TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO PRÁCTICO QUE PRESENTA:

JUAN RAMÓN GUTIÉRREZ VELASCO

PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

“MODELO DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA ÉNICOM”

TUTOR:

DR. Salomón Montejano García

COMITÉ TUTORAL
Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
Dr. José Trinidad Aguilar Marín

Aguascalientes, Ags., Mayo de 2017

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **JUAN RAMÓN GUTIERREZ VELASCO** con ID **68680** quien realizó el trabajo práctico titulado: **MODELO DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA ENICOM**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 12 de Abril de 2017.

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
Tutor (Director) de Trabajo Práctico

Dr. Salomón Montejano García
Primer lector (Codirector) de Trabajo Práctico

Dr. José Trinidad Marín Aguilar
Segundo lector (Asesor) de Trabajo Práctico

c.c.p. Interesado
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p. Jefatura del Depto. de Mercadotecnia
c.c.p. Minuta Secretaria Técnico

ACBSP ACCREDITED

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **"MODELO DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA ENICOM"** del estudiante **C. JUAN RAMÓN GUTIÉRREZ VELASCO** con ID **68680** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., 12 de Abril de 2017

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo

ACBSP ACCREDITED

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma por su apoyo en todo momento, por su estímulo a los estudiantes a dar lo mejor de sí mismos y por su compromiso con la sociedad de entregar profesionistas de provecho que hagan de nuestro país un lugar mejor en todos los aspectos.

Al Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología por su compromiso con México de desarrollar profesionales de alto nivel que contribuyan a la generación de ciencia y tecnología.

A mis maestros que a través de su compromiso y profesionalismo han hecho de mí y mis compañeros unas mejores personas y unos mejores profesionistas.

A mi comité tutoral por compartir conmigo sus experiencias y conocimientos que permitieron el logro de este objetivo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dedicatorias

Con todo mi respeto y cariño para las personas que más me han influenciado en mi vida:

A mi esposa Viridiana y mi hija Sharon, por ser el motor de mi corazón y mi principal motivación para ser mejor versión de mí día a día.

A mis padres y hermanos, por confiar siempre en mí y darme lo mejor de ellos incondicionalmente.

A mi amigo Alberto y su familia, con los que he contado siempre y que me han ayudado a no desistir de mis planes.

A mis maestros, todos, que siempre han confiado en mí y me han apoyado más allá de su obligación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Índice General

Capítulo 1: Planteamiento de la Problemática 9
1.1 Introducción 9
1.2 Antecedentes 10
1.3 Organización del Documento 13
1.5 Diagnóstico 18
1.5.1 Fortalezas 18
1.5.2 Debilidades 19
1.5.3 Oportunidades 20
1.5.4 Amenazas 21
1.5.5 Matriz de relevancia 22
1.5.6 Resultados Análisis FODA 23
1.6 Justificación 25
1.7 Preguntas de Investigación 26
1.8 Objetivo General 27
1.9 Objetivos Específicos 27
Capítulo 2: Fundamentación Teórica 28
2.1 Introducción 28
2.2 Competitividad 29
2.3 Modelo de Negocios 32
2.3.2 Modelo de Gestión por Competencias 36
2.3.3 Modelo de Negocios Abierto 38
2.4 Cultura Organizacional 40
2.5 Estructura Organizacional 41

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.6 Descripción de puestos 42
Capítulo 3: Metodología de la Intervención 44
3.1 Tipo de Investigación 44
3.2 Estudio de caso práctico 44
3.3 Proceso de la intervención 45
Capítulo 4: Propuesta de la Intervención 47
4.1 Introducción 47
4.2 Misión 48
4.3 Visión 2022. 49
4.4 Objetivos 49
4.5 Valores 49
4.6 Filosofía 50
4.7 Historia 50
4.8 Ventajas Competitivas 51
4.9 Organigrama 53
4.9.1 Estructura organizacional por procesos 53
4.9.2 Estructura Organizacional Departamental 54
4.10 Descripción de Puestos 55
4.11 Competencias Laborales 73
4.10.1 Competencias Departamento de Transportadores. 74
4.10.2 Competencias Departamento de Pailería 75
4.10.3 Competencias Departamento de Servicios Generales 76
4.10.4 Competencias Departamento de Cromo. 77
4.10.5 Competencias Departamento de Lubricación 78
4.10.6 Competencias de Supervisor General 78

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.11 Evaluación de Competencias..... 80
4.12 Matriz de Capacitación 82
Capítulo 5 Resultado de la Intervención 88
5.1 Propuesta de Modelo de Negocios para ÉNICOM..... 88
Capítulo 6: Conclusiones 109
Referencias..... 111
Anexos 117

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA 22
Tabla 2 Características de empresas competitivas 31
Tabla 3 Análisis y Descripción: Ingeniero de Proyectos 56
Tabla 4 Descripción y Perfil de Puestos Ingeniero de Proyectos / Gerente 57
Tabla 5 Análisis y Descripción Supervisor General 58
Tabla 6 Descripción y Perfil Supervisor General 60
Tabla 7 Análisis y Descripción Técnico en Servicios Generales 61
Tabla 8 Descripción y Perfil Técnico en Servicios Generales 62
Tabla 9 Análisis y Descripción Técnico Transportadores 63
Tabla 10 Descripción y Perfil Técnico Transportadores 64
Tabla 11 Análisis y Descripción Técnico Pailería 65
Tabla 12 Descripción y Perfil Técnico Pailería 66
Tabla 13 Análisis y Descripción Técnico Cromado y Lubricación 67
Tabla 14 Descripción y Perfil Técnico Cromado y Lubricación 68
Tabla 15 Análisis y Descripción Ayudante Segundo Grado 69
Tabla 16 Descripción y Perfil Ayudante Segundo Grado 70
Tabla 17 Análisis y Descripción Ayudante General 71
Tabla 18 Descripción y Perfil Ayudante General 72
Tabla 19 Competencias Laborales Transportadores 74
Tabla 20 Competencias Laborales Pailería 75
Tabla 21 Competencias Laborales Servicios Generales 76
Tabla 22 Competencias Laborales Cromo 77
Tabla 23 Competencias Laborales Lubricación 78
Tabla 24 Ejemplo de Herramienta de Evaluación de Competencias Laborales 81
Tabla 25 Matriz de Capacitación 82
Tabla 26 Entrevista: Diagnóstico Empresarial Según Gerencia 117
Tabla 27 Entrevista: Características de Operación Según Gerencia 119
Tabla 28 Análisis FODA: Perspectiva del Fundador 121

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 29 Entrevista: Análisis de Puestos 122
Tabla 30 Entrevista: Descripción del Perfil de Puestos 123
Tabla 31 Entrevista: Visión del Colaborador dentro de la Organización 125
Tabla 32 Entrevista: Compromiso Laboral 126
Tabla 33 Entrevista a Proveedores 127
Tabla 34 Evaluación por Competencias: Transportadores 129
Tabla 35 Evaluación por Competencias: Pailería 130
Tabla 36 Evaluación por Competencias: Servicios Generales 131
Tabla 37 Evaluación por Competencias: Cromo 132
Tabla 38 Evaluación por Competencias: Lubricación 133
Tabla 39 Evaluación por Competencias: Supervisor General 134

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Índice de Figuras

Figura 1 Organización del Documento 15
Figura 2 Características de diferenciación en ÉNICOM 17
Figura 3 Modelo de Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva del trabajo decente 30
Figura 4 Modelo Canvas 35
Figura 5 Categorías de las Competencias 37
Figura 6 Cooperación en Modelos Abiertos 39
Figura 7 Características de la Cultura Organizacional que fortalecen la competitividad 41
Figura 8 ÉNICOM: Servicios de Mantenimiento Industrial 51
Figura 9 ÉNICOM: Ventajas Competitiva 52
Figura 10 Organigrama General por Procesos 53
Figura 11 Organigrama Interno de Departamentos 54
Figura 12 Modelo Canvas ÉNICOM 87
Figura 13 Proceso 1: Gestión por Competencias 88
Figura 14 Proceso 2: Operación 92
Figura 15 Proceso 3: Modelo de Negocios Abierto 93
Figura 16 Propuesta de Modelo de Negocios para ÉNICOM 94
Figura 17 Dossier Corporativo: Arte Frontal 99
Figura 18 Dossier Corporativo: Arte Posterior 100
Figura 19 Arte Frontal Hoja 1 101
Figura 20 Arte Frontal Hoja 2 102
Figura 21 Arte Frontal Hoja 3 103
Figura 22 Arte Posterior Hoja 1 104
Figura 23 Arte Posterior Hoja 2 105
Figura 24 Arte Posterior Hoja 3 106
Figura 25 Dossier Corporativo Arte Frontal 107
Figura 26 Dossier Corporativo Arte Posterior 107
Figura 27 Dossier Corporativo Abierto 108

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Resumen

El presente documento muestra la realidad de ÉNICOM, una pequeña empresa en vías de crecimiento que carece de estructura en su operación y que busca formalizar su proceso de gestión en aras de hacerse de una mayor participación en el mercado industrial en el estado de Aguascalientes a través del desarrollo de su competitividad.

La intervención inició con una serie de entrevistas con la gerencia para conocer la historia de la empresa, así como su situación actual. Una vez conocidos los datos anteriores se procedió a la elaboración de los nueve bloques del modelo de negocios Canvas, para conocer todos los elementos involucrados en la generación de valor por parte de la empresa. Posteriormente se procedió a conocer la perspectiva de los empleados y clientes en relación a los mismos factores.

Una vez que se tuvo todo el panorama, se propone un modelo de negocio con base en el modelo de gestión por competencias que tiene como principio desarrollo de las habilidades y conocimientos laborales del personal, buscando de esta manera incrementar la competitividad de la organización. Finalmente, debido a la naturaleza de la empresa se propone que el modelo debe tener características propias un modelo abierto que permita la intervención en todo momento de los clientes, permitiendo con esto una relación más estrecha, una evolución constante y la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.

Palabras Clave: Competitividad, Modelo de Negocios, Gestión por Competencias.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Abstract

This document presents us with a case study performed at ÉNICOM, a small company in the process of growth that lacks structure in its operation. The company is currently seeking to formalize its management process in order to make a get a bigger market share within the industrial market in the State of Aguascalientes through the development of its competitiveness.

The analysis began with a series of interviews with the general manager in order to learn about the history of the company, as well as its current situation. Afterwards, we performed a Canvas analysis in order to determine all the aspects involved in the creation of value and the key elements of the operation. The next step was interviewing both, workers and customers in order to complement the information previously gotten.

The outcome of all these steps was the proposal of business model based on two approaches: The Competency Based Model and the Open Business Model, this customized business model was tailored based on the experience the company has gotten throughout its history as well as the opinion and suggestions of all the people involved in the operation.

The aim of this business model is to develop the personnel's competencies and thus the company's competitiveness as well. The other key element of the proposed model is taking into consideration the opinion of customers at all time, allowing customers to feel engaged into the process and ÉNICOM to fully satisfy its customers.

Keywords: Competitiveness, Business Model, Competency Based Model.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Capítulo 1: Planteamiento de la Problemática

1.1 Introducción

Modelo de negocio como estrategia competitiva

Existe en la ciudad de Aguascalientes una gran demanda de servicios industriales debido a la creciente industria manufacturera en el estado. Lo anterior se debe al crecimiento de empresas del sector automotriz y, consecuentemente, de los grupos de empresas que las abastecen, las cuales se ven afectadas como consecuencia de este crecimiento.

Dentro de este último grupo se encuentran un gran número de MIPYMES que compiten en el día a día por mejorar su rendimiento y como resultado de esto obtener una mayor participación en dicho sector. Estas empresas deben demostrar tener las credenciales que implica trabajar con organizaciones transnacionales, por lo tanto, es necesario trabajar en su profesionalización y su capacidad de respuesta hacía la demanda existente.

La definición de las líneas de acción, permite a las empresas ser más organizadas y desarrollar otras cualidades necesarias en el desarrollo de las mismas. Dentro de estas características podemos mencionar algunas como: el desarrollo de las competencias laborales individuales y por ende la competitividad de la empresa en el ámbito grupal.

El presente caso práctico se desarrolla en la empresa ÉNICOM, dedicada a la prestación de servicios industriales, principalmente de mantenimiento. ÉNICOM se encuentra actualmente en el proceso de desarrollo de ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores y que, a su vez, le permitan captar más y mejores contratos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La profesionalización de las empresas implica definir la forma en que estás trabajan, de otra forma no son percibidas como empresas sino como un “changarro” –negocio pequeño- al cual se le puede pedir, hacer y deshacer según la necesidad de los clientes y de su poder de negociación. En ese orden de ideas, ÉNICOM ha crecido y dejado de ser una microempresa, creciendo tanto el número de empleados, como de contratos o nivel de destreza en las actividades realizadas a petición de sus clientes.

Analizando lo anterior y después de platicar con el gerente de la empresa, se establece la necesidad de “definir un modelo de negocio” que defina claramente la forma en la que la ÉNICOM trabaja, lo anterior buscando de esta manera darle seriedad a la operación de la empresa, tanto en el ámbito interno como externo, y desarrollar las competencias internas que el mercado actual está demandando, generando, por último, una cultura organizacional de evolución, profesionalización y competitividad.

1.2 Antecedentes

La profesionalización de PyMES es motivo de estudio en los ámbitos locales y nacionales debido a su impacto en la economía de las unidades de negocio, la sociedad y en la economía. Por lo anterior, se revisó la base de datos del repositorio de tesis de la Universidad Autónoma de Aguascalientes en búsqueda de tesis o casos prácticos que presentaran estudios similares que presentaran evidencia del tema desarrollado en el presente caso práctico, o de igual forma aquellas que ayudaran a presentar la importancia de la existencia de un modelo de negocios para el desarrollo de la competitividad empresarial.

Se encontraron en dicho análisis de antecedentes casos prácticos con similitud al presente trabajo, Melchor (2017), García (2016) y Rodríguez (2012), los cuales

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

desarrollan una problemática similar a la abordada aunque no son empatan en su totalidad con el objetivo o problemática.

Tal como es presentado por Melchor (2017) los empresarios se dedican a implementar estrategias, diseñadas por expertos, para así mejorar el desempeño de su organización. Menciona también que mientras que para algunos autores como Osterwalder (2004) la propuesta de valor son las razones por las que los consumidores adquieren el producto, para otros como García (2016) la propuesta de valor representa las soluciones entregadas por una organización hacía sus clientes. García (2016) menciona también que la ventaja competitiva es consecuencia de la ejecución de esta propuesta de valor. Por lo tanto, se puede concluir que la competitividad es resultado de una propuesta de valor bien ejecutada y entregada.

Por otra parte, Rodríguez (2012) utiliza en su definición del modelo de negocios para una empresa del giro de la alimentación 9 puntos que una empresa debe tener claros para encontrar el modelo más pertinente. Dichos nueve puntos son:

- Definición del Mercado Objetivo.
- Propuesta de Valor
- Modelo de Ingresos
- Modelo de Egresos
- Cadena de Valor
- Arquitectura Social
- Recursos y Capacidades
- Estrategia, y
- Ventaja competitiva

Finalmente, Sandoval (2014) menciona que la mayoría de los empresarios necesitan involucrarse en la operación, ya que de sólo dedicarse a la dirección de la empresa no son capaces de detectar puntos críticos en la operación de las organizaciones. Asimismo, menciona que no solo se debe prestar atención a las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

actividades propias de las empresas, sino que también debemos prestar atención a los socios, proveedores y clientes tomarlos en cuenta como parte del modelo de negocios.

ÉNICOM se encuentran en expectativa de crecimiento debido a la apertura de nuevas empresas en el estado, lo que significa un mayor mercado y por consecuente más oportunidad de trabajo e ingresos. Para que se cumpla lo anterior, la empresa debe estar preparada de manera correcta, tanto de forma social como operativa, garantizando así el cumplimiento de los objetivos tanto internos como externos y por consecuencia, satisfaciendo a los colaboradores y a sus clientes; es así que el estudio de los casos prácticos mencionados anteriormente respalda el presente trabajo, ya que representan un fundamento en la idea de que un correcto modelo de negocios permite una mejor entrega de la propuesta de valor y como consecuencia una mayor ventaja competitiva, lo cual representa la necesidad de las empresas que quieren profesionalizar su ejecución y mejorar su competitividad.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.3 Organización del Documento

Partiendo de la meta previamente mencionada, se expone el presente caso práctico, desglosado en diferentes capítulos que permitan dar un orden lógico y cronológico de las actividades realizadas. Dicho orden observa la siguiente estructura:

Inicialmente, en el primer capítulo se expone la problemática de la empresa ÉNICOM, se analizan estudios realizados previamente que den apoyo a la noción aquí presentada. Enseguida, se define el contexto en el que ÉNICOM se encuentra a través del análisis de su historia y diagnóstico de su situación actual. El siguiente elemento del capítulo presenta la justificación del caso y la definición del sector o grupo afectado por la problemática y como elementos finales del capítulo se exponen las preguntas de investigación y los objetivos general y específicos.

Ya que fueron definidas la situación actual y los objetivos, en el capítulo segundo se presenta la fundamentación teórica del caso por medio de una revisión literaria de las variables involucradas para el desarrollo del caso práctico: competitividad, modelo de negocios, cultura organizacional, perfil de puestos y modelo de gestión por competencias.

Con los primeros dos capítulos hemos podido trazar la línea de acción a seguir para desarrollar el presente caso práctico; es así que en el tercer capítulo se hace referencia al tipo de investigación y metodología utilizada para el desarrollo dl presente caso práctico.

A través del cuarto capítulo se presenta el desarrollo la intervención y los pasos seguidos para poder definir el modelo de negocios que ayude a ÉNICOM como una estrategia de competitividad. En este capítulo se exponen los resultados de las entrevistas que se realizaron a los colaboradores y gerente para poder definir y describir los puestos. Por otra parte, se presenta también la manera en la que la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

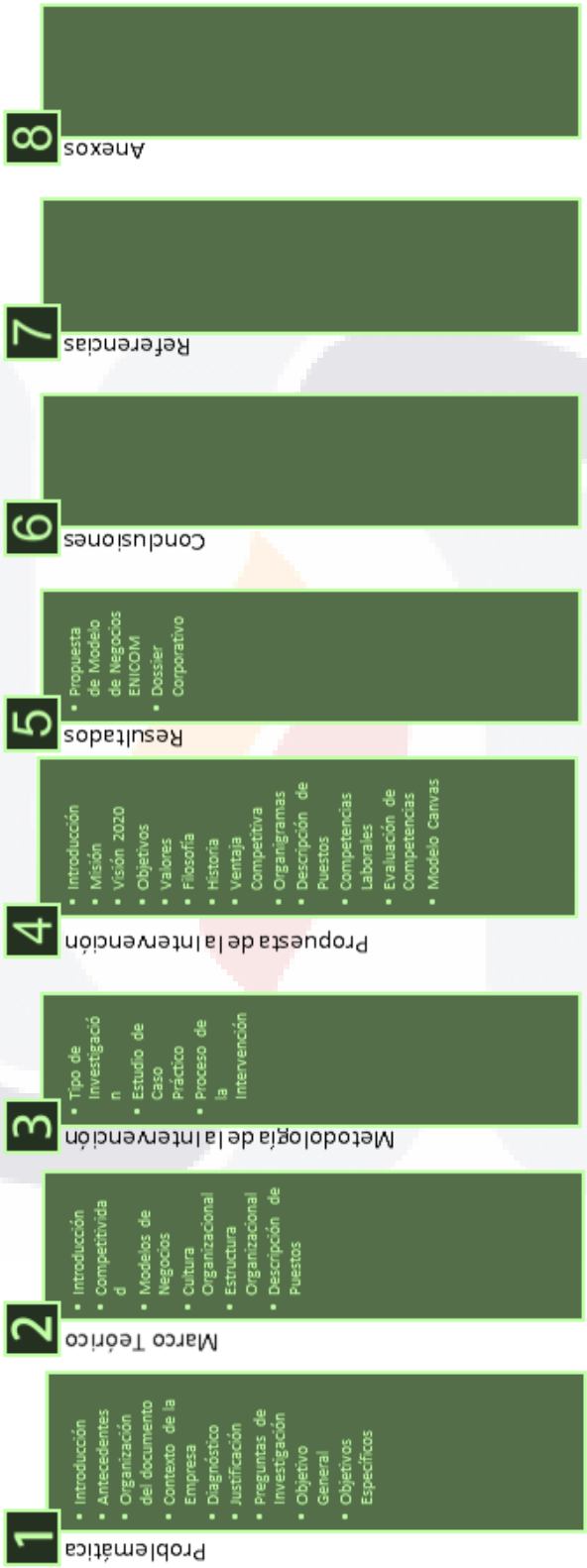
empresa ha estado operando hasta la fecha a través de los resultados de las entrevistas realizadas a la gerencia y a los clientes actuales, tomando esto como base para la determinación del correcto modelo de negocios.

