



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

DISEÑO DEL MODELO DE OPERACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN CON BASE EN PROCESOS
INTEGRALES PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN PLAY MIXES, S.A. DE C.V.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

P R E S E N T A N
GERARDO FRANCISCO ACOSTA RODRÍGUEZ
AZMINDA MIRYAM NAVARRO GÓMEZ

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA

P R E S E N T A
GILBERTO ALONSO CABALLERO TRUJANO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A N
CÉSAR AUGUSTO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ
PABLO LINFORTD MELO BARRERA

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo I. Marco metodológico.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Hipótesis.....	4
1.6 Técnicas de investigación.....	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
2.1 Proceso administrativo.....	5
2.1.1 Planeación.....	5
2.1.2 Organización.....	6
2.1.3 Dirección.....	6
2.1.4 Control.....	7
2.2 Diagnóstico empresarial.....	7
2.2.1 Generalidades del método.....	7
2.2.2 Financiero.....	8
2.2.3 Operativo.....	17
2.3 Modelo de negocios por procesos integrales.....	20
2.3.1 Cadena de suministros.....	20
2.3.2 Balanced Scorecard.....	21
2.3.3 Tecnología ERP.....	24
Capítulo III. Diagnóstico de la empresa Play Mixes, S.A. de C.V.	27
3.1 Conceptualización del método de diagnóstico.....	27
3.2 Diagnóstico financiero.....	27
Análisis del balance general.....	27
Análisis del estado de resultados.....	33
Aplicación de las herramientas básicas para el análisis de problemas.....	34
3.3 Diagnóstico operativo.....	40
3.3.1 Identificación del proceso.....	40
3.2.3 Aplicación de herramientas para análisis de procesos.....	43
3.4 Diagnóstico general y escenarios de solución.....	49
Capítulo IV. Modelo de negocios por procesos integrales.....	52
4.1 Generalidades de la empresa.....	52
4.2 Conceptualización del modelo de negocios.....	52
4.3 Misión, visión y valores.....	53
4.4 Tareas actividades y proceso.....	53

4.5 Cadena de suministros.....	55
4.6 Estructura Organizacional.....	56
4.7 Recursos tecnológicos y materiales.....	57
4.8 Flujo de efectivo.....	58
4.9 Tablero de control.....	58
Capítulo V. Diseño de modelo operativo y de administración	64
5.1 Trazabilidad del modelo operativo.....	65
5.2 Desarrollo del modelo por módulos.....	66
5.2.1 Módulo de ventas.....	74
5.2.3 Módulo de operaciones.....	79
5.2.4 Módulo de sistemas.....	88
5.2.5 Módulo de administración de recursos humanos.....	91
5.2.6 Módulo de recursos financieros.....	92
Capítulo VI. Estrategia de implementación de los modelos	95
6.1 Conceptualización de la estratégica.....	96
6.2 Presentación del modelo y estrategia.....	96
6.3 Programa de sensibilización y adaptación al cambio.....	97
6.4 Programa de trabajo.....	99
6.4.1 Capacitación del personal.....	100
6.5 Diseño y evaluación a través del tablero de control.....	101
Conclusiones.....	102
Bibliografía.....	103

Resumen

Las empresas PyMES cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comerciales y de servicios, tienen la tendencia a realizar actividades empíricas que en relación con las empresas más grandes; razón por la cual les limita sus posibilidades de desarrollo, crecimiento y rentabilidad.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las PyMES no se han organizado en su operación y finanzas para que se desarrollen de una manera plena, y no sean afectadas en gran medida por los problemas globalizados.

El presente trabajo de investigación, propone para la empresa Play Mixes, S.A. de C.V., un modelo negocios, operativo y de administración por procesos integrales, que son operados por medio de un software de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés). La empresa enfrenta problemas estructurales y financieros que la mantienen en un estado de incertidumbre, por tal motivo, se tiene la necesidad de realizar acciones de mejora haciendo un diagnóstico, el análisis e investigación que permitan delimitar las áreas de oportunidad prioritarias que se tienen que optimizar en la empresa.

Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico financiero; utilizando documentos contables como: balance general y estado de resultados, por los cuales se identificaron como áreas de oportunidad: clientes (cobranza) y almacén (inventarios). Ambos procesos se analizaron, y con los resultados obtenidos se desarrollaron dos modelos: uno de negocios y el otro operativo, contemplando los aspectos administrativos con base en procesos integrales, los cuales estarán apoyados con las tecnologías de información (TIC's) y el sistema ERP que permite la integración entre ellos para establecer la mejora continua, incluyendo el tablero de control con el que se podrá comparar los resultados obtenidos con los que se establecieron en un principio.

Finalmente, se diseñó la estrategia de implantación de los modelos diseñados mediante un tablero de control con indicadores que permitirán medir, controlar y planear toda la operación en Play Mixes, S.A. de C.V, incluyendo la programación, la difusión a todo el personal involucrado para concientizar y enfocar a los mismos, de los cambios por venir buscando el objetivo primordial de incrementar la productividad y calidad en el servicio.

Introducción

La empresa Play Mixes, S.A. de C.V., actualmente atraviesa por problemas financieros y con una estructura organizacional desarticulada y empírica, carece de elementos de la planeación estratégica como son Misión, Visión, Valores, Principios, Reglas de Negocio, etc., y procesos anticuados que no permitan controlar el ejercicio de las operaciones diarias de la empresa con resultados exitosos.

Para estudiar y buscar soluciones, se creó un equipo interdisciplinario formado por las Licenciaturas en Administración Industrial, Ciencias de la Informática e Ingeniería Industrial; donde cada área aportó herramientas de análisis para realizar el diagnóstico actual de la empresa; así como, el desarrollo del modelo de negocios, modelo operativo y administración, los cuales ayudaron a detectar problemas para proponer escenarios de solución, y entre ellos crear programas de capacitación, concientización al personal y crear cambios en la empresa.

En el presente trabajo se utilizaron dos técnicas de investigación:

1. La documental: para analizar e interpretar los datos duros registrados en fuentes documentales de la empresa como son el Balance General y Estado de Resultados.
2. La investigación de campo: por lo que recolectó información relevante mediante entrevistas a los trabajadores de la empresa, así como la realización de cuestionarios dirigidos a los directores de área con el fin de conocer las funciones que realizan dentro de la empresa.

En seguida, presentamos la estructura del proyecto:

El capítulo I, documenta el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos que se tienen para la realización del estudio, la justificación del mismo y las estrategias que se realizarán para fortalecer a la empresa.

El capítulo II, describe los conceptos teóricos y técnicos que se utilizaron para el desarrollo del trabajo, siendo entre otros: proceso administrativo, diagnóstico operativo y financiero diseño del modelo de negocios, aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, e implementación de la tecnología ERP.

En el capítulo III, se presenta el diagnóstico financiero que se realizó en la empresa utilizando el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias a los cuales se les evaluó con las herramientas de análisis como: el método de porcentos integrales y razones financieras, para identificar los problemas como debilidades de rentabilidad y operación de inventarios, así como la aplicación de herramientas para el análisis de procesos como: Lluvia de ideas, Estratificación, Gráfica de Pareto, y PEPSU, los cuales determinaron la necesidad de diseñar dos modelos; el de negocios por procesos integrales, y el modelo operativo aplicando el ERP.

El capítulo IV, se desarrolla la conceptualización del modelo de negocios definiendo la planeación estratégica para la empresa, con los objetivos, metas, definiendo las tareas, actividades y procesos, que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos y evitar caer en duplicidad de funciones; así mismo, la cadena de gestión desde el primer contacto con el cliente hasta el servicio que se le brinda como producto final, se determinó el organigrama con base en las funciones de cada proceso, la parte de recursos financieros, humanos y tecnológicos que serán utilizados para la operación integral de la empresa, enlazando todas las áreas y lleven con el tablero de control evidencias de las actividades dentro de la empresa.

El capítulo V, se presentan los módulos seleccionados para la empresa que son: Ventas, Clientes, Almacén, Sistemas, Recursos Humanos y Recursos Financieros, estos procesos son gestionados a través del sistema ERP que se propone implementar, guiando paso por paso al usuario, cómo debe ser operado de acuerdo a sus funciones definidas, con el fin de realizarlas de manera ágil, eficiente y optimizar los procesos.

El capítulo VI, se presenta la estrategia para la implantación de los dos modelos mediante un programa de actividades a realizar para aplicar dentro de la empresa llevar a cabo los modelos propuestos, así mismo se contempla la sensibilización y adaptación al cambio, al personal involucrado en los procesos, estructura organizacional, implementación de procedimientos, reglas de negocio, estrategias y diseño y evaluación a través del tablero de control.

Capítulo I. Marco metodológico

En este apartado se presenta el objeto de estudio del proyecto, se justifica el motivo por qué se necesita plantear una solución con base en técnicas de investigación asentadas en un marco teórico, además, de enunciar las estrategias que se aplicarán enfocadas siempre, al fortalecimiento de la organización.

Para lograr los objetivos trazados en el proyecto, se diseñó un modelo de negocios con enfoque a procesos integrales que interconecte a todas las áreas de la empresa de forma transversa, con base en la información proporcionada por la empresa para realizar la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

El presente anteproyecto está dirigido a lograr la reestructuración organizacional y operativa para incrementar la productividad y resultados de la empresa Play Mixes, S.A. de C.V., aplicando los procesos integrales y la tecnología de punta, dentro del esquema de la siguiente problemática:

Las PYMES en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), este tipo de empresas son la base de la economía mexicana, (INEGI, 2014).

Una de tantas situaciones que actual impactan a las PYMES es que de cada 100 empresas en el ramo de servicios privados no financieros que se crean, 89 no llegan a los 2 años y su esperanza de vida promedio es de 8 años (INEGI 2014), además de que la organización y administración en la mayoría de los casos es empírica y de corte familiar. Esta situación se agudiza por que el mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias (TLCNA), además de que deben competir con productos del exterior con valor agregado y a precios más bajos.

Con base en lo anterior, Play Mixes es una empresa familiar fundada constitucionalmente el ocho de agosto del dos mil ocho, la primera empresa en México que ofrece sus servicios de entretenimiento, ambientación visual y auditiva por medio de internet, enfocada principalmente a la industria restaurantera, con una plataforma informática (AERVA) desarrollada en la ciudad de Boston E.U.A., única y exclusiva para la empresa, la cual, brinda una ventaja competitiva ante sus competidores.

Play Mixes, S.A. de C.V., es una empresa que crece constantemente debido al innovador servicio que brinda, pero este crecimiento es descontrolado y sin ningún sistema de medición, no existe una planeación con base en métodos, procedimientos, funciones, responsabilidades y delimitaciones que permita develar el qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué de las operaciones de la empresa.

Aunado a lo anterior, la entidad cuenta con una estructura organizacional desarticulada y empírica, carece de elementos de la planeación estratégica como son Misión y Visión, Valores y Principios, Reglas de Negocio, etc., que controlen el ejercicio de las operaciones diarias; es decir, no cuentan con las estrategias viables que den una guía y certeza en el logro consecutivo de los objetivos y metas que persigue la empresa.

1.2 Objetivo

Diseñar y proponer a la Dirección de Play Mixes, S.A de C.V., un modelo de negocios, operación y administración con base en procesos integrales que ayude a incrementar la productividad y rentabilidad y así, procurar la consecución del negocio en el mercado.

1.3 Objetivos específicos

- Aplicar el método de diagnóstico para determinar las áreas de oportunidad en el ciclo de gestión.
- Reorganizar a la empresa con base en las etapas de planeación estratégica, organización, dirección y control con enfoque en procesos integrales que se interrelacionen entre sí, para estandarizar las actividades con el fin de incrementar los niveles de productividad con eficiencia, eficacia y calidad.
- Interconectar de forma transversal todas las áreas involucradas para evitar duplicidad de funciones y evitar procesos redundantes sin valor agregado.
- Fomentar una nueva cultura empresarial de cambio con enfoque al cliente, en donde cada área participe en la mejora continua.

1.4 Justificación

Bajo el contexto PYME y siendo Play Mixes, S.A. de C.V. una empresa pequeña en su clasificación, en virtud de que no corresponde a una empresa de servicios no financieros, la cual cuenta con 38 empleados, la importancia de este proyecto tiene como meta proporcionar a los socios del negocio una herramienta que coadyuve a proyectar un mejor futuro; en razón de que se propondrán acciones de mejora y control que promuevan un cambio en la forma de dirigir la empresa.

Con el presente proyecto, se diseñará e implementará de forma integral la estructura organizacional de la empresa que incremente la productividad de Play Mixes, S.A. de C.V., que funcione de acuerdo a las necesidades actuales y futuras disminuyendo al máximo y/o contener, los riesgos operativos y administrativos que derivan de la operación de la empresa, interconectando las áreas sustantivas y de apoyo que integran la gestión del negocio logrando con ello una comunicación efectiva y así, asegurar la continuidad del negocio por arriba del promedio que determina los estudios del INEGI (22 años).

Es importante mencionar que, para este proyecto, se ha formado un equipo de trabajo interdisciplinario de las carreras de: Administración Industrial, Ingeniería Industrial y Ciencias de la Informática, los Licenciados e Ingenieros de este equipo tendrán una aportación distinta de acuerdo a sus áreas de estudio y estas son:

Administración Industrial, participará en el diseño de los modelos de negocio, operativo y de administración con base en diagnósticos, que ayudará al reconocimiento de problemas para proponer escenarios de solución; aplicará el análisis FODA para detectar las áreas de oportunidad; con el análisis de puestos, determinará las funciones y responsabilidades del personal; así mismo, creará programas de capacitación y concientización al personal, con el objetivo de crear un cambio cultural y organizacional en la organización.

Ingeniería Industrial, aplicará los métodos de mapeo de procesos, diagramas de Ishikawa, Pareto, analizará la cadena de suministros para identificar los procesos del servicio y hará uso de herramientas de calidad como: Six Sigma, 5's, Kaizen, Lean Manufacturing para lograr la interacción de las áreas detectadas en el flujo de proceso, para lograr el incremento de la productividad, calidad, eficiencia y eficacia del servicio.

Ciencias de la Informática, colaborará en la creación del mapeo de los procesos operativos para optimizar las actividades de cada una de las áreas de la empresa con diagramas de flujo. Asesorará en la utilización de herramientas para redes sociales (Facebook y Twitter), y mejorar la comunicación entre el cliente y la empresa.

Simplificará los procesos de información para la consulta y atención de incidentes por medio de un control a través de hojas de cálculo y ERP modular open source (programa de licencia libre).

Asesorará en la implementación del sitio web con herramientas de desarrollo HTML (lenguaje de marcado de hipertexto), CSS (hojas de estilo) y JavaScript (lenguaje de programación web).

1.5. Hipótesis

En la presente investigación, este apartado no aplica debido a que es un diseño y adicionalmente, se presentará una estrategia de implantación.

1.6 Técnicas de investigación

Las técnicas que se aplicarán para determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa y poder establecer alternativas de solución son las siguientes:

Documental:

- Metodologías documentales.
- Información proporcionada por la empresa.

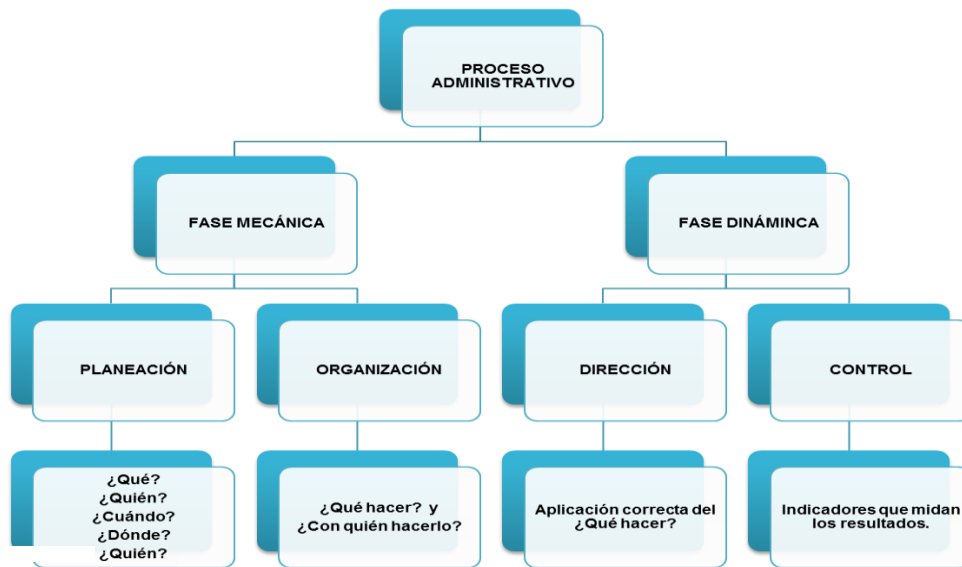
De campo:

- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Diagnóstico financiero.
- Mapeo de procesos.
- Cadena de relaciones.
- Entradas y salidas (PEPSU)
- Escenarios de solución.
- Modelo de negocios basado en procesos integrales.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Proceso administrativo

Se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa de forma cíclica, conceptualizándose de la siguiente forma:



Fase mecánica: Se fijan las bases o los cimientos donde se apoyarán las actividades que se van a realizar y está integrada por las fases de planeación y organización.

Fase dinámica: Pone en práctica lo requerido en la planeación y organización. Se revisa que todo está cumpliendo con lo que se planificó y está integrada por las fases de dirección y control.

2.1.1 Planeación

Es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión para que el organismo social, cuente con las bases que se requieren y encause correctamente las otras fases del proceso administrativo y se integran por:

PRINCIPIOS	ELEMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad y Cuantificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión
<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Del cambio de estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas o reglas de negocio
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias
	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos
	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico

2.1.2 Organización

Es agrupar cómo estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad – responsabilidad, los equipos y grupos para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos y se integra por:

PRINCIPIOS	ELEMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de mando
<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquización 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía
<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones de puestos (Perfil de puestos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Del objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Paridad de autoridad y responsabilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud y/o tamo de control.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación

2.1.3 Dirección

Es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar de forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma, lograr lo propósitos del organismo social y se integra por:

PRINCIPIOS	ELEMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, selección, inducción y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad de mando.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.

• Comunicación	• De la vía jerárquica.
• Liderazgo.	• De la supervisión directa.
• Motivación	• De la solución de conflicto.
• Toma de decisiones	• Aprovechamiento del conflicto.
• Coordinación	

2.1.4 Control

Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende de la empresa y se integra de:

PRINCIPIOS	ELEMENTOS
• Declaración de objetos.	• Establecimiento de estándares.
• Eficiencia de los controles.	• Rendimiento de beneficios.
• Responsabilidad de control	• Calidad de producto.
• Control directo.	• Productividad.
• Excepción.	• Mejora continua.
• Equilibrio.	• Medición de resultados y corrección.
• Costeabilidad.	• Retroalimentación.
• Desviaciones.	
	• De desviaciones

2.2 Diagnóstico empresarial

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir y aprovechar las desviaciones.

2.2.1 Generalidades del método



En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles, así como también la producción y aprovechamiento de las ideas y comentarios internos y externos. Este método está constituido por tres elementos de diagnóstico que son: Financiero, Operativo y General.

2.2.2 Diagnóstico Financiero

Es el estudio que se hace de la información de los estados financieros, (Balance General y Estado de Resultados) de una empresa, para obtener información concluyente e identificar la o las problemáticas sobre la situación financiera.

Balance general

Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada, en el cual se presenta el activo (circulante, fijo y diferido), pasivo (circulante, fijo y diferido) y capital respectivamente.

Estado de Resultados

Muestra detallada y ordenadamente la forma en que se obtiene la utilidad o pérdida de la empresa en un periodo determinado.

Los principales resultados que se pueden conocer son diez:

1. Ventas netas

Es el valor total de las mercancías entregadas a los clientes, vendidas al contado o a crédito menos las devoluciones y rebajas concedidas a estos.

2. Compras

Totales: es el valor de las mercancías adquiridas, ya sea de contado o a crédito, más los gastos que se efectúan para que lleguen a su destino.

Netas: representan el valor de las compras totales, menos las devoluciones y rebajas concedidas por los proveedores al adquirirlas.

3. Costo de Ventas

Es el valor de las mercancías en existencia al dar principio el ejercicio, más las compras netas del ejercicio, menos el valor de las mercancías existentes al terminar el ejercicio.

4. Utilidad o pérdida bruta

Se determina restando de las ventas netas el valor del costo de lo vendido. Se obtiene una utilidad bruta cuando el costo de lo vendido es menor que el valor de las ventas, y pérdida bruta cuando el costo de lo vendido es mayor a la venta.

5. Gastos de Operación

Es la suma de los gastos de venta relacionados en forma directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas, y los gastos de administración o indirectos.

6. Utilidad o pérdida de operación

Se obtiene restando de la utilidad o pérdida bruta los gastos de operación.

7. Costo Integral de Financiamiento

Se obtiene de la diferencia entre los gastos financieros y los productos financieros.

8. Utilidad o pérdida antes de impuestos

Se obtiene restando a la utilidad o pérdida de operación el costo integral de financiamiento, o también, restando la utilidad o pérdida de operación los gastos financieros, y/o sumado los productos financieros del ejercicio.

9. Impuestos

Son los que por ley está obligada a pagar cualquier empresa por concepto de:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)

10. Utilidad o pérdida neta del ejercicio

Se obtiene restando a la utilidad o pérdida antes de impuestos, el total de los impuestos. Para su mejor comprensión se analizará la forma en que se obtienen sus principales datos:

1. Se determina la utilidad o pérdida bruta, o sea, la diferencia entre el costo de la mercancía, productos o servicios proporcionados a los clientes y las ventas realizadas en un periodo determinado.

- $\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} = \text{Utilidad Bruta}$ (si el resultado es positivo)
- $\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} = \text{Pérdida Bruta}$ (si el resultado es negativo)

2. Se determina la utilidad o pérdida de operación, restando la utilidad bruta o sumando a la pérdida bruta los gastos de operación que se erogan para sostener la organización.

Se consideran gastos de operación: los gastos de venta y los gastos de administración.

- $\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos de Operación} = \text{Utilidad de Operación}$
- $\text{Pérdida Bruta} + \text{Gastos de Operación} = \text{Pérdida de Operación}$

3. Se determina la utilidad o pérdida bruta, que es la diferencia entre el costo de la mercancía, productos o servicios proporcionados a los clientes y las ventas realizadas:

Estado de Resultados

Ventas al Contado
+ Ventas a Crédito
= Ventas Totales
- Costo de Ventas
= Utilidad o Pérdida Bruta
- Gastos de Operación
= Utilidad o Pérdida de Operación
- Gastos Financieros
= Utilidad antes de Impuestos o Pérdida del ejercicio.

Método de Porcentajes Integrales

Consiste en expresar en porcentajes de participación, las cifras que conforman las cuentas de los estados financieros. Se puede aplicar de dos formas:

1. Vertical (estados financieros de un solo periodo)
2. Horizontal (estados financieros de diferentes periodos)

Aplicación al Balance General

Este caso indica cómo se encuentran invertidos los recursos totales de la empresa en cada clase o tipos de activos, así como la proporción en que están financiados por los pasivos y el capital.

Para poder determinar los porcentajes, se utilizan las siguientes fórmulas:

Porcentaje de Participación =	Cuenta del Activo	X 100
	Activo Total	

Para cuentas del Pasivo y Capital Contable:

Porcentaje de Participación =	Cuenta del Pasivo o Capital	X 100
	Activo Total	

Aplicación al Estado de Resultados

Muestra el porcentaje de Participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto a las ventas totales.

Los factores básicos que se deberán analizar en el estado de resultados son:

- Ventas
- Costo de Ventas
- Gastos de Operación

Para determinar los porcentajes en el estado de resultados, se utiliza la siguiente fórmula:

Porcentaje de Participación =	Cuenta del Estado de Resultados	X 100
	Activo Total	

Una vez obtenidos estos datos, se analizarán las cuentas cuyas cantidades representen el mayor porcentaje dentro de cada rubro, las cuales servirán como punto de partida para detectar la problemática existente, misma que se analizarán para determinar las áreas de oportunidad.

Método de índices o razones financieras

Los indicadores financieros son considerados como señales para identificar síntomas que se reflejan en los resultados y, al realizar la comparación, permiten valorar el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresas con base en información real, seleccionada y oportuna.

Constituyen un procedimiento para valorar los hechos relevantes de lo que está sucediendo en la empresa.

Las razones financieras se enuncian a continuación:

- a) **Razones de Liquidez:** Estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

<p>Índice de Liquidez Permite conocer con cuanto se dispone para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.</p>	<p>Activo Circulante / Pasivo Circulante Parámetro óptimo: 2 a 1</p>
<p>Prueba del ácido o solvencia Elimina los activos de pronta recuperación los inventarios.</p>	<p>(Activo Circulante – Inventarios) / Pasivo Circulante Parámetro óptimo: 1 a 1</p>
<p>Capital de trabajo Mide la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.</p>	<p>Activo Circulante – Pasivo Circulante</p>

- b) **Razones de Endeudamiento y apalancamiento:** Estas razones nos indican en qué forma se encuentran financiados los activos de la empresa.

<p>Apalancamiento con recursos ajenos</p> <p>Representan la porción en que se encuentran financiados los activos de la empresa con recursos de terceros.</p>	<p>$(\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) \times 100$</p> <p>Parámetro óptimo: 40% de recursos ajenos a la empresa.</p>
<p>Apalancamiento con recursos propios</p> <p>Porción en que se encuentran financiados los activos de la empresa con recursos propios de la empresa.</p>	<p>$(\text{Capital Contable} / \text{Activo Total}) \times 100$</p> <p>Parámetro óptimo: tener invertido mínimo 60% de recursos propios por parte de los accionistas o dueños.</p>

- c) **Razones de eficiencia y operación:** Tienen como objetivo medir el aprovechamiento que de sus activos está haciendo la empresa, así como la necesidad de revisar y/o modificar sus políticas.

