupuesto del proyecto USD \$:	Gerente del proyecto:

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Descripción General							
1. Indicador Nº	2. Nombre del indicador				3. Número de versión	4. Fecha de la versión	
4	Deserción de personal				1	05-Dicimebre-2019	
5. Objetivo asociado a este indicador		Retención del Talento Humano			6. Auditor del indicador		Gerente General/Propietario
7. Fecha más reciente del valor real del indicador			8. Valor real más reciente del indicador		9. Dimensionalidad		Trimestral
Dueño del indicador : Ejecutivo de ventas							
Características técnicas del indicador							
10. Tipo de Indicador	KPI	11. Unidad de medida	%	12. Meta del indicador	13. Período de medición del indicador	Trimestral	
14. Fórmula de cálculo del indicador					15. Variables de la fórmula		
(despidos + Renuncia)/total empleados en planilla) x 100%					- Despidos: número de empleados despedidos - Renuncias: Número de empleados que renunciaron - Total empleados planilla: empleados activos en planilla		
16. Interpretación del Indicador					17. Fuente de datos		
Empleados desertados en el periodo					- Control de Renuncias y despidos - Empleados activos en planilla		
18. Semáforo					19. Consideraciones y limitaciones		
En base al cumplimiento del indicador a una fecha de análisis, fórmula de cumplimiento= (valor real del indicador/valor meta) x 100%: Verde: menor que 10%, Amarillo: entre 10 y 20%, Rojo : mayor al 20%					No aplica		
20. Historia a cargar a partir de: abril 2020					21. Responsable de alimentar indicador periódicamente: Gerente General/ Propietario		
Proyecto 1 para lograr meta: Revisión y Mejora de salarios					2020	Fechas estimadas de ejecución del proyecto: julio	
Presupuesto del proyecto USD \$0.00					Gerente del proyecto: Gerente general/ Propietario		
Proyecto 2 para lograr meta: Evaluación de plan de incentivos					2020	Fechas estimadas de ejecución del proyecto: Julio	

Presupuesto del proyecto USD \$: 0.00	Gerente del proyecto: Gerente General/Propietario
Proyecto 3 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto
Presupuesto del proyecto USD \$:	Gerente del proyecto:

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Descripción General						
1. Indicador Nº	2. Nombre del indicador				3. Número de versión	4. Fecha de la versión
05	Crecimiento N. empleados				1	05- Diciembre-2019
5. Objetivo asociado a este indicador		Aumentar las ventas			6. Auditor del indicador	Gerente General
7. Fecha más reciente del valor real del indicador	30- Septiembre-2019	8. Valor real más reciente del indicador	8%		9. Dimensión	Año, Mes, País, Tienda, Producto
Dueño del indicador : Ejecutivo de ventas						
Características técnicas del indicador						
10. Tipo de Indicador	KPI	11. Unidad de medida	%	12. Meta del indicador	Aumentar el margen de utilidad bruta de un 8% de septiembre 2019 a un 15% a septiembre 2021	13. Período de medición del indicador
14. Fórmula de cálculo del indicador				15. Variables de la fórmula		
(Ventas-Costo de ventas)/ventas) x 100%				- Ventas: ingresos - Costos: relacionados con el producto		
16. Interpretación del Indicador				17. Fuente de datos		
Por cada \$ 100 de ventas cuanto me queda de utilidad bruta				- Sistema de facturación - Sistema de costeo		
18. Semáforo				19. Consideraciones y limitaciones		
En base al cumplimiento del indicador a una fecha de análisis, fórmula de cumplimiento= (valor real del indicador/valor meta) x 100%: Verde : mayor que 90%, Amarillo : entre 80 y 90%, Rojo : menor a 80%				No aplica		
20. Historia a cargar a partir de: Enero 2019				21. Responsable de alimentar indicador periódicamente: Analista de ventas		
Proyecto 1 para lograr meta: mejorar proceso de producción				Fechas estimadas de ejecución del proyecto: Enero 2020 a Junio 2020		
Presupuesto del proyecto USD \$: \$ 250,000				Gerente del proyecto: Gerente de planta		

Proyecto 2 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto
Presupuesto del proyecto USD \$:	Gerente del proyecto:
Proyecto 3 para lograr meta:	Fechas estimadas de ejecución del proyecto

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

79

8. Formulación de Proyecto para el cumplimiento de meta de KPI s

Para el desarrollo y cumplimiento de los KPIs es necesario establecer algunos proyectos, estos incluyen sus respectivos presupuestos para su ejecución.