En el capítulo 5, siguiendo la línea de acción, se presenta el modelo de negocios propuesto para ÉNICOM, además de las competencias a través de las cuales de gestionará la operación, definiendo los alcances y limitaciones, así como las políticas para su implementación. Finalmente se hacen recomendaciones para desarrollos futuros.

Como elemento final del presente documento, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones que el presente caso práctico deja en ÉNICOM, así como en el autor. Se anexa también al final las referencias y bibliografía utilizadas, así como documentos anexos que complementan la información presentada a lo largo del caso práctico.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 1 *Organización del Documento*



Fuente: Elaboración Propia. Organización del documento por capítulos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.4 Contexto de la empresa

Dentro del giro industrial, preponderante en la economía del estado de Aguascalientes, encontramos a ÉNICOM, una pyme dedicada a los servicios industriales, que brinda principalmente labores de mantenimiento y ensamble de maquinaría en empresas de giro industrial en los sectores automotriz y manufacturero principalmente.

Fundada en el año 2011 por el Sr. Ernesto Nicolás Rodríguez Muñoz, ÉNICOM combina la experiencia de la profesión del padre de Ernesto y la necesidad identificada de las empresas ubicadas en el estado de contar con proveedores de servicios en las áreas de mantenimiento y ensamble de maquinaría, para poder concentrarse únicamente en la operación. Es importante mencionar que, el padre de Nicolás había trabajado en este giro por más de 10 años, hecho que respaldo y respalda a la empresa en lo referente a experiencia en el campo y mano de obra calificada.

A través de los 10 años de su existencia ÉNICOM ha demostrado su capacidad y compromiso con sus clientes, como muestra de esto está el hecho de que su plantilla de colaboradores se ha mantenido creciendo a lo largo de su trayectoria de iniciar con 2 empleados a contar actualmente con 30. Otro hecho que respalda la anterior noción son los clientes con los que ÉNICOM trabaja o ha trabajado, tales como: Federal Mogul, TRW, Flextronics, Grupo Carso, Línea Italia, entre otros; todos ellas empresas de nivel mundial.

Nicolás Rodríguez, fundador y gerente de ÉNICOM, atribuye esta el crecimiento de la empresa a cuatro factores principales, mismos que considera bastiones en la operación y el éxito de la empresa, además de que hacen que ÉNICOM se distinga de entre sus competidores:

a) Recursos Humanos, ya que la capacidad y el trabajo de sus colaboradores representa a la empresa. Por otra parte, el compromiso y la cultura de trabajo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que impera entre ellos, le permite a ÉNICOM asegurar el cumplimiento de los proyectos asignados por sus clientes.

b) Creación de Valor. ÉNICOM desarrolla productos y servicios hechos a la medida de la necesidad de sus clientes. Lo anterior implica una estrecha relación con los clientes durante el proyecto y consecuentemente la satisfacción de las necesidades de los mismos.

c) Seriedad con respecto al tiempo y forma de entrega. En el sector industrial y de manufactura las líneas de producción no pueden parar y deben estar en óptimas condiciones para operar, por lo anterior ÉNICOM identifica al tiempo y forma de entrega como un valor que debe representar a la empresa.

d) Flexibilidad en las líneas de crédito. Adaptarse a los tiempos y formas de pago de los clientes es una ventaja que permite a ÉNICOM diferenciarse de sus competidores; situación que a su vez facilita la consecución de contratos y captación de nuevos clientes.

Figura 2 *Características de diferenciación en ÉNICOM*

Fuente: Elaboración propia. Características que diferencian a Énicom en comparación con sus competidores directos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estás características, se ven reflejadas en situación actual de la empresa, ya que en los últimos 12 meses se han obtenido nuevos contratos y se ha incrementado su plantilla de colaboradores en un 50%, pasando de 20 a 30 personas.

1.5 Diagnóstico

Tras conocer los antecedentes de la empresa, es necesario conocer la situación actual, para así, con un panorama completo, poder trazar las vías de acción que le permitan a la organización encaminarse hacia la consecución de sus objetivos. Para lo anterior se procede a elaborar un diagnóstico que nos permita esclarecer la situación actual de la empresa. Se procede entonces a desarrollar un análisis interno externo de la empresa mediante la determinación de las Fortalezas y Debilidades (Análisis Interno), así como las Oportunidades y Amenazas existentes (Análisis Externo).

1.5.1 Fortalezas

1. Trayectoria de 10 años de experiencia. Experiencia en diseño e instalación de equipos de extracción, mantenimiento a transportadores, trabajo con plástico reforzado
2. Cartera de clientes de talla internacional. ÉNICOM ha trabajado en empresas como TRW, Federal Mogul, Flextronics, así como en complejo minero en el norte del estado de Aguascalientes.
3. Amplio conocimiento en diferentes áreas del mantenimiento industrial, como Pailería, Soldadura Lubricación, Servicios Generales, Lubricación, Cromado, plásticos reforzados y Trasportadores.
4. Oficinas cerca de la zona industrial sur de la ciudad.
5. Flexibilidad en esquema de cobros. ÉNICOM se adapta a las políticas de pago de las empresas como filosofía organizacional propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

6. Compromiso: Entrega en tiempo y forma como valores.
7. Disponibilidad a trabajar cualquier día de la semana.
8. Estrecha relación con clientes para el detallado de los proyectos. EL método de comunicación principal por política es la comunicación directa. Al hacer trabajos a la medida y de mantenimiento el personal de ÉNICOM está siempre en contacto con sus clientes.
9. Equipos de trabajo autónomos e independientes. La organización la empresa está dividida en equipos de trabajo, según su proceso. Estos equipos trabajan de forma individual y autónoma por estar en diferentes áreas. En caso de trabajo conjunto no existe problema.
10. Capacidad financiera para solventar los periodos contrato-pago. La empresa está preparada para solventar los 3 meses que algunos de sus clientes actuales tienen como política de pago.
11. Capacidad de negociación por parte de alta dirección. La alta dirección tiene experiencia en negociación y trato con clientes, además de que forma siempre una estrecha relación con los mismos, con base siempre en la calidad y el cumplimiento de los trabajos.
12. Destreza en trabajo con transportadores. Es el área en la que tiene más trabajo y experiencia; además de ser las más rentable y productiva de la empresa.

1.5.2 Debilidades

1. Alto número de trabajadores nuevos. Debido al reciente crecimiento se ha contratado personal de forma urgente.
2. Nivel académico de la plantilla. Hace falta un ingeniero que respalde de manera académica los proyectos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Falta de personal para desarrollar más proyectos. Existe la posibilidad de crecer constantemente debido a la apertura de nuevos proyectos, sin embargo, se debe primero conformar un sólido equipo de trabajo.
4. Inexperiencia de algunos nuevos colaboradores. Existen algunos trabajadores que no tiene conocimientos del área o de la forma de trabajo en la industria.
5. Falta de un programa o políticas de capacitación interno. La capacitación es únicamente en campo, de forma empírica.
6. Reducida cartera de clientes. ÉNICOM depende principalmente de Federal Mogul, ya que ha absorbido su capacidad instalada debido a el número de contratos asignados, por lo que se trabaja de forma permanente en esta empresa y de forma eventual en otras.
7. Falta de herramientas administrativas para abordar nuevos clientes. La empresa carece de elementos para prospectar.
8. Falta de tiempo por parte de gerencia para buscar y abordar nuevos clientes. El equipo de trabajo está completamente inmerso en el trabajo, incluso el gerente, por lo que el recurso de tiempo es escaso.
9. Poca Experiencia en Pailería. Es el más nuevo de los departamentos por lo que aún falta destreza.
10. Errores en reclutamiento y selección. La reciente necesidad de contratación y el tipo de trabajo ha causado que se contrate a personas inadecuadas que no permanecen mucho tiempo en la empresa.

1.5.3 Oportunidades

1. Inicio de operaciones de nuevas empresas que representan clientes potenciales.
2. Crecimiento de empresas ya instaladas en el estado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Contratación de personal con quien ya se ha trabajado por parte de nuevas empresas.
4. Cursos de capacitación impartidos por clientes. Algunas de las empresas con las que se trabaja imparten cursos a su plantilla laboral.
5. Tamaño de mercado en el estado de Aguascalientes.
6. Existencia de diferentes parques industriales.
7. Errores en proveedores que compiten directamente con ÉNICOM. Los clientes en este sector tienen baja tolerancia a los errores de sus proveedores, es importante estar siempre atentos y listos para captar nuevos proyectos.

1.5.4 Amenazas

1. Apertura de empresas foráneas en el mismo giro.
2. Apertura de nuevas empresas locales.
3. Crecimiento de empresas más pequeñas que son proveedores de los clientes actuales de ÉNICOM.
4. Independización de trabajadores de los clientes para la apertura de su propio negocio dentro del mismo giro.
5. Prospección por parte de empresas ya existentes dentro del mismo giro con mayor capacidad financiera o de laboral.
6. Empresas con certificaciones industriales que sirvan como estrategia de contacto.
7. Cambio de personal en clientes. Al asignar nuevo personal la forma de trabajo cambia, generando desestabilidad inicial o la oportunidad de que otros proveedores entren a competir.
8. Política de poca tolerancia a errores de clientes. Las empresas en el sector metal-mecánico tiene baja tolerancia a los errores de sus proveedores por lo que se debe ser cuidadoso en el trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.5.5 Matriz de relevancia

Para la elaboración de la matriz FODA seguimos los lineamientos presentados por Ferrel y Hartline (2012), los cuales consisten en evaluar bajo dos dimensiones los diferentes aspectos encontrados en durante el análisis interno y externo: Magnitud e Importancia. La magnitud representa el impacto que dicho aspecto tiene sobre la empresa o el mercado; las calificaciones en este rubro van de +3, lo cual representa un mayor impacto positivo en relación a los objetivos organizacionales, a -3, que por el contrario representa un mayor impacto opuesto a lo buscado por las organizaciones. La importancia representa la relevancia que la organización da a cada uno de los aspectos analizados en la matriz; en este ámbito la ponderación va de 1 a 3 (menor a mayor) según el grado de relevancia para la empresa. La tabla 1 nos presenta la matriz FODA de Énicom, a través de la cual se presenta la situación actual de la organización:

Tabla 1 *Matriz FODA*

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS					MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
Fortalezas	Magnitud	Importancia	Calificación		Oportunidades	Magnitud	Importancia	Calificación
F1	1	3	3		**O1**	3	2	6
F2	2	2	4		**O2**	3	2	6
F3	3	3	9		**O3**	3	3	9
F4	1	1	1		**O4**	3	2	6
F5	3	3	9		**O5**	1	2	2
F6	3	3	9		**O6**	2	1	2
F7	3	2	6		**O7**	3	3	9
F8	3	3	9					
F9	3	3	9					
F10	3	3	9					
F11	2	3	6					
F12	3	3	9					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Debilidades	Magnitud	Importancia	Calificación		Amenazas	Magnitud	Importancia	Calificación
D1	-3	3	-9		**A1**	-3	1	-3
D2	-2	1	-2		**A2**	-3	1	-3
D3	-3	3	-9		**A3**	-3	3	-9
D4	-3	2	-6		**A4**	-1	1	-1
D5	-1	1	-1		**A5**	-2	2	-4
D6	-2	3	-6		**A6**	-3	2	-6
D7	-2	3	-6		**A7**	-3	3	-9
D8	-2	3	-6		**A8**	-3	3	-9
D9	-2	3	-6					

Fuente: Elaboración propia. Matriz de relevancia de la situación actual de Énicom.

1.5.6 Resultados Análisis FODA

El resultado del presente análisis nos arroja 10 prioridades que según su naturaleza se deben trabajar para mejorar la situación actual:

Fortalezas a explotar:

F3 Amplio conocimiento en diferentes áreas del mantenimiento industrial, como Pailería, Soldadura Lubricación, Servicios Generales, Lubricación, Cromado y Trasportadores.

F5 Flexibilidad en esquema de cobros.

F6 Entrega en tiempo y forma como valores.

F8 Estrecha relación con clientes para el detallado de los proyectos.

F9 Equipos de trabajo autónomos e independientes.

F10 Capacidad financiera para solventar los periodos contrato.

F12 Amplia experiencia de trabajo en transportadores.

Oportunidades por aprovechar

O3 Contratación de personal con quien ya se ha trabajado por parte de nuevas empresas.

O7 Salida de competidores por errores de otras empresas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Debilidades o áreas de trabajo

D1 Alto número de trabajadores nuevos.

D3 Falta de personal para desarrollar más proyectos.

Amenazas por mitigar

A3 Crecimiento de empresas más pequeñas que son proveedores de los clientes actuales de ÉNICOM.

A7 Cambio de personal en clientes

A7 Baja tolerancia a errores por parte de clientes.

Por medio del presente análisis FODA se derivan las siguientes conclusiones:

- La situación actual de ÉNICOM es buena, es por eso que las fortalezas son más que cualquier otra área.
- El crecimiento de ÉNICOM ha sido de forma rápida recientemente, es por eso se cuenta con trabajadores sin conocimientos o experiencia que necesitan ser capacitados antes de adquirir nuevos proyectos.
- La poca tolerancia que los clientes tienen con respecto a errores ha representado una oportunidad productiva en la historia de ÉNICOM, se debe estar atento para por una parte no cometer errores que cuesten contratos y por otra para estar preparados en caso de que los competidores sean los que cometan errores.
- Los cambios de personal a cargo de las áreas en las que se trabaja causa generalmente un nuevo periodo de adaptación y de aprobación. Se debe contar con actividades bien definidas, así como procesos y lineamientos que faciliten la adaptación mutua.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.6 Justificación

La evolución del sector industrial en el Estado de Aguascalientes en los últimos años es un factor de estudio y análisis debido al remarcable desempeño y crecimiento que han hecho que el estado se coloque como líder en este campo a nivel nacional. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) Aguascalientes lideró en el 2014 el crecimiento en el sector industrial con un 21.6% con respecto a 2013. Asimismo, el valor de las ventas de los bienes producidos en este sector se vio, consecuentemente incrementado de enero 2014 a enero 2015 en 19.8% y de enero 2015 a enero 2016 en 24.1% (INEGI, 2016).

Aunque existe un alentador panorama debido a las condiciones antes mencionadas, existen debilidades plenamente identificadas y señaladas en las investigaciones académicas en relación a los procesos de gestión empresarial de las MIPYMES, lo que incrementa significativamente sus posibilidades de fracaso y por ende su baja sobrevivencia (Molina, Armenteros, Medina, Barquero, y Espinoza, 2011)

Navarro (2003), explica que el crecimiento de las empresas se caracteriza por haber basado su incremento de la competitividad, fundamentalmente, en la mejora continua de la eficiencia. Tolentino (1998), a su vez, afirma que además del número de empleados o de ventas, las empresas deben incrementar también su competitividad para poder crecer y evolucionar. Como complemento a lo anterior encontramos en Zott y Amit (2007) que el modelo de negocio co-determina el poder de negociación de la empresa, es decir, cuanto mayor sea el valor total creado más fuerte será una empresa y, por tanto, mayor poder de negociación tendrá.

Considerando que ÉNICOM es parte del sector empresarial industrial y por lo tanto se encuentra dentro del panorama presentado en los párrafos anteriores, el presente trabajo busca proporcionar un modelo de negocios que permita a ÉNICOM tener una gestión adecuada que minimice los riesgos de fracaso o muerte existentes en las MIPYMES para posibilitar a la empresa en el incremento de su competitividad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

para así poder crecer y evolucionar en una empresa más fuerte y con mayor presencia en el sector industrial.

1.7 Preguntas de Investigación

Como se presentó en este capítulo, la situación por la cual atraviesa el estado de Aguascalientes es el factor determinante para que ÉNICOM busque mejorar su competitividad, ya que al estar mejor preparada podrá figurar en el mercado local como un proveedor viable para las empresas ya existentes y para las que están por instalarse o iniciar operaciones. La alta dirección de la empresa espera convertirla en una empresa sólida, perfectamente estructurada y con una cartera de clientes más grade y satisfechos.

Por lo tanto, se generan las siguientes interrogantes:

- ¿Qué modelo de negocio es la mejor opción para una empresa de servicios industriales como ÉNICOM?
- ¿Qué ventaja competitiva representa para ÉNICOM tener un modelo de negocio?
- ¿Es importante incorporar el modelo de negocio en la filosofía organizacional de ÉNICOM?

Con base en las interrogantes anteriores se desarrollaron el objetivo general y los objetivos específicos del caso práctico.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.8 Objetivo General

Proponer un modelo de negocio que se pueda aplicar a ÉNICOM y que apoye en el desarrollo de su competitividad.

1.9 Objetivos Específicos

- Elaborar la propuesta de un modelo de negocio que sirva como herramienta de presentación ante los clientes de ÉNICOM.
- Desarrollar la descripción de puestos e identificar las competencias laborales implícitas en cada uno de los puestos.
- Diseñar un dossier corporativo que incluya el modelo de negocio como parte de la filosofía de ÉNICOM.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Capítulo 2: Fundamentación Teórica

2.1 Introducción

Diversos autores como Nahapiet y Goshal (1998), Porter (2003) y Navarro (2003) analizan la transición que están atravesando muchas economías en la que el punto de partida es reflejado por el incremento de competitividad, a través de una continua mejora de la eficiencia. Aspectos como el conocimiento, la cultura empresarial y los valores sociales recobran una importancia especial como fuente primordial de diferenciación, la cual está basada en la explotación de activos intangibles que pertenecen idiosincrásicamente a una región; recursos intangibles generadores de valor, únicos, intransferibles, inimitables y difícilmente replicables y aplicables en otras regiones.

La integración de lo anterior puede ser observado en Osterwalder y Pigneur (2010), donde se describe al modelo de negocios como el fundamento lógico de una organización para crear, entregar y capturar valor. Los autores mencionan diferentes factores clave como: segmentos de clientes, propuesta de valor, relaciones con clientes, actividades clave, alianzas clave, etc., los cuales representan activos intangibles, que se deben explotar de manera continua en la búsqueda de la competitividad.

Podemos concluir entonces que un modelo de negocios apropiado desarrollará en las PYME la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente rápidamente a los cambios del entorno (Teece, Pisano y Shuen 2011).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.2 Competitividad

El concepto de competitividad carece de una definición unificada, no obstante, según la OCDE (1996), es la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo.

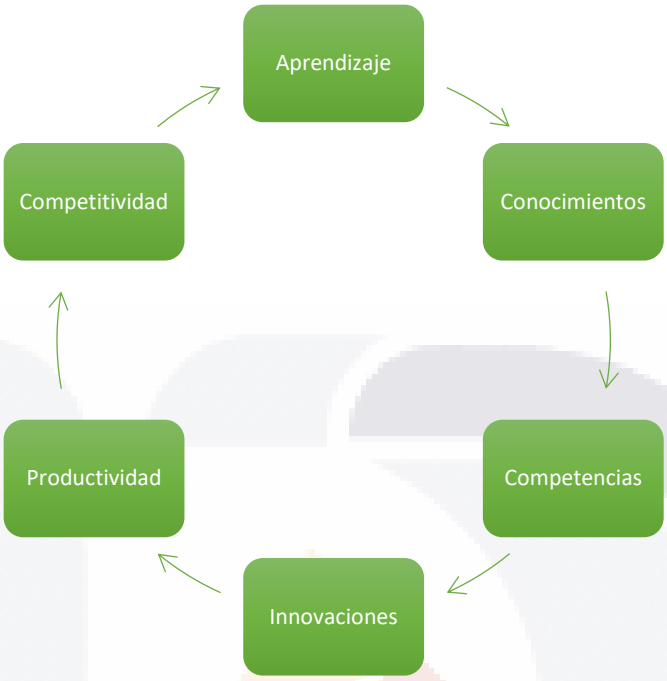
Para otros autores como Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas donde encontramos que “Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño”.