<p>Rotación del Activo Total</p> <p>Refleja la eficiencia con la que se están utilizando los activos de la empresa para generar ventas.</p>	<p>(Ventas Netas / Activo Total)</p> <p>Parámetro óptimo: 1 a 1</p>
<p>Rotación de Inventarios</p> <p>Nos señala el número de días que, en promedio, el inventario permanece en la empresa.</p>	<p>$(\text{Inventario} / \text{Costo de Ventas}) \times \text{N}^\circ \text{ de días del estado de resultados}$</p> <p>Parámetro óptimo: 30 días o 12 vueltas</p>
<p>Rotación de Cuentas por Cobrar</p> <p>Esta razón nos muestra el N° de días que en promedio la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.</p>	<p>$(\text{Clientes} / \text{Ventas}) \times \text{N}^\circ \text{ de días del estado de resultados}$</p>
<p>Rotación proveedores</p> <p>Indica el plazo promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia e insumos.</p>	<p>$(\text{Proveedores} / \text{Costo de Ventas}) \times \text{N}^\circ \text{ de días del estado de resultados}$</p>

<p>Ciclo Financiero Comprende el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación)</p>	<p>Rotación de cuentas por cobrar + Rotación de Inventarios - Rotación de proveedores = Ciclo Financiero Parámetro óptimo: es de un mes o 30 días como máximo</p>
---	--

- a. Razones de Rentabilidad: Permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades.

<p>Rentabilidad sobre la Venta Mide la relación entre las utilidades netas y los ingresos por la venta.</p>	<p>$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$</p>
<p>Utilidad de operación a Ventas Esta es otra alternativa de medir la rentabilidad, debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos).</p>	<p>$(\text{Utilidad de Operación} / \text{Ventas Netas}) \times 100$</p>
<p>Rentabilidad sobre el activo Permite conocer las ganancias que se obtienen en relación con la inversión en activos, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio.</p>	<p>$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times 100$</p>
<p>Rentabilidad sobre el capital Señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio; indica la utilidad que están obteniendo los socios por cada peso invertido en la empresa.</p>	<p>$(\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}) \times 100$</p>

Herramientas Básicas de Análisis de Problemas o Áreas de Oportunidad de Diagnóstico Financiero

Objetivo: analizar y ponderar las áreas de oportunidad en los procesos o problemas que están impidiendo actuar con calidad y productividad en la empresa.

Las herramientas básicas de análisis de las áreas de oportunidad del diagnóstico financiera son:

Lluvia de Ideas

Tiene como propósito fundamental estimular la creatividad para generar ideas que ayuden a encontrar y resolver problemas, así como el aprovechamiento de las áreas de oportunidad. Detecta soluciones con la participación del personal directamente involucrado en los procesos o problemas.

Método

- Todos los asistentes deben participar.
- Cada miembro da una idea sobre el tema a tratar.
- Escribir las ideas.
- No buscar culpables.
- Continuar hasta agotar las ideas de la lista.
- Discutir y aclarar las ideas de la lista.
- Seleccionar las mejores.

Estratificación

Consiste en la clasificación de un conjunto de datos (defectos-causas) en varios grupos con características similares, con el propósito de comprender determinada situación y encontrar fácilmente las causas principales que la provocan. A cada grupo se le denomina estrato.

Los estratos se podrán definir en función de la situación particular de que se trate, pudiendo establecer estratificaciones de tipo:

- Personal.
- Materiales.

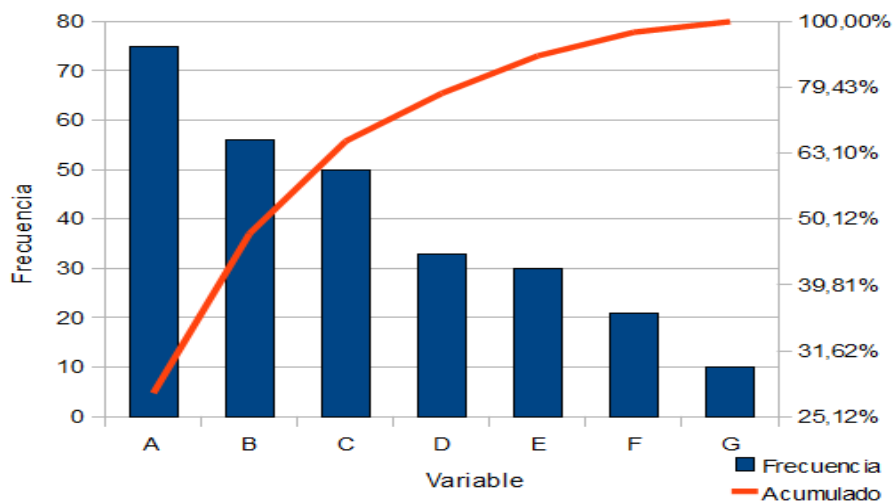
- Maquinaria y equipo.
- Medición.
- Método.
- Entorno.

Algunas ventajas de esta técnica son:

- Permite aislar la causa de un problema, identificando el grado de influencia de ciertos factores en el resultado de un proceso.
- Puede apoyarse y servir de base en distintas herramientas de calidad

Gráfica de Pareto

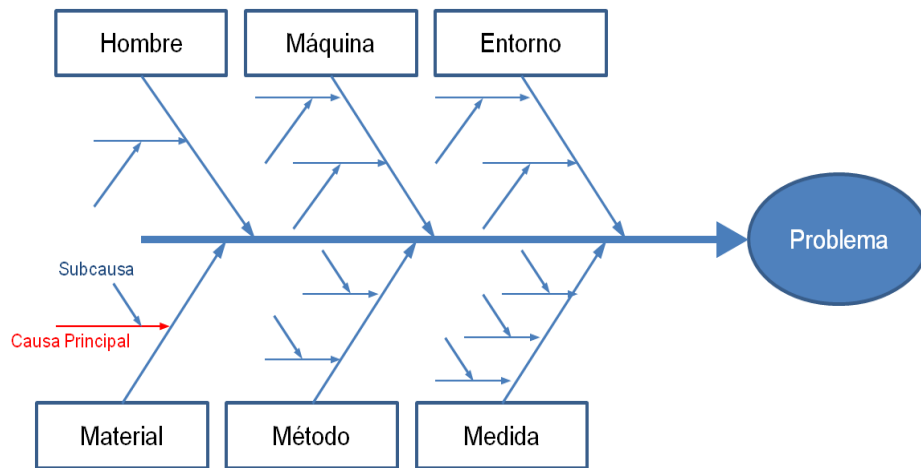
Es un método gráfico para definir los problemas más importantes de una determinada situación y, por consiguiente, las prioridades de intervención. El objetivo consiste en desarrollar una mentalidad adecuada para comprender cuáles son las pocas más importantes y centrarse exclusivamente en ellas.



Ejemplo Gráfica de Pareto

Diagrama de Causa- Efecto (diagrama de Ishikawa)

Es una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacionada, una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que, mediante técnicas como la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.



Ejemplo Diagrama Causa-Efecto

Beneficios:

- a) Mejora en la calidad del trabajo
- b) Involucra al personal
- c) Comunicación y coordinación
- d) Focaliza problemas o procesos críticos

2.2.3 Diagnóstico Operativo

Es una metodología que ayuda a detectar las condiciones de la valía y el reconocimiento de áreas de oportunidad o problemas funcionales que impiden el desarrollo, funcionamiento y que pongan en riesgo el equilibrio de la organización.



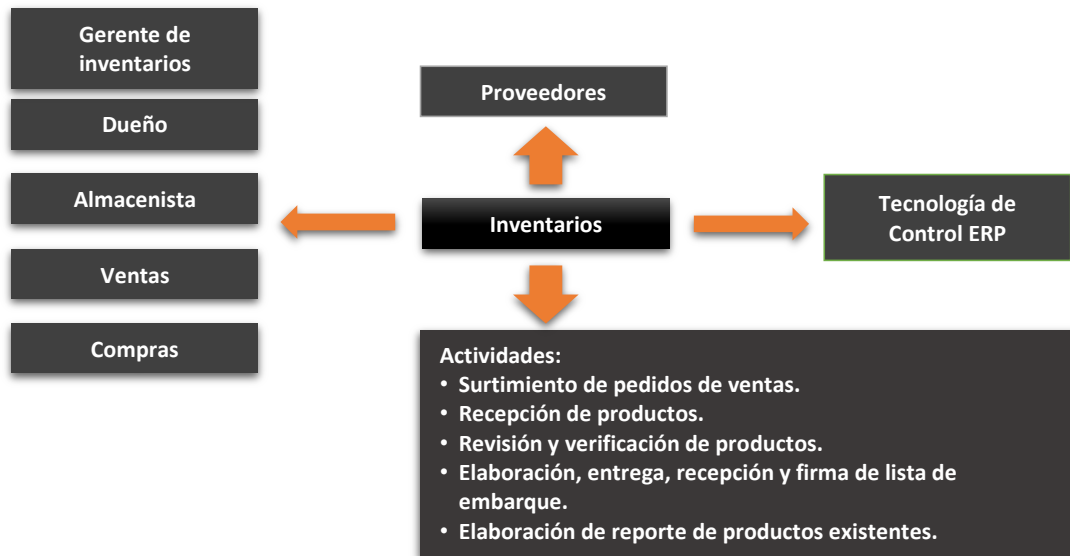
Este tipo de diagnóstico se aplica a un proceso que, en una definición simple, no es más que aquello que convierte lo que tenemos en lo que deseamos (o lo que alguien más quiere). Esta conversión, esencia de todas las empresas, produce el valor agregado como resultado de nuestro trabajo.

Siendo así, comenzamos nuestro esfuerzo con un conjunto inicial de expectativas (lo que queremos lograr), operamos un proceso (lo que “hacemos”) y terminamos con algún tipo de resultado deseado. El agente activo es el cambio, con una perspectiva hacia las necesidades del cliente, procesos integrales y resultados mediante un tablero de control si supiéramos cuantas actividades realizamos que no están orientadas a los procesos con resultados, nos quedaríamos sorprendidos.

Para producir el cambio debemos tener un enfoque en procesos integrales y para lograr el cambio se utilizarán las siguientes herramientas para análisis de procesos.

1. **Cédula de identificación de procesos:** Es un documento guía que va llevando de la mano a identificar los procesos a los que nos avocaremos.
2. **Cadena de relaciones:** Son eslabones conformados por el proceso donde se toma en cuenta los actores que intervienen en el mismo: personal, departamentos involucrados interna y

externamente, equipo y tecnología, así como las actividades que se realizan en la ejecución del mismo proceso, agregando valor. Ejemplo:



3. **Entradas y salidas:** En esta herramienta el proceso se desplaza invariablemente de izquierda a derecha, moviéndose para su estudio conforme lo hace las manecillas del reloj, se ubican los sub-procesos y se señalan las entradas y salidas.
4. **PEPSU:** Es una representación visual sencilla de cómo opera el proceso en relación con sus proveedores, entradas, proceso, salidas y usuarios. Este tipo de diagrama es muy útil, ya que nos presente un mapa del primer nivel de proceso para conocer su nivel integral.
5. **Mapeo de proceso en su cuarto nivel:** Esta herramienta permite identificar las actividades que componen el proceso, las secuencias en la que se presenta sus responsables, tiempos y volúmenes, así como identificar las áreas de oportunidad y acciones de mejora.
6. **Escenarios de solución:** Se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en las que las empresas operarán en el futuro y la forma que, en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar para proyectar procesos reordenados con funcionamiento integral.

2.3 Modelo de negocios por procesos integrales

Es una planeación adecuada con una serie de actividades, procesos, subprocesos, estructuras organizacionales y herramientas tecnológicas dirigidas a crear un producto o servicio que permitirá analizar la información, optimizar la gestión, y la toma de decisiones, así como apoyar el crecimiento estructurado de la empresa.



2.3.1 Cadena de suministros

Es un conjunto de eslabones conformados por el proceso donde se toma en cuenta a los actores que intervienen en el mismo: personal, departamentos involucrados interna y externamente, equipo y tecnología, así como las actividades que se relacionan en la ejecución del mismo proceso, agregándole valor tomando como ejemplo:



La gestión efectiva de la cadena de suministros, permite una mejor prestación de servicio al cliente y de la cadena de valor, a través de la gestión de flujos de información, de procesos, productos y monetarios.

La cadena de suministros permite competir con éxito en los mercados actuales, gracias al resultado que produce la conjunción de los objetivos de la cadena de suministros y la implantación de mejores prácticas de la planificación de suministros, producción, transporte, almacenaje, compras y lo más importante el servicio al cliente.

Existen características inherentes a la cadena de suministro, y estas son:

- Es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas.
- El cliente es parte primordial de las cadenas de suministro. El propósito fundamental de las cadenas de suministro es satisfacer las necesidades del cliente.
- Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen: clientes, detallistas, mayoristas/distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas.
- Cada etapa de la cadena de suministro se conecta a través del flujo de productos, información y fondos.
- No es necesario que cada una de las etapas esté presente en la cadena de suministro.
- El diseño apropiado de la cadena de suministro depende de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

2.3.2 Balanced Scorecard

Es un marco conceptual orientado al Management Estratégico, permite transmitir las estrategias definidas por una organización de una manera más clara y eficiente, basándose en la definición de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa y efecto a través de un mapa estratégico en una o varias perspectivas como: financiera, clientes, procesos internos,

aprendizaje y mercadeo: es decir, traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán cuantificables a través de indicadores alineados a un estándar.

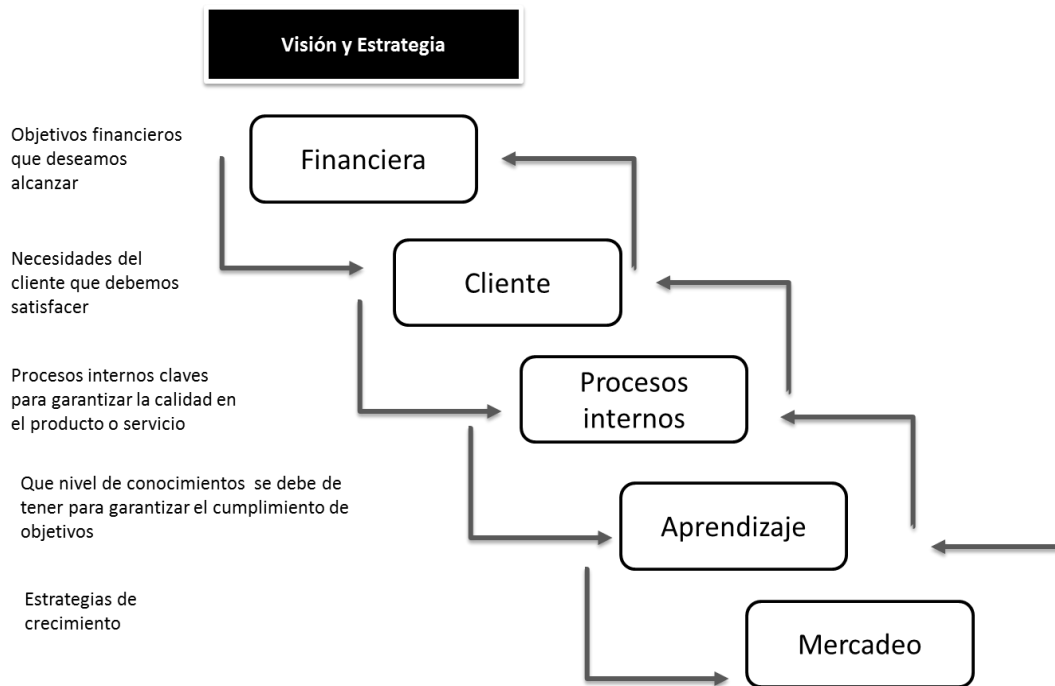
La visión y la estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el Balanced Scorecard, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- **Financiera:** Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto.
- **Clientes:** Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente.
- **Procesos Internos:** Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas.

Objetivos del BSC:

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Fijar nuevas metas.
- Desarrollar el liderazgo.
- Innovación estratégica.
- Educar a la organización.
- Coordinar iniciativas de mejoras.
- Alinear programas e inversiones.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.

Perspectivas de negocio



De acuerdo a Santos y Fidalgo (2004) el BSC es un modelo de gestión que considera elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza en la dirección definida en la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados; sin embargo, presenta algunas debilidades y fortalezas, mismas que se presentan en la siguiente tabla.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización.</p>	<p>Falta de compromiso por parte de la dirección responsable de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación.</p>
<p>Traducción de la estrategia en términos operáticos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.</p>	<p>Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio.</p>

Relación entre el presupuesto y las estrategias, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de la información.
Herramienta de aprendizaje. Mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los planes de acción.	Puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos de diseño.
Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.	Visión parcial de la organización.

En este caso, los resultados que brindan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. (Santos y Fidalgo, 2004).

2.3.3 Tecnología ERP

Un ERP por sus siglas en inglés "Enterprise Resource Planning" y en español "Planificación de Recursos empresariales", tiene como objetivo gestionar de forma óptima todos los recursos de una empresa.

Una empresa que decide implantar un ERP, está realizando un cambio estratégico en el futuro de la misma. En este planteamiento, se visualizan cuatro objetivos estratégicos:

- Mejora de la productividad.
- Mejora de la calidad.
- Mejora del servicio al cliente.
- Reducción de costos.

El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

Características:

Las características que distinguen a un ERP de cualquier otro software empresarial, es que deben de ser sistemas integrales, con modularidad y adaptables, tienen distintos enfoques de ejecución con dimensiones de beneficios; en nuestro proyecto utilizaremos el tipo de enfoque Modular, con Dimensión Estratégica y Open Source (ERPNext).

Modulares. Los ERP entienden que una empresa es un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos. Una ventaja de los ERP, tanto económica como técnica es que la funcionalidad se encuentra dividida en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo con los requerimientos del cliente. Ejemplo: ventas, materiales, finanzas, control de almacén, recursos humanos, etc.

Los módulos de un sistema ERP varían dependiendo de las características de la empresa, pues son muy diferentes los requerimientos en organizaciones en las que, por ejemplo, su principal negocio es la producción, la distribución o bien los servicios. Algunos de los módulos más comunes son:

- Gestión Financiera
- Gestión de Ventas
- Gestión de Compras
- Gestión de la Distribución y Logística
- Gestión y planificación de la Producción
- Gestión de Proyectos
- Gestión de Recursos Humanos

ERP Open Source

Una buena alternativa a los ERP propietario son los sistemas ERP Open Source o de software libre.

Se denomina software de código libre a todas aquellas aplicaciones informáticas en la que se tiene acceso al código fuente de manera libre ofreciendo las siguientes libertades al usuario:

- Libertad para usar el programa para cualquier actividad.
- Libertad para el acceso y la modificación del código.
- Libertad para la libre distribución de la aplicación, modificado o no.

Reducción de Costos: Esta es posiblemente la ventaja más conocida de los ERP de software libre. El hecho de que no tengan costos de adquisición ha hecho que este tipo de Sistemas de Gestión hayan ido más allá de las grandes corporaciones y ahora estén al alcance de cualquier PYME.

Mayor adaptabilidad: Otro factor condicional de un sistema ERP es el grado de adaptabilidad del software. Tienen la ventaja de tener una amplia flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Siempre existe un desajuste entre las funcionalidades del sistema de gestión y los requisitos concretos que exige un negocio. Por eso, muchas veces deberemos adaptar los procesos de nuestra empresa al ERP que hemos implantado y al revés, modificando el código fuente de nuestro Sistema de Gestión para que sea acorde con los requisitos del negocio.

El problema es que ciertos ERP comerciales tienen un código fuente tan cerrada y rígida que no permitirá realizar cambios sustanciales en los procesos más complejos del sistema. Siempre podremos personalizar el sistema a nuestro gusto, pero sin hacer cambios importantes.

Menor dependencia del proveedor

Si implantamos un ERP de propietario en una empresa, estaremos estableciendo una relación de gran dependencia hacia dicho propietario. Deberemos contactar con los propietarios del código fuente para cualquier tipo de requerimiento o actualización que necesitemos realizar en el ERP.

Esto implica dos desventajas. Por un lado, siempre deberemos aceptar las condiciones que estos fabricantes nos exijan. Por otro lado, si esos agentes propietarios dejan de existir nuestro sistema ERP quedará completamente petrificado. Sin opción alguna de modificación ya que nosotros no tenemos acceso al código fuente.

Además, usando aplicaciones de código abierto, se asegura un buen servicio, ya que, si la empresa proveedora del software no da un buen trato al cliente, éste puede elegir que otra empresa le dé el soporte sin cambiar de aplicación.

Capítulo III. Diagnóstico de la empresa Play Mixes, S.A. de C.V.

3.1 Conceptualización del método de diagnóstico

Se divide en diagnóstico financiero, operativo y general.

3.2 Diagnóstico financiero

Se realiza el diagnóstico aplicando el método de porcentos integrales al balance general y el estado de resultados, y calculando las razones financieras, con el fin de determinar las problemáticas que tiene la empresa para definir alternativas de solución.

Análisis del Balance General

Se observó concretamente cual es la situación financiera de Play Mixes, S.A. de C.V. y así mismo de qué manera se encuentra dividida; es decir, los activos que representan los bienes de la empresa, pasivos y el capital que representa el patrimonio de la organización.

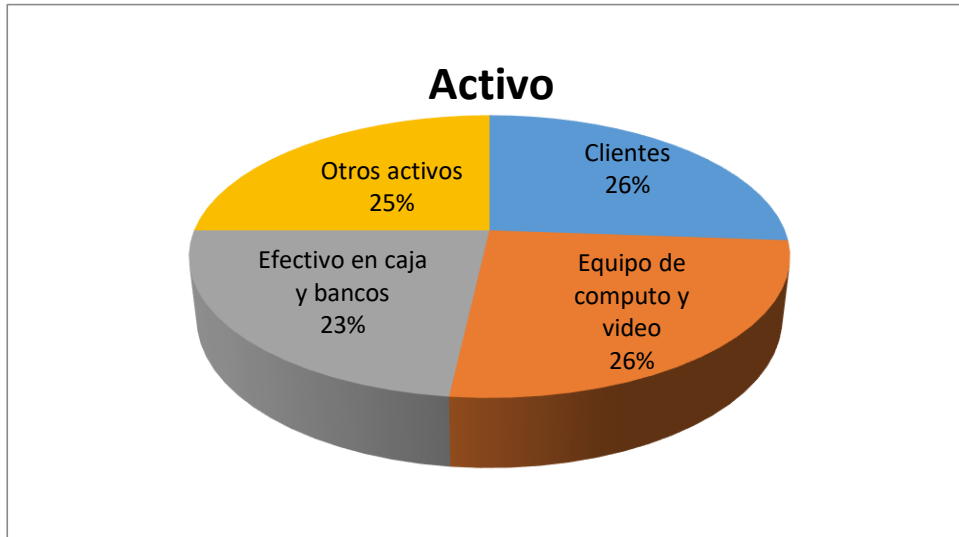


PLAYMIXES, S.A. DE C.V.

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

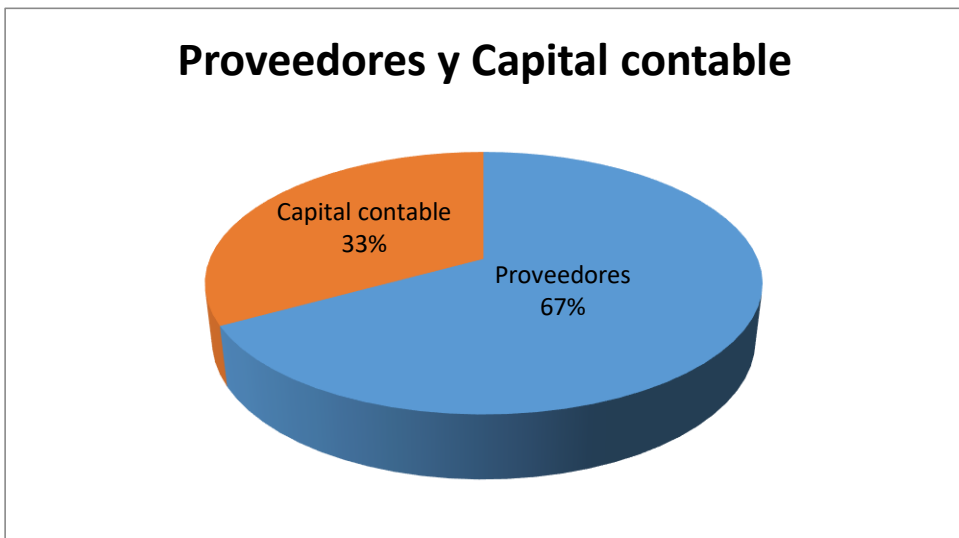
ACTIVO			Analisis Porcentual	PASIVO			Analisis Porcentual
CIRCULANTE				CIRCULANTE			
Efectivo en Caja y Bancos	\$	3,499,771	23.21%	Proveedores	\$	6,341,823	42%
Inversiones en valores	\$	-	0.00%	Acreedores	\$	1,775,087	12%
Cientes	\$	3,941,763	26.14%	Impuestos por Pagar	\$	1,138,349	8%
Inventarios	\$	1,000		Anticipo de clientes	\$	26,748	0%
Deudores Diversos	\$	622,096	4.13%	Otros Pasivos	\$	770,402	5%
Impuestos a Favor	\$	334,204	2.22%	TOTAL PASIVO	\$	10,052,409	67%
Pagos Anticipados	\$	786,459	5.22%				
Anticipo a Proveedores	\$	1,113,659	7.39%				
Otros Activos	\$	879,535	5.83%				
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	\$	11,178,487	74.14%				
NO CIRCULANTE				CAPITAL CONTABLE			
Equipo de transporte	\$	70,609	0.00%	Capital Social	\$	650,000	4%
Dep. Acum. Eq. Trans.	\$	70,608		Aportaciones x Formalizar	\$	-	0%
Equipo de Cómputo y video	\$	7,007,910	25.63%	Resultado de Ej. Ant. Act.	\$	2,188,212	15%
Dep. Acum. Eq. Com. Y video	\$	3,142,552		Resultado del Ejercicio	\$	2,186,826	15%
Equipo de Oficina	\$	30,170	0.12%	TOTAL CAPITAL	\$	5,025,038	33%
Dep. Acumulada. Eq. De Ofic.	\$	12,519					
Depósitos en Garantía	\$	16,950	0.11%				
SUMA ACTIVO NO CIRCULANTE	\$	3,899,960	25.86%				
Total de Activos	\$	15,078,447	100.00%	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$	15,078,447	100.00%

A continuación, se muestran los porcentajes más representativos que se determinaron en el método de porcentajes integrales en el balance general. Estos nos indican las posibles áreas de oportunidad de la empresa y éstas son:



Interpretación:

Podemos apreciar en la gráfica que las cuentas más importantes en los activos son: Clientes y Equipo de Cómputo y video ya que la suma de ellas representa más de un 50% de participación en los activos de la empresa.