Para el presente Plan Estratégico se enfoca en el desarrollo y ejecución del Plan, los proyectos no pueden ser creados si no existe un conocimiento claro de lo que se pretende efectuar. Se establecen por etapas el cumplimiento de los objetivos.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PLAN
ESTRATEGICO.**

Introducción

El presente manual presenta los pasos a seguir para la elaboración de una planeación estratégica la cual posee una dirección estratégica para un determinado periodo de tiempo.

Se detalla el desarrollo del FODA y su importancia, así también el establecimiento de visión y misión, objetivos estratégicos, etc.

Cada elemento en el desarrollo es de suma importancia por lo que no es muy conveniente omitir un paso dentro del proceso.

El desarrollo, la ejecución del plan de forma correcta y oportuna garantiza el éxito y cumplimiento de los Objetivos.

Pasos para la elaboración del plan estratégico

1. Análisis del FODA:

En esta fase del Plan Estratégico se analizan los factores internos y externos en los que se desarrolla la empresa, dentro de los internos se determinarán las Fortalezas que son todas aquellas capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa y que la hacen competitiva.

Luego se determinan las debilidades que son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Posteriormente se analizan los factores externos donde encontramos las Oportunidades que son todos aquellos factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa, las que puede aprovechar para el crecimiento de la misma; las Amenazas que son todas aquellas situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización, en este caso pueden ser perjudiciales en las operaciones económicas de la empresa.

2. Revisión y modificación de la Misión y Visión puede

En esta etapa para poder desarrollarla fue necesario revisar, redefinir y ratificar la misión, visión y los valores de la empresa con la propietaria, por lo que se consideró muy importante poder contestar tres preguntas las cuales son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Qué valores practicaremos para poder conseguirlo?

Una vez contestadas, se procede a la elaboración de la misión o su respectiva modificación si se contara con una ya establecida.

La Misión describe la razón de ser de la empresa y el objetivo principal de ser. El empresario o dueño debe de conocer que es lo que hace, el giro de su negocio, cuál es su razón de ser, quien es su público objetivo, el ámbito geográfico de acción, la ventaja competitiva con la que cuenta y que es lo que le hace diferente de los competidores.

Al haber analizado esto se procede a la elaboración de la nueva Misión la cual debe de ser clara y sencilla, pero sobre todo que sea de fácil recordatorio para el empleado.

La Visión nos ayuda a respondernos que queremos llegar a ser, establecemos las metas que queremos alcanzar en el futuro.

La postura que debe adoptar como empresario para la Visión es de motivador e inspirador por todas las metas que se plantean, estas deben ser realistas y alcanzables.

Para que la empresaria pueda diseñar la Visión, es necesario que conozca lo que quiere lograr, donde quiere estar en el futuro, que puede incorporar a la estrategia, para quién lo hará y a quien se dirigirá, si ampliará la zona de atención al cliente, los recursos y cualidades que se debe de tener para conseguirlo. Al tener claro todo este aspecto se procede a efectuar la Visión de la empresa.

Al igual que la Misión, la Visión debe de ser clara y sencilla, entendible por los empleados, positiva, atractiva e inspiradora, tiene que ser un desafío realista.

Al analizar esta parte se procede a efectuar el diseño de la Visión de la empresa.

La Misión y Visión puede ser revisada cada vez que se efectué un plan estratégico.

3. Revisión, elaboración de Valores y Manual de Aplicación de Valores.

Al momento de efectuar la revisión de los Valores, es necesario que el empresario tenga claro qué son los Valores empresariales, que se definen que son principios éticos, creencias o cualidades sobre la que se asienta la cultura de la empresa permitiendo crear las pautas de comportamiento.

Los Valores, es la identidad o personalidad de la empresa, en este caso es la personalidad de TESSA, estos de igual forma establecen las relaciones con los Clientes, Proveedores, Colaboradores y Competidores.

Se sugirió al empresario que es recomendable un máximo de 6 a 7 Valores y que al definirlos es requisito conocer cuáles son nuestros principios ético empresariales, en que creemos como empresa; al fomentarlos en la empresa deben de creer en ellos, también tienen que ser coherente y alineados con la empresa. Los empleados deben compartir dichos valores.