Cuando las compañías luchan por ser más grandes, resulta que, la competencia entre empresas de la zona aumenta; como lo han establecido con anterioridad Porter (1990) y Krugman (1994) quienes, a su vez han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; por lo que a un país lo hacen competitivo las empresas que hay en este.

Por otro lado, Mertens (2000), en la figura 3, nos presenta la competitividad, a través de su Modelo de Aprendizaje Organizacional, como un elemento básico en el circulo virtuoso de la evolución empresarial.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 3 *Modelo de Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva del trabajo decente*



Fuente: Mertens, Leonard (2000). La competitividad como parte del circulo virtuoso de la evolución empresarial.

Una vez entendido que la competitividad está relacionada con la evolución y mejora de las empresas, es necesario saber que elementos nos ayudan a desarrollar esta cualidad. Existen diferentes estudios que analizan los factores de mayor relevancia o incidencia de manera empírica, es decir, aquellos que fueron integrados por las MiPyMES que presentaron una mejora en su competitividad.

Según la revisión de la literatura, las empresas competitivas presentan las características que se mencionan a continuación en la tabla 2:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 2 *Características de empresas competitivas*

Indicador / autor	Foro Económico Mundial (2009)	Zevallos (2007)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Rubio y Aragón (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	Quiroga (2003)	Mertens Leonard (2001)	OCDE (1992)
Indicadores externos (3)	x	x			x	x		
Tecnología (2)	x	x	x	x	x	x		
Innovación	x	x		x			x	
Mercadotecnia (3)			x	x	x			x
Recursos Humanos (1)	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacidades directivas				x		x		
Recursos Financieros (2)	x	x	x	x	x	x		
Cultura				x			x	
Calidad				x	x	x		
Producción (3)			x			x	x	x
Logística			x					
Organización Interna (3)	x	x			x	x		
Compras (3)	x				x	x		x
Investigación y Desarrollo (3)					x	x	x	x
Interacción con proveedores y clientes	x							x
Medio Ambiente	x	x						
Infraestructura	x	x						
Conocimiento /Educación	x	x						

Fuente: Elaboración propia con base en Saavedra M.L. (2012.). Comparativa de las características encontradas en empresas competitivas según diferentes autores.

La tabla 2 nos permite fácilmente analizar los elementos básicos que deben considerados como vitales en el camino a la competitividad, de acuerdo a su frecuencia, se determina que los principales son:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1. **Recursos Humanos**. Puesto que en los ocho estudios revisados el desarrollo de los recursos humanos está directamente asociado con la competitividad.
2. **Recursos Financieros y Uso de Tecnología**. En segundo lugar, con seis de los ocho autores, se encuentran estos dos elementos. Para el caso de recursos financieros representa inversión en dichos proyectos, y la disponibilidad de invertir. De la misma manera, la integración tecnológica es un factor determinante en la búsqueda de la competitividad.
3. **Mercadotecnia, Organización Interna, Gestión de compras, I&D, Producción, Innovación y Factores Externos.** En tercer lugar, con 50% de incidencia encontramos siete elementos considerables para su inclusión en el modelo de negocios. De estos seis elementos descartaremos los factores externos, ya que al ser externos no dependen de nosotros y representan aspectos variados y muy circunstanciales.

Además de lo anterior hay aspectos importantes a considerar, por ejemplo, el hecho de que el conocimiento y la habilidad de la directiva no sean factores tan incidentes, sin embargo, el desarrollo de conocimientos lo es. Como conclusión de lo anterior tenemos que las MiPyMES son más competitivas, estadísticamente, cuando se desarrollan las habilidades de sus integrantes en general, que cuando estos poseen ya las habilidades necesarias.

Finalmente, del presente apartado se concluye que el modelo de negocios que nos acerque más a la competitividad debe contemplar los aspectos antes mencionados y esta idea se debe de permear a través de todos los niveles de la organización.

2.3 Modelo de Negocios

Podemos definir modelo de negocios con base en Zott y Amit (2009), como la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

actividades de una empresa o socios, para satisfacer las necesidades del mercado; y la relación entre las actividades, así como entre las personas a cargo de éstas.

Sin embargo, aún no existe una definición estandarizada del concepto de modelo de negocio, y aunque el concepto es nuevo, la popularidad va en aumento; posiblemente esto se debe a los entornos cambiantes, las tecnologías de la información y el internet (Jansen, Steenbakkers & Jägers, 2007).

Aun así, las definiciones en general comparten las mismas características; en este sentido, Shafer, Smith y Linder (2005) identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones:

- Elecciones estratégicas,
- Creación de valor,
- Captura de valor, y
- Red de valor.

Así miso, Magretta (2002), afirma que el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, o la evaluación de uno existente se puede llevar a cabo a partir de tres preguntas:

- ¿A quién va a servir?
- ¿Qué va a ofrecer?
- ¿Cómo lo va a organizar?

Por otra parte, Zott & Amit (2009) toman un enfoque diferente y definen las siguientes preguntas

- ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
- ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí

A continuación, analizaremos 3 modelos de negocios o herramientas para el desarrollo de los mismos, sobre los cuales nos basamos para la elaboración del modelo de negocios de ÉNICOM.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.3.1 Modelo de Lienzo o Canvas

El Modelo de Lienzo, o Modelo Canvas, fue originalmente diseñado por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral “Ontología de los modelos de negocio” (Ostwalder 2004), aunque esta idea no era su objetivo inicial, su trabajo evolucionó, de tal manera que en 2010 presentó su libro “Generación de Modelos de Negocio” en coautoría con su director de tesis doctoral Yves Pigneur (Ostwalder y Pigneur 2010). Su trabajo puede ser sencillamente presentado como un lienzo en el cual se plasma la idea principal del negocio en cuatro apartados:

- Oferta, el qué. Es decir, lo que el cliente paga y espera recibir.
- Infraestructura, el cómo. Identificar las actividades y recursos necesarios para la consecución de los objetivos.
- Clientes, a quién. Definir claramente quienes son las clientes, donde y como los encontramos y la manera en que haremos llegar nuestro producto o servicio.
- Finanzas, con qué. Todas implicaciones económicas que la empresa pueda tener para poder operar.

Tres de los cuatro apartados anteriores son subdivididos por los autores para mejor y más efectiva identificación de los elementos clave de un modelo de negocios:

Infraestructura:

- Alianzas clave. Optimización de recursos y minimización de riesgos.
- Recursos clave. Recursos necesarios y distintivos de la empresa para la generación de valor.
- Actividades clave. Actividades más importantes de la empresa que aportan a la propuesta de valor.

Clientes

- Segmentos de clientes. Tipo de clientes al que se dirige principalmente,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Canales de distribución. Forma de hacer llegar el trabajo de la empresa a los clientes reales y potenciales, estos pueden ser indirectos, propios o de socios.
- Relación con los clientes. Forma de comunicación: cara a cara, telefónica, digital, a través de terceros, colectivas, etc.

Finanzas (estructura de costos)

- Fuentes de Ingresos. Formas en las que la empresa genera ingresos.
- Estructura de costos. Costos que implica la operación, de donde vienen y cuales son su consecuencia.

Teniendo como resultado la siguiente figura que recibe el nombre de Modelo de Lienzo o Modelo Canvas:

Figura 4 *Modelo Canvas*

Fuente: Elaboración propia con base en Business Model Generation. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Bloques del Modelo Canvas, agrupados por colores según su clasificación.

Como se puede ver en la figura 4, el modelo de lienzo agrupa las características principales que una empresa debe conocer de sí misma para poder así establecer una forma de trabajo. Los cuatro rubros que lo conforman se encuentran en forma de bloques y pueden ser, en este caso, identificados por su color.

El modelo Canvas, es un modelo que permite a las empresas analizar y definir los puntos clave de su operación desde cuatro diferentes perspectivas, permitiendo así identificar elementos que repercuten en la entrega de valor.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.3.2 Modelo de Gestión por Competencias

Para algunos autores como Mertens (2010) este modelo tiene un aspecto académico o de formación y es percibido como un modelo hibrido con base en la identificación, la formación, la experiencia y el desarrollo de competencias que implica la operación de los negocios. Debemos considerar que una competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

Araneda y Calderón (2001) definen que este modelo es un reflejo de la conducta laboral demostrada en cierto tipo de situaciones y mercados (experiencia), el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio.

En su libro, Mertens (2010) establece que el modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado.

Este modelo ayuda a enfrentar la evolución de los mercados caracterizados por cuatro elementos determinantes:

1. Evolución en la complejidad de los parámetros
2. Apertura de mercados y disponibilidad de productos o servicios sustitutos
3. Mayor dinamismo de los mercados.
4. Exigencia en parámetros de operación.

Para Spencer y Spencer (1993) lo anterior implica identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

diferentes del resto. De igual forma recomiendan diferentes técnicas para la determinación de competencias, tales como: a) Entrevista de incidentes críticos, b) Inventario de conductas exitosas, c) Evaluación de competencias entre otras.

Asimismo, Alles (2002) categoriza las competencias en 2 grandes grupos, como se observa en la figura 5: Las competencias de conocimiento y las cualidades profesionales. Las primeras están relacionadas al contenido funcional de las actividades, por lo que representan educación formal o académica. Las segundas son los patrones de conducta y las características personales observables y medibles; éstas a su vez, representan el diferenciador entre los colaboradores. Utilizaremos estas categorías para agrupar las que utilizaremos en el modelo de gestión.

Figura 5 *Categorías de las Competencias*

Fuente: Elaboración Propia con base en Alles (2002). Tipos de competencias laborales.

Una vez determinadas las competencias, se debe designar la escala bajo las cuales serán medidas, así como los niveles de desempeño esperado en dichas áreas. Además de lo anterior, al ser un modelo basado en la formación, como se expresó anteriormente, se deben tener un plan bajo el cual estas competencias puedan ser desarrolladas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.3.3 Modelo de Negocios Abierto

Las empresas crean valor para los clientes a través de la realización de ciertas actividades que darán como resultado cierto beneficio para los clientes y para esto necesitan estar dotadas de ciertos recursos. De igual forma, no es posible contar con todos los recursos en todo momento, y se ha explorado la posibilidad de incluir a diferentes socios en modelo de negocios e incluso de compartir un poco de utilidad por su cooperación (Sandulli y Chesbrough 2009).

Las empresas están empezando a compartir sus recursos con terceros con el objeto de crear valor, o bien a utilizar recursos externos en sus modelos de negocio. Estos nuevos modelos de negocio han sido definidos por Chesbrough (2006) como modelos de negocio abiertos.

Existen autores como Morris (2009) que aseguran que al desarrollar un modelo de negocio se debe concentrar en la relación con los clientes, ya que los modelos más exitosos son aquellos que mantienen buena relación con ellos a través de la creación de experiencias atractivas para ellos.

No todos los recursos son iguales y por lo tanto no tiene el mismo grado de importancia (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). La ventaja competitiva sostenible de una empresa reside en su capacidad para detectar, construir, explotar, mantener y adaptar estos recursos valiosos (Teece, 2007).

En este sentido, Mertens y Wilde (2001) explican que el modelo de competencia laboral es procesos abiertos debido a que las organizaciones requieren de una gestión dinámica, capaz de adaptarlos continuamente a las nuevas circunstancias que se van presentando.

La implementación de los modelos por competencias y abierto no es un proceso fácil ni rápido ya que implica cambiar los valores y actitudes que tienen a mantener un status quo (Schoenberger, 1997). Estos esquemas son más lentos en su

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

implantación, pero aseguran mejores resultados a largo plazo puesto que representan una mejora y desarrollo personal y de la organización (Ronco & Lladé, 2000). En la figura 6 se presentan los elementos que forman parte de los modelos de negocios abiertos, y que buscan a través de la cooperación la mejora de los procesos.

Figura 6 *Cooperación en Modelos Abiertos*

Fuente: Elaboración propia. Elementos que intervienen y forman parte de los modelos de negocios abiertos.

La figura 6 nos presenta los seis participantes de un modelo de negocios abierto, ellos participan del proceso y, como se mencionó anteriormente, contribuyen a la obtención de mejores resultados y al desarrollo personal y organizacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.4 Cultura Organizacional

Podemos definir cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización que reflejan la concepción tienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer (Lord y Maher, 1991).

Bass y Avolio (1992) delimitaron dos tipos de cultura organizacional:

1. Cultura Transaccional: relaciones de tipo profesional y estructurada, donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. Presentan un compromiso a corto plazo y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.
2. Cultura Transformacional: flexible, informal y dinámica, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

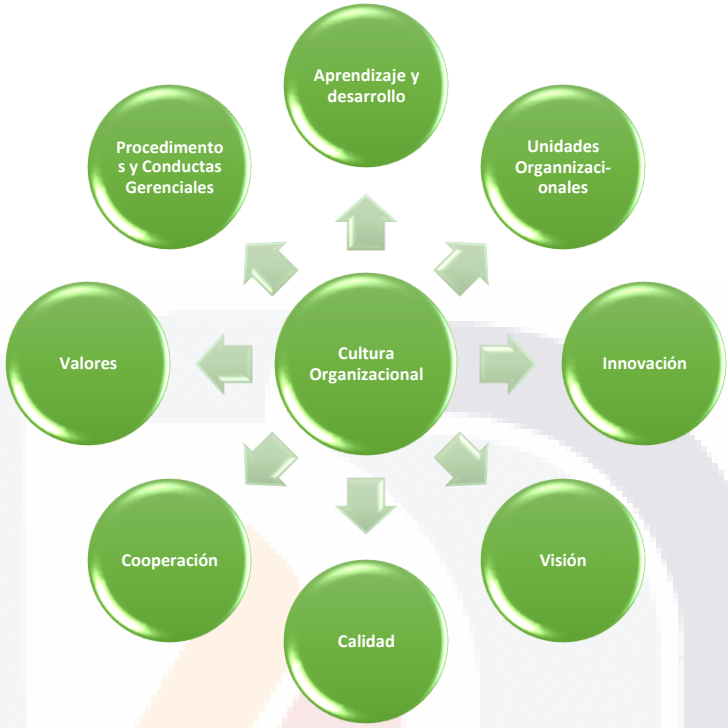
Hitt, Ireland y Hoskinsson (1999) identifican siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial:

- Promoción del aprendizaje y del desarrollo humano
- Distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales
- Innovación
- Visión de largo plazo
- Calidad de los productos y servicios
- Cooperación y equipos de trabajo
- Valores éticos

Finalmente, Denison (1991) presenta un aspecto más que complementa al enfoque anterior, el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo de estos principios básicos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 7 Características de la Cultura Organizacional que fortalecen la competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en Hitt, Ireland y Hoskinsson (1999) y Denison (1991).

La figura 7 nos presenta las características de la cultura organizacional que contribuyen al desarrollo de la competitividad empresarial, segpun los trabajos de Hitt, Ireland y Hoskinsson (1999) y Denison (1991).

2.5 Estructura Organizacional

El enfrentar los diversos problemas de manera colectiva trajo como consecuencia, el establecimiento de actividades comunales (Wittfogel, 1966) y con éstas, las organizaciones. La estructura organizacional se concentra en la división del trabajo en número determinado de tareas, y en la coordinación de las mismas para el logro de una misión organizacional Mintzberg (1980). Así mismo considera que los parámetros de diseño varían desde la especialización del trabajo, la estandarización del comportamiento, el entrenamiento, el agrupamiento y los mecanismos de conexión, entre otros

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La estructura se diseña para administrar las actividades, lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas (Chandler, 1962). Las estructuras jerárquicas de las PyME son sencillas, debido al reducido número de colaboradores, mismos que pueden fácilmente comunicarse con la dirección para hacer ajustes o cambios, esto se refleja como la capacidad de adaptarse al ambiente en el que se desarrollan (Westhead y Storey, 1996).

2.6 Descripción de puestos

La estructura señalada en el apartado anterior representa un problema en común de las MIPYMES debido a la falta de protocolización de las prácticas de gestión de su capital humano (Chiavenato 2001; Schiel y Orozco, 2011). Para la correcta gestión de las organizaciones se deben definir bien los cargos existentes. Un cargo o puesto laboral representa la descripción de las actividades desempeñadas por una persona (Chiavenato 2002). Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), a su vez, establecen que el análisis y diseño de los cargos consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo.

Autores como Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000) coinciden en el hecho de que la correcta descripción de un puesto o cargo de trabajo debe incluir información como:

- Cómo se van a realizar las funciones,
- Quién las va a realizar, y
- dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo.

Chiavenato (2002), desarrolla la idea anterior y establece que la correcta descripción de un puesto debe contener la siguiente información:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Requisitos

- Intelectuales: estudios y experiencia.
- Físicos: Esfuerzo físico, visual y mental.
- Responsabilidades: Supervisión, Materiales, Equipos, Dinero, Información.
- Condiciones de Trabajo: Ambiente de trabajo, Exposición a riesgos.

Actividades

- Tareas
- Periodicidad
- Métodos
- Lugar de trabajo

Una vez presentadas las variantes anteriores (Competitividad, Modelo de Negocios, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Descripción de puestos) se puede entender, de manera teórica, lo que se pretende desarrollar en ÉNICOM, un modelo de negocios, el cual permeado a través de la organización, tanto en su estructura como en su cultura, le permita desarrollar su competitividad de manera individual e integralmente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Capítulo 3: Metodología de la Intervención

3.1 Tipo de Investigación

La investigación llevada a cabo en el desarrollo del presente caso práctico es de tipo cualitativa. En primera instancia se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias para obtener un panorama teórico de los temas en cuestión.

Posteriormente, en el desarrollo del caso práctico se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad, particularmente entrevistas estructuradas, ya que se contaba con información previa y con un objetivo claramente definido, por lo que esta opción representaba el camino más corto hacía la obtención de la información necesaria.

3.2 Estudio de caso práctico

La presente investigación es un estudio de caso práctico, dicho tipo de estudios tiene gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, ya que implica indagar a través de un examen sistemático y en profundidad casos de entidades sociales (Bisquerra 2009).

El estudio de casos prácticos es de naturaleza heurística debido a que se pueden descubrir nuevos significados, ampliar la experiencia o bien confirmar lo que ya sabe además de que es una estrategia encaminada a la toma de decisiones (Pérez Serrano 1994), respaldando así la naturaleza profesionalizante de la maestría.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3.3 Proceso de la intervención

El proceso para la realización del presente caso práctico constó de 9 fases presentadas a continuación:

1. Entrevista a profundidad la gerencia
2. Elaboración un diagnóstico de la situación actual de la empresa
3. Entrevistas a profundidad con gerencia, colaboradores y clientes.
4. Elaboración de conceptos básicos organizacionales: Misión, Visión, Filosofía
5. Elaboración de análisis y descripción de puestos
6. Determinación de competencias a evaluar dentro del modelo de gestión.
7. Diseño de instrumentos de evaluación de competencias
8. Propuesta de modelo de negocios.
9. Elaboración de dossier corporativo.

El recabado de la información se dio en primera instancia a través de una entrevista con el gerente y dueño de la empresa, el Licenciado Ernesto Nicolás Rodríguez Muñoz, en la cual se definió su visión y objetivos para la empresa, así como sus necesidades.

Posteriormente, se desarrolló un análisis FODA en conjunto con la gerencia que nos permitió conocer la situación actual de la empresa en sus ambientes interno y externo. Con la perspectiva que estos dos pasos iniciales nos dieron, se procedió a realizar entrevistas a profundidad que nos permitieran conocer la realidad en el día a día de la organización, a través de estas entrevistas se lograron definir conceptos organizacionales que no estaban plasmados anteriormente, tales como: la misión, visión, objetivos, filosofía, ventaja competitiva y estructura organizacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El principal objetivo y resultado de las entrevistas fue conocer las actividades y necesidades implícitas en cada puesto. Una vez obtenida esa información se procedió a realizar el perfil y la descripción de puestos y se determinaron las competencias laborales que cada uno de estos puestos y se desarrollaron las herramientas de evaluación para dichas competencias.

Con toda la información obtenida y desarrollada hasta el momento se diseñó la propuesta del modelo de negocios para la empresa, dicha propuesta integra las perspectivas de todas las personas que forman parte de la organización, así como las recomendaciones hechas por los clientes.

Finalmente se elaboró un Dossier Corporativo a petición de la gerencia, con la idea de plasmar los frutos del presente caso práctico y darlos a conocer a sus clientes actuales y futuros.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Capítulo 4: Propuesta de la Intervención

4.1 Introducción

Cómo primer paso en el desarrollo del presenta caso práctico y debido a que ÉNICOM no cuenta con el material administrativo donde fundamente sus operaciones, se procedió a entrevistar al gerente y empleados para conocer datos y características de la empresa y de esta manera poder definir la cultura organizacional imperante en la empresa, su organización interna, así como los puestos existentes y sus actividades.