Interpretación:

Analizando la gráfica anterior podemos apreciar que, de acuerdo a los porcentajes de participación, la inversión que aportan los propietarios es menor que la deuda que se adquiere con proveedores.

Por lo tanto, podemos decir que no existe un balance conveniente para la empresa..

Método de Índices o Razones Financieras

Razones o índices financieros	Parámetros		Resultados 2015	Parámetros	
	Aceptable	No aceptable		Aceptable	No aceptable
Liquidez \$	2 a 1 o más	menos de 2 a 1	1.11	X	
Prueba del ácido o solvencia \$	1 a 1 o más positivo	menos de 1 a 1 negativo	0.72		X
Apalancamiento o endeudamiento con recursos ajenos %	40% o menos	más de 40%	67%		X
Apalancamiento o endeudamiento con recursos propios %	60% o más	menos de 60%	33%		X
Rotación del activo total \$	1 a 1	menos 1a 1	1.30		X
Rotación de inventarios (días) (vueltas)	30 días o menos	más de 30 días	182.50		X
Rotación de cuentas por cobrar (días)	en relación con sus políticas de crédito (30 días)		73	X	
Rentabilidad sobre la venta %	En relación con: -Planeación financiera. -Comparación con empresas del ramo o giro.		11%	X	
Utilidad de operación a ventas %			11%	X	
Rentabilidad sobre activo %			14%		X
Rentabilidad sobre capital %			43%		X

Resultados del análisis

Después de haber aplicado los métodos correspondientes al balance general, pudimos detectar las áreas de oportunidad y los puntos débiles que presenta la entidad.

En el balance general se detectaron dos áreas de oportunidad las cuales generan gran impacto en la estabilidad de la empresa y son los siguientes:

- Clientes / Cobranza
- Almacén / Inventario (Equipo de cómputo y video)

Podemos apreciar que ambos conceptos conforman el 50% de participación en los activos de la organización, por lo tanto, son los que aportan más entrada de capital a la misma; sin embargo, es necesario mencionar que el equipo de cómputo y video presenta tendencia a la depreciación conforme transcurre el tiempo y para el caso de clientes será necesario verificar si los pagos son realizados en tiempo y forma.

Para determinar correctamente el impacto de los dos rubros mencionados, aplicaremos el análisis de razones financieras.

Resultado del análisis de las razones financieras

Prueba del ácido o solvencia:

Las deudas son casi el total del activo de la empresa, es por eso que hay una nula solvencia con la cuál garantizar los pagos de los pasivos.

Apalancamiento con recursos externos:

El apalancamiento representa más de la mitad de los pasivos de la empresa, la empresa tiene una deuda mayor a la óptima para apalancarse con recursos externos.

Apalancamiento con recursos propios:

Para ser óptimo se tendría que tener al menos el 60% de los recursos propios otorgados por los accionistas, o dueños. En este caso es el 33% muy debajo del parámetro óptimo de apalancamiento propio.

Rotación del activo total:

No se está utilizando eficientemente los activos para generar ventas.

Rotación de inventarios:

No se está utilizando eficientemente los activos para generar ventas.

Rentabilidad sobre el activo:

En comparación con el ejercicio anterior hubo un peor porcentaje de rentabilidad sobre el activo; es decir que hubo menos utilidades generadas con los recursos totales del negocio.

Rentabilidad sobre el capital:

En comparación con el ejercicio anterior hubo menor porcentaje recuperación de inversión hacia los socios por cada peso invertido en la empresa.

Con base a los análisis anteriores pudimos llegar a la conclusión de que las áreas de oportunidad en las que debemos enfocarnos para solucionar los problemas y obtener un flujo eficiente en el proceso de la empresa Play Mixes, S.A. de C.V., son:

- Clientes / Cobranza
- Almacén / Inventario (Equipo de cómputo y video)

Estado de resultados

A continuación, se presenta el análisis de porcentajes integrales de forma vertical realizado al estado de resultados, esto es con el fin de poder detectar que participación tienen los diversos costos y gastos de la empresa, ya que con ello podremos detectar las áreas de oportunidad.

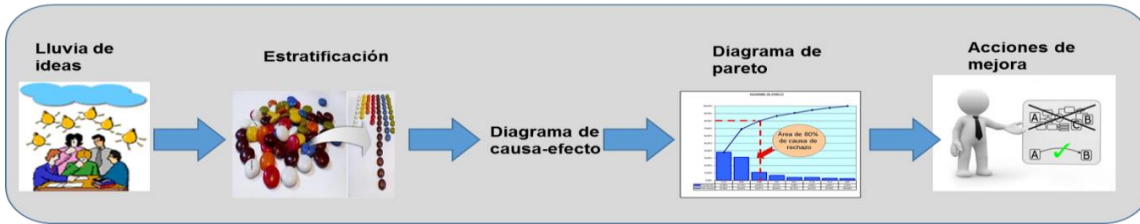


PLAYMIXES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
 Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2015

		Análisis Porcentual		Parámetros:
INGRESOS				
Ventas al Contado	\$	19,681,170.00	100.00%	Aceptable
Ventas a Crédito	\$	-	0.00%	Aceptable
Devoluciones, descuentos y bonificaciones/ventas	\$	111,164.99	0.56%	Aceptable
Ventas Netas		\$ 19,570,005.01	99.44%	
COSTOS				
Costo de Ventas	\$	2,000.00		
Costo de Ventas		\$ 2,000.00	0.01%	Aceptable
Utilidad Bruta		\$ 19,568,005.01	99.99%	
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos Operativos	\$	15,760,583.00	80.53%	No Aceptable
Gastos Generales	\$	1,559,806.00	\$ 17,320,389.00	7.97%
Utilidad de Operación		\$ 2,247,616.01	11.49%	Aceptable
OTROS INGRESOS O GASTOS				
Costo Integral de Financiamiento	\$	62,790.00	0.32%	
Otros Ingresos	\$	-	0.00%	
Total de Otros Ingresos o Gastos		\$ 62,790.00	0.32%	
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 2,184,826.01	11.16%	
ISR y PTU		\$ -	0.00%	
UTILIDAD NETA		\$ 2,184,826.01	11.16%	

El análisis arroja que los Gastos de Operación son muy altos, representan un 80.53%. Esto impacta de forma significativa las utilidades, por lo tanto, se tienen que identificar y optimizar los procesos para reducir este impacto y darle más solvencia a la empresa.

Aplicación de las herramientas básicas para el análisis de problemas



Lluvia de ideas

Fue necesario reunirnos con los responsables de las áreas involucradas en los procesos, con el fin de aportar ideas que ayuden a la solución de los problemas.

Clientes / Cobranza

- Errores de facturación.
- No cuentan con un seguimiento adecuado de clientes.
- No se tiene estructurada una base de datos con todos los clientes.
- Cuentas por cobrar vencidas.
- Falta de comunicación con otras áreas involucradas.
- Carecen de políticas de cobro.
- No tienen definida una categoría de sus clientes (Excelente, bueno, malo).

Almacén / Inventario (Equipo de cómputo y video)

- Mala organización y planeación del inventario.
- No se cuenta con el stock necesario.
- No se tiene una clasificación adecuada de los productos.
- Pedidos duplicados.
- Marcas diferentes de sus productos.
- El equipo no se encuentra protegido correctamente del polvo.
- No se cuenta con un lugar específico para su resguardo.
- El inventario no está actualizado.

Estratificación

Causas que influyen en la problemática de Clientes / Cobranza:

No.	Causas	1	2	3	4	5	Total
1	Errores de facturación.	2	1	4	2	2	11
2	No cuentan con una estructura adecuada para seguimiento a los clientes y se triplica el trabajo.	4	5	6	5	7	27
3	No se tiene estructurada una base de datos con todos los clientes.	3	7	5	6	4	25
4	Cuentas por cobrar vencidas.	1	2	1	3	5	12
5	Falta de comunicación con otras áreas involucradas.	5	6	7	4	1	23
6	Las políticas de cobro se necesitan actualizar y comunicarlas con todos los clientes interno y externos.	6	4	3	7	6	26
7	No tienen definida una categoría de sus clientes (Excelente, bueno, malo)	7	3	2	1	3	16

Causas que influyen en la problemática de Almacén / Inventarios (equipo de cómputo y video):

No.	Causas	1	2	3	4	5	Total
1	Mala organización del inventario	1	3	1	5	1	11
2	No se cuenta con el stock necesario	4	1	3	1	3	12
3	No se tiene una clasificación adecuada de los productos	8	7	7	7	4	33
4	Pedidos duplicados	3	3	2	2	2	12
5	Marcas diferentes de sus productos	2	5	4	3	7	21
6	El equipo no se encuentra protegido correctamente del polvo	7	6	6	6	5	30
7	No se cuenta con un lugar específico para su resguardo	6	8	8	7	8	37
8	El inventario no está actualizado	5	7	5	8	6	31

A continuación, se muestran las tablas con los datos correspondientes para obtener la gráfica de Pareto de Clientes (cuentas por cobrar) y de Almacén (equipo de cómputo y video).

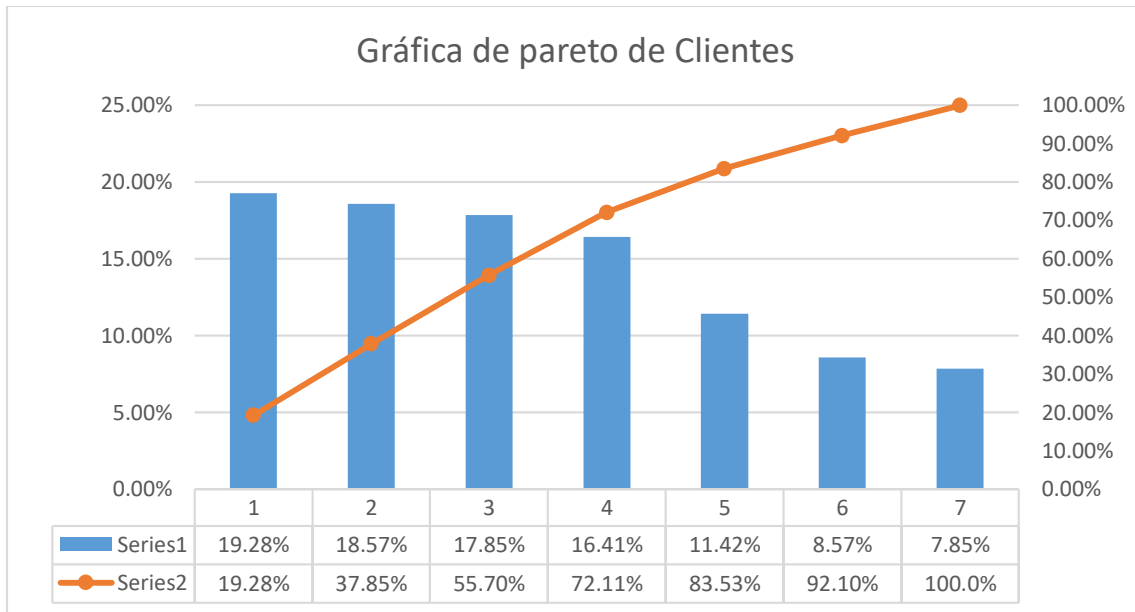
Tabla perteneciente a los datos de Clientes / Cobranza:

No.	Causas	Frecuencia	% Relativo	% Acumulado
1	No cuentan con un seguimiento a los clientes	27	19.28%	19.28%
2	Carecen de políticas de cobro	26	18.57%	37.85%
3	No se tiene estructurada una base de datos con todos los clientes	25	17.85%	55.70%
4	Falta de comunicación con otras áreas involucradas	23	16.41%	72.11%
5	No tienen definida una categoría de sus clientes (Excelente, bueno, malo)	16	11.42%	83.53%
6	Algunos clientes les deben dinero	12	8.57%	92.10%
7	Errores de facturación	11	7.85%	100%
	Total	140	100%	

Tabla perteneciente a los datos de Almacén / Inventario (equipo de cómputo y video):

No.	Causas	Frecuencia	% Relativo	% Acumulado
1	No se cuenta con un lugar específico para su resguardo	37	19.78%	17.78%
2	No se tiene una clasificación adecuada de los productos	33	17.64%	37.42%
3	El inventario no está actualizado	31	16.57%	53.99%
4	El equipo no se encuentra protegido correctamente del polvo	30	16.04%	70.03%
5	Marcas diferentes de sus productos	21	11.22%	81.25%
6	No se cuenta con el stock necesario	12	6.41%	87.66%
7	Pedidos duplicados	12	6.41%	94.07%
8	Mala organización del inventario	11	5.88%	100%
	Total	187	100%	

Gráfica de Pareto correspondiente a Clientes / Cobranza:



Gráfica de Pareto correspondiente a Almacén / Inventario (equipo de cómputo y video):

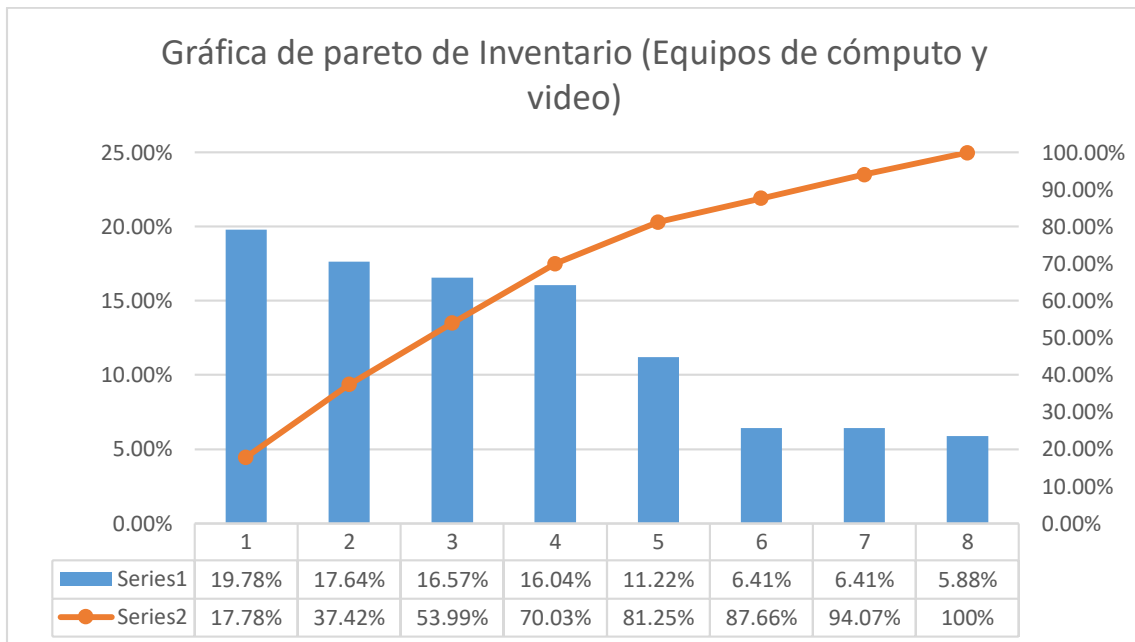
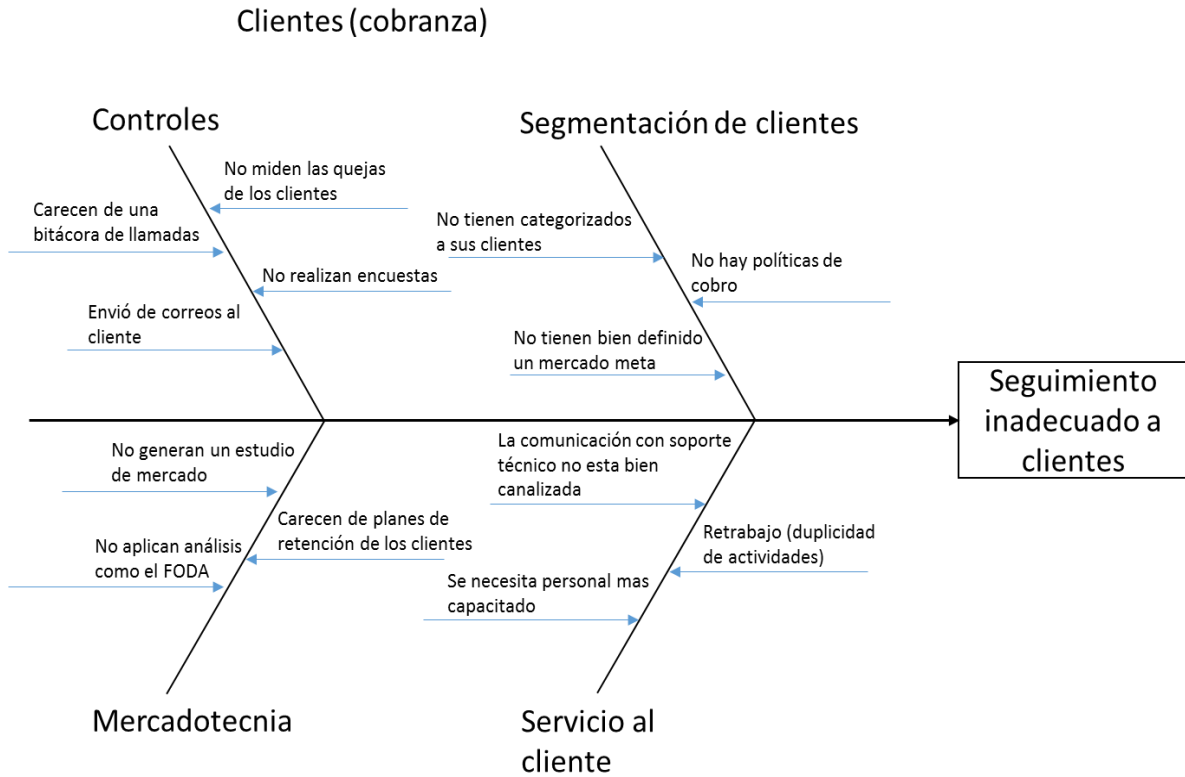
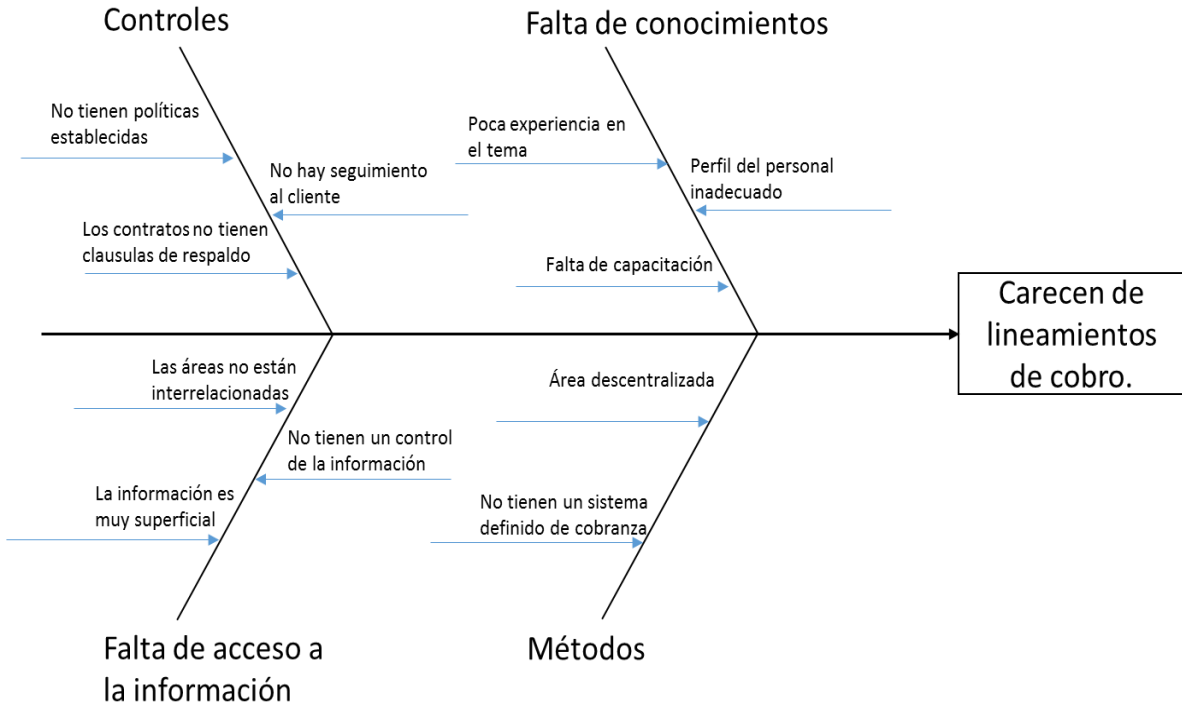


Diagrama de Causa-Efecto

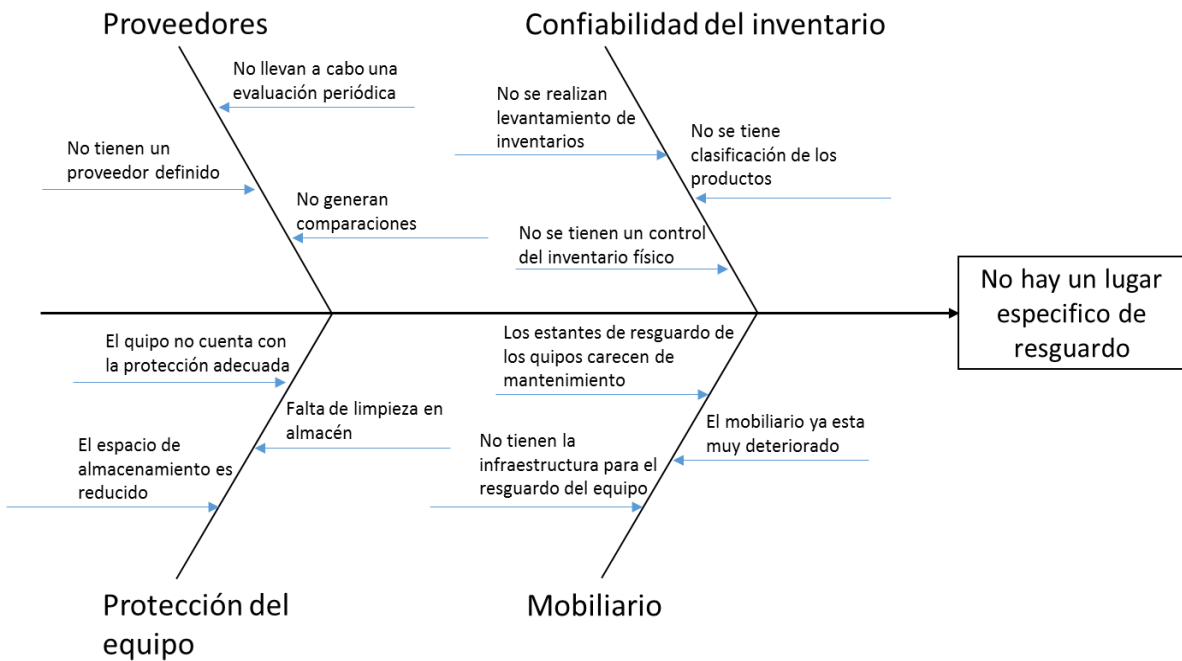
Este tipo de diagrama nos sirve para poder apreciar de manera más amplia las posibles causas que se convierten en problemas importantes para la empresa Play Mixes, S.A. de C.V., y su proceso.



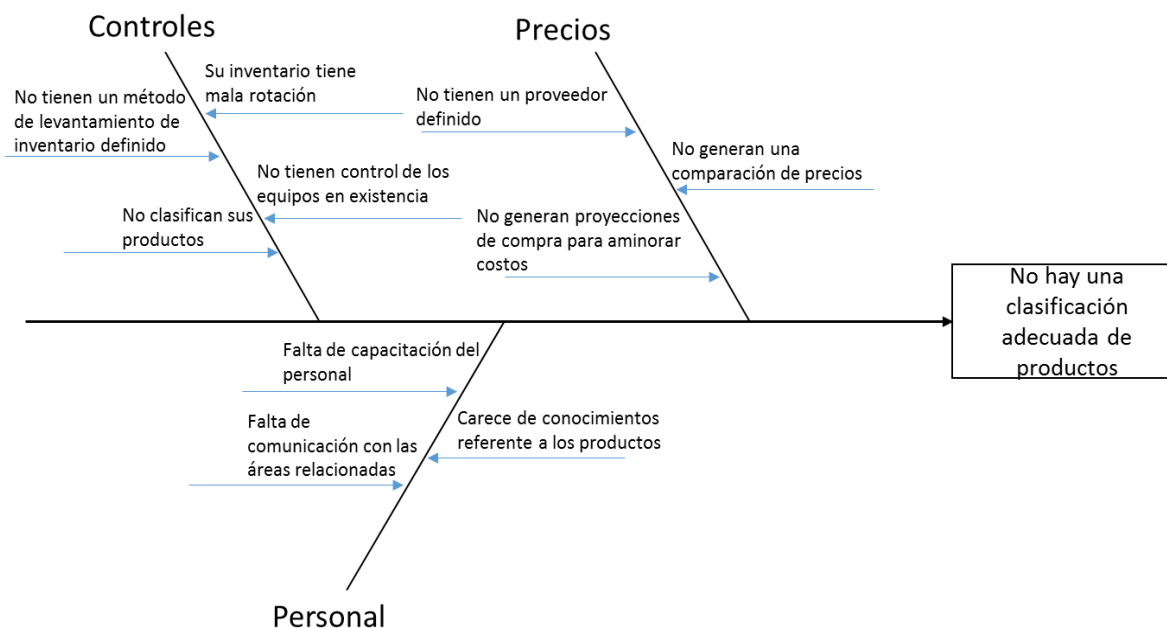
Cientes (cobranza)



Almacén (inventarios)



Almacén (inventarios)



3.3 Diagnóstico operativo

Se realizó el diagnóstico operativo a los procesos identificados en el diagnóstico financiero, cobranza y almacén, con ayuda de las herramientas de análisis de procesos:

- Identificación de proceso
- Cadena de relaciones
- Entradas y salidas
- PEPSU
- Mapeo de procesos
- Escenarios de solución

3.3.1 Identificación del proceso

Consiste en estructurar y detallar las actividades que se desarrollan en el proceso de clientes / cobranza, para mejorar el mismo.