Actualmente Tessa posee tres Valores Institucionales con los que opera, estos fueron revisados con la empresaria y se llegó a un acuerdo de modificarlos.

4. Matriz de impacto y probabilidad

El siguiente paso antes de realizar los Objetivos Estratégicos dentro de la planeación, se efectúa un análisis de riesgo a través de la herramienta Matriz de impacto y probabilidad. Esta Matriz muestra las variables que generan alto impacto y bajo impacto en el negocio, así también las que generan baja o alta probabilidad que ocurra, tomando solamente los factores externos del FODA. La relevancia en el cuadrante donde se cruza alto impacto y alta probabilidad que ocurra, influye en los resultados directamente y son a las que se debe prestar atención y crear estrategias de mitigación de riesgos.

5. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Al igual que el cuadro de Matriz impacto probabilidad, para la creación de los Objetivos Estratégicos se toman los factores internos y externos de la empresa, estos se conocen como DAFO.

Cada uno de estos factores internos se interrelacionan con los factores externos para poder formular los Objetivos que eliminen, minimicen las Amenazas o el aprovechamiento de las Oportunidades.

Las Fortalezas se relacionan con las Oportunidades, creando la interrogante: ¿Qué Fortaleza necesito desarrollar para aprovechar las Oportunidades en el desarrollo de los Objetivos?

Posteriormente se hace la relación de ¿cómo puedo fortalecerme para neutralizar las Amenazas potenciales del negocio?, obteniendo la siguiente relación:

Una vez relacionada las Fortalezas con las Oportunidades y Amenazas, se procede a relacionar las Debilidades con las Oportunidades y Amenazas.

Se desarrolla que Debilidades hay que erradicar o eliminar para desarrollar las Oportunidades.

La siguiente etapa radica en relacionar las Debilidades con las Amenazas determinando qué debilidades debo eliminar para neutralizar las Amenazas, obteniendo los siguientes Objetivos.

Al haber establecido los Objetivos Estratégicos se pasa a la siguiente etapa que es el diseño del Mapa Estratégico donde se colocan los Objetivos Estratégicos creados.

6. Elaboración del Mapa Estratégico

Es un plano estructurado que nos permite reflejar las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que se pueda identificar su complementariedad, neutralidad y conflictos que pudieran generar.

7. Diseño de KPI s

Una vez elaborado el Mapa Estratégico se realizan los KPIs que son los indicadores que nos ayudarán a medir los objetivos plasmados en el Mapa Estratégico.

8. Elaboración de Cuadro de Mando Integral (CMI)/ Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es conocido también como Balanced Scorecard, esta herramienta demuestra las diferentes prioridades estratégicas y su sistema de medición, por lo que es considerado como un sistema de gerencia estratégica (las empresas que implementan el Balanced Scorecard conscientemente ejecutan su estrategia rápida y exitosa, Mapa Estratégico de Kaplan y Norton).

9. Como completar Balanced Scorecard

Se ingresan los Objetivos Estratégicos obtenidos del Mapa Estratégico, Se colocan los indicadores de medición, posteriormente la unidad de medida, como llevaremos la medición de en número entero 0 % entre otros.

Se establece la ponderación de peso en cada KPIs, cabe mencionar que existen KPIs que son prioritarios y por ende llevan la mayor parte de la ponderación.

La establece el dueño del indicador, quien será el responsable de medirlo.

Se coloca la tendencia del indicador en direccionalidad si es a la baja se coloca un signo negativo (-) y si es a incrementar (+).

Se establecen las líneas bases siempre y cuando existan antecedentes históricos para el establecimiento de límites y la fecha de ese indicador como línea base.

Se colocan las metas propuestas según Planes Estratégicos y sus fechas de cumplimiento.

Se ingresan los proyectos estratégicos a realizar.
Colocar el valor actual del indicador para que este refleje el grado de cumplimiento.

Cabe mencionar que antes, hay que definir las limitantes para ver el grado de cumplimiento que se tiene de los Objetivos Estratégicos.

10. Formulación de Proyecto para el cumplimiento de meta de KPI s

En este apartado deberá hacerse una detallada descripción sobre cada una de las partes que constituyen la Acción Clave de Éxito, es necesario el uso de ilustraciones, cuadros sinópticos, etc.; así como también enviar anexos o manuales, si en caso se requiere el uso de los mismos.