Inicialmente, se entrevistó a Ernesto Nicolás Rodríguez Muñoz en su carácter de fundador y gerente de la empresa. Para dicha entrevista se utilizó una entrevista diseñada por el Observatorio Pyme de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (2015), en la cual se indaga a cerca de la visión del gerente general desde la perspectiva de jefe y dueño, su análisis de la situación de la empresa, sus objetivos, y deseos para la misma, así como la filosofía y valores sobre la cual dirige a la empresa y que desea permear a través de los diferentes niveles de la organización. Esta entrevista cubre las siguientes áreas:

- Escenario Actual y expectativas
- Características de Operación
- Análisis FODA.

En la búsqueda de los datos más apegados a la realidad de ÉNICOM, el siguiente paso fue entrevistar al personal para conocer su perspectiva de la vida laboral en ÉNICOM. Es importante mencionar que también se entrevistó al gerente en su rol de trabajador de la empresa. La entrevista indagaba sobre los siguientes aspectos:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Descripción de puesto
- Visión del colaborador dentro de la organización
- Compromiso hacían el trabajo

Después de la etapa de entrevistas con los empleados se procedió a incluir en este proceso a los clientes, ya que estos juegan un rol activo en la operación de ÉNICOM. Al igual que las anteriores, la entrevista fue diseñada y proporcionada por el Observatorio PyME de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Esta entrevista sobre los siguientes puntos:

- Competencias de liderazgo
- Competencias de operación
- Benchmarking.

Por medio de las entrevistas en los 3 ámbitos en los que se realizaron, se obtuvo la información necesaria para poder definir los aspectos necesarios para definir las herramientas y datos que nos permitan definir el modelo de negocios adecuado.

El primer paso fue definir las herramientas administrativas y de gestión con base en la información obtenida.

4.2 Misión

En ÉNICOM solucionamos las necesidades de mantenimiento de las plantas de la industria metal-mecánica y/o automotriz, a través de una estrecha comunicación con nuestros clientes que nos permite identificar plenamente sus necesidades asegurando la calidad de nuestro servicio.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.3 Visión 2022.

Ser una empresa posicionada, estable y madura del mercado de suministro de servicios industriales; capaz de ofrecer servicios de mantenimiento industrial complejos, con una cartera de clientes duplicada y en constante crecimiento.

4.4 Objetivos

- **Volumen de ventas**. ÉNICOM se plantea duplicar la cartera de clientes en un lapso no mayor a cuatro años, esto implica no solo duplicar el número de clientes sino la cantidad de trabajo que ello conlleva.
- **Diversificación**. Incrementar la cantidad de servicios que la empresa brinda, para poder ofrecer soluciones integrales en un futuro.
- **Especialización**. Especializar la mano de obra permitirá que al subir el volumen de ventas y diversificar los servicios la calidad del trabajo no disminuya, además, nos posicionará en el mercado.
- **Estabilidad laboral**. La estabilidad laboral nos permitirá contar con un equipo de trabajo constante, experimentado y comprometido.
- **Sinergia**. Integración de equipos de trabajo experimentados y coordinados que nos permita alcanzar los objetivos trazados en tiempo y forma.

4.5 Valores

- **Adaptabilidad**. En ÉNICOM entendemos que cada trabajo es único y particular, por lo que nos acoplamos a las necesidades de nuestros clientes creando soluciones únicas y personalizadas.
- **Tiempo.** En ÉNICOM sabemos que el tiempo es un factor invaluable para las empresas, es por ello que este factor es un estandarte de la empresa,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

considerar los tiempos de operación de nuestros clientes, así como los tiempos de entrega son prioridad.

- **Precisión**. Los trabajos profesionales son exactos, es por eso que en ÉNICOM aseguramos la precisión y la garantizamos, generando con ello, confianza en nuestros clientes.
- **Confianza.** Generar confianza en nuestros clientes es uno de los compromisos de ÉNICOM, para esto, mantenemos comunicación constante y personalizada lo cual nos permite asegurar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la satisfacción de sus necesidades.

4.6 Filosofía

GANAR – GANAR es el principio básico que rige a ÉNICOM, este principio debe ser observado de manera global en todos los niveles y actividades de la organización. Para lograr lo anterior establecemos y fomentamos una estrecha relación con nuestros clientes con comunicación continua y personalizada, lo que nos permitirá trabajar en conjunto y definir las necesidades de manera precisa, para así, brindar la solución correcta que se satisfaga las expectativas de nuestros clientes integralmente.

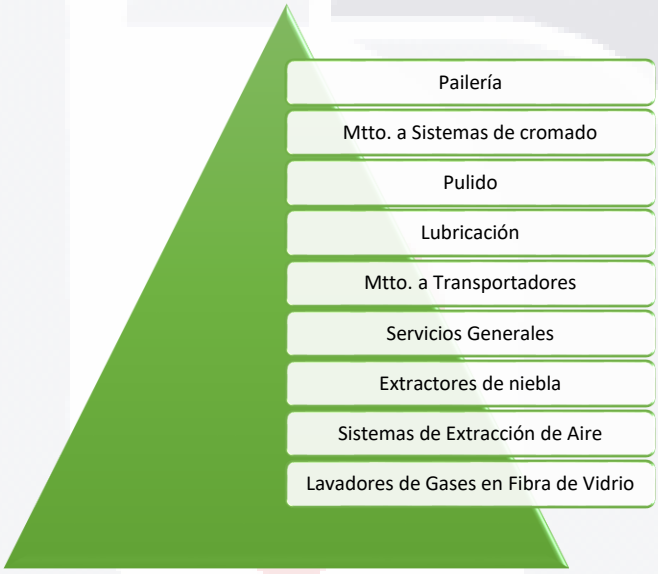
4.7 Historia

ÉNICOM nace en el año 2011, a raíz de la necesidad identificada de las empresas locales del giro metal- mecánico y automotriz en la ciudad de Aguascalientes. Inicialmente se dedicaba al diseño e instalación de equipos de extracción y lavado de gases, sin embargo, el compromiso laboral y la calidad en el servicio brindado por ÉNICOM causaron que los clientes solicitaran más servicios, razón por la cual la empresa se ha ido diversificando en las diferentes actividades que implican el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mantenimiento industrial. A la par de esta diversificación el crecimiento de la plantilla laboral ha sido constante, en tan solo 5 años - 2011 a 2016 – se incrementó hasta 30 colaboradores activos en diferentes áreas como: cromado, pulido, pailería, lubricación, transportadores, plásticos reforzados, y servicios generales, siendo extracción y lavado de gases el área de mayor experiencia y pailería la de más reciente incorporación a la cartera de servicios en este año 2016. EN la figura 8 se muestran los servicios con los que se cuenta actualmente en orden cronológico.

Figura 8 *ÉNICOM: Servicios de Mantenimiento Industrial*



Fuente: Elaboración propia. Servicios de mantenimiento industrial de ÉNICOM según su orden de aparición en el portafolio de productos/servicios.

4.8 Ventajas Competitivas

Existen 3 características, mostradas en la figura 9, que aparecen en los tres tipos entrevistas realizadas; estas características representan en gran medida la razón por la que ÉNICOM se ha dado a conocer y por la que los clientes la siguen buscando. Estás características son:

- Honestidad. Según los expresan clientes y colaboradores, ÉNICOM conoce y acepta sus capacidades y límites. Los clientes están tranquilos al saber que el plan de trabajo siempre es realista y que los resultados serán entregados en tiempo y forma.
- Relaciones Publicas. La comunicación directa es algo que distingue a ÉNICOM. El hecho de que desde la alta dirección se tenga una estrecha relación con los clientes se ve reflejado en la confianza que estos tienen.
- Recursos Humanos. Según lo indican clientes y gerente, los colaboradores de ÉNICOM son otra de sus ventajas, ya que posee una base de trabajadores que conocen bien su trabajo y tiene el compromiso de entregarlo en tiempo y forma, además de esto, tienen la capacidad de innovar y mejorar las diferentes situaciones que se presentan, generando consecuentemente confianza y un sentido de alivio en sus clientes.

Figura 9 *ÉNICOM: Ventajas Competitiva*

Fuente: Elaboración propia. Características que la gerencia de Énicom percibe y fomenta como ventajas competitivas.

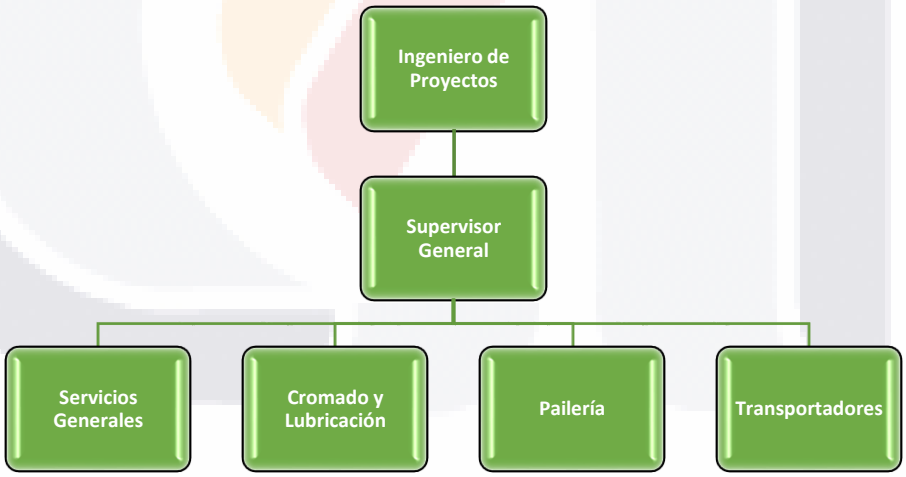
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.9 Organigrama

4.9.1 Estructura organizacional por procesos

La estructura organizacional actual de ÉNICOM tiene en la parte alta de la pirámide jerárquica al ingeniero de procesos / gerente general como líder de las operaciones de la empresa, asistido por un supervisor general que lidera y apoya a los diferentes departamentos en los que se divide la operación. Cada departamento representa un proceso diferente. Así entonces, existen actualmente cuatro equipos de trabajo, puesto que en la actualidad se encuentran realizando ese mismo número de funciones básicas, como se puede observar en la figura 10. La empresa cuenta con más servicios, sin embargo estos no se encuentran actualmente funcionando de manera permanente, de ser así se agregaría un departamento más en el mismo nivel jerárquico que los demás.

Figura 10 *Organigrama General por Procesos*



Fuente: Elaboración Propia. Organigrama por procesos actual de Énicom

A su vez, cada departamento se subdivide según las funciones y destreza de los integrantes, como se muestra en la figura 11.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

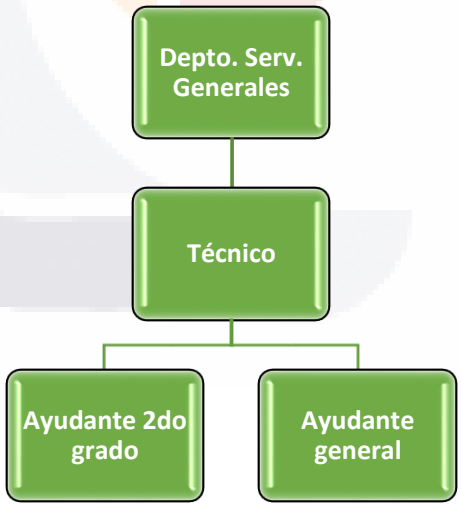
4.9.2 Estructura Organizacional Departamental

Cada uno de los procesos realizados requiere la formación de un equipo de trabajo diferente, estos equipos cuentan con tres niveles jerárquicos, asignados principalmente por el grado de experiencia / responsabilidad implícita:

- Técnico. Encargado del trabajo en turno
- Ayudante 2do grado. Asistente con experiencia y capacidad para trabajar individualmente.
- Ayudante General. Asistente con nula o poca experiencia que necesita trabajar en equipo como parte de su formación.

Según la carga de trabajo de cada uno de los departamentos los equipos de trabajo pueden o no requerir del puesto de ayudante general, según sea el caso. Esta decisión está a cargo del líder de cuadrilla y el ingeniero de proyectos. La organización interna de cada departamento puede ser observada en la figura 11, que nos muestra los tres niveles jerárquicos de la organización interdepartamental.

Figura 11 *Organigrama Interno de Departamentos*



Fuente: Elaboración Propia. Ejemplo de la organización interna por departamentos: Depto. De Servicios Generales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.10 Descripción de Puestos

Una vez definida la estructura organizacional de ÉNICOM es necesario establecer con claridad la descripción de puestos, para de esta manera poder definir las competencias que funcionaran como base para el modelo de negocios.

A continuación, en las tablas 3 a la 18, se presenta la descripción y el perfil de cada uno de los puestos existentes en ÉNICOM con la información obtenida a través de las entrevistas realizadas al Ingeniero de proyectos (gerente general) y a los trabajadores, para de esta manera encontrar los datos más apegados a la realidad que presenten las actividades y funciones de cada uno de los puestos, así como su relación con otros puestos, responsabilidades, conocimientos necesarios, etc.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 3 Análisis y Descripción: Ingeniero de Proyectos

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Ingeniero de Proyectos**		
CLAVE	ET1	REPORTA A:	Socios, dueño.
SUBORDINADOS	Todos los puestos.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Administrativas: Nóminas, reclutamiento, selección, ventas Operativas: Visualización de proyecto, desarrollo de proyecto, gestión de materiales y personal, supervisión de la ejecución, entrega de proyectos a clientes.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Rondín y planeación semanal de trabajo. Junta matutina con clientes. ✓ Martes: Correcciones al plan semanal de trabajo según implicaciones resultantes. ✓ Miércoles: Rondín de supervisión. ✓ Jueves: Rondín y planeación de cierre de semana. ✓ Viernes: Depósitos en banco, elaboración de nómina, pagos y facturas. Acciones permanentes ✓ Prospección ✓ Cotizaciones ✓ Asistencia a juntas como representante de la empresa ✓ Desarrollo de proyectos ✓ Pagos a IMSS ✓ Compra de material ✓ Compra de herramienta ✓ Reclutamiento ✓ Selección ✓ Contratación ✓ Despidos ✓ Entrega de proyectos a clientes Acciones eventuales ✓ Además de lo anterior el Ingeniero de proyectos debe ayudar a cualquiera de los departamentos de manera activa, según la demanda de trabajo.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Con supervisor general. Comunicación constante a cerca de equipos de trabajo, progreso en plan de trabajo y necesidades del mismo. ✓ Clientes. Cotizaciones, diseño de trabajos, quejas, negociaciones, cobros.		
Agentes Externos	IMSS, Secretaria de Hacienda, Despachos Contables, Servicio Nacional del Empleo		
Circunstancias Específicas	✓ Negocia nuevos contratos ✓ Contrata al personal que cubra óptimamente las vacantes.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Ingeniero de Proyectos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 4 *Descripción y Perfil de Puestos Ingeniero de Proyectos / Gerente*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Ingeniero de proyectos / Gerente General**
Ubicación organizacional	Dentro de la Dirección de Administración
Objetivo general	Coordinación y supervisión de la operación y administración de la empresa. Obtención de nuevos contratos. Comunicación permanente con clientes
Resultados	Diarios, semanales y quincenales.
Responsabilidades	Pagos de nómina, facturación, diseño y autorización de proyectos, entrega de proyectos, cotizaciones. Uso de equipo de seguridad e higiene (Cuándo visite la planta).
Funciones o actividades	Coordinación con las demás áreas funcionales. Administración de la empresa.
Magnitudes o dimensiones	Afecta a todos los trabajadores
Circunstancias de trabajo	Dedicación Total (Horario Corrido). No necesario viajar. Posible horario de trabajo extraordinario.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel universitario en área de ingeniería.
Experiencia requerida	2 años
Competencias (ocupante)	Computación en nivel alto. Uso de herramientas y maquinaria industrial. Medición.
Habilidades	Comunicador, Negociador, Proactivo, Solución de conflictos
Capacidades	Buen orador, industri-relacionista, creativo, Innovador.
Personalidad	Extrovertido, no ofensivo, cálido, buen escuchador, líder nato, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Conocer sobre producción, máquinas y herramientas, mantenimiento industrial. Equipo de seguridad e higiene.
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales. Habilidades de negociación.

Fuente: Elaboración propia. Perfil del puesto Ingeniero de Proyectos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 5 *Análisis y Descripción Supervisor General*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Supervisor General**		
CLAVE	ET2	REPORTA A:	Ingeniero de proyectos /Gerente General
SUBORDINADOS	Líder de Cuadrilla, Técnicos y Ayudantes.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Administrativas: Cotejo de horas nómina, reorganización de equipos según necesidades, entrega de resultados parciales a ingeniero de proyectos. Operativas: Visualización de proyecto, desarrollo de proyecto, listado de material y equipo, supervisión y ejecución, revisión de proyectos antes de la entrega y gestión y solución de problemas operativos.			
	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Rondín y planeación semanal de trabajo en conjunto con ingeniero de proyectos. Asignación de trabajo a equipos. ✓ Martes: Resultados previos y correcciones al plan semanal en conjunto con ingeniero de proyecto ✓ Miércoles: Rondín de supervisión. ✓ Jueves: Rondín y planeación de cierre de semana en conjunto con ingeniero de proyectos. ✓ Viernes: Supervisión de alcance de objetivos, listado de pendientes para siguiente semana. Determinar si es necesario el trabajo en horario extendido y comunicar a ingeniero de proyectos. ✓ Sábado: Supervisión de mantenimiento básico y cierre de proyectos semanales. Acciones permanentes ✓ Supervisión mantenimiento básico o proyectos especiales. ✓ Desarrollo de proyectos ✓ Apoyo activo permanente a equipos de trabajo ✓ Solicitud materiales y herramienta ✓ Entrega de resultados parciales a ingeniero de proyectos. ✓ Revisión constante a todas las áreas. ✓ Detección y solución de conflictos ✓ Participación en junta matutina de los clientes, para conocer sus actividades y necesidades ✓ Asesoría a técnicos. ✓ Revisión de personal. ✓ Inspección de equipo de seguridad e higiene. ✓ Comunicación con clientes para diseño de proyectos, adaptaciones y cualquier información en caso de no estar en ingeniero de proyectos. ✓ Recepción de proyectos terminados ✓ Comunicación y entrega de proyectos terminados a ingeniero de proyectos ✓ Instrucciones a líder de platilla y técnicos acerca de trabajos			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Con Ingeniero de proyectos. Comunicación permanente de incidencias operativas.		