Identificación de proceso de clientes / cobranza



Nombre del proceso Cobranza	Nombre del responsable del proceso Gerardo Pineda
Área en la que opera el proceso. Dirección Administrativa	Objetivo del proceso. Administrar y controlar las operaciones originadas por el proceso de cobranza.
Misión del área en que opera el proceso. Controlar y administrar las operaciones de las cuenta por pagar y contribuir con la solvencia económica de la empresa.	
Visión del área en que opera el proceso. Mantener una sana cartera de clientes en materia de cuentas por cobrar.	
Objetivo del área en que opera el proceso. Planear, controlar y hacer efectiva la cobranza de la empresa.	
Funciones con las que se relacionan las actividades del proceso. Atención clientes, seguimiento al servicio que se brinda, atención a reclamos de calidad o creación de conceptos.	
Programas que realiza el área en donde interactúan el proceso y controles con los que cuenta. Actualmente no están definidos los programas y controles de cuentas por pagar.	
Normatividad que regula las funciones del área en donde interactúan el proceso y de controles de cumplimiento: N/A.	

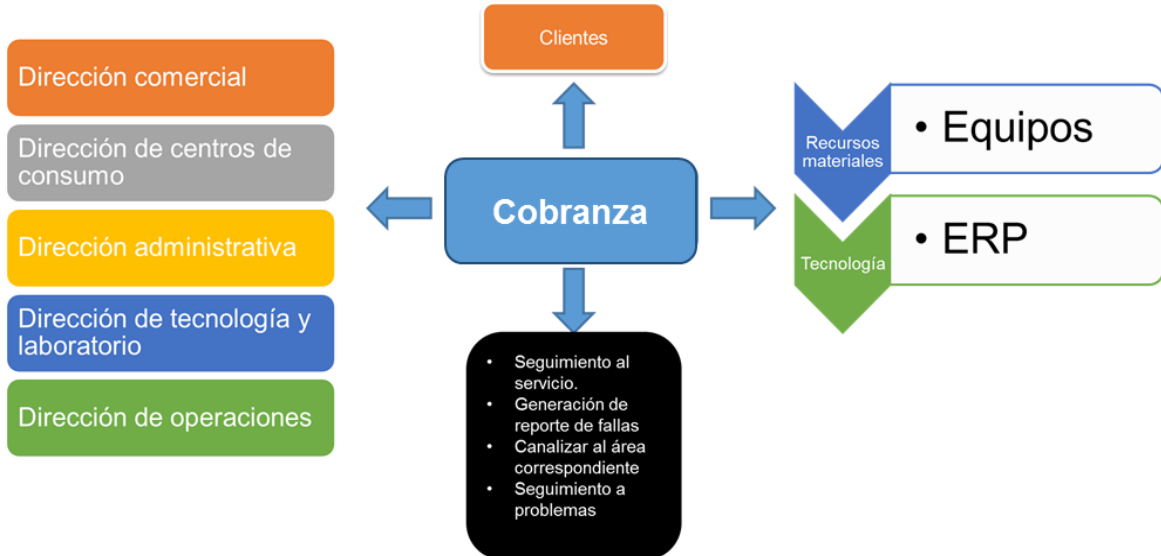
Identificación de proceso de Almacén / Inventarios



<p>Nombre del proceso. Almacén / Inventarios</p>	<p>Nombre del responsable del proceso. Paola Santibañez y Gerardo Pineda.</p>
<p>Área en la que opera el proceso. Centros de Consumo y Administración</p>	<p>Objetivo del proceso. Controlar el abastecimiento de los equipos de cómputo y video para el correcto funcionamiento de las operaciones dentro de la empresa.</p>
<p>Misión del área en que opera el proceso. Administrar de forma eficiente los activos tecnológicos de la empresa para garantizar el servicio a los clientes.</p>	
<p>Visión del área en que opera el proceso. Mejorar los sistemas de información para la optimización de los recursos de la empresa.</p>	
<p>Objetivo del área en que opera el proceso. Supervisar, garantizar e implantar sistemas de información de todas las áreas de la empresa.</p>	
<p>Funciones con las que se relacionan las actividades del proceso. Configurar los equipos, supervisar el manejo de la información, apoyar en los trabajos para algunas áreas como administración, contabilidad, operaciones, etc. Implementar medidas de seguridad en tecnología, asesorar a los clientes.</p>	
<p>Programas que realiza el área en donde interactúan el proceso y controles con los que cuenta. Actualmente no están definidos los programas y controles.</p>	
<p>Normatividad que regula las funciones del área en donde interactúan el proceso y de controles de cumplimiento: N/A.</p>	

3.2.3 Aplicación de herramientas para análisis de procesos

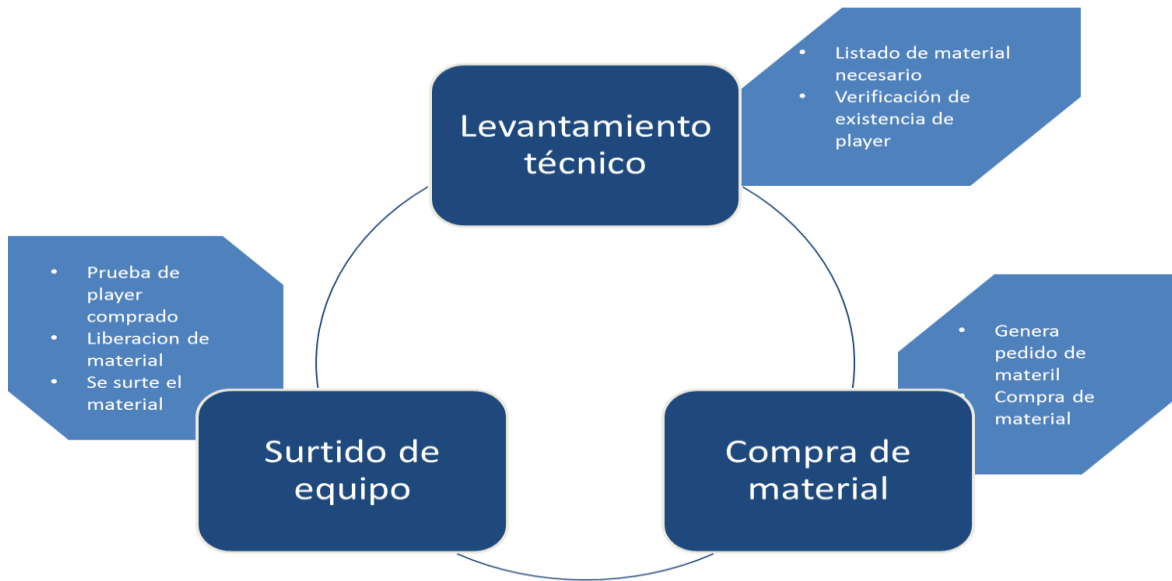
Cadena de relaciones Clientes



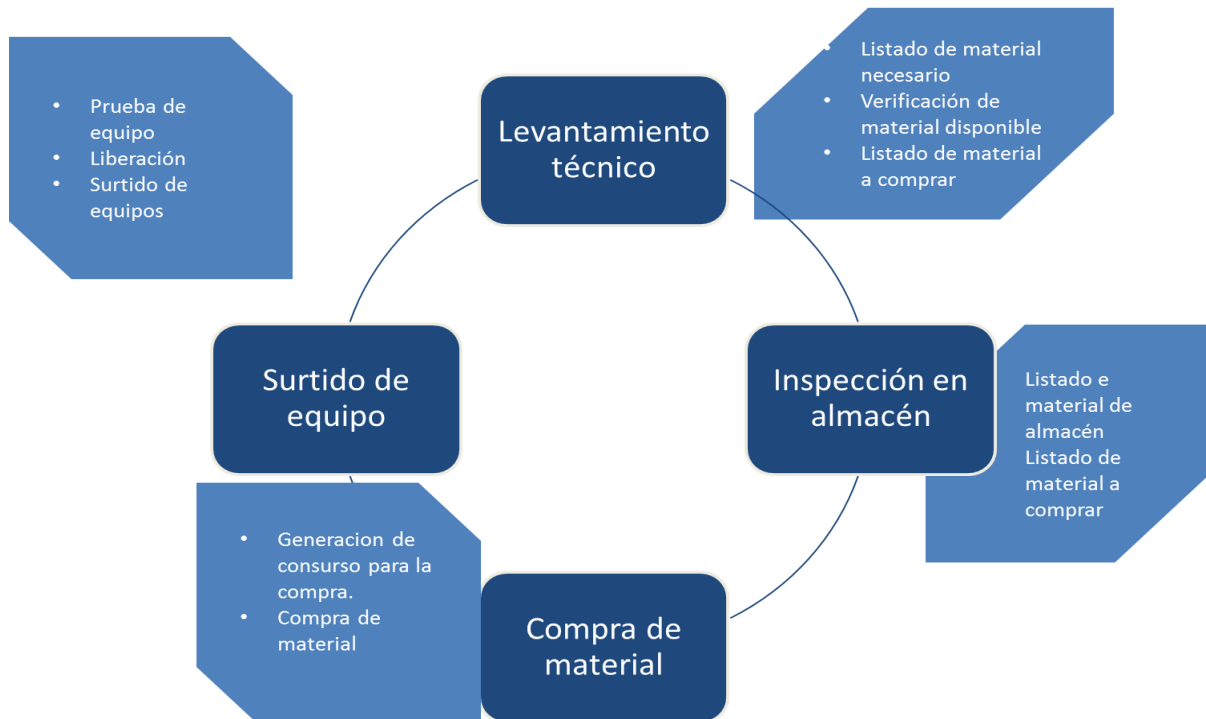
Cadena de relaciones Inventarios



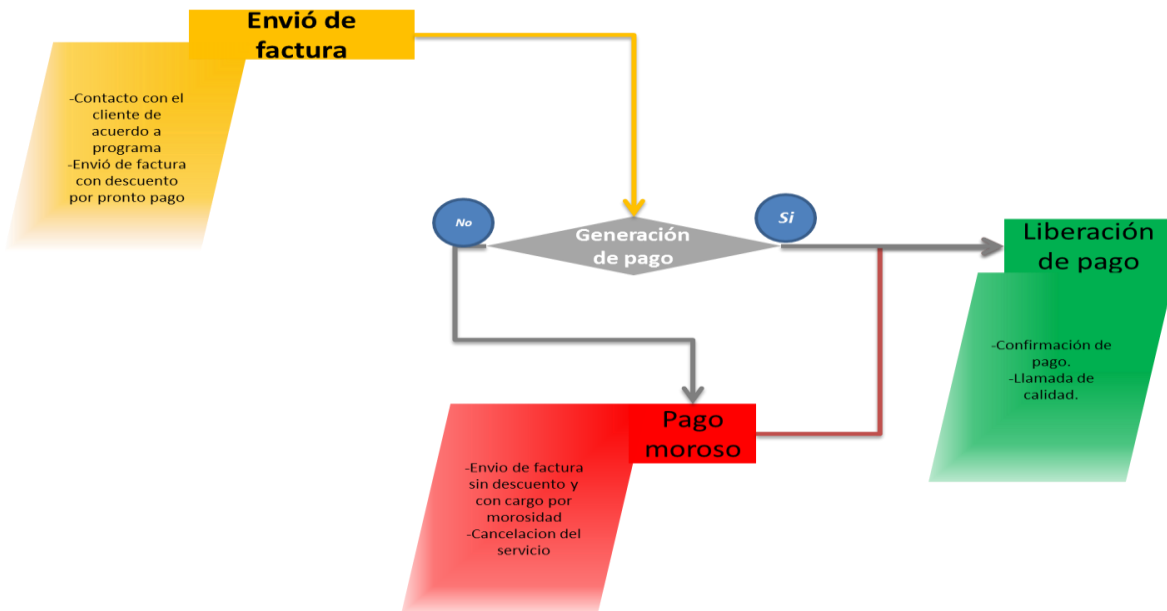
Entradas y salidas almacén actual



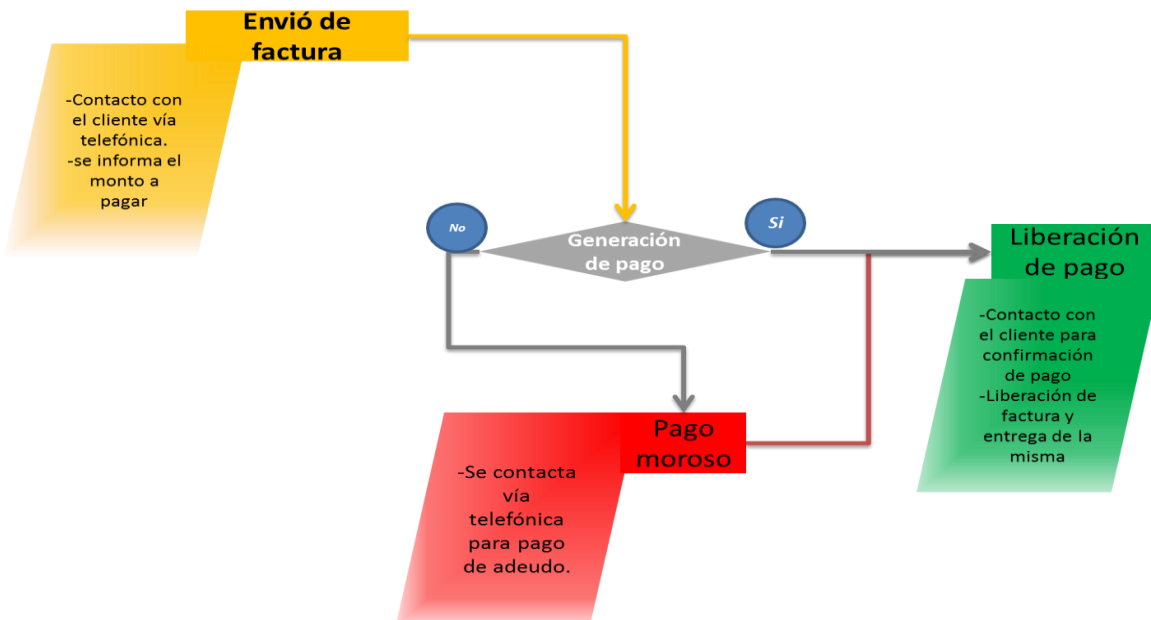
Entradas y salidas almacén propuesto.



Entradas y salidas cobranza propuesto.



Entradas y salidas cobranza actual.



PEPSU Clientes / Cobranza

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Facturación	Llamada para cobro de servicio	Se realiza una llamada al cliente para informar el monto de pago por el servicio.	Se genera el pago por parte del cliente	Cliente
Cliente	Pago de servicio	El cliente realiza el pago del servicio	Cliente llama para confirmar su pago a facturación	Facturación
Facturación	Elaboración de factura	Una vez que el cliente confirma su pago se elabora la factura correspondiente	liberación de factura	Cliente
Cliente	Sin pago de servicio	El cliente no realiza el pago del servicio	No se registra el cobro del servicio	Facturación
Facturación	Llamadas de pago atrasado	Se realiza un programa para las llamadas de cobro atrasado	Llamadas de cobro atrasado	Cliente

PEPSU Almacén / Inventarios

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Cliente	Cliente adquiere el servicio/Falla técnica	Se atiende la solicitud del cliente y se programa el levantamiento técnico	Levantamiento técnico	Gerencia técnica
Gerencia Técnica	Levantamiento técnico	Se realiza la inspección de equipo necesario para la actividad (nueva instalación o mantenimiento)	Elaboración de requerimiento de equipo.	Dirección administrativa
Dirección administrativa	Compra de equipos	Se realiza la compra de equipos con proveedores establecidos	Abastecimiento de material	Gerencia técnica
Gerencia técnica	Liberación de material.	se prueba el material para la liberación e instalación	Instalación de equipo/mantenimiento	Cliente

Mapeo de proceso en su cuarto nivel (Clientes / Cobranza)

Nombre del proceso: Clientes				Clave del proceso: xxxxxxxx												
Objetivo: Ofrecer el servicio y satisfacer los requerimientos de los clientes				Fecha: 22/04/16												
Responsable: Nayeli Arias				Hoja: 1 de 1												
Número de actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo minutos	●	→	■	◐	▲	⊙	Agrega valor		Es necesaria		Mejora Optimiza Transfiere Elimina Igual	Control interno	Observaciones
										SI	NO	SI	NO			
1	Dirección comercial	Hablar con los clientes o posibles clientes para ofrecerle los servicios	50								x		x	Optimiza	Control interno	
2	Dirección comercial	Revisar los requerimientos específicos de los clientes	60									x	x	Mejora	Control interno	
3	Dirección comercial	Pasar los requerimientos a centros de consumo para agendar una cita con el posible cliente o cliente según sea el caso	30									x	x	Optimiza	Control interno	
4	Dirección comercial	Definir con centros de consumo cual es el concepto del cliente	1 día 1440								x		x	Mejora	Control interno	
5	Dirección comercial	Definir con el área administrativa, pagos, facturación, tiempos de entrega, obligaciones y derechos	1 día 1440								x		x	Optimiza	Control interno	
6	Dirección comercial	Definir con dirección de operaciones el calendario de programación musical ya conceptualizado anteriormente por el cliente	2 Días 2880								x		x	Igual	Control interno	
7	Dirección comercial	Concretar la programación del Hardware con dirección de operaciones para enviar a centros de consumo para el visto bueno	180									x	x	Optimiza	Control interno	
8	Dirección comercial	Centros de consumo autoriza y da el visto bueno de la programación musical (concepto del cliente)	120									x	x	Mejora	Control interno	
9	Dirección comercial	Contactar al cliente para informar que su concepto esta listo para instalarse	60									x	x	Optimiza	Control interno	
10	Dirección comercial	Coordinar con centros de consumo la instalación y prueba del equipo y programación	3 Días 4320									x	x	Optimiza	Control interno	
11	Dirección comercial	Dar seguimiento a los clientes														
12		Total	9140	6	1	2	1	0	0	4	6	10	0			

Mapeo de proceso en su cuarto nivel (Almacén / Inventarios)

Nombre del proceso: Inventarios				Clave del proceso: xxxxxxxx												
Objetivo: Controlar las entrada y salida de equipos				Fecha: 22/04/16												
Responsable: Paola Santivañes				Hoja: 1 de 1												
Número de actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo minutos	●	→	■	◐	▲	⊙	Agrega valor		Es necesaria		Mejora Optimiza Transfiere Elimina Igual	Control interno	Observaciones
										SI	NO	SI	NO		Control normativo	
1	Centros de consumo	Requerimiento de equipo	10								X		X	Optimiza	Interno	
2	Centros de consumo	Revisión de inventarios	15									X	X	Mejora	Interno	
3	Centros de consumo	Se surte el equipo disponible	15									X	X	Mejora	Interno	
4	Centros de consumo	Solicitud de compra	1440									X	X	Mejora	Interno	
5	Centros de consumo	Cotización	4320									X	X	Optimiza	Interno	
6	Centros de consumo	Se genera compra de equipo	1440									X	X	Optimiza	Interno	
7	Laboratorio	Pruebas y carga de equipo	4320									X	X	Optimiza	Interno	
8	Laboratorio	Vo. Bo del equipo	10									X	X	Optimiza	Interno	
9	Centros de consumo	Salida de equipo para instalación	15								X		X	Mejora	Interno	
10	Total		11585	5	0	2	1	0	0	2	7	9	0			

3.4 Diagnóstico general y escenarios de solución

Una vez realizado el diagnóstico (financiero y operativo) pudimos obtener datos e información que nos ayudó a detectar las principales problemáticas que presenta Play Mixes, S.A. de C.V., permitiéndonos obtener un diagnóstico general que se detalla a continuación.

Áreas de oportunidad identificadas como caso de estudio:

-Clientes: 26% de participación en el análisis de porcentos integrales.

-Inventarios: 25.6% de participación en el análisis de porcentos integrales.

Las áreas mencionadas anteriormente también cuentan con deficiencias que se encontraron durante el diagnóstico operativo, con el uso de esas inconsistencias también pudimos generar diagramas de Pareto para poder enfocar las acciones de mejora que hacia las problemáticas principales.

Los principales problemas que afectan al área de Inventario (almacén) son los siguientes:

- No se cuenta con un lugar específico para su resguardo: 19.78%
- No se tiene una clasificación adecuada de los productos: 17.64%
- El inventario no está actualizado: 16.57%

Los principales problemas que afectan al área de Clientes (cuentas por cobrar) son los siguientes:

- No cuentan con un seguimiento a los clientes: 19.28%
- Carecen de políticas de cobro: 18.57%
- No se tiene estructurada una base de datos con todos los clientes: 17.85%

Los puntos mencionados afectan el desarrollo de las actividades, además de obstaculizar el aprovechamiento del recurso humano y material, la integración entre áreas y la consolidación de los objetivos marcados por Play Mixes, S.A. de C.V. Los esfuerzos aislados, afectan la competitividad, la ejecución, la estandarización, la rentabilidad y servicio que proporciona la organización.

Estas son las problemáticas identificadas que afectan a cada área en estudio, por lo cual aplicando estrategias y soluciones específicas a cada punto podremos reducir el impacto negativo que estas generan en el flujo del proceso.

Escenarios de Solución

Una vez analizadas las problemáticas con la información recopilada, es posible plantear una estrategia y planes de acción que nos permitirán llegar a una solución adecuada para Play Mixes, S.A. de C.V.

Clientes / Cobranza

- Dar seguimiento a los clientes periódicamente para poder conocer el status del servicio y poder anticiparnos a problemas.
- Generar una base de datos donde se tenga la información detallada de todos los clientes como (status de pago, problemas detectados, tiempo del servicio, nombre del cliente, concepto musical etc.).
- Generar políticas de cobro que nos permitan evitar clientes morosos.
- Crear una comunicación eficiente con todas las áreas involucradas en el proceso para evitar duplicidad de información o malos entendidos.
- Implementar el uso de un ERP que nos ayude a soportar la información que se genere en el área, así como también fomentara a la comunicación con las áreas contiguas.
- Capacitar adecuadamente al personal para lograr un servicio de primera.
- Hacer estudios de mercado que nos permitan conocer a potenciales clientes.
- Establecer una estrategia de periodos de prueba del servicio para poder atraer a más clientes y dar a conocer el servicio.

Almacén / Inventario (equipo de cómputo y video)

- Implementar un ERP que permita facilitar y conocer en tiempo y forma el inventario con el que cuenta la empresa.
- Categorizar los diferentes equipos que se tengan en inventario para una fácil detección.
- Crear un área específica de resguardo para todo el equipo y una protección especial para equipos que así lo requieran.
- Establecer políticas que permitan el adecuado manejo del equipo.
- Establecer una comunicación con el área encargada de abastecer el inventario.
- Realizar proyecciones que nos permitan anticiparnos a la demanda y nos permita mantener un control adecuado de máximos y mínimo.

Capítulo IV. Modelo de negocios por procesos integrales

4.1 Generalidades de la empresa

Play Mixes, S.A. de C.V., es una empresa familiar fundada constitucionalmente el ocho de agosto del dos mil ocho, la primera empresa en México que ofrece sus servicios de entretenimiento, ambientación visual y auditiva por medio de internet, enfocada principalmente a la industria restaurantera, con una plataforma informática (AERVA) desarrollada en la ciudad de Boston E.U.A., única y exclusiva para la empresa, la cual, brinda una ventaja competitiva ante sus competidores.