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

	✓ Técnicos y Ayudantes. Supervisión de trabajo y correcciones.			
Agentes Externos	✓ Clientes. Solución de conflictos, presentación de resultados parciales, adaptación de proyectos y toma de necesidades.			
Circunstancias Específicas	✓ Presenta resultados parciales y negocia adaptaciones. ✓ Asigna y explica labores a equipos de trabajo..			
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD		ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO		DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE		OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Supervisor General

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 6 *Descripción y Perfil Supervisor General*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Supervisor General**
Ubicación organizacional	Supervisor de Operaciones
Objetivo general	Coordinación y supervisión de la operación. Asignación de trabajo a equipos de trabajo. Distribución de técnicos y ayudantes según necesidades de trabajo.
Resultados	Diarios, semanales y quincenales.
Responsabilidades	Diseño de plan de trabajo, recepción de avances, correcciones. Coordinación de plantilla. Uso de equipo de seguridad e higiene. Asesorías a técnicos.
Funciones o actividades	Coordinación con las demás áreas funcionales. Supervisión de la operación de la empresa. Aseguramiento de avance y cumplimiento de proyectos. Detección de necesidades de clientes y mantenimiento.
Magnitudes o dimensiones	Afecta a todos los trabajadores
Circunstancias de trabajo	Dedicación Total (Horario Corrido). No necesario viajar. Posible horario de trabajo extraordinario. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel bachillerato técnico. Certificaciones industriales en el área mantenimiento.
Experiencia requerida	2 años
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial. Medición. Manejo de equipos de trabajo.
Habilidades	Interpersonales, comunicador, negociador, proactivo, solución de conflictos.
Capacidades	Buen comunicador, industri-relacionista, creativo, Innovador.
Personalidad	Extrovertido, no ofensivo, buen escuchador, líder nato, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Conocer sobre producción, máquinas y herramientas, y mantenimiento industrial. Equipo de seguridad e higiene.
Otros requerimientos	Habilidades de negociación. Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Supervisor General

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 7 *Análisis y Descripción Técnico en Servicios Generales*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Técnico Servicios Generales**		
CLAVE	ET3 GE	REPORTA A:	Supervisor General / Ingeniero de Proyectos
SUBORDINADOS	Ayudante Segundo Grado y Ayudante General		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Operativas: Desempeñar labores de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Desarrollo de proyectos especiales.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Recepción de plan de trabajo. ✓ Jueves: Elaboración de informe de alcance parcial y actividades faltantes. ✓ Viernes: Elaboración de lista de pendientes para sábado y semana siguiente. Acciones Permanentes ✓ Rondines para detección de necesidades de mantenimiento ✓ Mejoras e instalación de cableado. ✓ Mejoras e Instalación de mangueras. ✓ Detección y arreglo de goteras. ✓ Mantenimiento a charolas. ✓ Optimización de equipo. ✓ Revisión y cambio de válvulas. ✓ Revisión de línea de producción. ✓ Gestión de permisos en el área.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Supervisor General. Recepción de actividades semanales. Entrega de resultados. ✓ Ayudantes, Segundo grado y General. Asistentes.		
Agentes Externos	✓ Clientes. Con ingenieros a cargo de áreas para revisión avances		
Circunstancias Específicas	✓ Detección de necesidades de mantenimiento. ✓ Corrección de fallas.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Técnico en Servicios Generales

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 8 *Descripción y Perfil Técnico en Servicios Generales*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Técnico de Servicios Generales**
Ubicación organizacional	Operaciones: Equipo de Servicios Generales
Objetivo general	Mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Desarrollo de proyectos especiales.
Resultados	Diarios, semanales.
Responsabilidades	Actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Uso de equipo de seguridad e higiene.
Funciones o actividades	Mantenimiento y cambio de cableado. Mantenimiento y cambio de mangueras. Mantenimiento y cambio de charolas. Mantenimiento y cambio de válvulas. Revisión de línea de producción. Revisión de estado de herramienta y equipo. Arreglo de cualquier fuga. Gestión de permisos y tramites.
Magnitudes o dimensiones	Contacto directo con clientes. Afecta a ayudantes.
Circunstancias de trabajo	Actividades de mantenimiento y solución de problemas en la línea de producción. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel bachillerato técnico.
Experiencia requerida	2 años
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial. Medición. Conocimiento en varias áreas de mantenimiento.
Habilidades	Comunicador, Proactivo, Solución de conflictos.
Capacidades	Industri-relacionista, creativo, Innovador, rápido.
Personalidad	No ofensivo, buen escuchador, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés, orientado a solución de problemas.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Conocer sobre producción, máquinas y herramientas, mantenimiento industrial. Equipo de seguridad e higiene
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Técnico e Servicios Generales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 9 *Análisis y Descripción Técnico Transportadores*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Técnico Transportadores**		
CLAVE	ET_3 TR	REPORTA A:	Supervisor General / Ingeniero de Proyectos
SUBORDINADOS	Ayudante Segundo Grado y Ayudante General		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Operativas: Desempeñar labores de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo a transportadores.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Recepción de plan de trabajo. ✓ Jueves: Elaboración de informe de alcance parcial y actividades faltantes. ✓ Viernes: Elaboración de lista de pendientes para sábado y semana siguiente. Acciones Permanentes ✓ Rondines para detección de necesidades de mantenimiento ✓ Mejoras y modificación a transportadores. ✓ Reparación de transportadores. ✓ Mantenimiento y/o cambio de cadenas. ✓ Mantenimiento y/o cambio a guías de cabezas. ✓ Detección y arreglo de goteras. ✓ Optimización de equipo. ✓ Revisión y cambio de válvulas. ✓ Revisión de línea de producción. ✓ Medición y fabricación de piezas metálicas necesarias en las labores del departamento. ✓ Gestión de permisos en el área.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Supervisor General. Recepción de actividades semanales. Entrega de resultados. ✓ Ayudantes, Segundo grado y General. Asistentes.		
Agentes Externos	✓ Clientes. Con ingenieros a cargo de áreas para revisión avances		
Circunstancias Específicas	✓ Detección de necesidades de mantenimiento. ✓ Corrección de fallas.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración propia. Descripción del puesto Técnico de Transportadores.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 10 *Descripción y Perfil Técnico Transportadores*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Técnico de Transportadores**
Ubicación organizacional	Operaciones: Equipo de Transportadores
Objetivo general	mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo a transportadores.
Resultados	Diarios, semanales.
Responsabilidades	Actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Uso de equipo de seguridad e higiene.
Funciones o actividades	✓ Mejoras y modificación a transportadores. ✓ Reparación de transportadores. ✓ Mantenimiento y/o cambio de cadenas. ✓ Mantenimiento y/o cambio a guías de cabezas. ✓ Detección y arreglo de goteras. ✓ Fabricación de piezas necesarias en el departamento. ✓ Gestión de permisos y tramites.
Magnitudes o dimensiones	Contacto directo con clientes. Afecta a ayudantes.
Circunstancias de trabajo	Actividades de mantenimiento y solución de problemas en la línea de producción. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel bachillerato técnico.
Experiencia requerida	2 años
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial. Medición. Conocimiento de trasportadores.
Habilidades	Comunicador, Proactivo, Solución de conflictos.
Capacidades	Industri-relacionista, creativo, Innovador, rápido.
Personalidad	No ofensivo, buen escuchador, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés, orientado a solución de problemas.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Conocimiento de transportadores y líneas de producción. Conocimiento producción, máquinas y herramientas, mantenimiento industrial. Equipo de seguridad e higiene.
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Técnico de Transportadores.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 11 *Análisis y Descripción Técnico Pailería*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Técnico Pailería**		
CLAVE	ET3 PA	REPORTA A:	Supervisor General / Ingeniero de Proyectos
SUBORDINADOS	Ayudante Segundo Grado y Ayudante General		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Operativas: Desempeñar labores de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo a laminas y metales.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Recepción de plan de trabajo. ✓ Jueves: Elaboración de informe de alcance parcial y actividades faltantes. ✓ Viernes: Elaboración de lista de pendientes para sábado y semana siguiente. Acciones Permanentes ✓ Mantenimiento y/o cambio de charolas ✓ Mantenimiento y/o cambio de guardas ✓ Mantenimiento y/o cambio de láminas. ✓ Detección y solución de fugas en línea de producción. ✓ Soldado de piezas metálicas. ✓ Medición y fabricación de piezas metálicas necesarias en las labores del departamento. ✓ Gestión de permisos en el área.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Supervisor General. Recepción de actividades semanales. Entrega de resultados. ✓ Ayudantes, Segundo grado y General. Asistentes.		
Agentes Externos	✓ Clientes. Con ingenieros a cargo de áreas para revisión avances		
Circunstancias Específicas	✓ Detección de necesidades de mantenimiento. ✓ Corrección de fallas.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Técnico en Pailería.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 12 *Descripción y Perfil Técnico Pailería*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Técnico de Pailería**
Ubicación organizacional	Operaciones: Equipo de Pailería.
Objetivo general	Mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo a equipo metálico.
Resultados	Diarios, semanales.
Responsabilidades	Actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Uso de equipo de seguridad e higiene.
Funciones o actividades	✓ Mantenimiento y/o cambio de charolas ✓ Mantenimiento y/o cambio de guardas ✓ Mantenimiento y/o cambio de láminas. ✓ Detección y solución de fugas en línea de producción. ✓ Soldado de piezas metálicas. ✓ Medición y fabricación de piezas metálicas ✓ Gestión de permisos y tramites.
Magnitudes o dimensiones	Contacto directo con clientes. Afecta a ayudantes.
Circunstancias de trabajo	Actividades de mantenimiento y solución de problemas en la línea de producción. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel bachillerato técnico.
Experiencia requerida	2 años
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial. Medición. Conocimiento de tipos de soldadura.
Habilidades	Comunicador, Proactivo, Solución de conflictos.
Capacidades	Industri-relacionista, creativo, Innovador, rápido.
Personalidad	No ofensivo, buen escuchador, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés, orientado a solución de problemas.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Conocer sobre tipos de soldadura, máquinas y herramientas, mantenimiento industrial. Equipo de seguridad e higiene.
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Técnico en Pailería.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 13 *Análisis y Descripción Técnico Cromado y Lubricación*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Técnico de Cromado y Lubricación**		
CLAVE	ET3 CL	REPORTA A:	Supervisor General / Ingeniero de Proyectos
SUBORDINADOS	Ayudante Segundo Grado y Ayudante General		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Operativas: Desempeñar labores de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo relacionados al cromado y lubricación de máquinas, tinas, racks y unidades de lubricación.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Recepción de plan de trabajo. ✓ Jueves: Elaboración de informe de alcance parcial y actividades faltantes. ✓ Viernes: Elaboración de lista de pendientes para sábado y semana siguiente. Acciones Permanentes ✓ Mantenimiento y/o cambio de tinas ✓ Mantenimiento y/o cambio de racks ✓ Mantenimiento y/o cambio unidades de lubricación. ✓ Lubricación de máquinas ✓ Desarmar, lavar y armar piezas y equipo a cromar o lubricar. ✓ Reemplazo de piezas no funcionales. ✓ Medición y fabricación de piezas necesarias en las labores del departamento. ✓ Gestión de permisos en el área.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Supervisor General. Recepción de actividades semanales. Entrega de resultados. ✓ Ayudantes, Segundo grado y General.		
Agentes Externos	✓ Clientes. Con ingenieros a cargo de áreas para revisión avances		
Circunstancias Específicas	✓ Detección de necesidades de mantenimiento. ✓ Corrección de fallas. ✓ Cromado y lubricación de piezas y equipo		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Técnico en Cromado y Lubricación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 14 *Descripción y Perfil Técnico Cromado y Lubricación*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Técnico de Cromado y Lubricación**
Ubicación organizacional	Operaciones: Equipo de Cromado y Lubricación.
Objetivo general	Mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo en relación a cromado y lubricación a maquinaria y equipo.
Resultados	Diarios, semanales.
Responsabilidades	Actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Uso de equipo de seguridad e higiene.
Funciones o actividades	✓ Mantenimiento y/o cambio de tinas ✓ Mantenimiento y/o cambio de racks ✓ Mantenimiento y/o cambio unidades de lubricación. ✓ Limpieza de máquinas y piezas. ✓ Engrasado de piezas y máquinas. ✓ Lubricación de máquinas ✓ Desarmar, lavar y armar piezas y equipo a lubricar o engrasar. ✓ Reemplazo de piezas no funcionales. ✓ Medición y fabricación de piezas necesarias ✓ Gestión de permisos y tramites.
Magnitudes o dimensiones	Contacto directo con clientes. Afecta a ayudantes.
Circunstancias de trabajo	Actividades de mantenimiento y solución de problemas en la línea de producción. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel bachillerato técnico.
Experiencia requerida	2 años
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial. Medición. Conocimiento de tipos de aceite y válvulas.
Habilidades	Comunicador, Proactivo, Solución de conflictos.
Capacidades	Industri-relacionista, creativo, Innovador, rápido.
Personalidad	No ofensivo, buen escuchador, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés, orientado a solución de problemas.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Conocer sobre tipos de tipos de aceite y válvulas, mantenimiento industrial. Equipo de seguridad e higiene.
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Técnico en Cromado y Lubricación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 15 *Análisis y Descripción Ayudante Segundo Grado*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Ayudante Segundo Grado**		
CLAVE	ET4 A2	REPORTA A:	Técnico.
SUBORDINADOS	Ayudante General		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Operativas: Apoyar a los técnicos en las labores propias del área en el que se desenvuelvan.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Recepción de plan de trabajo. ✓ Jueves: Rondín con técnico para revisar el alcance que se tuvo en relación al plan de trabajo. ✓ Viernes: Rondín con técnico para elaboración de lista de pendientes para sábado y semana siguiente. Acciones Permanentes ✓ Rondín matutino con técnico para revisión de pendientes. ✓ Asignación de actividades a realizar después de rondín ✓ Proporcionar las herramientas al técnico para el desarrollo de los trabajos. ✓ Medición de piezas a fabricar. ✓ Apoyo a técnico en actividades con nivel de destreza medio (no especialidad). ✓ Limpieza de materiales y equipo (En caso de no contar con ayudante general) ✓ Limpieza del área de trabajo (En caso de no contar con ayudante general) ✓ Limpieza de trinchera de materiales. (En caso de no contar con ayudante general) ✓ Organización de área de trabajo y trinchera de materiales. ✓ Regreso de materiales y equipo al final del día.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Técnico. Apoyo de tiempo completo, trabajo cooperativo. ✓ Ayudante general. Trabajo en conjunto.		
Agentes Externos	✓ Clientes. Con ingenieros que supervisen y corrijan los trabajos.		
Circunstancias Específicas	✓ Corrección de fallas. ✓ Equipo de seguridad todo el tiempo. ✓ Limpieza y organización de área de trabajo		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Ayudante de Segundo Grado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 16 *Descripción y Perfil Ayudante Segundo Grado*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Ayudante Segundo Grado**
Ubicación organizacional	Operaciones: Asistente de técnico.
Objetivo general	Apoyo a técnicos en los diferentes departamentos para optimizar los tiempos de operación y mejorar la productividad.
Resultados	Diarios, semanales.
Responsabilidades	Actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo, limpieza y organización del área de trabajo, control y manejo de herramientas y equipo. Uso de equipo de seguridad e higiene.
Funciones o actividades	✓ Rondín matutino con técnico para revisión de pendientes. ✓ Asignación de actividades a realizar después de rondín ✓ Proporcionar las herramientas al técnico para el desarrollo de los trabajos. ✓ Medición de piezas a fabricar. ✓ Apoyo a técnico en actividades con nivel de destreza medio (no especialidad). ✓ Limpieza de materiales y equipo (En caso de no contar con ayudante general) ✓ Limpieza del área de trabajo (En caso de no contar con ayudante general) ✓ Limpieza de trinchera de materiales. (En caso de no contar con ayudante general) ✓ Organización de área de trabajo y trinchera de materiales. ✓ Regreso de materiales y equipo al final del día.
Magnitudes o dimensiones	Contacto directo con clientes. Afecta a técnico.
Circunstancias de trabajo	Actividades de mantenimiento y solución de problemas en la línea de producción. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel secundaria, bachillerato técnico preferente.
Experiencia requerida	1 año.
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial.
Habilidades	Comunicador, Proactivo, Solución de conflictos.
Capacidades	Industri-relacionista, creativo, Innovador, rápido.
Personalidad	No ofensivo, buen escuchador, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés, orientado a solución de problemas.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Organizado, Limpio, Pro activo.
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Ayudante de Segundo Grado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 17 *Análisis y Descripción Ayudante General*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	**Ayudante General**		
CLAVE	ET5 AG	REPORTA A:	Técnico.
SUBORDINADOS	Nadie.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?		
Operativas: Apoyar a los técnicos y ayudantes de segundo grado en las labores propias del área en el que se desenvuelvan que no requieran conocimientos técnicos avanzados.			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
Acciones por día ✓ Lunes: Recepción de plan de trabajo. ✓ Viernes: Rondín con técnico para elaboración de lista de pendientes para sábado y semana siguiente. Acciones Permanentes ✓ Limpieza y organización de área de trabajo, todos los días al iniciar labores. ✓ Limpieza y organización de trinchera de materiales todos los días al terminar. ✓ Rondín matutino con técnico para revisión de pendientes. ✓ Recepción de actividades a realizar después de rondín ✓ Preparación de materiales, herramientas y equipo solicitado por técnico para llevar a cabo las tareas del día. ✓ Apoyo a técnico en actividades con nivel de destreza bajo (no especialidad). ✓ Limpieza de materiales y equipo. ✓ Regreso de materiales y equipo al final del día.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	✓ Técnico. Apoyo de tiempo completo, trabajo cooperativo. ✓ Ayudante Segundo Grado. Trabajo en conjunto.		
Agentes Externos	✓ Clientes. Con ingenieros que supervisen y corrijan los trabajos.		
Circunstancias Específicas	✓ Limpieza y organización. ✓ Equipo de seguridad todo el tiempo. ✓ Facilitación de materiales, herramientas y equipo.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	EXTERIOR	AMBOS

Fuente: Elaboración Propia. Descripción del puesto Ayudante General.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 18 *Descripción y Perfil Ayudante General*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	**Ayudante General**
Ubicación organizacional	Operaciones: Ayudante General.
Objetivo general	Apoyo a técnicos en los diferentes departamentos para optimizar los tiempos de operación y mejorar la productividad.
Resultados	Diarios, semanales.
Responsabilidades	Actividades de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo, limpieza y organización del área de trabajo, control y manejo de herramientas y equipo. Uso de equipo de seguridad e higiene.
Funciones o actividades	✓ Limpieza y organización de área de trabajo, todos los días al iniciar labores. ✓ Limpieza y organización de trinchera de materiales todos los días al terminar. ✓ Rondín matutino con técnico para revisión de pendientes. ✓ Recepción de actividades a realizar después de rondín ✓ Preparación de materiales, herramientas y equipo solicitado por técnico para llevar a cabo las tareas del día. ✓ Apoyo a técnico en actividades con nivel de destreza bajo (no especialidad). ✓ Limpieza de materiales y equipo. ✓ Regreso de materiales y equipo al final del día.
Magnitudes o dimensiones	Contacto directo con clientes. Afecta a técnico.
Circunstancias de trabajo	Actividades de mantenimiento y solución de problemas en la línea de producción. Estrés y riesgos de trabajo constantes.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Estudios nivel secundaria, bachillerato técnico preferente.
Experiencia requerida	Ninguna.
Competencias (ocupante)	Uso de herramientas y maquinaria industrial.
Habilidades	Comunicador, Proactivo, Solución de conflictos.
Capacidades	Industri-relacionista, creativo, Innovador, rápido.
Personalidad	No ofensivo, buen escuchador, acepta sus errores, enfrenta situaciones de mucha presión, paciente, acostumbrado a trabajar bajo opresión y estrés, orientado a solución de problemas.
Sexo	Indistinto
Requerimientos esenciales	Organizado, Limpio, Pro activo.
Otros requerimientos	Habilidades interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia. Perfil del puesto Ayudante General.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.11 Competencias Laborales

Una vez que se llevó a cabo el análisis, descripción y perfil de puestos, se procede a determinar las competencias que serán consideradas “clave” en la gestión de ÉNICOM.

Para la determinación de las competencias, se presentó al ingeniero de proyectos el análisis y descripción de puestos para que, con base en su experiencia y en su carácter de líder, dictaminará las competencias necesarias que cada puesto requiere observar para estandarizar la operación, y poder así, gestionar la operación empresarial. Se procedió a determinar los puntos a evaluar en cada departamento y en cada uno de los puestos.

Al ser el modelo de gestión por competencias relacionado a aspectos académicos, debido a que se enfoca en el desarrollo de las competencias (Mertens 2000), se enlistaron los aspectos evaluar de manera jerárquica, es decir, en el orden que el personal debe desarrollar para calificar al puesto inmediato superior.

A continuación, en las tablas 19 a la 23, se presentan los instrumentos realizados para cada uno de los departamentos de ÉNICOM.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.10.1 Competencias Departamento de Transportadores.

En la tabla 19 se observan las competencias, en orden jerárquico de destreza, del área de mantenimiento industrial de transportadores:

Tabla 19 *Competencias Laborales Transportadores*

• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General
• Desarrollo Teórico de un sistema de transportación	
• Componentes de un trasportador	
• Conocimiento de herramientas necesarias	
• Conocimiento de insumos necesarios	
• Habilidades de corte	Ayudante Segundo Grado
• Habilidades de soldadura	
• Montaje y desmontaje de un transportador	
• Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en área de trabajo	
• Interpretación de planos de cargas y descargas	
• Electroválvulas	Técnico
• Implementación de Bypass	
• Conocimiento de segregadores	
• Conocimiento de transportadores alternos o de doble vía con función bypass	
• Elaboración e implementación de modificaciones.	
• Asesoría a ayudantes	

Fuente: Elaboración Propia. Competencias de área de mantenimiento a Transportadores.