4.2 Conceptualización del modelo de negocios

El modelo de negocios que hemos diseñado para Play Mixes S. A de C.V define el:

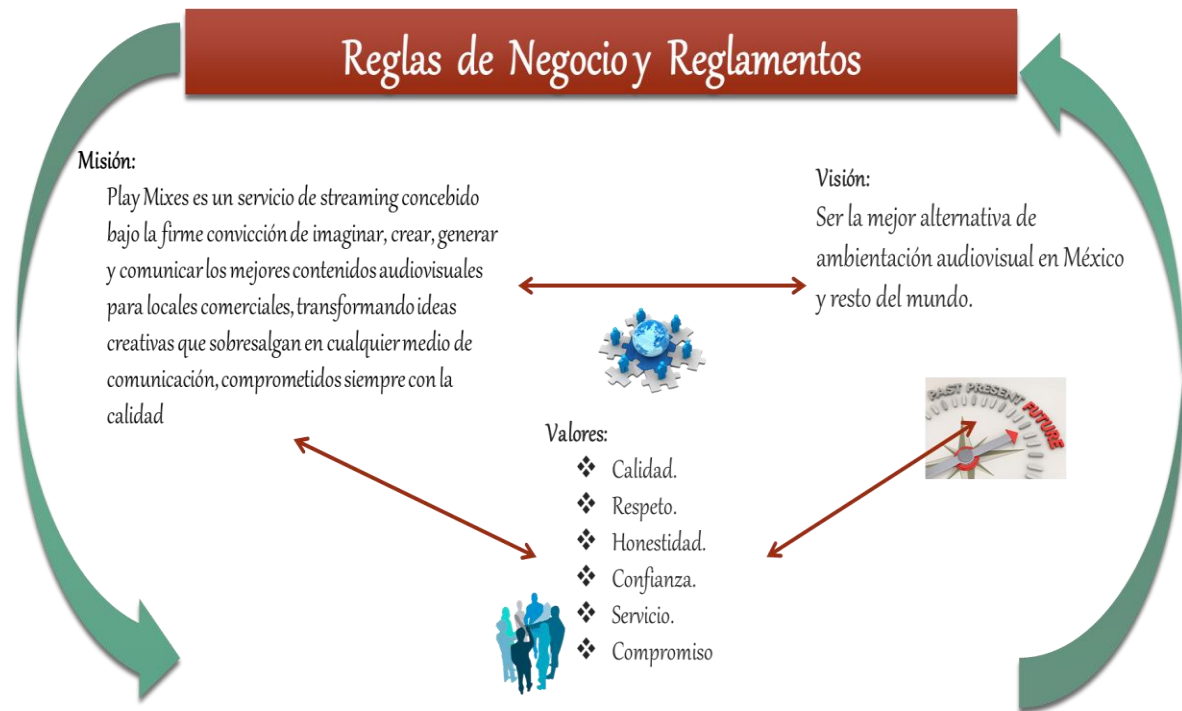
- Control del proceso (planeación estratégica), incluyendo la
- Descripción detallada de nuestros procesos de acuerdo al área,
- La cadena de suministros y los recursos humanos materiales y financieros



Al elaborar este modelo de negocios ayudará a Play Mixes, S.A. de C.V., tener un mejor control sobre la organización en los distintos objetivos en corto, mediano y largo plazo.

4.3 Misión, visión, valores y objetivos

Para contribuir en una definición más clara de los objetivos hemos rediseñado la misión, visión , y valores para posteriormente definir las estrategias que ayudaran al cumplimiento de los objetivos



4.4 Tareas, actividades y procesos

Respecto a las tareas, actividades y procesos, fue necesario redefinir las tareas y actividades (en ese orden) para agruparlas de acuerdo al proceso correspondiente, con la finalidad de:

1. Balancear y establecer las tareas de cada departamento,
2. Eliminar la duplicidad de actividades, así como las tareas que no generan valor agregado.

Proceso	Actividades	Tareas
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Ventas publicidad. Ventas centros de consumo. Publicidad y promoción. Relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas a los clientes potenciales y agendar citas para ofertar el servicio tanto de publicidad y centros de consumo. Se realiza el diseño de la publicidad y se da a conocer por diversos medios, estos son digitales e impresos y se encarga de hacerlos llegar a los clientes establecidos y los futuros. Se tienen contacto con los diferentes clientes, establecidos y principalmente a los futuros clientes para mostrar en los Showrooming el servicio, frecuentemente son los restaurantes Chilis e Italianis, entre otros. Se definen los precios del servicio.
Centros de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de contratos a los clientes. Coordinación y logística con el área técnica. Programación de scouting. Coordinación de cobranza. Verificación de cobranza atrasada. Seguimiento de nuevas instalaciones. Atención a clientes. Gestión administrativa y del servicio. Testimoniales y realización de álbum. 	<ul style="list-style-type: none"> Citas con clientes (Solicitud de documentos de inicio, scouting, funcionamiento del servicio y de instalación para posterior facturación) (INICIO) Solicitud de documentación vía correo electrónico y coordinación de scouting, enviando vía correo a los dueños y/o gerentes para notificar el status de la visita. Coordina la cobranza y contratos y seguimiento de pagos de facturas (sobre instalación y primer mes de renta) Coordinación de instalación con el área técnica. Retiro de servicio en caso de no pago (en caso de no haber pauta). Seguimiento de laboratorio a nuevas instalaciones y solicitud de equipo y de calendarios para nuevas plazas. Atención a clientes. Supervisión de pautas (Publicidad). Apoyo a ventas en logística de pautas. Administración de bases de datos (clientes). Gestión del servicio con clientes. Gestiones administrativas como: cobro de cheques. Testimoniales (Logística, álbum y pagos)
Administración	<ul style="list-style-type: none"> Tesorería. RH – (todo el contexto) Compras de insumos de oficina (fines de semana) Pago de comisiones. Cartera vencida. Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentas por pagar y cobrar. Transferencias electrónicas. Conciliaciones Bancarias Ejercicio y administración del presupuesto y de la caja chica. Reclutamiento y selección. Incidencias y evaluación del personal. Contratación. Controla las prestaciones y beneficios a empleados. Nomina semanal, aguinaldos y utilidades. Cada semana se determinan los insumos que hacen falta en la oficina y se compran. Se pagan comisiones de los diferentes convenios que se tienen en la empresa. Se lleva un control de la cartera vencida y se gestiona el pago con los clientes morosos.

Proceso	Actividades	Tareas
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Programación. Definición de concepto con los clientes. Atención a cliente. Monitoreo del servicio en las diferentes plazas. 	<ul style="list-style-type: none"> Programación de playlist con las características y variantes que el cliente desea para su plaza en particular. Programación de pautas (Publicidad) Reunión con los dueños de las plazas y desarrollo de conceptos musicales con base en las características de las plazas y target. Atención a clientes de servicio. Creación, desarrollo y estructura de lista de canciones para concepto. Monitoreo del servicio en las diferentes plazas para control del servicio. Verificación de audio y video desde la oficina y en sitio.
Técnica y Soporte	<ul style="list-style-type: none"> Logística. Soporte técnico presencial Asesoría telefónica técnica. Scouting. Cotizaciones de equipo y consumibles. Limpieza de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Logística y coordinación de visitas locales y foráneas Scouting de verificación en sitio para la correcta instalación del equipo (Player). Scouting de control en instalaciones, Retiro de equipos. Requerimiento y cotización consumibles internos y externos. Asistencia "ASESORIA" telefónica técnica. Mantenimiento del equipo y limpieza de los mismos para que el funcionamiento se el óptimo.
Laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> Cotizaciones y Compras. Carga de información y contenidos. de los player de las diferentes plazas. Diagnóstico de los equipos (player). Solicitud y altas de licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir los requerimientos de equipo de las diferentes áreas de la empresa y solicitar dinero para compra siempre y cuando no halla excedido de lo asignado en el presupuesto. Carga de información y contenidos en los player de las diferentes plazas así tener listos los contenidos para instalación. Diagnosticar los equipos para determinar si el daño del éstos es irreversible.

4.5 Cadena de suministros

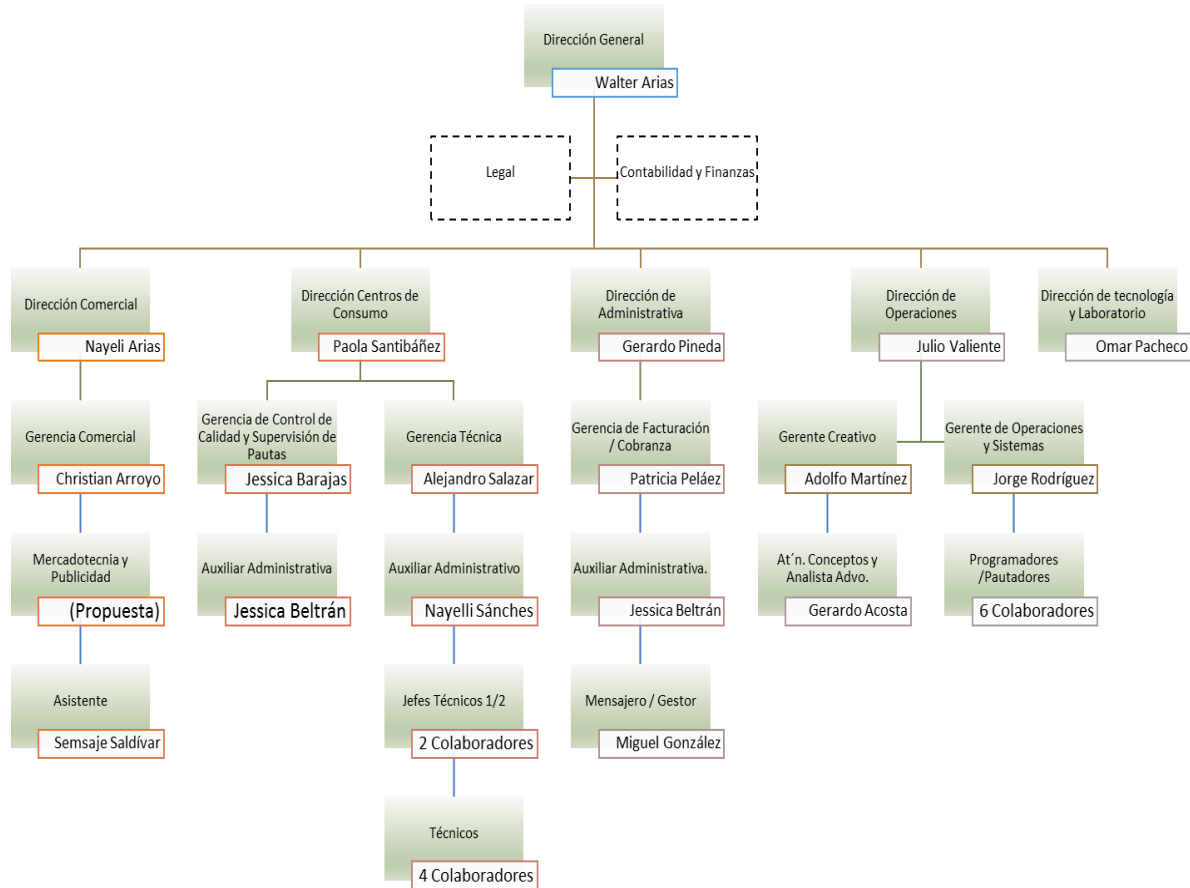
Diseñamos una cadena de suministros, con la finalidad de una comunicación directa con el cliente, facilitar la medición tanto del servicio que se proporciona, como la facturación del servicio brindado.



- **Clientes.** Concretar la cita con el cliente se oferta el servicio tanto de publicidad y centros de consumo.
- **Ventas.** Se tienen contacto con los diferentes clientes, establecidos y principalmente a los futuros clientes para mostrar en los Showrooming el servicio.
- **Marketing.** Realiza el diseño de la publicidad y se da a conocer por diversos medios, estos son digitales e impresos y se encarga de hacerlos llegar a los clientes establecidos y los futuros.
- **Producción.** Realiza la programación de playlist con las características y variantes que el cliente desea para su plaza en particular, también la verificación de audio y video desde la oficina y en sitio; así como la carga de información y contenidos en los player de las diferentes plazas para tener listos los contenidos para instalación, Creación, desarrollo y estructura de lista de canciones para concepto y finalmente, el monitoreo del servicio en las diferentes plazas para control del servicio.
- **Facturación.** Coordina la cobranza y contratos y seguimiento de pagos de facturas (sobre instalación y primer mes de renta) o se hace un retiro de servicio en caso de no pago (en caso de no haber pauta).
- **Informática.** Scouting de verificación en sitio para la correcta instalación del equipo (Player) y Scouting de control en instalaciones, retiro de equipos.
- **Entrega.** Entrega el playlist al cliente con las especificaciones solicitadas.

4.6 Estructura organizacional (organigrama)

Cada una de las áreas que se muestran en el gráfico, son el resultado del desglose de tareas, actividades y procesos (véase 4.4). Al rediseñar la estructura organizacional, balanceamos la carga de trabajo de los departamentos y eliminamos la falta de comunicación; resultado de una estructura con procesos lineales; ya que el diseño tiene como base la integración mediante procesos integrales



4.7 Recursos tecnológicos y materiales

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- CONEXIÓN A INTERNET
- CONEXIÓN LAN / WIFI
- AERWA
- ERPNEXT
- CORREO ELECTRÓNICO
- SISTEMAS OPERATIVOS WINDOWS Y OSX
- HERRAMIENTAS DE DISEÑO GRÁFICO (PHOTOSHOP, ILLUSTRATOR)
- FINAL CUT
- MINIPLAYERS
- SWICH HDMI
- EQUIPOS DE CÓMPUTO MAC Y PC
- TELÉFONOS CELULARES
- IMPRESORAS Y MULTIFUNCIONALES

RECURSOS MATERIALES

- CABLES
- HERRAMIENTAS DE CABLEADO (PINZAS, PONCHADORAS, ETC)
- HERRAMIENTAS DE SUJECIÓN (TORNILLOS, TUERCAS, DESARMADORES, TALADROS, ETC)
- ESCALERAS
- MONITORES DE AUDIO
- INSUMOS DE PAPELERÍA
- INMUEBLES
- AUTOMÓVILES
- MOBILIARIO DE OFICINA

4.8 Flujo de efectivo

Tomando en cuenta los parámetros del año 2015 se determinó, con base en el estado de resultados, el flujo efectivo para Play Mixes, S.A. de C.V.:

FLUJO DE EFECTIVO DEL EJERCICIO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015					
INGRESOS	T R I M E S T R E				TOTALES
	1°	2°	3°	4°	
Ventas	3,527,245.05	4,608,995.93	3,721,874.45	7,823,054.38	19,681,169.81
Devoluciones, Descuentos y bonificaciones sobre Ventas	27,791.25	27,791.25	27,791.25	27,791.25	111,164.99
Total de Ingresos	3,499,453.80	4,581,204.68	3,694,083.20	7,795,263.13	19,570,004.82
EGRESOS					
Gtos. de Operación	3,940,145.75	3,940,145.75	3,940,145.75	3,940,145.75	15,760,583.00
Gtos. Financieros	19,917.91	00.00	12,072.00	47,965.11	79,955.02
Costo de Ventas	0.00	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00
Total de Egresos	3,960,063.66	3,940,145.75	3,952,217.75	3,990,110.86	15,842,538.02
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-460,609.86	641,058.93	-258,134.55	3,805,152.27	3,727,466.80

4.9 Tablero de control (indicadores)

De acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico que se realizó a Play Mixes, S.A. de C.V., y tomando como base los 4 puntos del BSC, identificamos las áreas de oportunidad de acuerdo a las estrategias financiera, proceso, crecimiento y clientes para diseñar os indicadores de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1. Financiero

En la parte financiera tenemos un alto costo de operación lo que nos impide aumentar la utilidad, además se tiene un alto porcentaje de los activos en equipo de cómputo los cuales no se tienen controlados.

2. Servicio al cliente

En el segundo punto tenemos el servicio al cliente, en el cual no se cuenta con una estructura robusta para atender todos los contratiempos que pueda haber. Como se puede observar es importante contar con indicadores para estos dos conceptos.

Se agrega un indicador más, para complementar los indicadores financieros; en específico ventas; esto para implementar una mentalidad de trabajo con enfoque a crecimiento y a mejora continua.

3. Proceso

No se cuenta con un control sobre el proceso de streaming, debido a esto el descontento por parte de los clientes por las constantes fallas va en aumento por lo cual es importante medir los reclamos de los clientes y la tendencia de los mismos

4. Crecimiento

Una vez definidos los tipos de indicadores financieros, éstos nos ayudarán a definir de una manera más clara los objetivos de la empresa, así como definir las estrategias tomando como base la misión y visión propuestos.

Desarrollo de indicadores



Una vez visualizado el impacto de las áreas de oportunidad detectadas durante el diagnóstico, se generan los indicadores de acuerdo a las 4 estrategias: financieros, clientes, proceso y crecimiento.

	Objetivo	Parámetro	Estrategia
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Aumento en 10% la utilidad neta	Financiera
	Mejorar la estrategia de cobranza de la empresa	Generar un 90% de cumplimiento	Financiera
Clientes	Mejorar la imagen de la empresa con los clientes nuevo	Eliminar las quejas con clientes nuevos	Productiva
	Medir la satisfacción del cliente	monitorear las quejas de parte de los clientes activos	Productiva
	Medir la satisfacción del cliente	Determinar la imagen que tienen nuestros clientes	Productiva
Proceso	Mejorar la calidad del servicio	Medir la calidad del servicio máximo de DPHU 10%	Calidad
	Mejorar la eficiencia de los player	Medir la eficiencia de los player	Calidad
Crecimiento	Aumentar las ventas en zonas estratégicas.	medir el aumento de ventas mínimo 9% del objetivo anual de ventas	Crecimiento

Perspectiva Financiera	Estrategia de productividad	
	Aumentar el aprovechamiento de equipos	
	Aumento de la utilidad con los clientes actuales	
Perspectiva de Clientes	Estrategia de productividad	
	Procedimientos para atención a clientes	
	Tiempos de respuesta	
Perspectiva de Mercadeo	Estrategia de crecimiento	
	Aumento de ventas	
	Aumento de utilidad	
Perspectiva de Proceso	Estrategia de calidad con el proceso	
	Seguimiento a incidentes de calidad en el servicio	
	Control de reclamos del servicio	

Para Play Mixes, S.A. de C.V., es primordial el cumplimiento de sus objetivos; así como conocer la calidad del servicio que se brinda al cliente, los gastos con los que opera y el crecimiento que se tiene sin dejar de lado, el control en las ventas.

Para cumplir con los objetivos organizacionales se plantearon las estrategias adecuadas para el logro de los mismos.

Diseño de tablero de control

En esta parte se comparan los resultados obtenidos con los parámetros establecidos

Perspectiva	objetivo	indicador	NG	OK	nominal	Enero	estatus	Febrero	estatus	Marzo	estatus	Abril	estatus	Mayo	estatus	Junio	estatus	Julio	estatus	
Financiera																				
Cientes																				
Proceso																				
Crecimiento																				

Semaforización

Para el desarrollo de nuestros indicadores utilizaremos la siguiente matriz, así como el código de colores para definir el cumplimiento de objetivos (semaforización).

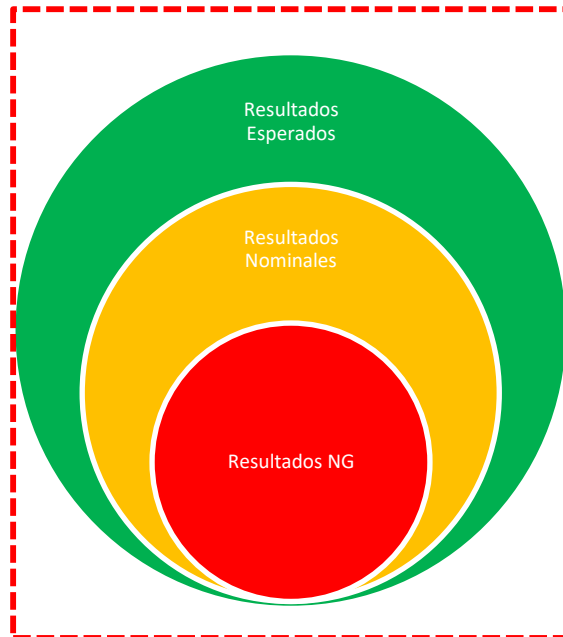
Perspectiva financiera					
Indicador	Fuente	Medicion	Semaforización		
Rentabilidad	Estado de resultados (Ventas/gastos de operación)	Mensual	20% utilidad	15 % utilidad	< 10% utilidad
Cuentas por cobrar	Facturado / Ventas	Mensual	90% cumplimiento	89%-75% cumplimiento	< 75% cumplimiento

Clientes					
Indicador	Fuente	Medicion	Semaforización		
Quejas clientes Activos (<6 meses)	Llamadas	Semanal	De 0 a 3 llamadas	de 4 a 10 llamadas	Mayor a 10 llamadas
Quejas clientes nuevos (>6meses)	Llamadas	Semanal	0 llamadas	Maximo dos llamadas	Mayor a 3 llamadas
Satisfaccion al cliente	Encuestas	Mensual	Bueno	Regular	Malo

Proceso					
Indicador	Fuente	Medicion	Semaforización		
DPHU	Quejas y reportes de falla	Mensual	Maximo 10% de DPHU	De 11% a 20% de DPHU	Mayor a 21% de DPHU
Eficiencia	Reportes de falla de player	Bimestral	Maximo 10% de DPHU	De 11% a 15% de DPHU	Mayo a 16% de DPHU

Crecimiento					
Indicador	Fuente	Medicion	Semaforización		
Objetivo de ventas	Estado de resultados	Mensual	Mayor a 9% de objetivo de ventas	Entre 8.5% y 6% de objetivo de ventas	Menor a 6% de objetivo de

Semaforización

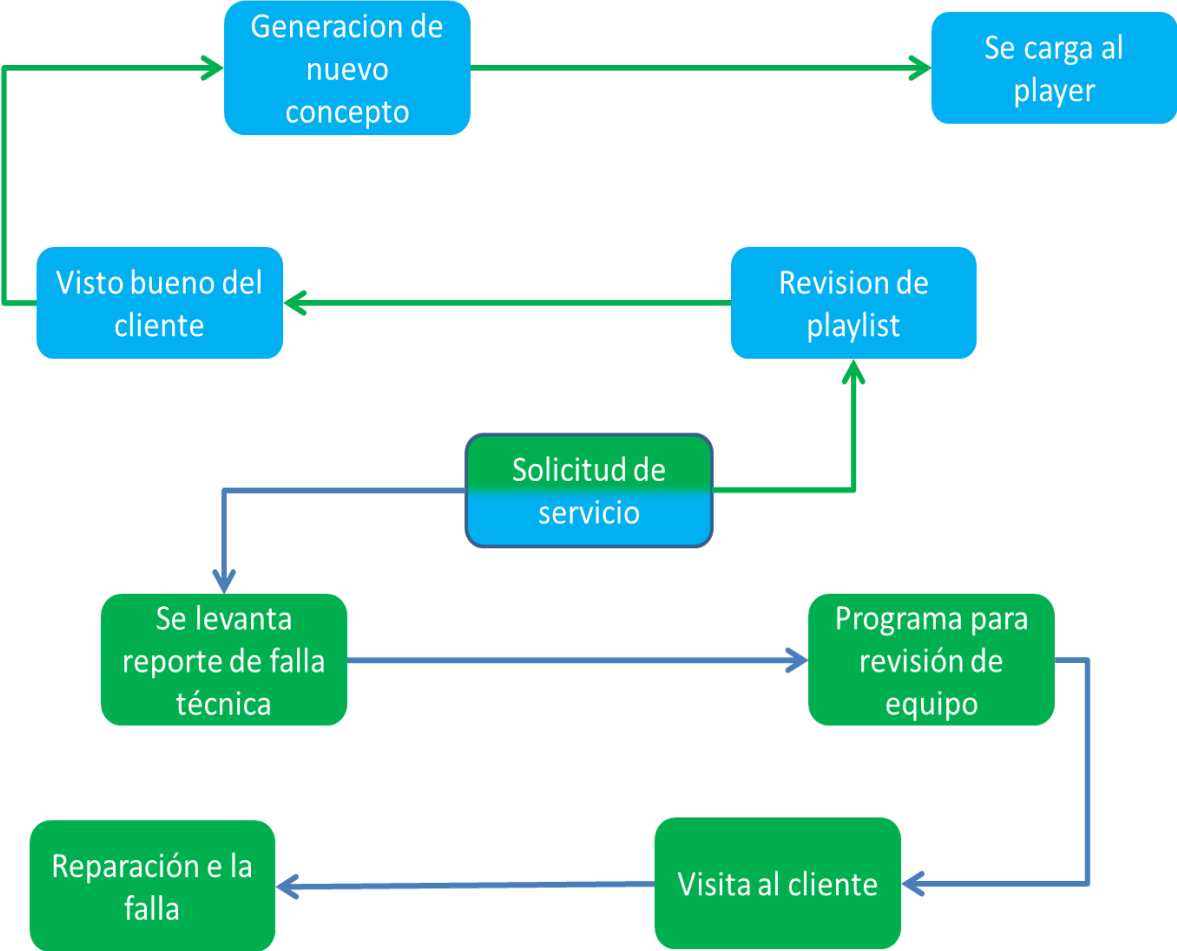


El desarrollo de indicadores pretende no solo tener datos de cómo es el estado de la empresa, estos son esenciales para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo V. Diseño de modelo operativo y de administración

Se diseñó un modelo de negocios operativo con dos cadenas de relaciones principales: clientes e inventarios, ambas gestionadas a través de un ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales), el cual integra a los procesos de todas las áreas, la revisión en tiempo real de los indicadores descritos en el tablero de control y a los responsables de cada proceso.

A continuación, mostramos el flujo operativo actual de Play Mixes, S.A de C.V.:



5.1 Trazabilidad del modelo operativo

El ERP seleccionado para Play Mixes, S.A. de C.V., es una herramienta comercial con licencia de uso abierta, este sistema funciona de manera online, es multiplataforma, puede ser visualizado y utilizado en cualquier dispositivo con acceso a internet, PC de escritorio, Laptop y dispositivos Android y/o iOS. El cual permite llevar el control y gestión de los principales departamentos de la empresa.

ERPNext

Es un sistema ERP Open Source escrito en Python y Java Script. ERPNext ayudará a gestionar toda la información del negocio en una sola aplicación, que permite tomar decisiones basadas en los datos e información proporcionada por el sistema.



ERPNext es totalmente personalizable, cuenta con 16 módulos de información entre ellos los básicos para llevar el control y gestión de los principales departamentos de la empresa.

Su sistema de seguridad es por medio de un login de usuario y contraseña, a su vez esta cuenta con niveles de jerarquía y roles de usuario que establece el administrador principal lo cual permite tener un control en los niveles de acceso a los módulos al sistema, y su nivel de manipulación.

Para hacer uso de ERPNext, el sistema requiere elementos básicos y/o mínimos de Hardware/Software para instalar y estos son:

- Servidor PC con Linux CentOS 6, Debian 7, Ubuntu, etc.
- Periféricos de E/S: Pantalla, Teclado, Mouse, Unidad lectora de Memorias/CD-DVD-BR

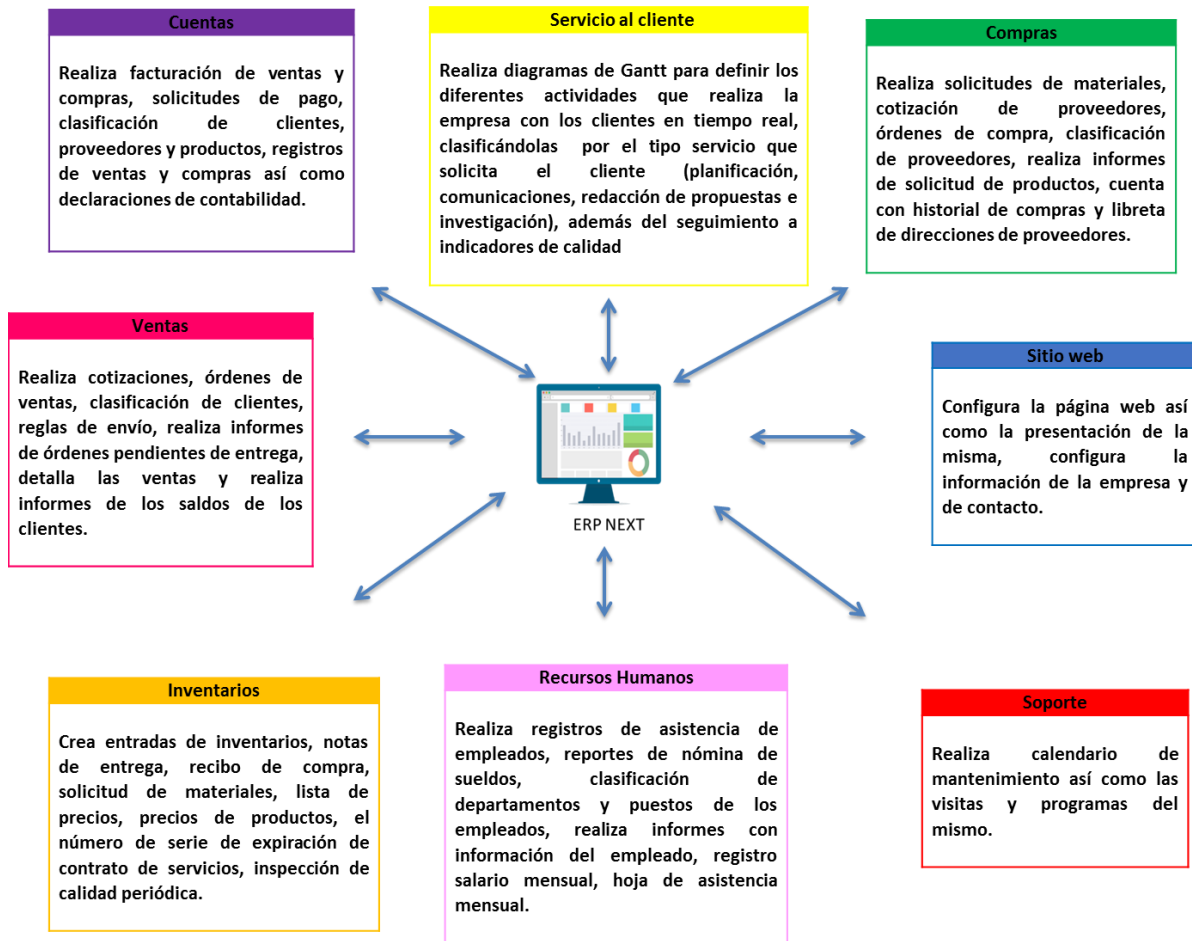
- Soporte de Servidor para MySQL/MariaDB
- Soporte de Servidor para Python
- Soporte SSL (HTTPS)
- Mínimo 4GB de RAM DDR3
- Mínimo 1TB de espacio en HDD
- Procesador recomendado INTEL XEON E3-1225-V3 -3.20GHz o Similar.

Preferentemente se debe de contar con los siguientes conocimientos técnicos:

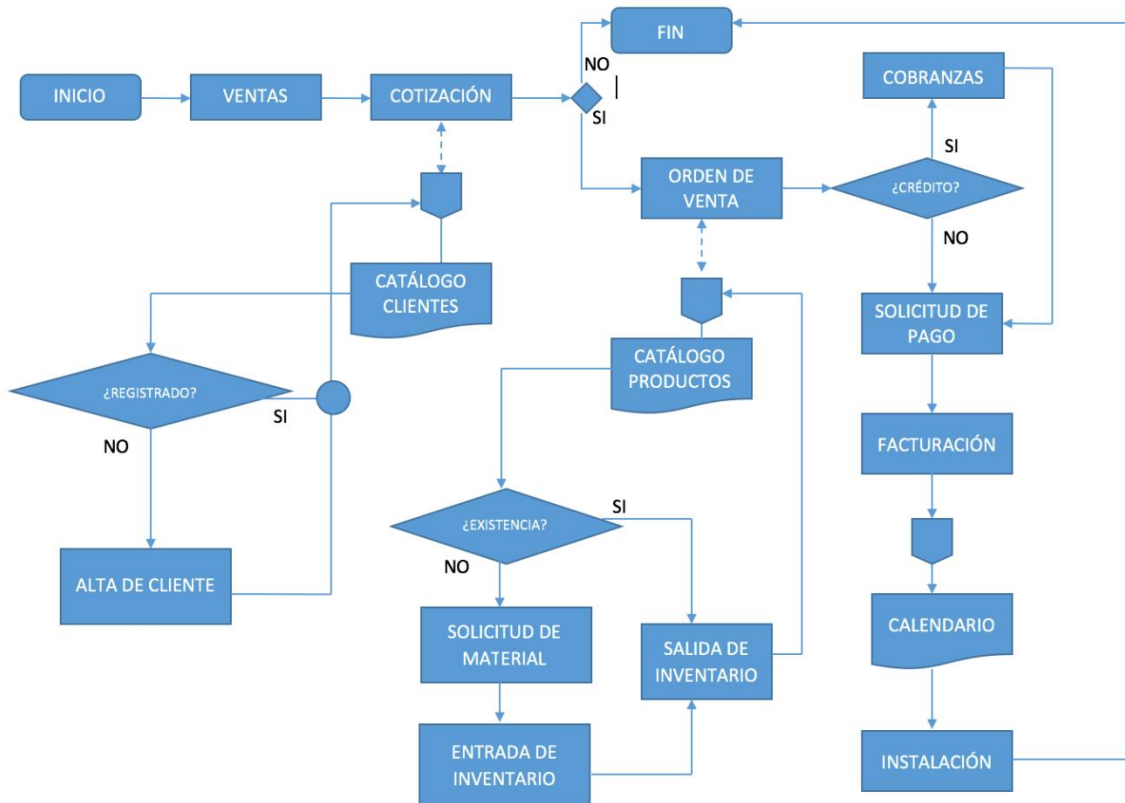
- Manejo básico de PC y navegación de Internet
- Conocimiento básico de gestores similares (SAP, SAE)
- Inglés básico

5.2 Desarrollo del modelo por módulos

ERPNext está enfocado a empresas que requieren una aplicación que les permita llevar el control de sus áreas operativas y administrativas. El sistema está compuesto por catálogos, que a su vez integran módulos, la operación de estos depende de la estructura organizacional y el acceso que se desee otorgar para cada área.



El uso de la herramienta ERPNext es muy sencilla e intuitiva, esta versión tiene instalado el módulo de idioma español lo cual facilita su usabilidad y navegación por cada módulo.

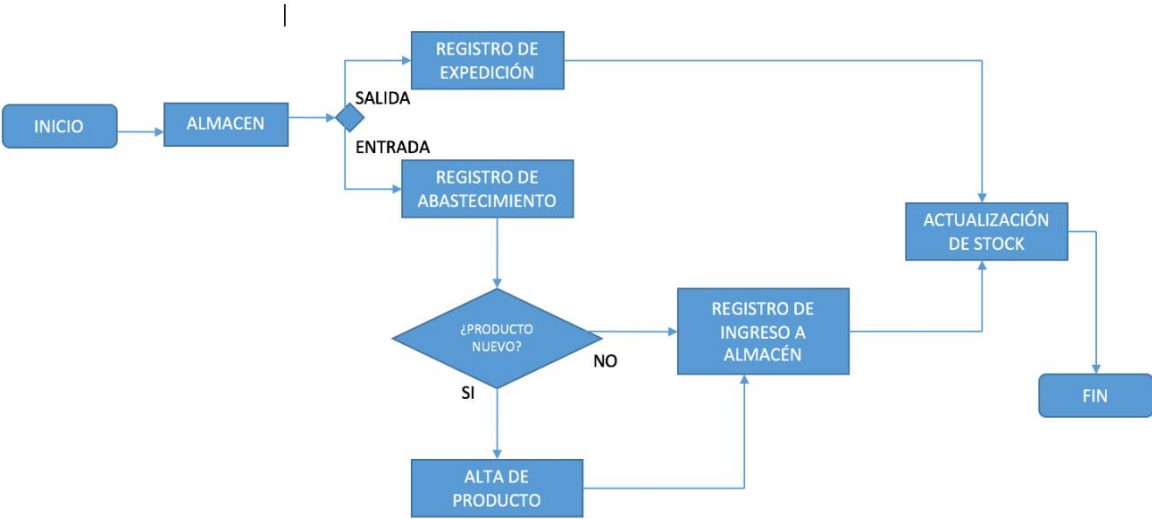


Flujo de Venta y cobranza

El diagrama anterior supone un ciclo que inicia con el módulo de Venta y finaliza con la instalación del servicio, esta herramienta conlleva una estrategia de relación de valor con el cliente, para hacer de Play Mixes, S.A. de C.V, un socio estratégico con el cliente, en vez de ser un simple proveedor de servicios, además de tener un mejor control de cobranza y reducir los costos por esta.

El flujo comienza con el área de ventas en cargada de realizar una cotización al cliente, esta a su vez se conecta con el módulo e cuentas que contiene el catálogo de clientes en el cuál si a quien estamos realizando la cotización está registrado traerá todos los datos guardados, permitiendo en ese mismo momento actualizarlos o en dado caso, dar de alta a un nuevo cliente; una vez aprobada la cotización se realiza la orden de venta la cual se conecta con el módulo de almacén donde se encuentra el catálogo de inventarios donde se revisa si hay material y/o productos suficientes para surtir esa orden, si hay suficientes existencias ejecuta la salida de inventario y se actualiza el stock del mismo, en caso negativo se genera una solicitud de material, una vez recibido registra la entrada de inventario, se actualiza el stock y se produce la orden de venta con evaluación de crédito si es positiva se ejecuta una orden en cobranzas la cual establecerá los montos y tiempo del crédito, si el pago es en una sola exhibición directamente se solicita el pago, una vez realizado se genera la

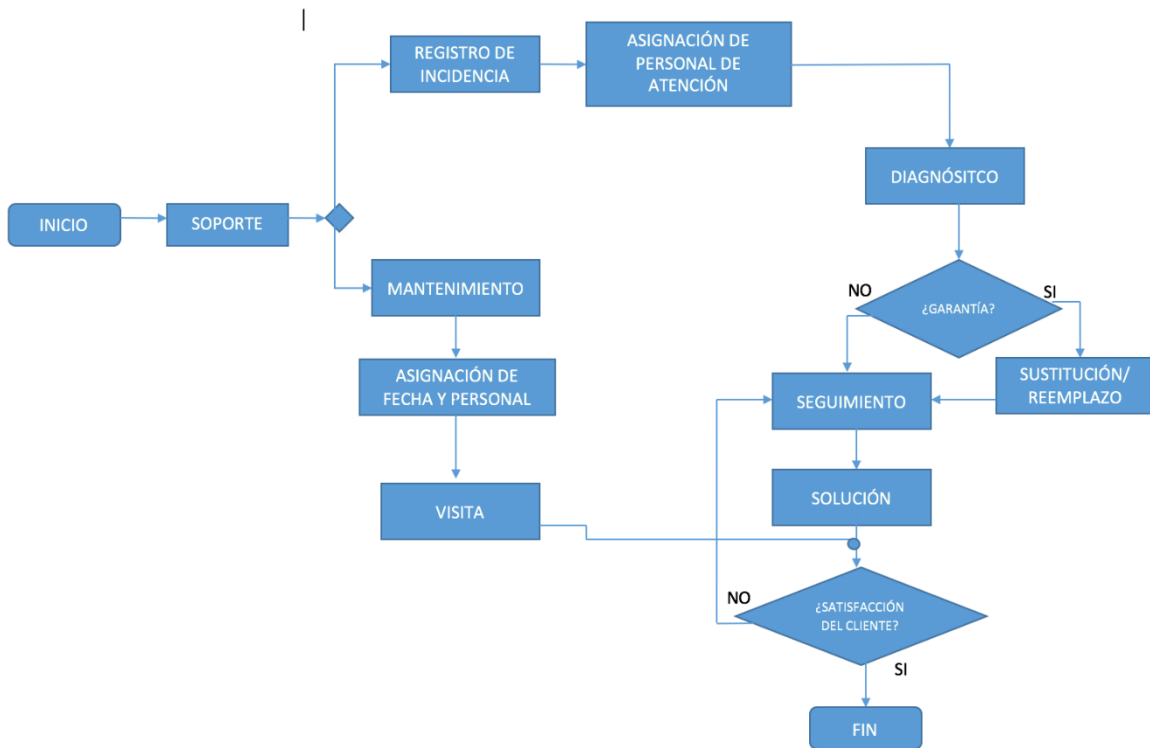
factura respectiva, a su vez se conecta con el módulo de soporte para calendarizar la fecha de instalación. En el caso de crédito la calendarización se realiza cuando el cliente hace el primer pago del crédito otorgado, posteriormente solo se efectúa el ciclo de solicitud y facturación.



Flujo de Inventarios/Almacén

El diagrama anterior explica el flujo principal y sintetizado que se realiza cuando se registra una entrada o salida de producto, material o insumos.

El flujo comienza por el módulo de almacén que se conecta con los registros de salida o entrada, si es un abastecimiento se verifica si el producto es nuevo, en caso positivo simplemente se da de alta y se registra un ingreso al almacén a la vez que se actualiza el stock; de igual forma cuando se realiza una expedición solo se registra la salida y el sistema hace la actualización del mismo stock.



Flujo de Soporte y Atención a Clientes

El diagrama dispone de un flujo de seguimiento de atención post venta a través del soporte, mantenimiento y registro de incidencias.

El flujo comienza con el módulo de soporte donde primero se establece si fue una incidencia registrada por el cliente o una solicitud de mantenimiento; cuando es una incidencia se hace su registro, posteriormente se asigna al personal de atención el cuál realizara un diagnóstico para definir primeramente si la falla dispone de garantía o no, cuando se reclama una garantía se hace una sustitución o reemplazo del ente defectuoso, en caso contrario se realiza un seguimiento hasta llegar a una solución en la cual el cliente tendrá que estar satisfecho para concluir con la atención a su incidencia.

Cuando se solicita una visita de mantenimiento se programa a través del calendario y se registra la fecha y el personal que irá a atender la visita, una vez concluida se realiza una encuesta de satisfacción al cliente y dependiendo de su respuesta se concluye la visita o se da un seguimiento hasta concluir cuando el cliente haya dado su visto bueno.

A continuación, se realizará una breve explicación de los principales módulos que se usarán para a la gestión con ERPNext dentro de Play Mixes, S.A. de C.V.:

A1. Registro e ingreso de usuarios al sistema ERPNext.

A1.1. Pantalla de Inicio

A2. Módulo de Ventas

A2.1. Cotizaciones

A2.2. Órdenes de Venta

A2.3. Orden de Venta

A2.4. Facturación

A2.5. Análisis de Ventas

A3. Clientes

A3.1. Cuentas por cobrar

A3.2. Gestión de Clientes

A3.3. Soporte técnico

A3.4. CRM

A4. Inventarios (Almacén)

A4.1. Gestión general de Inventarios

A5. Módulo de Sistemas

A5.1. Sitio Web

A5.2. Soporte Técnico Interno

A5.3. Gestión Proyectos

A6. Módulo de Recursos Humanos

A7. Módulo de Recursos Financieros

Para consultar las herramientas y módulos avanzados, se anexa el manual electrónico en forma de sitio web en idioma inglés pues al ser una herramienta Open Source y de constante contribución es difícil mantener un manual actualizado al español.

A1. Registro e ingreso de usuarios. Para registrarse el usuario entrará con su correo electrónico corporativo, Y definirá una contraseña segura para poder ingresar al sistema ERPNext, una vez dado de alta el usuario tendrá que introducir el correo electrónico que registro junto con la contraseña seleccionada y podrá acceder al sistema ERP.



¿No eres usuario todavía? contratar
 ¿Se te olvidó tu contraseña?

Con base en lo anterior, los responsables del proyecto tienen el compromiso de informar a la Dirección de Play Mixes, S.A. de C.V., las posibles consecuencias de no asignar correctamente a su personal para operar el sistema.

Los controles que se establecerán para el acceso y la manipulación de la información por parte de los usuarios se describen a continuación:

Área / Perfil	Descripción
Director / Administrador	Es el usuario que tiene acceso a todos los módulos del sistema y el encargado de generar los diferentes reportes que requiera la dirección de la empresa, puede también establecer reglas en todos los módulos del ERP.
	Esta área puede configurar la página web, la información de la empresa y de contacto, así como la presentación de la misma.

<p>Dirección comercial</p>	<p>Además de realizar cotizaciones, órdenes de ventas, clasificación de clientes, reglas de envío, realiza informes de órdenes pendientes de entrega, detalla las ventas y realiza reportes de los saldos de los clientes para proporcionarle ésta información al área administrativa.</p>
<p>Dirección de operaciones y centro de consumo</p>	<p>El usuario tiene la opción de crear entradas de inventarios, notas de entrega, recibo de compra, solicitud de materiales, lista de precios, precios de productos, el número de serie de expiración de contrato de servicios, inspección de calidad periódica. Una vez realizada cualquiera de éstas actividades pasa al área administrativa para que hagan el cotejo correspondiente.</p>
<p>Dirección administrativa</p>	<p>En ésta área se realiza facturación de ventas y compras, solicitudes de pago, clasificación de clientes, proveedores y, productos, registros de ventas y compras, así como declaraciones de contabilidad.</p> <p>En esta área también realizan solicitudes de materiales, cotización de proveedores, órdenes de compra, clasificación de proveedores, informes de solicitud de productos, cuentan con historial de compras y libreta de direcciones de proveedores, registros de asistencia de empleados, reportes de nómina de sueldos, clasificación de departamentos y puestos de los empleados, realiza informes con información del empleado, registro salario mensual, hoja de asistencia mensual.</p>

Área / Perfil	Descripción
Dirección de tecnología	Ésta área realiza calendario de mantenimiento, así como las visitas y programas del mismo.

A1.1. Pantalla de inicio de aplicaciones del ERP. En esta pantalla se muestran los módulos disponibles en el ERP, en la parte superior se despliegan las notificaciones y el usuario activo dentro del sistema.



5.2.1 Módulo de ventas

A2. Ventas. Este módulo se compone de módulos que permiten: realizar cotizaciones, órdenes de ventas, se conecta con el catálogo de clientes y el inventario, permitiendo dar de alta clientes y/o gestionar el inventario, así como una parte de analítica la cual permite generar informes que posteriormente en conjunto serán enviados al área administrativa.

A2 Buscar o escribir un comando (Ctrl + G) Alonso Caballero 2

Ventas Menú ▾

<ul style="list-style-type: none"> Tools Cuentas Almacén Sitio web CRM Ventas > Compras Human Resources Manufactura Proyectos Soporte Learn Configuración 	<p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Cotización Orden de venta (OV) 	<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Cliente Categoría de cliente Contacto Dirección
	<p>Productos y precios</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos Conjunto / paquete de productos Lista de precios Grupo de productos Precio de productos Regla de envío Regla de precios 	<p>Puntos de venta y Territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> Territorio Socio de ventas Vendedores Territory Target Variance (Item Group-Wise) Sales Person Target Variance (Item Group-Wise)
	<p>Configuración</p> <ul style="list-style-type: none"> Configuración de ventas Campaña Plantillas de términos y condiciones Plantilla de impuestos (ventas) Tipo de industria 	<p>Analítica</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de ventas "Embudo" de ventas Compras y Lealtad de Clientes Tendencias de cotizaciones Tendencias de ordenes de ventas

2.1. Cotización. Para ver las cotizaciones seleccionamos "Cotización" la cual nos mandara a la siguiente pantalla con el historial de cotizaciones.

E > Ventas Buscar o escribir un comando (Ctrl + G) Alonso Caballero 2

Cotización Menú ▾ Actualizar Nuevo

Reporte Asignado a mí

ETIQUETAS. No hay registros etiquetados.

ESTADO Validado 7

A2.1

Nombre	Estado	Total			
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> CMR	Validado	\$ 15,000.00	QTN-00007	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> PIZZA AMORE	Validado	\$ 9,000.00	QTN-00006	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> QTN-00001	Validado	\$ 15,000.00	QTN-00001	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> QTN-00002	Validado	\$ 32,000.00	QTN-00002	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> QTN-00003	Validado	\$ 13,000.00	QTN-00003	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> PIZZA AMORE	Validado	\$ 300.00	QTN-00004	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>
<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> CMR	Validado	\$ 17,400.00	QTN-00005	16 d	<input type="checkbox"/> <input type="heart"/> <input type="print"/>

A2.1. Crear Cotización. Posteriormente en esa misma pantalla seleccionamos el botón y nos aparecerá la siguiente pantalla que llenaremos con los datos del cliente, productos y demás rubros a cotizar, terminando damos clic en:

E > Ventas > Cotización Buscar o escribir un comando (Ctrl + G) Alonso Caballero 2

Nuevo Cotización 1 ● No guardado Menú Guardar

Obtener artículos de

Secuencia <input type="text" value="QTN-"/>	Fecha <input type="text" value="20-08-2016"/>
Cotización para <input type="text" value="Cliente"/>	Tipo de orden <input type="text" value="Ventas"/>
<p style="color: red; margin: 0;">Cliente</p> <input style="border: 1px solid red;" type="text"/>	

Divisa y listas de precios

Productos	Cantidad	Precio	Importe
No hay datos			
<input type="button" value="Agregar varias líneas"/> <input type="button" value="Agregar nueva línea"/>			

Total (MXN)

Impuestos y cargos

Impuestos y cargos <input type="text"/>	Regla de envío <input type="text"/>
--	--

Tipo	Descripción	Precio	Importe (MXN)
1	Sobre el total neto IVA @ 16.0	16	\$ 0.00
<input type="button" value="Agregar nueva línea"/>			

Total impuestos y cargos (MXN)

A2.3. Orden de Venta. Una vez aprobada la cotización podremos hacer una Orden de Venta, dentro de la página de inicio seguimos el mismo flujo para crear cotización, pero ahora seleccionamos “Orden de Venta” y nos mostrará la siguiente pantalla.

A2.3

ALSEA Completado SO-00001 Menú Cancelar

Comentarios 0

ASIGNADO A
Asignar +

ADJUNTOS
Adjuntar Archivo +

ETIQUETAS.
Añadir una etiqueta...

COMPARTIDO CON
+

0

Usted editado a month ago

Usted creado a month ago

32MB (21%) used

Cliente: ALSEA Fecha: 25-07-2016

Tipo de orden: Ventas Fecha de entrega: 28-07-2016

Divisa y listas de precios

Productos	Cantidad	Precio	Importe
1 MP-0989 Player Chico MX-0989	1 Nos.	\$ 0.00	\$ 0.00
2 PAQUETE MIX PAQUETE MIX	1 Hora	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00

Total (MXN)
\$ 5,000.00

Impuestos y cargos

Impuestos y cargos
IVA - PM

Tipo	Descripción	Precio	Importe (MXN)
1 Sobre el total neto	IVA @ 16.0	16	\$ 800.00
2 Sobre el total neto	ISR	11	\$ 550.00

Mostrar impuesto fragmentado

Total impuestos y cargos (MXN)
\$ 1,350.00

A2.3. Las órdenes de venta van ligadas con el catálogo de clientes y los inventarios.

Ventas

[Cotización](#)

[Orden de venta \(OV\)](#) 1

Cientes

[Cliente](#)

[Categoría de cliente](#)

[Contacto](#)

[Dirección](#)

Productos y precios

[Productos](#)

[Conjunto / paquete de productos](#)

[Lista de precios](#)

[Grupo de productos](#)

[Precio de productos](#)

[Regla de envío](#)

[Regla de precios](#)

Puntos de venta y Territorio

[Territorio](#)

[Socio de ventas](#)

[Vendedores](#)

[Territory Target Variance \(Item Group-Wise\)](#)

[Sales Person Target Variance \(Item Group-Wise\)](#)

A2.3

A2.4. Facturación. Finalmente si el cliente ha realizado su pago se elabora una factura; para hacerla seleccionamos "Cuentas" del menú principal, posteriormente "Factura de Venta" en donde nos

aparecerá el historial de facturas realizadas. Para crear una nueva factura, damos clic en el botón: “Nuevo”. Llenamos con los datos de la venta y guardamos.