El personal de este departamento debe desarrollar las habilidades presentadas en la tabla en ese orden, debido a la habilidad requerida por cada una de ellas. Al dominar todas las actividades características de cada puesto, se podrá calificar al puesto siguiente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.10.2 Competencias Departamento de Pailería

A continuación, en la tabla 20 se mencionan las competencias involucradas en el departamento de pailería necesarias para la correcta operación de esta área. En el caso particular de pailería, las labores aquí desempeñadas no requieren de un ayudante de segundo grado, por lo que solo se distinguen dos puestos en este departamento.

Tabla 20 *Competencias Laborales Pailería*

• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General
• Conocimiento de herramienta necesaria	
• Conocimiento de insumos necesarios	
• Corte	
• Perfilado	
• Esmerilado	
• Pintura	
• Soldadura	
• Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en campo	Técnico
• Medición	
• Trazo de piezas	
• Armado de maquinaría	
• Desarmado de maquinaría	
• Instalación de modificaciones	
• Instalación de maquinaria	
• Asesoría a ayudantes.	

Fuente: Elaboración propia. Competencias de área de Pailería

Tal como se presentó en la información del departamento anterior, el personal del departamento de pailería debe desarrollar las habilidades en esta tabla en ese orden, y debe demostrar su competencia en las mismas para poder ser candidato al puesto siguiente en el orden jerárquico.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.10.3 Competencias Departamento de Servicios Generales

A través de las entrevistas con el personal, se determinaron las competencias necesarias en el departamento de Servicios Generales, mismas que se expresan en la tabla 21:

Tabla 21 *Competencias Laborales Servicios Generales*

• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General
• Uso de tarjetas de bloqueo	
• Conocimiento de distribución de planta	
• Conocimiento de áreas de planta	
• Conocimiento de herramientas necesarias	
• Conocimiento de insumos	
• Conocimiento teórico de estructura física de extractores de aire	Ayudante Segundo Grado
• Conocimiento teórico de funcionamiento de extractores	
• Conocimiento teórico de estructura física de equipo de lavado de aire	
• Conocimiento teórico de funcionamiento de equipo de lavado de aire	
• Montado de componentes	
• Conocimiento de Fontanería	
• Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en campo	
• Tramite de permisos en diferentes departamentos	Técnico
• Asesoría a ayudantes.	
• Planeación de reparación oportuna de equipo.	

Fuente: Elaboración Propia. Competencias de área de Mantenimiento en Servicios Generales.

El departamento de servicios generales observa una vasta cantidad de actividades, las cuales se desarrollan a lo largo y ancho de la planta, las actividades mencionadas en la tabla, son las competencias mínimas que el personal debe tener, éstas son desarrolladas en orden en que se presentan, al igual que en los demás departamentos. De igual forma, para que un trabajador escale de puesto debe dominar las competencias de los niveles propio y anteriores.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.10.4 Competencias Departamento de Cromo.

En el departamento de Cromo, se da mantenimiento al equipo utilizado en el proceso de cromado, dichas actividades no representan una carga suficiente para contar con un ayudante de segundo grado por lo que este departamento solo cuenta con dos puestos internos. Para desempeñar dicho mantenimiento en el área de cromo fueron detectadas las siguientes competencias mostradas en la tabla 22:

Tabla 22 *Competencias Laborales Cromo*

• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General
• Conocimiento de estructura de racks	
• Conocimiento de estructura de tinas	
• Conocimiento de herramientas necesarias	
• Conocimiento de insumos necesarios	
• Lavado de Racks	
• Lavado de tinas	
• Mantenimiento preventivo de racks	Técnico
• Mantenimiento preventivo de tinas	
• Mantenimiento correctivo de racks	
• Mantenimiento correctivo de tinas	
• Detección de fallas en equipo	
• Desarrollo de correcciones	
• Implementación de correcciones	
• Asesoría a ayudantes	

Fuente: Elaboración propia. Competencias de área de mantenimiento a Cromado.

Al igual que en los departamentos anteriores, las competencias están presentadas de forma jerárquica y deben ser adquiridas en su totalidad para poder aspirar al siguiente puesto.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.10.5 Competencias Departamento de Lubricación

El departamento de lubricación desempeña una menor gama de actividades, por lo anterior, es por eso que actualmente y debido a la demanda de trabajo solo es necesario un técnico, el cual es capaz de realizar todas las actividades, en caso de necesitar apoyo puede ser auxiliado por el supervisor general o el ayudante del área de cromo. Las competencias de este departamento se muestran en la tabla 23:

Tabla 23 *Competencias Laborales Lubricación*

• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General
• Conocimiento de tipos de aceites	
• Conocimiento de tipos de grasas	
• Conocimiento de herramientas necesarias	
• Conocimiento de maquinaría del área	
• Conocimiento de lubricación	
• Tramite de permisos en diferentes departamentos	Técnico
• Asesoría a ayudantes.	
• Planeación de reparación oportuna de equipo.	

Fuente: Elaboración propia. Competencias de área de mantenimiento a proceso de Lubricación.

4.10.6 Competencias de Supervisor General

Las competencias que el supervisor general debe tener pertenecen a los dos rubros presentados por Alles (2002): Competencias de Conocimiento y Competencias Profesionales, presentadas en la figura 5. En lo que respecta a las competencias de conocimiento, el supervisor general debe ser un técnico el cual domine las actividades de su área o de las áreas a las que vaya a supervisar, para esto se determinó que se utilizarán las rubricas correspondientes a cada uno de los departamentos, tablas 20 a la 23.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Ahora bien, en relación a las competencias profesionales, el supervisor general debe tener las siguientes competencias:

- Trabajo en equipo. Orientación a cooperación entre trabajadores y departamentos.
- Don de mando. Capacidad de dar órdenes y ser obedecido.
- Uso de recursos. Pensamiento estratégico en la utilización de recursos en general.
- Conocimiento administrativo de departamentos. Línea de mando y alcance puestos
- Adaptabilidad. Rápido acoplo a cambios y situaciones ambiguas.
- Aprendizaje rápido. Dominio de nuevas técnicas, herramientas, procesos, etc.
- Toma de decisiones. Capacidad de toma de decisiones de manera independiente y con criterio adecuado.
- Manejo de conflictos. Solución de conflictos laborales en general.
- Habilidades Interpersonales. Capacidad de negociación con las demás personas.
- Autoconocimiento. Conocimiento personal de habilidades y debilidades.

La persona elegida para desempeñar el puesto de supervisor general debe principalmente coordinar el buen desempeño de los departamentos, es por eso que debe de conocer un poco de cada uno de ellos y desarrollar las habilidades que le permitan gestionar su correcto funcionamiento. Para lograr lo anterior no solo es necesario el conocimiento técnico sino también la capacidad profesional de gestión de equipos de trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.11 Evaluación de Competencias

Tras ser definidas las competencias de cada departamento, el siguiente paso es la elaboración del instrumento de evaluación a través de las cual dichas competencias serán auditadas y se podrá certificar la competencia o necesidad de capacitación del personal de ÉNICOM.

El criterio a evaluar en dicha competencia es el siguiente:

- No posee competencia (Conocimiento escaso o nulo)
- Cumple con requisitos (Conocimiento mínimo aceptable)
- Dominio de competencia (Conocimiento avanzado)

Como se mencionó anteriormente, para que un trabajador avance al siguiente nivel en la estructura organizacional debe tener dominio de las actividades de su puesto y, consecuentemente, de los puestos anteriores. Además de las competencias definidas previamente, se agregan competencias profesionales, las cuales según Alles (2002) son patrones de conducta y las características personales, observables y medibles.

Finalmente, se establece que dichas evaluaciones deben ser siempre conducidas por el ingeniero de proyectos, ya que él representa la máxima autoridad dentro del departamento (gerente general).

A continuación, se presenta la tabla 24 como ejemplo del instrumento diseñado, el resto de los instrumentos se adjuntan en la sección de anexos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 24 *Ejemplo de Herramienta de Evaluación de Competencias Laborales*

Herramienta de Evaluación Departamento de Cromo

	Puesto	**No Posee**	**Cumple**	**Domina**
Competencias Profesionales	Todos			
• Puntualidad				
• Asistencia				
• Limpieza				
• Orden				
• Sentido de responsabilidad				
• Iniciativa / Proactividad				
Competencias Departamentales				
• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General			
• Conocimiento de estructura de racks				
• Conocimiento de estructura de tinas				
• Conocimiento de herramientas necesarias				
• Conocimiento de insumos necesarios				
• Lavado de Racks				
• Lavado de tinas				
• Mantenimiento preventivo de racks	Técnico			
• Mantenimiento preventivo de tinas				
• Mantenimiento correctivo de racks				
• Mantenimiento correctivo de tinas				
• Detección de fallas en equipo				
• Desarrollo de correcciones				
• Implementación de correcciones				

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración propia. Instrumento de evaluación área Departamento de Cromo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.12 Matriz de Capacitación

La integración de las competencias laborales debe ser registrada y gestionada de manera que exista evidencia y seguimiento en el desarrollo de las mismas. La Tabla 25 nos muestra la matriz de capacitación con el total de las competencias determinadas para los empleados de ÉNICOM.

Tabla 25 *Matriz de Capacitación*

Matriz de Capacitación				
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Básicas				
Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)				
Conocimiento de herramientas necesarias				
Tramite de permisos				
Transportadores				
Desarrollo Teórico de un sistema de transportación				
Componentes de un trasportador				
Conocimiento de insumos necesarios				
Habilidades de corte				
Habilidades de soldadura				
Montaje y desmontaje de un transportador				
Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en área de trabajo				
Interpretación de planos de cargas y descargas				
Electroválvulas				
Implementación de Bypass				
Conocimiento de segregadores				
Conocimiento de transportadores alternos o de doble vía con función bypass				
Elaboración e implementación de modificaciones.				
Asesoría a ayudantes.				
Pailería				
Conocimiento de insumos necesarios				

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Corte				
Perfilado				
Esmerilado				
Pintura				
Soldadura				
Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en campo				
Medición				
Trazo de piezas				
Armado de maquinaría				
Desarmado de maquinaría				
Instalación de modificaciones				
Instalación de maquinaria				
Asesoría a ayudantes.				
Servicios Generales				
Uso de tarjetas de bloqueo				
Conocimiento de distribución de planta				
Conocimiento de áreas de planta				
Conocimiento de insumos				
Conocimiento teórico de estructura física de extractores de aire				
Conocimiento teórico de funcionamiento de extractores				
Conocimiento teórico de estructura física de equipo de lavado de aire				
Conocimiento teórico de funcionamiento de equipo de lavado de aire				
Montado de componentes				
Conocimiento de Fontanería				
Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en campo				
Tramite de permisos en diferentes departamentos				
Asesoría a ayudantes.				
Planeación de reparación oportuna de equipo.				
Cromo				
Conocimiento de estructura de racks				
Conocimiento de estructura de tinas				
Conocimiento de insumos necesarios				
Lavado de Racks				
Lavado de tinas				
Mantenimiento preventivo de racks				
Mantenimiento preventivo de tinas				
Mantenimiento correctivo de racks				
Mantenimiento correctivo de tinas				
Detección de fallas en equipo				

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Desarrollo de correcciones				
Implementación de correcciones				
Asesoría a ayudantes.				
Lubricación				
Conocimiento de tipos de aceites				
Conocimiento de tipos de grasas				
Conocimiento de insumos necesarios				
Conocimiento de maquinaría del área				
Conocimiento de lubricación				
Asesoría a ayudantes.				
Planeación de reparación oportuna de equipo.				

Fuente: Elaboración Propia. Matriz de Capacitación ÉNICOM

En la tabla 25 se observa la matriz de capacitación con las competencias que los empleados de ÉNICOM necesitan desarrollar. Las competencias fueron registradas en orden jerárquico de nivel de destreza, y segmentadas por departamento. EL llenado de la misma es la evidencia del desarrollo de las competencias laborales de los empleados y servirá para la toma de decisiones en relación a capacitación, promociones, aumentos de salario, entre otras cosas. En cada uno de las celdas correspondientes a las competencias debe indicarse la fecha en la que dicha competencia fue evaluada y acreditada por el trabajador; dicha supervisión es en campo y debe de ser realizada por el supervisor general.

4.13 Modelo Canvas (De Lienzo)

Tras definir previamente los elementos de la administración estratégica de la empresa (misión, visión, objetivos, filosofía, etc.), el análisis y perfil de puestos y las competencias propias del modelo de gestión por competencias de ÉNICOM, el siguiente paso fue plasmar la esencia de la empresa a través del Modelo Canvas, para así, poder establecer de manera clara los elementos clave que forman parte de la operación de ÉNICOM.

El llenado de Modelo Canvas permitió que el gerente de la empresa identificara los elementos clave que hacen que ÉNICOM cumpla con su propósito principal y se distinga de entre otras empresas existentes en el mercado. Estas características, aunque eran conocidas en su mayoría por el personal de la empresa, no se encontraban establecidas en ningún lugar, por lo que solo aparentaban ser ideas de lo que el personal creía que la empresa representaba u ofrecía a sus clientes y que no estaban cien por ciento permeadas a través de la organización.

Se identificaron los aspectos principales en los que se debe poner ahínco para no poner en riesgo el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes.:

Rubro 1: Infraestructura

- Alianzas Clave:
    - Ingenieros en áreas operacionales de nuestros clientes. En la personalización y adecuación de los proyectos. Elemento clave en la evaluación y el desarrollo de las competencias del personal y la empresa.
    - Áreas de compras. En licitaciones y oportunidades de trabajo, así como requisitos y competencias necesarias para participar de dichas licitaciones.
    - Recursos Clave. Los recursos humanos de la empresa, la herramienta, el capital y la relación con los clientes.
- Clientes:
    - Segmento de clientes. Industrias del giro metal-mecánico y automotriz en el estado de Aguascalientes y ciudades vecinas.
    - Canales. Registro en el padrón de proveedores autorizados, Plataforma de licitaciones en cada empresa, Comunicación con clientes previos y Referidos.

- Relación con clientes. Comunicación directa ene l área laboral y 24/7 vía telecomunicaciones: celular, mensajería, correo electrónico. A través también del seguimiento post venta de manera periódica.

- Finanzas:
  - Fuentes de Ingresos. Servicio de mantenimiento industrial preventivo, correctivo y predictivo. Instalación de sistemas de extracción y lavado de aire y gases.
  - Estructura de costos. La estructura de costos es dividida en dos grandes grupos, la operación y la estructura de costos de los clientes. Operación: nóminas, herramienta, insumos, contador. Estructura de costos de clientes: políticas de cuentas por pagar de los clientes que implican esperar entre 60 y 90 días para poder realizar el cobro.
- Propuesta de valor:
  - Solución de necesidades de mantenimiento.
  - Comunicación Constante
  - Atención personalizada antes, durante y post venta.
  - Personalización de proyectos.
  - Calidad garantizada.
  - Rapidez y precisión

Figura 12 Modelo Canvas *ÉNICOM*

Fuente: Elaboración propia. Elementos clave en la operación de ÉNICOM

La figura 12 representa los elementos clave en la operación de ÉNICOM presentados en el Modelo de Negocios Canvas. Dichos elementos están presentados en 4 grupos, debido a su naturaleza, y pueden ser identificados por su color. El llenado de este lienzo permitió identificar y definir factores a los que Énicom debe prestar especial atención ya que son los que permiten la entrega de la propuesta de valor. Además de lo anterior, los resultados obtenidos permitieron complementar aspectos como la misión y filosofía, debido a que se generó una visión más amplia de lo que la propuesta de valor de ÉNICOM implica; buscando, de esta manera dirigirse hacia el alcance de sus objetivos y la visión empresarial.

Capítulo 5 Resultado de la Intervención

5.1 Propuesta de Modelo de Negocios para ÉNICOM

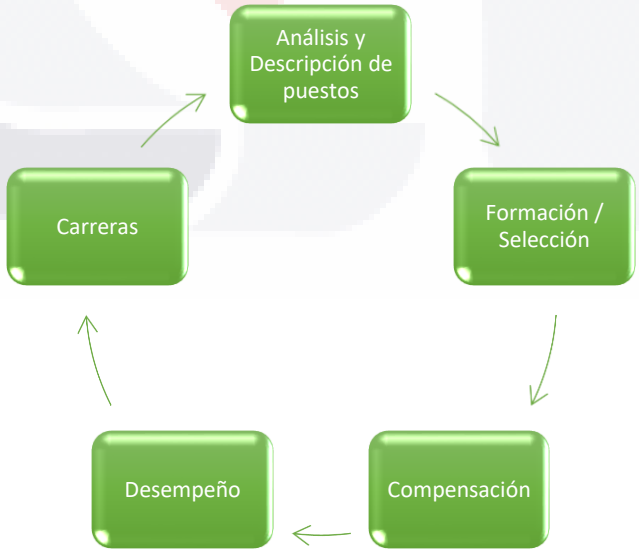
En la determinación de la propuesta de modelo de negocio para ÉNICOM se consideraron 3 ambientes o procesos a través de los cuales se puede representar la operación de la empresa.

Proceso 1 – Gestión por competencias

Este proceso representa el eje medular de la gestión sobre el cual ÉNICOM basa su operación y representa la estrategia para incrementar su competitividad. Se realiza al interior de la empresa, fomenta la superación y el desarrollo de la competitividad individual y, por ende, la empresarial.

La figura 14 presenta gráficamente el proceso de gestión por competencias del capital humano de Alles (2005), mismo se tomó como base para la determinación de los pasos del modelo de gestión propuesto para ÉNICOM.

Figura 13 Proceso 1: Gestión por Competencias



Fuente: Alles (2005). Gestión por competencias de ÉNICOM

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En la propuesta realizada para ÉNICOM no se contempla el aspecto de la compensación, puesto que no está dentro de los objetivos trazados para el presente caso. La idea principal de la radica en desarrollar las competencias de cada uno de los colaboradores permanentemente, para lograr que el personal de la empresa sea cada vez más competitivo y mejor preparado, mediante la formación constante y la preparación para acceder a mejores puestos. Las etapas de este proceso se muestran a continuación:

1. **Análisis y Descripción de puestos.** El proceso comienza con el análisis y perfil de puestos, tablas 3 a la 18, con estos datos podemos conocer las actividades y competencias necesarias de cada puesto.
2. **Evaluación interna**. El segundo paso de este proceso consiste evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades de capacitación en relación a lo estipulado para cada uno de los puestos. Enseguida, se le da a conocer al personal su resultado y se le informa que iniciará el proceso de capacitación. Para dicha evaluación se utilizará el instrumento diseñado y adjunto en la sección de anexos tablas 33 a 37.
3. **Instrucción**. Una vez evaluado el personal el tercer paso representa el proceso de capacitación, el cual por la naturaleza de las actividades se lleva a cabo por medio de instrucción directa con una explicación de la actividad y practica supervisada por el personal a cargo del área en cuestión.
4. **Evaluación Interna y Externa**. A diferencia del paso 2, en este paso se solicita tanto a los clientes, como al ingeniero de proyectos de ÉNICOM llenen una sencilla hoja de evaluación donde evalúen el desempeño del personal. Dichas evaluaciones se encuentran en anexos, tablas 33 a la 37.
5. **Retroalimentación.** En esta etapa se le da al empleado retroalimentación acerca de su avance en el proceso y las expectativas que se tiene de él. La idea principal de este paso es informar e integrar a los individuos en su proceso de capacitación, para lograr un compromiso y un enfoque que permita facilitar la consecución de los objetivos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Una vez llegado al punto 5, el proceso se reinicia y se evalúa si el personal en cuestión posee las competencias necesarias para subir de rango o requiere de mayor capacitación. Este proceso es parte de un circulo virtuoso, el cual busca la mejora continua y el desarrollo constante de las competencias del personal y consecuentemente el desarrollo de competitividad organizacional.

El hecho de integrar a nuestros clientes en la evaluación, pasos 4 y 5, representa una muestra de que el modelo propuesto es ABIERTO, ya que los clientes interactúan de manera activa expresando sus necesidades y deseos y logrando, no solo el desarrollo de las competencias del personal, sino también una mayor satisfacción de sus necesidades y una relación más estrecha, duradera y fructífera.

Proceso 2 – Gestión de la Operación.

En este proceso es la fuente de ingresos de la empresa, ya que representa el proceso del servicio prestado y es la presentación gráfica de la misión: dar soluciones de mantenimiento industrial a empresas.