E > Cuentas > Factura de venta

Alonso Caballero 3

A2.4
Nuevo Factura de venta 3 ● No guardado
Menú ▼ Guardar

Ver ▼ Obtener artículos de ▼

Secuencia <input style="width: 90%;" type="text" value="SINV-"/>	Fecha <input style="width: 90%;" type="text" value="20-08-2016"/>
Cliente <input style="width: 90%;" type="text" value="ALSEA"/>	Fecha de pago <input style="width: 90%;" type="text" value="19-08-2016"/>
<input type="checkbox"/> Es POS	Método de pago <input style="width: 90%;" type="text" value="Transferencia bancaria"/>

Divisa y listas de precios ▼

Actualizar el inventario

Productos	Cantidad	Precio	Importe
1 PAQUETE MIX Sucursales - PM	1 Hora	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00

Agregar varias líneas
Agregar nueva línea

Total (MXN)
\$ 5,000.00

Impuestos y cargos <input style="width: 90%;" type="text"/>	Regla de envío <input style="width: 90%;" type="text"/>
--	--

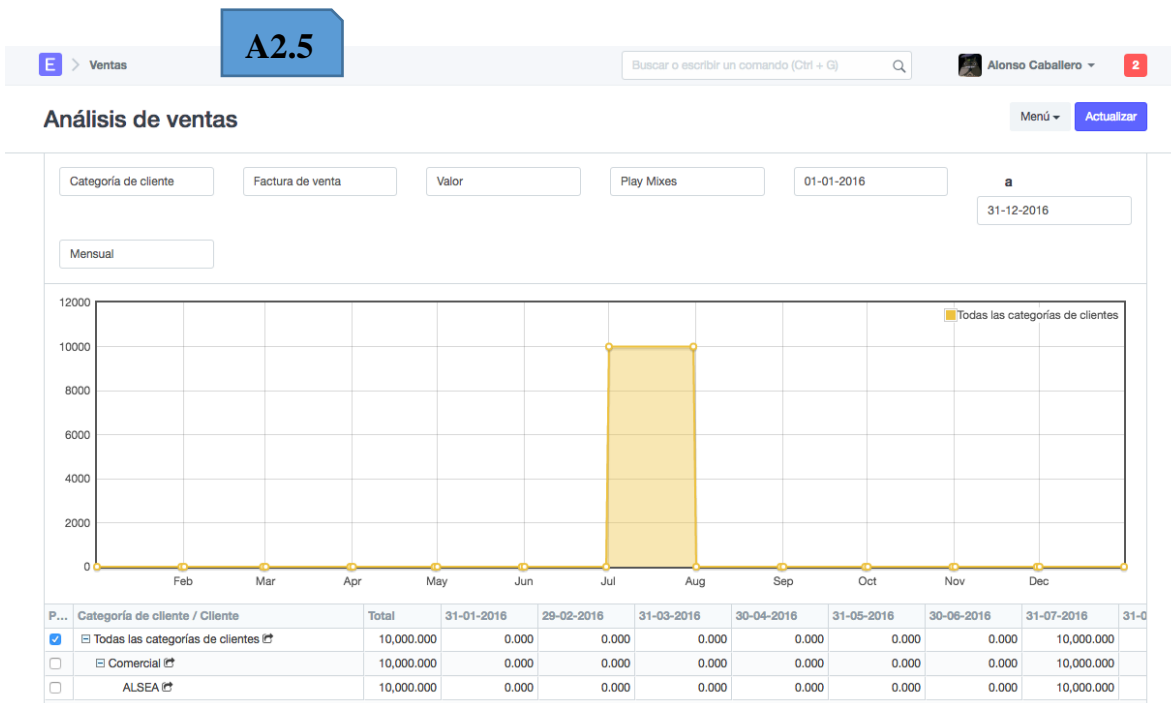
Tipo	Descripción	Precio	Importe (MXN)
1	Sobre el total neto IVA @ 16.0	16	\$ 800.00

Agregar nueva línea

Mostrar impuesto fragmentado

Total impuestos y cargos (MXN)
\$ 800.00

A2.5. Análisis de Ventas. Para ingresar a los análisis de venta tenemos que ir al módulo de ventas en donde buscamos el apartado “Analíticas” y damos clic en: “Análisis de Ventas”, que nos llevará a la siguiente pantalla la cual nos mostrará la analítica de ventas en el presente año.



5.2.3 Módulo de operaciones

Este módulo se compone de dos catálogos el de servicio al cliente (soporte y cobranza) e inventarios (almacén), ambas ligadas al módulo de ventas.

ERPNext administra este módulo mediante el catálogo de inventarios, aquí el usuario tiene la capacidad de controlar las entradas y salidas de los productos, notas de entrega, recibo de compra, solicitud de materiales, lista de precios, etc.

Donde los parámetros de operación son definidos por el área de finanzas y determinará el éxito o el fracaso en el uso del programa ya que se realizarán a la par los cálculos tanto para los costos como las existencias.

Teniendo esta información controlada en el catálogo de inventarios podemos dar seguimiento preciso del stock en el catálogo de servicio al cliente donde también se pueden adjuntar documentos o archivos que sirvan de respaldo a la empresa y al cliente de que se está llevando a cabo correctamente la venta del servicio.

A3.1. Cuentas por cobrar. Para ingresar al catálogo de cuentas por cobrar, tenemos que seleccionar del menú principal la opción: “Cuentas” posteriormente: “Cuentas por cobrar” en donde la pantalla enlistará a los clientes deudores, su monto pendiente, y su fecha de vencimiento del crédito.

A3.2. Clientes. Dentro de este catálogo podemos dar de alta a nuestros clientes, para ingresar seleccionamos del menú principal Cuentas y posteriormente Clientes, con esto el área de cobranza podrá administrar las deudas pendientes.

Nombre completo	Categoría de cliente	Territorio	Monto
PIZZA AMORE	Comercial	Mexico	5 M
LA MANSION	Comercial	Mexico	5 M
FARENHEIT	Comercial	Mexico	5 M
CMR	Comercial	Mexico	5 M
ALSEA	Comercial	Mexico	5 M

A3.2. Registro de Clientes. Al igual que los otros catálogos podemos dar de Alta, actualizar o eliminar registros de clientes, para dar de alta un nuevo cliente damos clic en: “Nuevo”, y llenamos los campos con los datos del cliente y damos clic en “Guardar”.

A3.2

E > Cuentas > Cliente Buscar o escribir un comando (Ctrl + G) Alonso Caballero

ALSEA Menú

Comentarios 0

ASIGNADO A

Asignar +

ADJUNTOS

Adjuntar Archivo +

ETIQUETAS.

Añadir una etiqueta...

COMPARTIDO CON

Usted editado
12 days ago

Usted creado
5 months ago

32MB (21%) used

Ver

La facturación total de este año: \$ 12,150.00 / Impagado: \$ 0.00

Oportunidad Cotización Orden de venta (OV)

Nota de entrega Factura de venta Proyecto

Nombre completo	Categoría de cliente
<input type="text" value="ALSEA"/>	<input type="text" value="Comercial"/>
Tipo	Territorio
<input type="text" value="Compañía"/>	<input type="text" value="Mexico"/>
Desde iniciativa	ID de impuesto
<input type="text" value="LEAD-00001"/>	<input type="text" value="902923"/>
	<input type="checkbox"/> Deshabilitado

Moneda de facturación	Lenguaje de impresión
<input type="text" value="MXN"/>	<input type="text" value="español"/>
Lista de precios por defecto	
<input type="text" value="Venta estándar"/>	

Dirección y contacto


Nueva dirección	Nuevo contacto
No se ha añadido ninguna dirección	1. ALSEA (Primario) <input type="button" value="Editar"/>

A3.3. Registro de Incidencias y Soporte Técnico. Podemos observar las diferentes opciones que nos ofrece el ERP para la atención a incidencias que sean reportadas por nuestros clientes, reclamaciones de garantía, visitas de mantenimiento y los informes de las actividades realizadas. En esta opción se puede describir el asunto, los datos los clientes y persona responsable, así como el estatus del reporte y su fecha de inicio, diagnóstico del problema, seguimiento, solución y fecha de resolución aprobada por el cliente.

A3.3

The screenshot shows a software interface with a top navigation bar. On the left, there is a sidebar menu with the following items: Tools, Cuentas, Almacén, Sitio web, CRM, Ventas, Compras, Human Resources, Manufactura, Proyectos, Soporte (highlighted with a right arrow), Learn, and Configuración. The main content area is titled 'Soporte' and contains four sub-sections: 'Incidencias' with links for 'Asunto' and 'Comunicaciones'; 'Mantenimiento' with links for 'Calendario de mantenimiento', 'Visita de mantenimiento', and 'Programas de mantenimiento'; 'Garantía' with links for 'Reclamación de garantía' and 'Número de serie'; and 'Informes' with the link 'Soporte analítico'. At the top right of the interface, there is a search bar with the text 'Buscar o escribir un comando (Ctrl + G)', a user profile for 'Alonso Caballero', and a notification badge with the number '2'.

A3.3. Alta de Incidencia. Para crear una nueva incidencia damos clic en Incidencias y mostrará el historial de incidencias registradas, damos clic en “Nuevo”, y nos abrirá la siguiente pantalla, en la cual se puede describir el asunto, los datos los clientes y persona responsable, así como el estatus del reporte y su fecha de inicio y resolución.

E > Soporte > Asunto **A3.3**  Alonso Caballero 4

Incidencia Display • Abrir ISS-00002 Menú Guardar

Comentarios 0

ASIGNADO A
Asignar +

ADJUNTOS
Adjuntar Archivo +

ETIQUETAS.
Añadir una etiqueta...

COMPARTIDO CON
+

♥ 0

Usted editado
a few seconds ago

Usted creado
a few seconds ago

32MB (21%) used

Estado ▾

Asunto

Asunto Estado

Hide details

Descripción **Primera respuesta el**

Iniciativa **Cliente**

Contacto

Detalles de la resolución **Fecha de apertura**

Hora de apertura

Compañía

A3.4. CRM. (Customer Relationship Manager) Es la principal herramienta de relación con los consumidores, principalmente muestra informes detallados de ventas, clientes potenciales, clientes inactivos, etc.

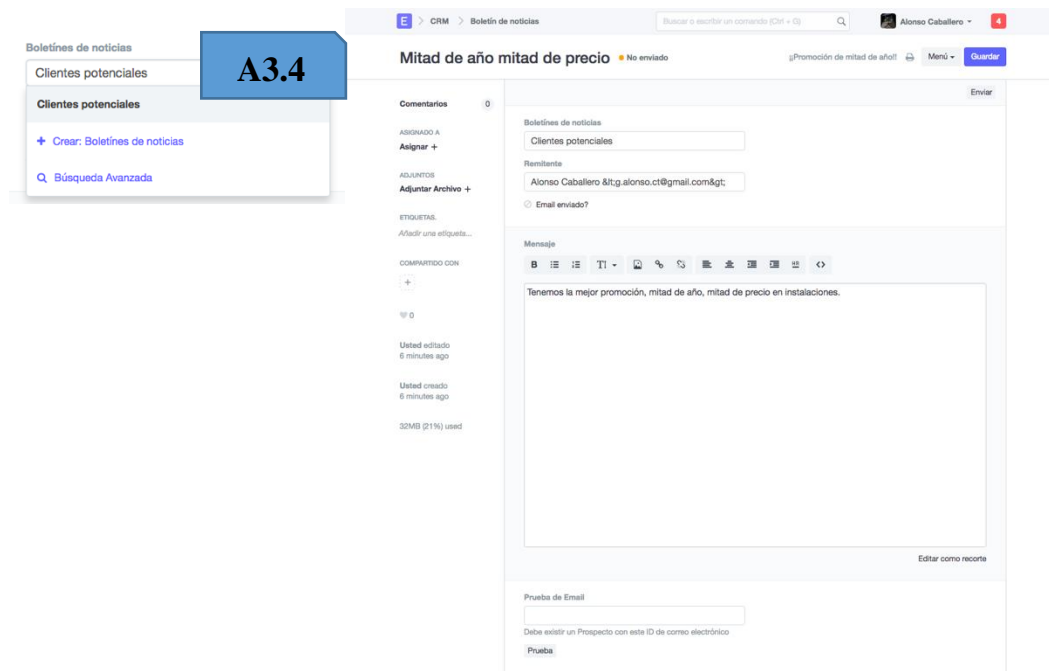
E Alonso Caballero 2

CRM Menú ▾

<ul style="list-style-type: none"> Tools Cuentas Almacén Sitio web CRM > Ventas Compras Human Resources Manufactura Proyectos Soporte Learn Configuración 	<p>Flujo de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa Oportunidad Cliente Contacto 	<p>Informes</p> <ul style="list-style-type: none"> "Embudo" de ventas Detalle de Iniciativas Customer Addresses and Contacts Los clientes inactivos 	
	<p>Comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Boletín de noticias Comunicaciones 	<p>Configuración</p> <ul style="list-style-type: none"> Campaña Categoría de cliente Territorio Vendedores Boletines de noticias 	
	<p>SMS</p> <ul style="list-style-type: none"> Centro SMS Registros SMS Ajustes de SMS 	<p>Ayuda</p> <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa a cotización Boletín de noticias 	

A3.4. Boletín de Noticias. Para usar la comunicación con los clientes se puede usar el boletín de noticias el cual tiene la capacidad de crear un mail promocional o de cualquier otro tipo para enviar la información a un determinado grupo de clientes segmentado o a todos los clientes.





Para crear uno, seleccionamos del menú principal "CRM" y después "Boletín de Noticias" ahí estará el historial de boletines creados, damos clic en el botón "Nuevo" y nos abrirá el editor (WYSWYG) para crear el boletín, para seleccionar el segmento de Clientes al que queremos enviar tenemos que seleccionarlos de las opciones que aparecen en el campo "Boletines de noticias"



A3.4. Enviando el Boletín. Para enviar el boletín, primero debemos realizar una prueba, tenemos que introducir el correo electrónico a donde queremos que llegue la prueba del boletín creado, una vez aprobado damos clic en “Guardar”, en la parte superior aparecerá el botón “Enviar” el cual daremos clic para enviar el correo electrónico a los destinatarios seleccionados.

A4. Menú principal de Almacén (Inventarios). Dentro de este módulo podemos llevar a cabo la gestión del inventario dentro de la empresa, podemos dar de alta, baja y modificar productos o servicios, elaborar listas de precios, gestionar lotes completos, solicitar materiales; así mismo el módulo genera informas de órdenes de entrega, órdenes de compra, análisis de existencias, entre otros.

E **A4** Almacén

Buscar o escribir un comando (Ctrl + G)   Alonso Caballero  2  Menú

<ul style="list-style-type: none"> Tools Cuentas Almacén > Sitio web CRM Ventas Compras Human Resources Manufactura Proyectos Soporte Learn Configuración 	<p>Las transacciones de valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Entradas de inventario Nota de entrega Recibo de compra Solicitud de materiales 	<p>Informes de archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor de Inventarios Balance de Inventarios. Cantidad de inventario proyectado Antigüedad de existencias
	<p>Productos y precios</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos Conjunto / paquete de productos Lista de precios Grupo de productos Precio de productos Regla de envío Regla de precios 	<p>Número de serie y de lote</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de serie Lotes de producto Nota de instalación Número de serie de expiracion del contrato de servicios Estado del número serie Garantía de caducidad del numero de serie
	<p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconciliación de inventarios Lista de embalaje Inspección de calidad Comprobante de costos de destino estimados 	<p>Configuración</p> <ul style="list-style-type: none"> Configuración de inventarios Almacén Unidad de Medida (UdM) (UOM) Atributos del producto Marca
	<p>Analítica</p> <ul style="list-style-type: none"> Detalle del listado de precios Análisis de existencias. Evolución de las notas de entrega Tendencias de recibos de compra 	<p>Informes</p> <ul style="list-style-type: none"> Ordenes pendientes de entrega Productos por recibir desde orden de compra Reporte de productos con stock bajo Artículos solicitados para ser transferidos Historial de saldo por lotes Precios de los productos Nivel recomendado de reabastecimiento de producto

A4.1. Catálogo de productos y servicios registrados. En esta pantalla podemos observar los servicios y productos registrados.

Para dar de alta un nuevo servicio o producto entramos al menú principal de “Almacén”, seleccionamos “Productos” y damos clic en “Nuevo”.

E > Almacén **A4.1** Buscar o escribir un comando (Ctrl + G) Alonso Caballero 2

Productos

Menú Actualizar Nuevo

Reporte
Asignado a mí
Ayuda

ETIQUETAS. No hay registros etiquetados.

Agregar filtro Deshabilitado = "No" ✕

<input type="checkbox"/>	Nombre del producto	Status	Grupo de productos	
<input type="checkbox"/>	PAQUETE MIX	● Activo	Servicios	16 d
<input type="checkbox"/>	Player Chico	● Activo	Productos MP-0989	16 d
<input type="checkbox"/>	PAQUETE BASICO	● Activo	Productos	16 d
<input type="checkbox"/>	PAQUETE VIP	● Activo	Servicios	16 d

A4.1. Nos aparecerá una pantalla con los campos que tenemos que llenar con las características y descripción del servicio o producto que deseamos agregar.

E > Almacén > Productos **A4.1** Alonso Caballero 4

Nuevo Productos 1 ● No guardado

Guardar

Ver

Código del producto

Nombre del producto

Grupo de productos

Unidad de Medida (UdM) predeterminada

Mantener stock
 Deshabilitado

Imagen
Adjuntar

Descripción

inventario

Almacén por defecto

Final de vida útil

Posee numero de lote
 Posee numero de serie
Al seleccionar "SI" le dará una identidad única a cada elemento de este producto que se podrá ver en el numero de serie principal
 Es un activo fijo

Permitir hasta este porcentaje en la entrega y/o recepción

Método de valoración

Período de garantía (en días)

Peso neto

Unidad de medida (UdM)

A4.1. Registro de instalación. En el módulo de almacén podremos encontrar el apartado de Instalación, este lo podemos utilizar para registrar cuando se le haya realizado el servicio de instalación a un determinado cliente.

E > Almacén > Nota de instalación **A4.1** Alonso Caballero

ALSEA • Validado IN-00001 Menú Cancelar

Comentarios 0

ASIGNADO A

Asignar +

ADJUNTOS

Adjuntar Archivo +

ETIQUETAS.

Añadir una etiqueta...

COMPARTIDO CON

+

♥ 0

Usted editado a month ago

Usted creado a month ago

32MB (21%) used

Nota de instalación

Cliente	ALSEA	Fecha de instalación	25-07-2016
Persona de contacto	ALSEA-ALSEA	Tiempo de instalación	16:09:39.044094
Nombre	ALSEA	Estado	Validado
Territorio	Mexico	Compañía	Play Mixes
Categoría de cliente	Comercial		

Código del producto	Número de serie	Cantidad instalada	Descripción
1 MP-0989	MP0989MX00100002	1	MX-0989
2 PAQUETE MIX		1	PAQUETE MIX

5.2.4 Módulo de sistemas

El módulo de sistemas lo comprenden las secciones del ERP: Sitio Web, Soporte Técnico Interno, y la sección de Proyectos.

A5.1. Configurando el Sitio Web. El ERP tiene la capacidad de actuar como un gestor de contenidos a través de la herramienta WYSWYG (lo que ves es lo que obtienes). Para configurar las distintas secciones tenemos que seleccionar del menú principal "Sitio Web" y después "Configuración del Sitio Web" en esta sección administraremos los enlaces y los encabezados de imagen que aparecerán en nuestro sitio.

A5.1

E > Sitio web > Página web Alonso Caballero

Play Mixes ● No guardado play-mixes Menú Guardar

See on Website

Comentarios 0

ASIGNADO A

Asignar +

ADJUNTOS

Adjuntar Archivo +

ETIQUETAS.

Añadir una etiqueta...

COMPARTIDO CON

+ 0

Usted editado 5 months ago

Usted creado 5 months ago

32MB (21%) used

Nombre

Nombre

Título / Encabezado de su página

Mostrar título Publicado

Nombre de la página

Nombre de la url de la página (generada automáticamente)

Presentación

Comience esta página con una presentación de imágenes

Contenido

Contenido de página

Sección principal

Productos Increíbles

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Servicios Impresionantes

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

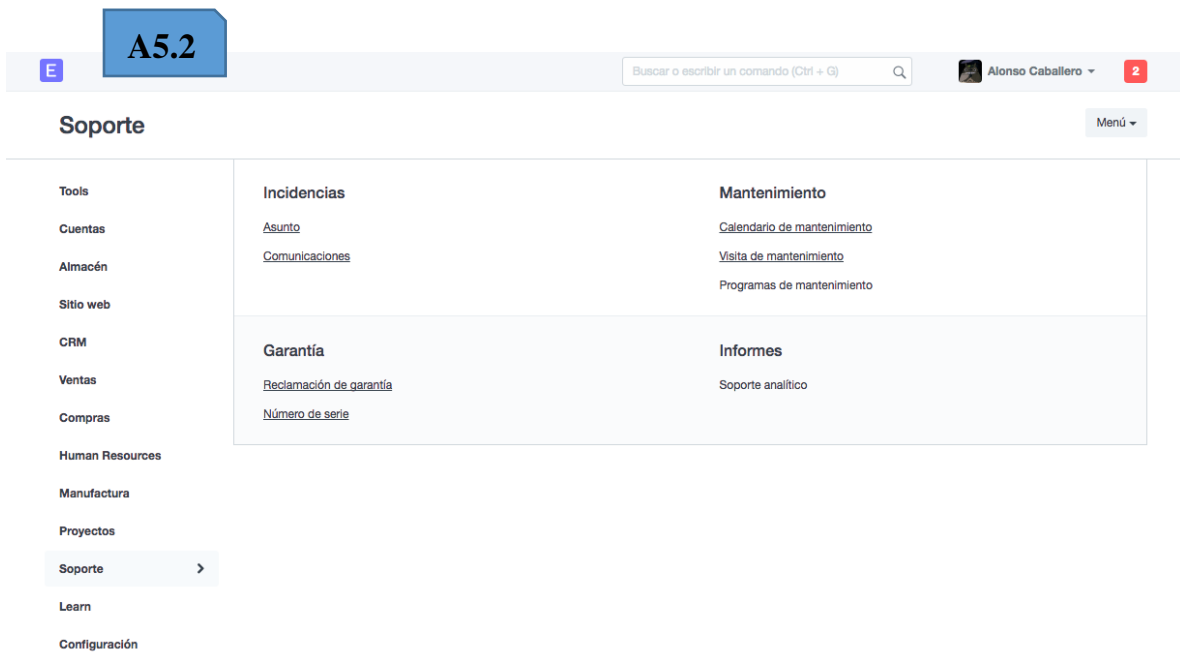
[Explora](#)

[Editar como recorte](#)

El contenido en el formato de reducción que aparece en la parte principal de su página

[Mostrar más detalles.](#)

A5.2. Soporte Técnico Interno. Se da de la misma manera que el soporte hacia los clientes, el colaborador registra su incidencia y el departamento de sistemas atiende la solicitud de manera interna.



A5.3. Gestión de Proyectos. El Sistema ERP permite llevar a cabo la gestión de proyecto y darles su seguimiento. Para ver los proyectos seleccionamos del menú principal “Proyectos” y después “Proyecto” en la cuál se visualizara el historial de proyectos realizados y el estatus de cada uno.



A5.3. Creando un Nuevo Proyecto. Para crear un nuevo proyecto seleccionamos del menú principal “Proyectos” después “Proyecto” y hacemos clic en “Nuevo”, nos abrirá la pantalla en donde introduciremos el nombre del proyecto, tipo de proyecto las fechas de inicio y fin, la prioridad, las tareas y responsables correspondientes a ese proyecto.

A5.3 > Proyectos > Proyecto Alonso Caballero 4

ERPNext Implementation 75% completado Menú Guardar

Comentarios 0

ASIGNADO A
Asignar +

ADJUNTOS
Adjuntar Archivo +

ETIQUETAS.
Añadir una etiqueta...

COMPARTIDO CON
+

0

Usted editado
a few seconds ago

Usted creado
5 months ago

32MB (21%) used

Ver

Estado

Prioridad

Tipo de proyecto

Fecha prevista de inicio

Está activo

Fecha prevista de finalización

Datos de cliente

Tareas

Nombre	Estado	Fecha de inicio
1 Explore ERPNext	Cerrado	13-03-2016
2 Run Sales Cycle	Cerrado	14-03-2016
3 Run Billing Cycle	Cerrado	15-03-2016
4 Run Purchase Cycle	Cerrado	16-03-2016
5 Import Data	Cerrado	17-03-2016
6 Go Live!	Cerrado	18-03-2016
7 Revision 1	Trabajando	21-08-2016
8 Feedback	Abrir	23-08-2016

[Agregar nueva línea](#)

% Tareas completadas

75%

Notas

Las fechas de inicio y fin

Cálculo de costos y facturación

Margen

5.2.5 Módulo de administración de recursos humanos

Aquí se realizan los registros de asistencia de empleados, clasificación de departamentos y puestos de los empleados, así como de la hoja de asistencia mensual de cada empleado, así como el registro del salario mensual de éste y reportes de nómina de sueldos, también poder realizar nómina salarial, procesar la nómina, clasificar el tipo de ingreso y deducción que le facilitará el control de éste departamento al área administrativa.

A6. Gestión Recursos Humanos. Dentro de este módulo se puede llevar toda la administración del personal, colaboradores y nómina de la empresa, el sistema permite el alta, la baja y actualizaciones. (Ver anexo manual de usuario para referencia completa de uso)

A6 Human Resources

Buscar o escribir un comando (Ctrl + G) Alonso Caballero 2 Menú

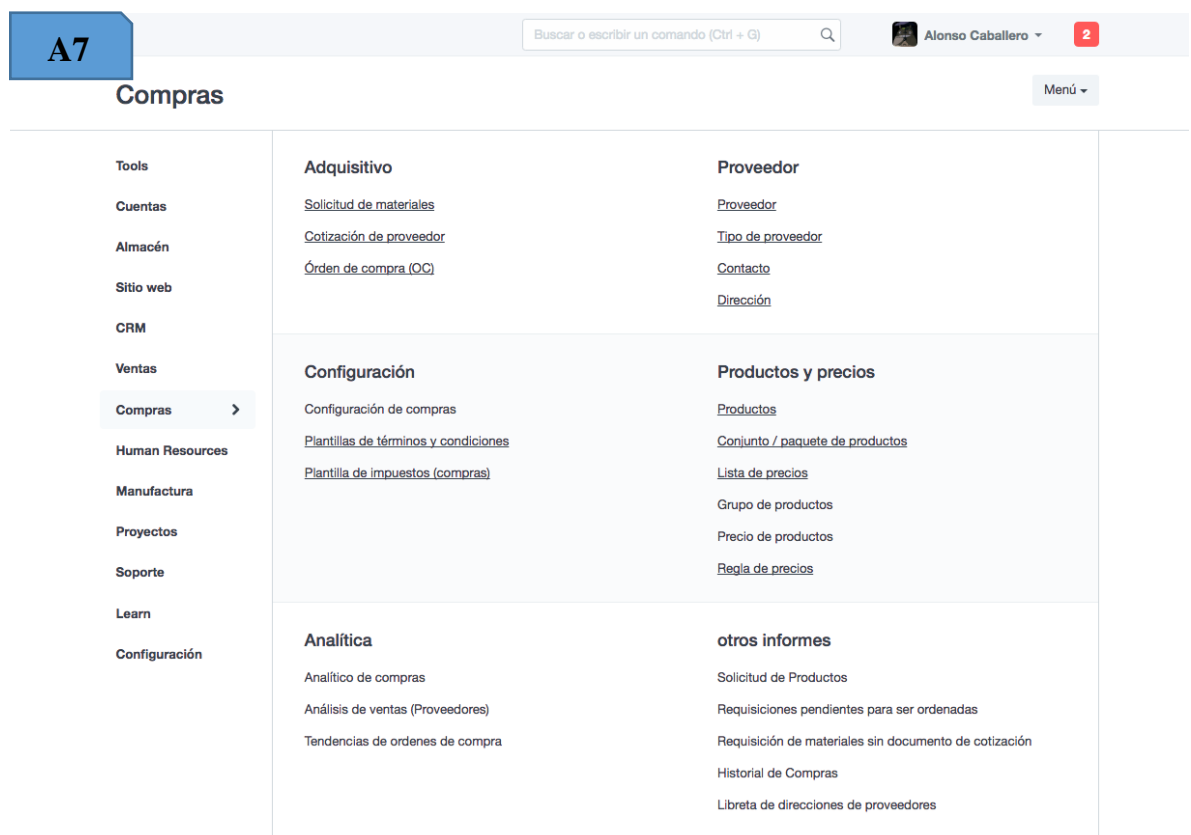
<ul style="list-style-type: none"> Tools Cuentas Almacén Síto web CRM Ventas Compras Human Resources > Manufactura Proyectos Soporte Learn Configuración 	<p>Y asistencia de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> Empleado Herramienta de asistencia de los empleados Asistencia Subir asistencia 	<p>Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitante de empleo Oportunidad de empleo Carta de oferta
	<p>Las hojas y las vacaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitud de ausencia Tipo de ausencia Lista de festividades Asignación de vacaciones Herramienta de asignación de vacaciones Lista de días bloqueados 	<p>Nómina de sueldos</p> <ul style="list-style-type: none"> Nómina salarial Procesar nómina Estructura salarial Tipo de ingresos Tipo de deducción
	<p>Reembolsos de gastos</p> <ul style="list-style-type: none"> Reembolso de gastos Tipo de gasto 	<p>tasaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación Plantilla de evaluación
	<p>Configuración</p> <ul style="list-style-type: none"> Configuración de recursos humanos (RRHH) Tipo de empleo Sucursal Departamento Puesto 	<p>Informes</p> <ul style="list-style-type: none"> Balance de ausencias de empleado Cumpleaños del empleado La asistencia de los empleados de vacaciones Información del empleado Registrar salario mensual Hoja de asistencia mensual

5.2.6 Módulo de recursos financieros

Este último módulo integra dos catálogos que son el de cuentas y de compras, teniendo como principal motor el de compras ya que en éste proceso se pueden realizar solicitudes de los diferentes recursos materiales que se requieran en la empresa, cotización de proveedores y su respectiva clasificación de los mismos, donde también interactúan con el catálogo de productos, con esto los vendedores pondrán hacer las consultas necesarias a los mismos.

Por consiguiente, en el catálogo de cuentas se mostrará la facturación de las ventas y compras, las solicitudes de pago, clasificación de los clientes, proveedores y productos, etc. y con ello presentarle al área administrativa los respectivos reportes de los activos y pasivos que se han generado en la empresa.

A7. Recursos Financieros. En esta parte en el ERP se compone del principalmente del catálogo de cuentas, y del módulo de compras permitiendo llevar en conjunto un análisis financiero. (Ver anexo manual de usuario para referencia completa de uso de cada módulo o cuenta).



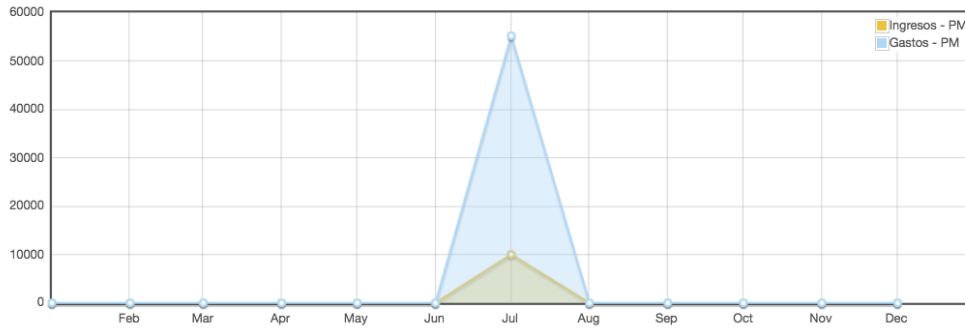
A7.1. Generar un Análisis Financiero. Para generar un Análisis Financiero tenemos que seleccionar del menú principal “Cuentas” y en el apartado de “Analítica” seleccionamos “Análisis Financiero” y nos cargará el reporte mensual, si queremos revisar históricos simplemente seleccionamos en los campos de fechas los intervalos deseados.

Análisis financiero

Menú Actualizar

Hasta la fecha

Pérdidas y ganancias Play Mixes 2016 01-01-2016 31-12-2016 Mensual



...	Cuenta	31-01-2016 (Dr)	31-01-2016 (Cr)	29-02-2016 (Dr)	29-02-2016 (Cr)	31-03-2016 (Dr)	31-03-2016 (Cr)
<input checked="" type="checkbox"/>	Ingresos - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input type="checkbox"/>	Ingreso directo - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input type="checkbox"/>	Ventas - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Gastos - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input type="checkbox"/>	Gastos directos - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input type="checkbox"/>	Gastos sobre existencias - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input type="checkbox"/>	Ajuste de existencias - PM	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<input type="checkbox"/>	Net Profit / Loss	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

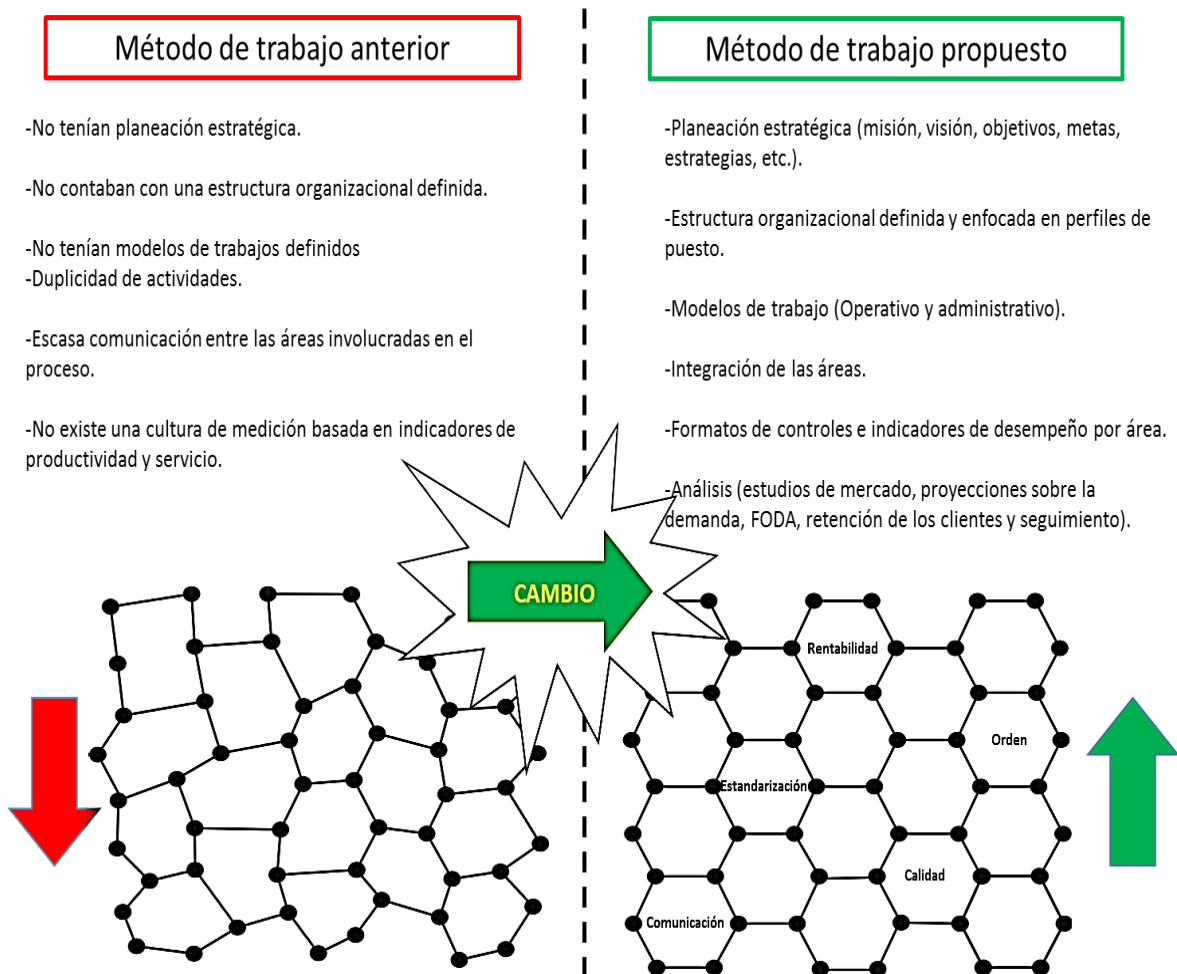
Mostrar líneas con valores en cero

Capítulo VI. Estrategia de implementación de los modelos

6.1 Conceptualización de la estrategia

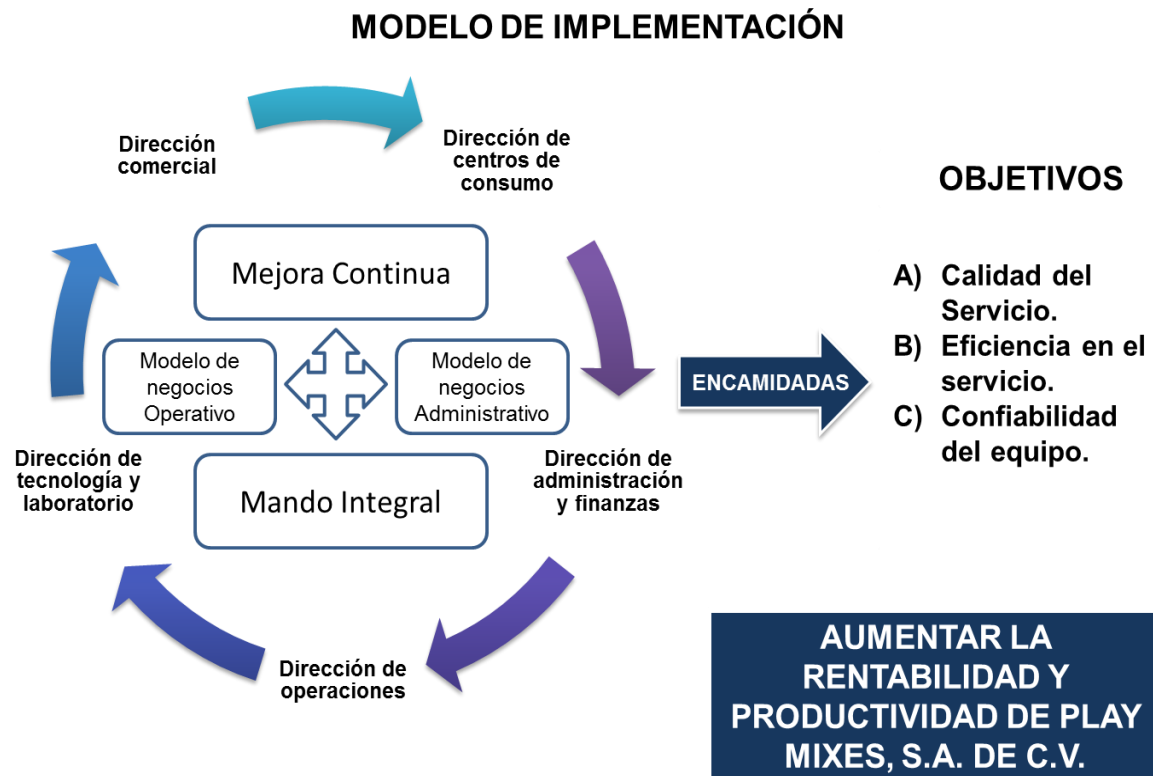
Los modelos que realizamos serán presentados a la Dirección General y Mandos Directivos de Play Mixes, S.A. de C.V., con el único objetivo de brindar una herramienta de ayuda, análisis y decisión, dirigiendo todos los esfuerzos a las necesidades actuales y futuras para lograr la consecución del negocio y así mismo, lograr su autorización para ejecutar el modelo en la empresa.

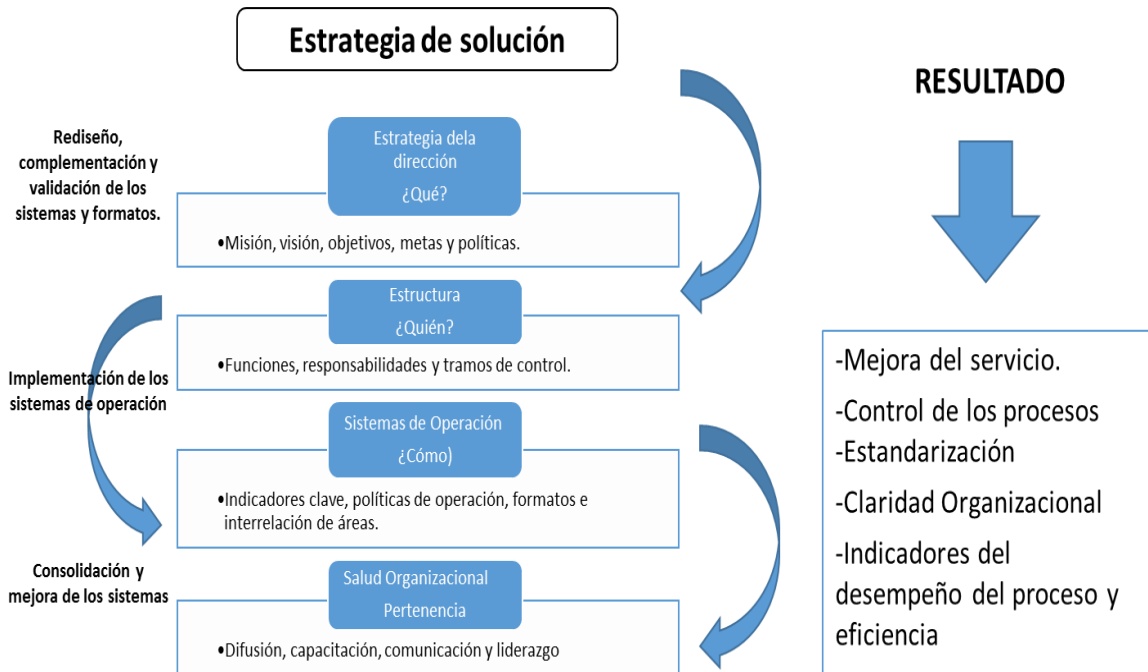
Para lograr esta implementación es necesario observar la siguiente conceptualización:



6.2 Presentación del modelo y estrategia

Para la implementación de las acciones de mejora propuestas en el presente proyecto, es necesario seguir los siguientes esquemas, que son una guía conceptual de cómo lograrlo:





6.3 Programa de sensibilización y adaptación al cambio

Objetivo:

Concientizar y mejorar actitudes del personal involucrado en el proceso para prepararlos activamente en los cambios y consolidación de la organización, así como lograr que los niveles de mando ejerzan un estilo de liderazgo, convencidos y convenciendo a su personal en la necesidad de trabajar bajo una cultura de productividad y calidad en el servicio en Play Mixes, S.A. de C.V.

Actividades:

- Establecer estrategias de aplicación de este programa.
- Capacitación al grupo Directivo, Jefes, Coordinadores y Supervisores en la forma de transmitir la situación y necesidades actuales de la empresa, a fin de garantizar el compromiso e involucramiento del personal.

- Desarrollo de sesiones de trabajo con el personal de Play Mixes, S.A. de C.V., involucrando al grupo Directivo, Jefes, Coordinadores y Supervisores en su realización.
- Involucrar a todo el personal en el proceso de cambio, logrando su compromiso personal de participación y para mejorar la integración entre áreas.
- Seguimiento en piso a los compromisos personales a los que se comprometió cada empleado y nivel de mando.

6.4 Programa de trabajo

Para lograr la estrategia arriba mencionada, se tendrán las siguientes actividades programadas y los tiempos que se llevaría para la implementación:

ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
EVENTOS													
DEFINICION DE METAS Y ESTRATEGIAS													
LOGISTICA DE PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION AL CAMBIO													
PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION AL CAMBIO													
CAPACITACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS													
SEMINARIO DE HABILIDADES GERENCIALES Y SUPERVISION													
TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO													
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL													
REVISION, ACTUALIZACION Y AUTORIZACION DEL ORGANIGRAMA													
REVISION Y AUTORIZACION DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTO													
DEFINICION DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LAS AREAS													
COMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN													
REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO													
INVOLUCRAMIENTO AL PROCESO EN INSTALACIONES DE PLAY MIXES													
ANALISIS Y CRITICAS DE LOS SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO													
REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE ACTUALES DE TRABAJO													
VALIDACION DE SISTEMAS PROPUESTOS													
REDISEÑO DE DOCUMENTOS BASE DE CONTROL													
VALIDACIÓN DE DOCUMENTOS BASE DE CONTROL													
DEFINICIÓN DE INDICADORES POR ÁREA													
DEFINICIÓN DE PERIODOS BASE POR INDICADORES													
MEDICIÓN DE INDICADORES													
IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE DOCUMENTOS BASE DE CONTROL													
MODIFICACIÓN Y AJUSTES													
COMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS													
JUNTAS QUINCENALES DE AVANCE													

6.4.1 Capacitación del personal

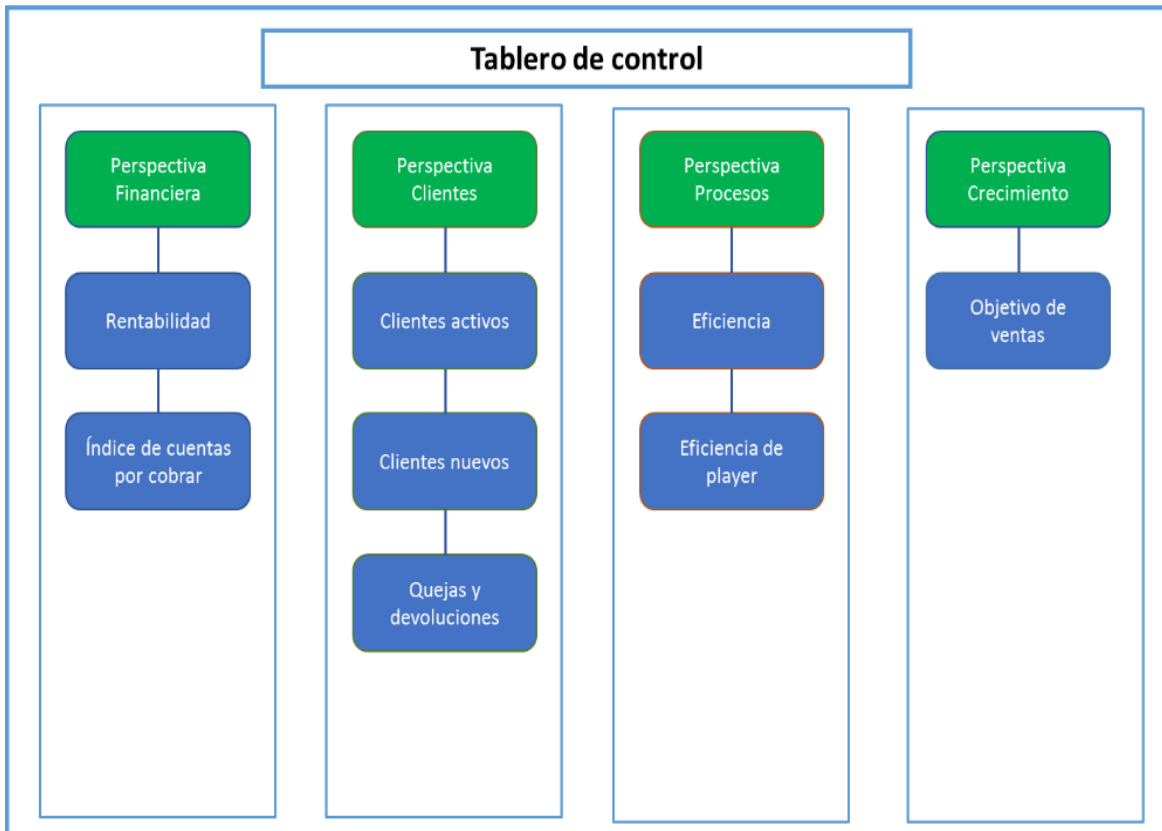
Objetivo general

Lograr que la dirección y mandos medios ejerzan un liderazgo efectivo con su personal a cargo, utilizando su sistema operativo como herramienta fundamental y practicando técnicas básicas de supervisión.

Actividades

- Desarrollar y aplicar un programa de sesiones de trabajo que sirva para entrenar a la dirección y a los mandos medios sobre técnicas de liderazgo a través de ejercicios vivenciales, análisis de problemas reales y alternativas de solución aplicables en piso.
- Entrenar en piso a los mandos medios en técnicas de confrontación, motivación y juntas efectivas de trabajo, para conducir a su personal hacia las metas marcadas.
- La dirección y mandos medios aprenderán a utilizar su sistema como herramienta fundamental para dirigir a su personal y medir objetivamente su desempeño del área, con lo cual incrementara su capacidad de liderazgo, al poseer mayor control y mejores posibilidades para tomar decisiones rápidas y efectivas.

6.5 Diseño y evaluación a través del tablero de control



El análisis y diseño de los indicadores del presente tablero, están desarrollados en las páginas 58 a la 63 del presente proyecto.

Conclusiones

La empresa Play Mixes, S.A. de C.V., es una PyME, que presenta en su operación una inadecuada planeación, administración empírica y carente de elementos del proceso administrativo; con graves problemas financieros administrativos, estructurales y de operación.

Lo anterior se constató aplicando un diagnóstico financiero mediante: el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, al cual para su análisis, se aplicó el método de porcentos integrales y razones financieras, concluyendo dos áreas principales de oportunidad, clientes (cobranza) y almacén (inventarios), que se asociaron con los procesos, los cuales se examinaron principalmente con la identificación de procesos, cadena de relaciones, PEPSU y el mapeo de procesos en 4º Nivel, confirmándose las situaciones críticas de organización y de resultados financieros.

Para dar solución a lo anterior se diseñaron dos modelos: el de negocios por procesos integrales para transversalmente conectar la misión, visión, los objetivos y las metas con los procesos, la estructura organizacional, recursos tecnológicos y materiales así como su medición mediante el tablero de control que permitirá evaluar los resultados de los modelos, así como las cuatro perspectivas del tablero de control: clientes, aspectos financieros, procesos, capacitación y crecimiento.

Así mismo se diseñó una estrategia para implantar los modelos propuestos, iniciando con una presentación a los directivos en donde se incluyó un programa de trabajo, el cual contempla: la logística del plan de sensibilización y reacción al cambio, taller de trabajo en equipo, revisión, actualización y autorización de la estructura organizacional, rediseño de los sistemas de trabajo, así como la implantación y medición a través de un tablero de control con indicadores que permitirán la medición, control y planeación de la operación de toda la empresa, integrando a través del sistema ERP los principales procesos como: ventas, clientes, almacén, sistemas, recursos humanos y recursos financieros.

Finalmente, con la aplicación del tablero de control se tomarán decisiones permanentes para lograr los nuevos objetivos, metas, así como los resultados operativos de la empresa. se llevará a cabo un plan de trabajo y actividades para el cumplimiento de los objetivos de los modelos propuestos, así como la estrategia de adaptación al cambio en la empresa mediante la sensibilización, capacitación y evaluación a los colaboradores involucrados con la empresa.

Bibliografía

- Garza T. (2006). Administración Contemporánea, 5 Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Guizar, R. (2008). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 3ª.ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández S. (2010). Metodología de la investigación, 5º Edición. México: Editorial McGrawHill.
- Luna G. (2008). Proceso Administrativo. 1ª.ed. México. Grupo Editorial Patria.
- Munch G. (2003). Fundamentos de Administración, 5ta Edición. México: Editorial Trillas.
- Rivera F., Hernández G. (2015). Administración de proyectos, Guía para el aprendizaje, 2ª. Ed. México: Editorial Pearson.
- Valdez R. (2011). Diagnóstico en la Empresa. 1era. Edición. México: Editorial Trillas.

Consultas electrónicas

- INEGI, (2015). Boletín Num. 087/15 “Esperanza de vida de los negocios”. Recuperado 22 – febrero – 2016.
http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf
- Defontana, (2012). Más de Una Década Entregando Soluciones de Software ERP 100% Cloud. Recuperado 18 – julio – 2016.
http://amiti.org.mx/wp-content/uploads/2012/07/Brochure_Defontana.pdf
- Aula ma\$\$/, (2016). Importancia de los ERP: Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales. Recuperado 18 de – julio – 2016.
<http://mass.pe/noticias/2012/10/importancia-de-los-erp-sistemas-de-planificacion-de-recursos-empresariales>