Las etapas de este proceso son las siguientes:

1. **Detección Necesidad.** Esta etapa puede ser por parte del cliente o de ÉNICOM, se identifica una necesidad de servicio y se inicia el proceso.
2. **Personalización**. En esta etapa el ingeniero de procesos o el supervisor general se entrevista con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas, para así poder personalizar el servicio o ofrecer una solución única y exacta.
3. **Cotización.** Una vez realizada la entrevista se realiza el proyecto y se envía un reporte de actividades y una cotización por todo el trabajo.
4. **Contratación.** Se adecuan detalles, especifican las restricciones del contrato y se oficializan las necesidades y expectativas a cubrir y las fechas de entrega (parcial y final).
5. La siguiente etapa se divide en dos procesos:
    a. **Ejecución.** En esta etapa el trabajo es llevado a cabo según lo especificado en la cotización y el contrato.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

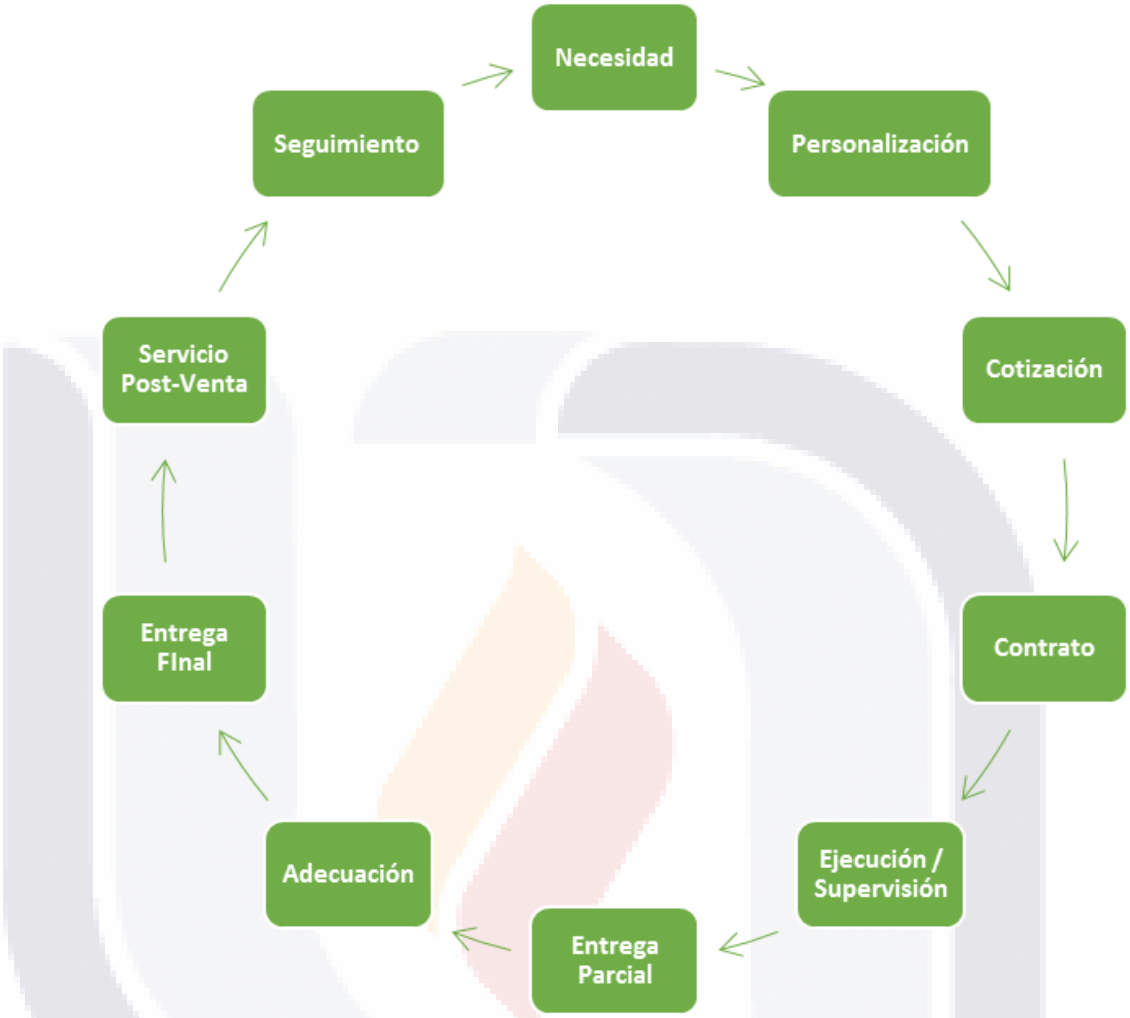
b. **Supervisión.** Éste es un paso doble ya que simultáneamente se inicia la supervisión tanto por parte de ÉNICOM como por parte de nuestros clientes.

6. **Entrega Parcial.** Según lo estipulado en el contrato, se hace una entrega parcial en la cual se analiza el progreso y los resultados parciales.
7. **Adecuación.** En esta etapa se hace cualquier corrección necesaria con base en los resultados de la entrega parcial.
8. **Entrega Final.** Entrega del proyecto a nuestros clientes.
9. **Servicio Post-Venta.** Ésta es una etapa crucial para la supervivencia financiera de la empresa, aquí se le da seguimiento al funcionamiento de los productos o servicios realizados, si se detecta cualquier tipo de necesidad, ya sea correctiva preventiva o planeada se notifica al cliente y se determina el curso de acción.
10. **Seguimiento.** Finalmente, después de haber solucionado las necesidades de los clientes se mantiene una relación permanente que permita estar al tanto de su situación y sus necesidades.

En la figura 14 se muestra el proceso 2 “Operación” este representa la fuente de ingresos de la empresa, es decir el servicio prestado a los clientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 14 *Proceso 2: Operación*



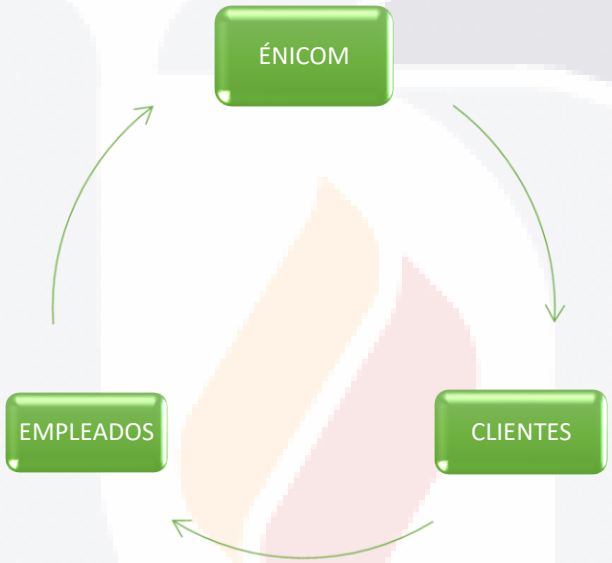
Fuente: Elaboración Propia. Proceso de trabajo ÉNICOM.

Proceso 3. Modelo de Negocios Abierto

Este proceso, mostrado en la figura 15, más que un proceso representa parte de la propuesta de valor y de la filosofía de la empresa, y consiste en mantener una comunicación constante entre el cliente y la gerencia, fomentado el estrecho seguimiento de las actividades, control de los procesos y aseguramiento de los resultados.

El modelo de negocios propuesto es abierto y dinámico, lo que permite la adaptación al momento, de acuerdo a los requerimientos, e integra de forma activa a nuestros clientes. Lo anterior, buscando generar por parte de ÉNICOM empatía y compromiso laboral y por parte de los clientes sentimientos de satisfacción, arraigo y confianza ante un proveedor tan cercano y flexible.

Figura 15 Proceso 3: Modelo de Negocios Abierto

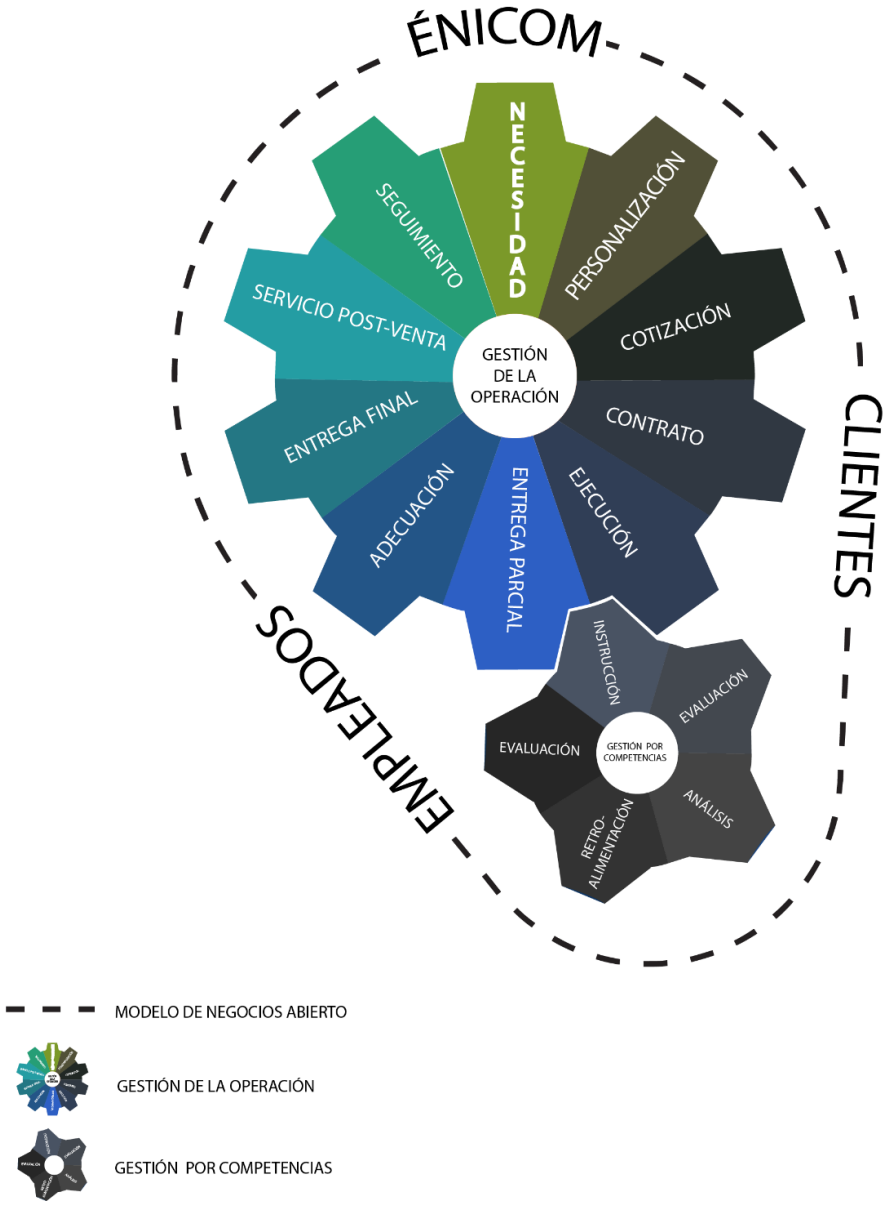


Fuente: Elaboración propia. Elementos en el modelo de negocios abierto de ÉNICOM.

A continuación, en la figura 16 se muestra el modelo de negocios propuesto integrando los 3 procesos. El proceso inicia en la parte superior con la detección de necesidades en los clientes, esto representa de manera gráfica el comienzo del ciclo operativo de la empresa. En la parte inferior del modelo se muestra el proceso de gestión por competencias, el cual integra el paso de instrucción del proceso 1 directamente con los pasos de ejecución y entrega parcial del proceso 2, esto representa la idea de que la instrucción es en campo y se lleva a cabo durante la ejecución. Por otra parte, el siguiente paso del proceso de gestión, “evaluación interna y externa”, indica que es en ese momento cuando ÉNICOM, en conjunto con

los clientes, realiza la evaluación tanto del trabajo realizado como de los empleados, detectando en esta etapa las necesidades de mejoras en el trabajo y de capacitación del personal

Figura 16 *Propuesta de Modelo de Negocios para ÉNICOM*



Fuente: Elaboración Propia. Propuesta de Modelo de Negocio como Estrategia de Competitividad para ÉNICOM.

.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En la parte externa del modelo se encuentran los tres elementos del proceso 3, los cuales han sido colocados según su participación en el proceso; en la parte superior tenemos a la parte directiva de ÉNICOM gestionando la operación, del lado derecho se encuentran los clientes, iniciando su incursión a partir de que se realiza el contrato e interactuando en los siguientes pasos hasta la etapa de entrega final. Lo anterior representa el principio de los modelos negocios abiertos, en donde personas ajenas a la organización participan de manera activa en la mejora continua. Finalmente, del lado izquierdo están los empleados, interactuando, como se mencionó anteriormente, desde la ejecución hasta la entrega final

Anteriormente, en la Tabla 2, como parte de la revisión literaria del concepto de competitividad, se analizaron las características de los modelos de negocios de empresas consideradas competitivas; con base en ese estudio se detectaron nueve características, que por frecuencia son consideradas como elementos clave en los modelos de negocio que buscan desarrollar la competitividad empresarial. Se consideraron diferentes aspectos en el presente caso práctico que permitieran integrar aspectos relacionados con las nueve características señaladas en la tabla dos. A continuación, se presenta cada una de las características y la forma en la que la presente propuesta las aborda:

1. **Recursos Humanos**. La naturaleza del presente proyecto le otorgó gran relevancia a este aspecto, ya que el origen del mismo se basa en el desarrollo de las competencias de los colaboradores; además de esto, se generó la matriz de capacitación, con la que se puede gestionar el desarrollo de las mismas.
2. **Recursos Financieros**. La propuesta de valor de ÉNICOM contempla como una de sus características principales su “adaptabilidad”, esto consiste en contar con el capital financiero para solventar los trabajos adaptándose a las políticas de pago de los clientes. Con lo anterior se establece que el manejo financiero de la empresa debe ser cuidadoso y responsable ya que está relacionado en todo momento con la operación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. **Uso de Tecnología.** Para cualquier empresa de la industria metal-mecánica y automotriz como ÉNICOM es necesario poseer gran cantidad de conocimiento en relación a las maquinas, el equipo y las herramientas necesarias en la operación; igualmente, se debe estar actualizado y cumplir de manera eficaz y eficiente con las funciones y los requerimientos de usos de dicho equipo. En este sentido el modelo de negocios aborda este tema en dos diferentes etapas:
    - **Gestión por Competencias.** Se busca desarrollar las competencias laborales del capital humano, desarrollando las habilidades y el conocimiento necesario para desempeñarse según lo esperado.
    - **Personalización y Adecuación.** El conocimiento y uso de tecnología industrial es necesario constantemente en las labores de ÉNICOM. EN este sentido, en las etapas de cooperación y adecuación el modelo propuesto se basa en la filosofía de los modelos abiertos, la cual dice que es difícil que alguien posea todo el conocimiento o los medios y que es por eso que la cooperación entre las partes es la mejor opción, ya que se incrementan aspectos como: conocimiento, experiencia, técnica, recursos, entre otras cosas.
4. **Mercadotecnia.** Uno de los objetivos del presente caso práctico fue la elaboración de un dossier corporativo a través del cual ÉNICOM pueda dar a conocer a los clientes si información principal. Se busca que por medio de éste los clientes conozcan la gama de servicios, la filosofía empresarial, las ventajas competitivas, etc., sirviendo, así como una herramienta mercadológica para la organización.
5. **Organización Interna.** Durante el presente caso práctico se trabajó en este aspecto por medio del desarrollo de varios conceptos de la organización interna, tales como: la descripción y perfil de puestos, el diseño del organigrama, las políticas de gestión por competencias, la matriz de capacitación, etc.,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

6. **Gestión de compras**. Este aspecto no fue desarrollado, debido a que no empataba con los objetivos principales del caso práctico. Se recomienda como un futuro desarrollo en el corto plazo.
7. **I&D.** Aunque no existe un departamento específico que se dedique a las funciones de investigación y desarrollo esta tarea se realiza en campo. Este modelo de negocios propone que a través de la personalización y adecuación de los proyectos según las necesidades del cliente y al trabajo en conjunto con el cliente mismo se desarrollen actividades propias de I&D, y que además esto se vea reflejado en las competencias que el personal debe de cubrir y en la instrucción que el personal recibe.
8. **Producción**. Este aspecto se ve contemplado en todo momento a través del proceso en el modelo de negocios propuesto, ya que se especifican tareas cuyo objetivo principal es optimizar los resultados de la producción de ÉNICOM y consecuentemente incrementar su competitividad. Lo anterior puede verse reflejado en dos de las bases del modelo propuesto: la gestión por competencias y el modelo de negocios abierto, como podemos ver en la figura 16.
9. **Innovación.** En este aspecto, la filosofía empresarial desarrollada y el modelo propuesto mencionan que los trabajos son únicos y hechos a la medida de los clientes – personalización y adecuación-, esto implica que se den soluciones innovadoras y creativas que se adapten a la realidad de cada uno de los clientes y que solucionen las necesidades existentes.

Como podemos ver, el modelo propuesto además de haber sido hecho con base en la forma de trabajo que ha hecho de ÉNICOM una empresa exitosa, tiene también fundamentos en estudios ontológicos realizados por varios autores en empresas competitivas (Véase tabla 2). Este último análisis nos indica también el siguiente paso a dar en la gestión de ÉNICOM, el cual es el único punto no cubierto: La gestión de compras.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

5.2 Dossier Corporativo

Otra necesidad de la empresa era una herramienta que sirviese como carta de presentación ante las empresas, es por eso que el paso final de este caso práctico fue elaborar un dossier corporativo que le presente a los clientes quien es ÉNICOM, que servicios tiene, valores, filosofía y principalmente su propuesta de valor y modelo negocios. En las siguientes figuras se presenta la propuesta de dossier corporativo, el cual puede ser presentado como Dossier o como folder corporativo, según se propone.

Debido a que el trabajo de ÉNICOM es en campo se optó por adaptar el concepto de *dossier corporativo*, el cual es normalmente un pequeño folleto de la empresa, a un folder corporativo, cuidando que no luciese como un siempre folder y que contuviera la información que un dossier debe tener, misma que fue desarrollada en el presente caso práctico:

- Presentación
- Misión
- Valores
- Filosofía
- Modelo de Negocios
- Ventajas Competitivas
- Servicios prestados
- Medio de contacto

La razón principal de adaptar el dossier a dossier-folder fue que el el campo los clientes desecharían con facilidad el folleto, a diferencia del folder-dossier, en el cual entregaremos cotizaciones o cualquier información importante, y que además puede ser reutilizado por el cliente. A continuación, en las figuras 17 a 27 se muestra el dossier desde diferentes perspectivas.

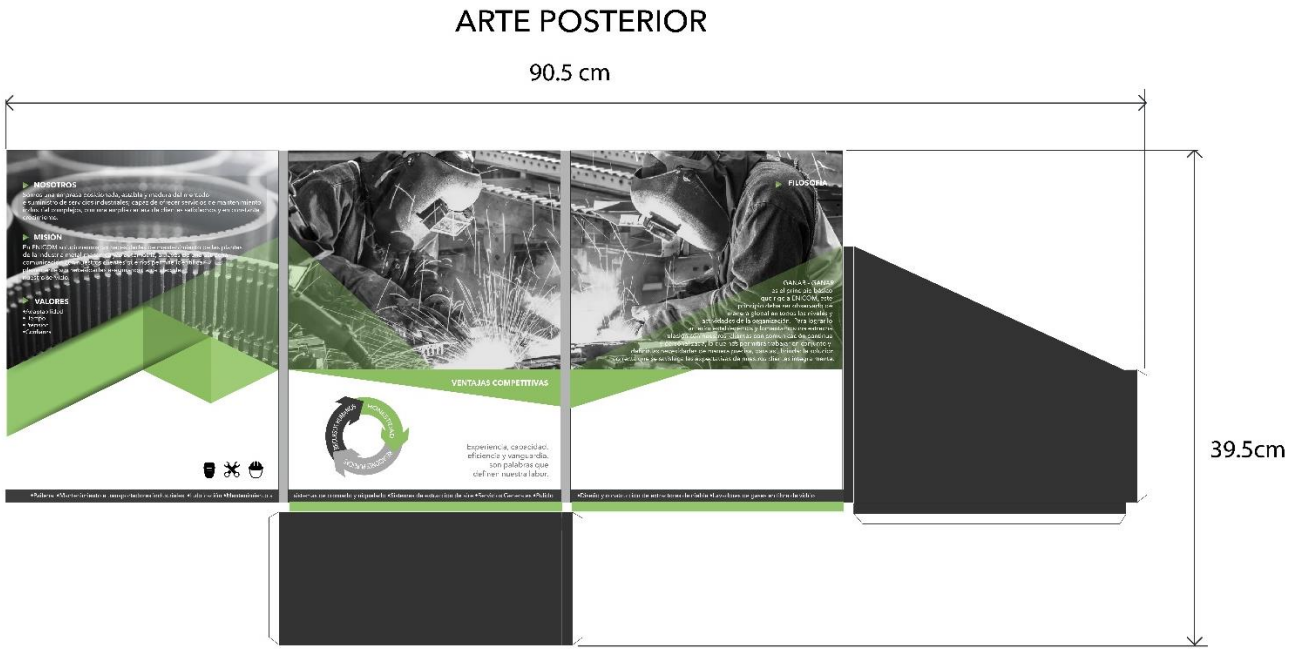
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 17 *Dossier Corporativo: Arte Frontal*

Fuente: Elaboración propia. Propuesta de dossier corporativo arte frontal con cotas.

En la figura 17 se muestra el arte frontal con cotas de la propuesta de dossier corporativo, en primer plano se muestra la pestaña que servirá para portar las cotizaciones o documentos entregados a los clientes, en esta sección se presenta a los clientes la filosofía de la empresa. En la primera hoja, que es lo primero que ven los clientes al abrir el folder, se encuentra el modelo de negocios, informando a los clientes la manera en que se gestiona la empresa y su rol activo dentro de este proceso. En la segunda y tercer hojas se muestran las caras posterior y anterior del folder al estar cerrado, en estas caras se muestran los medios de contacto, en la hoja 3, y la portada del Dossier, en la hoja 4, con el isologotipo de la empresa, respectivamente. En la parte inferior de la tercera hoja se agregó una pestaña para portar documentos, en ella se presenta a los clientes las ventajas competitivas y los servicios que ÉNICOM brinda.

Figura 18 *Dossier Corporativo: Arte Posterior*



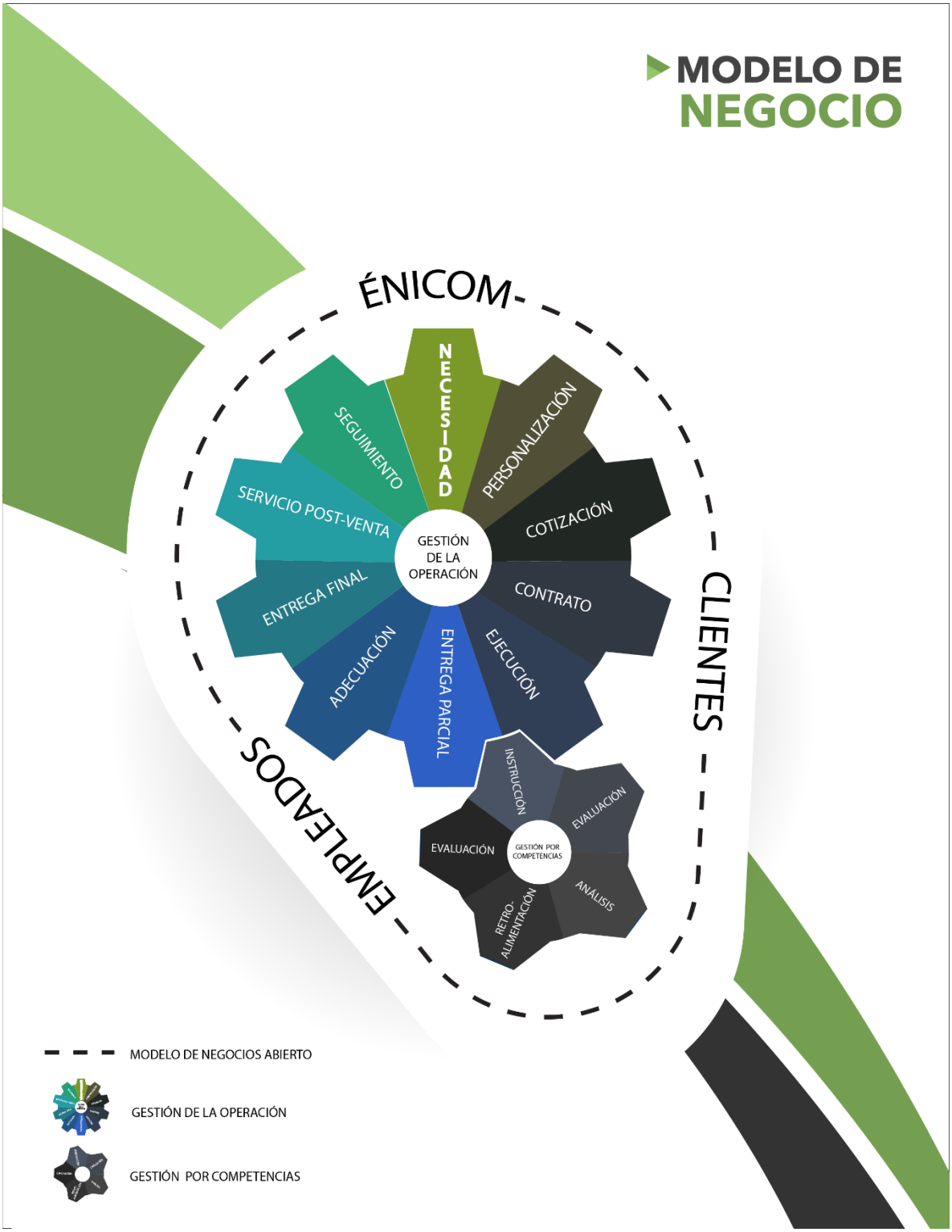
Fuente: Elaboración propia. Propuesta de Dossier corporativo, arte posterior con cotas.

En la figura 18 se muestra la parte posterior del dossier, la cual tiene al pie de hoja todos los servicios que ÉNICOM brinda. Inicialmente, en su primera hoja se presenta la cliente una introducción a ÉNICOM, seguida de la misión y los valores que rigen la operación. Posteriormente, en la segunda hoja se muestra la sección donde se colocarán las cotizaciones o documentos entregados. Finalmente, en la tercera hoja se muestra, de manera informativa, la filosofía organizacional que ÉNICOM tiene, esta información va impresa en la pestaña agregada en la parte derecha del diseño.

A continuación, en las figuras 19 a la 26 se muestran las hojas de la propuesta de dossier corporativo por separado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 19 *Arte Frontal Hoja 1*



Fuente: Elaboración propia. Propuesta de dossier corporativo. Arte Frontal Hoja 1: Modelo de Negocios.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

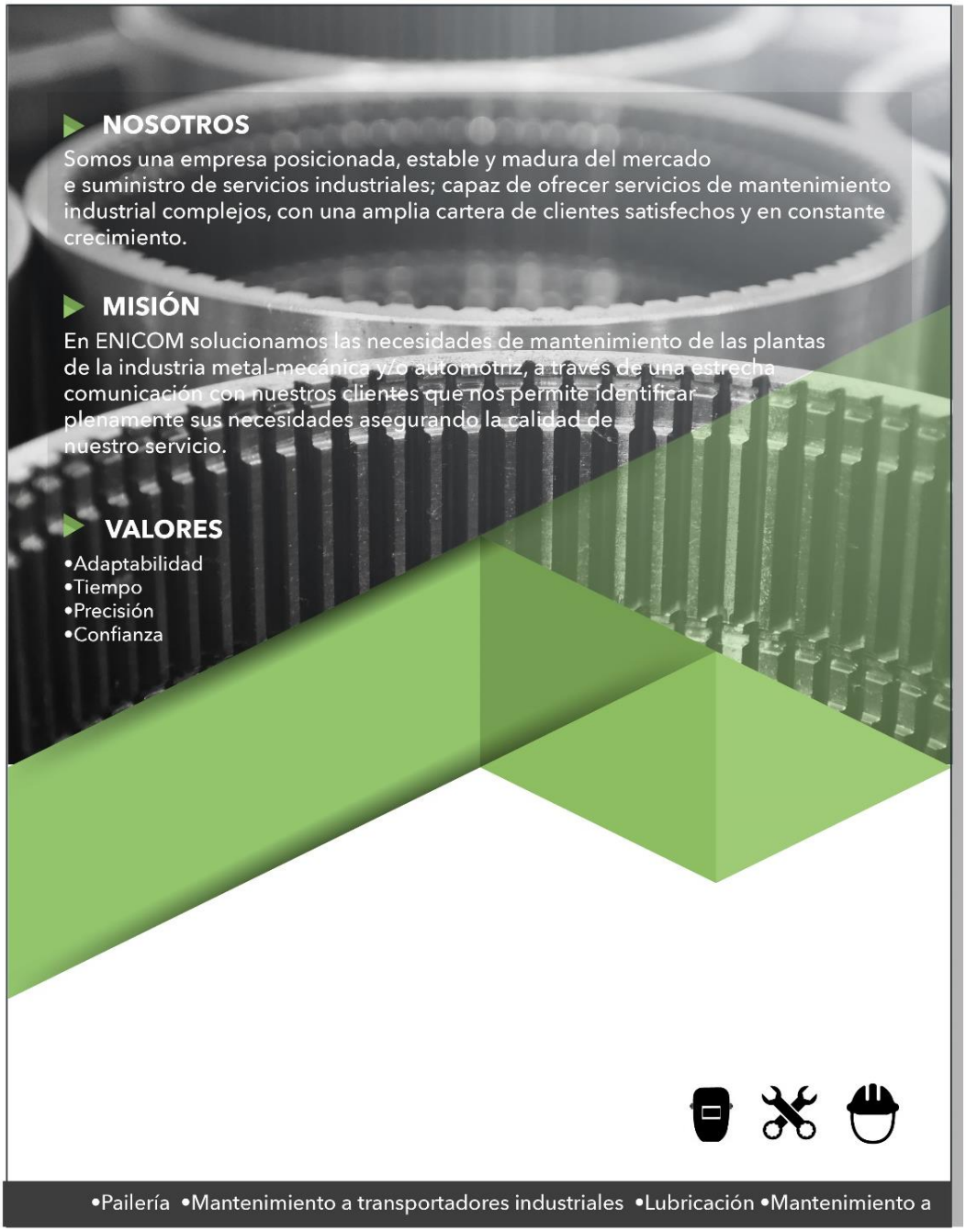
Figura 20 *Arte Frontal Hoja 2*

Fuente: Elaboración propia. Dossier corporativo. Arte Frontal hoja 2: Medios de Contacto.

Figura 21 *Arte Frontal Hoja 3*

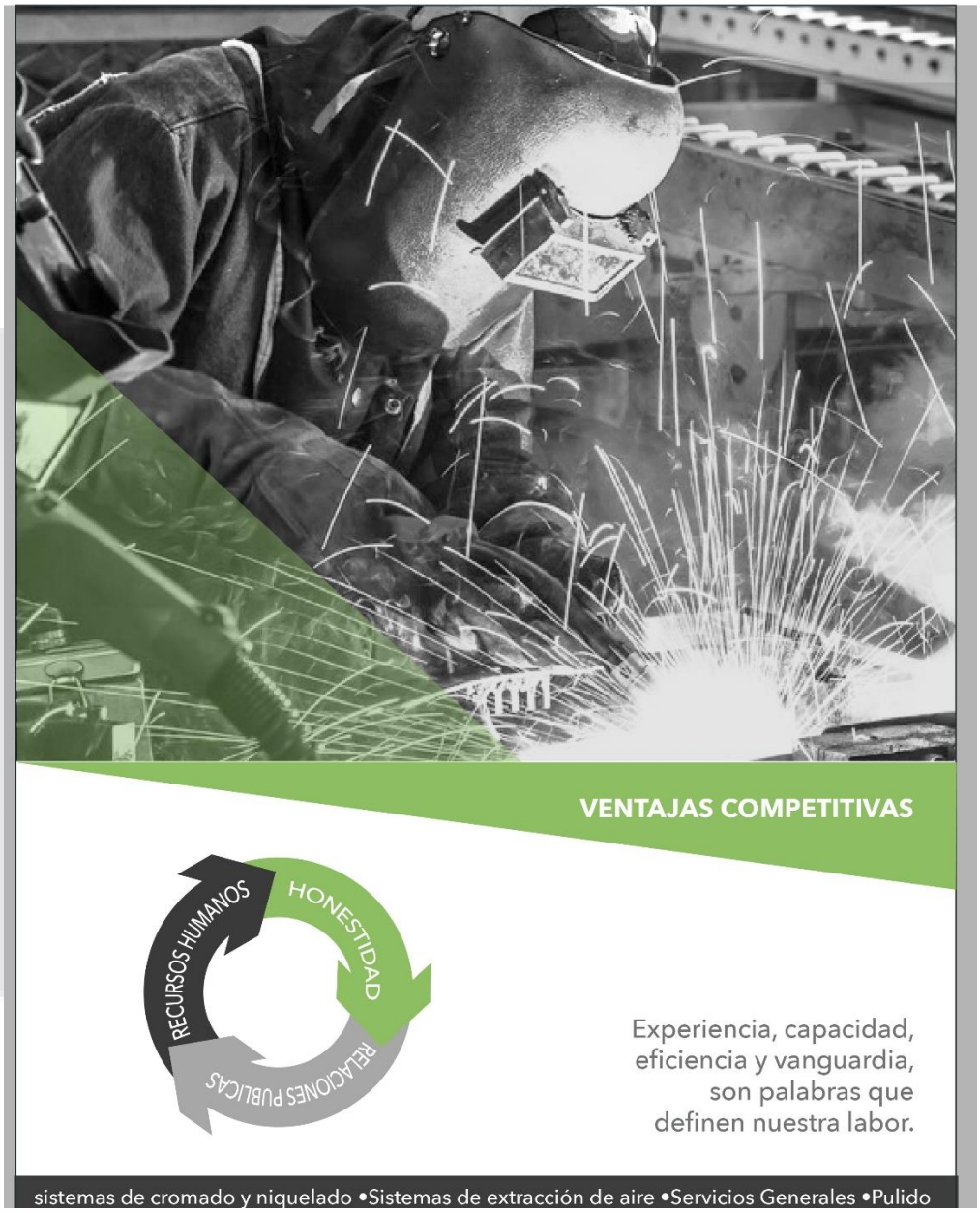
Fuente: Elaboración propia. Arte Frontal Hoja 3. Portada con Isologotipo.

Figura 22 *Arte Posterior Hoja 1*



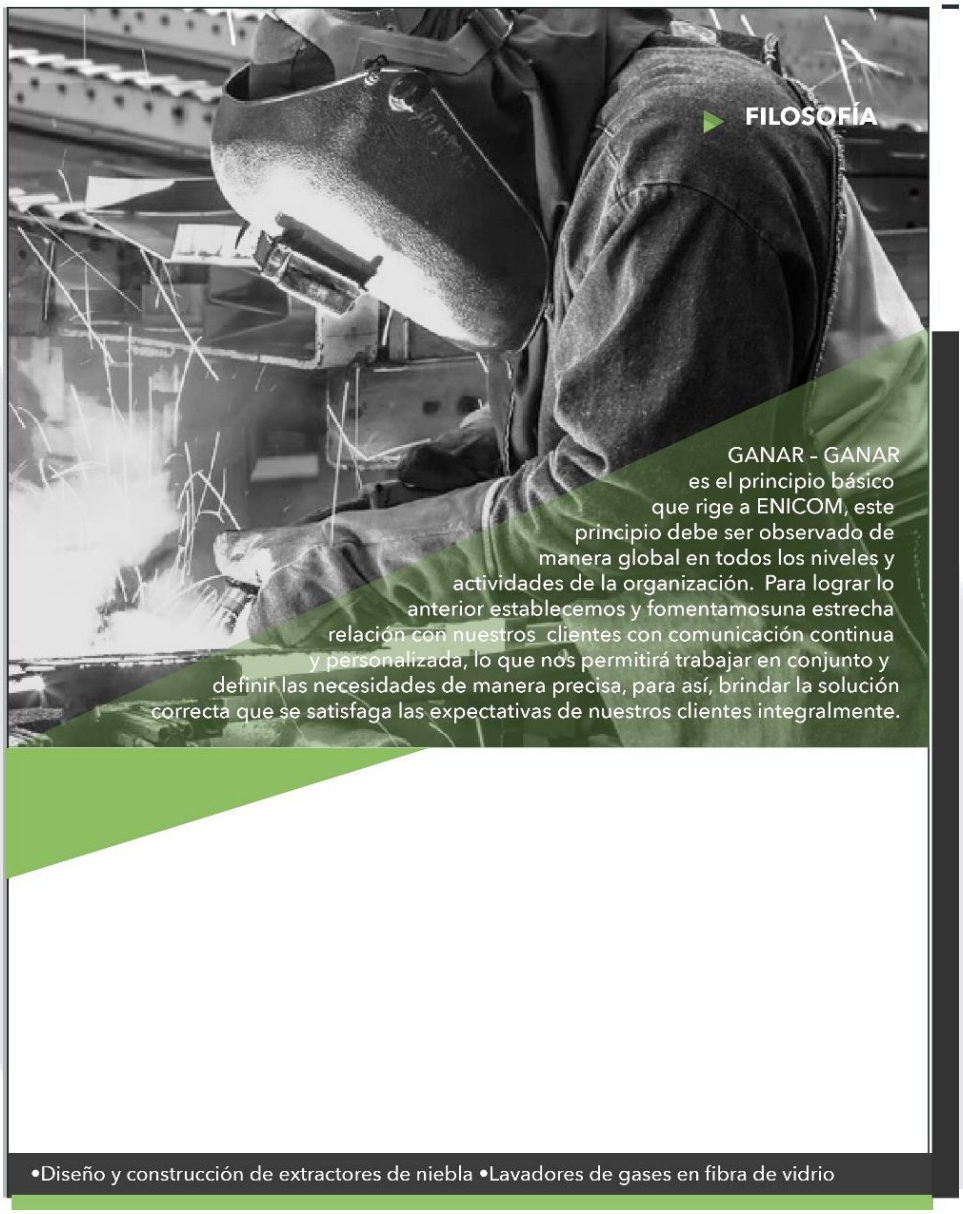
Fuente: Elaboración propia. Arte Posterior Hoja 1. Introducción a la empresa, misión y valores.

Figura 23 *Arte Posterior Hoja 2*



Fuente: Elaboración Propia. Arte Posterior Hoja 2. Hoja y pestaña porta documentos, con las ventajas competitivas de ÉNICOM.

Figura 24 *Arte Posterior Hoja 3*



Fuente: Elaboración Propia. Arte Posterior Hoja 3. Hoja y Pestaña con filosofía empresarial.

Figura 25 Dossier Corporativo *Arte Frontal*

Fuente: Elaboración Propia. Dossier Corporativo: Vista Frontal.

Figura 26 *Dossier Corporativo Arte Posterior*

Fuente: Elaboración Propia. Dossier Corporativo: Vista Posterior.

Figura 27 *Dossier Corporativo Abierto*

Fuente: Elaboración Propia. Dossier Corporativo abriendo la primera hoja.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Capítulo 6: Conclusiones

La competitividad en las empresas es un vestigio de que las cosas se están haciendo bien, sin embargo, es a su vez un ejemplo de que las cosas pueden y deben mejorar y evolucionar. El modelo de negocios es un importante paso en la búsqueda de la competitividad ya que implica conocer a fondo el producto o servicio ofrecido y la propuesta de valor que te distingue de entre tus competidores y por la que los clientes te buscarán y otorgarán su preferencia.

ÉNICOM es una empresa sólida y con amplias expectativas de crecimiento; el proyecto realizado en este caso práctico llega justo a tiempo, puesto que la empresa ha dejado de ser una micro empresa o un taller y es ahora una pequeña empresa, para la cual los contratos, las responsabilidades y exigencias aumentan proporcionalmente, es por eso que el hecho de definir conceptos como la misión, visión, objetivos, etcétera, represento realizar un profundo análisis de los factores que han hecho de esta joven empresa una exitosa.

El modelo de negocio.

Se propuso un modelo de negocio que mantenga operacionalmente la esencia de las actividades que ha venido realizando ÉNICOM y que le ha permitido crecer rápidamente. Una de las características del modelo propuesto es la integración de todos los elementos que forman parte en la operación de la empresa: La empresa, los empleados y los clientes. El modelo busca que a través de la adecuada gestión organizacional se desarrollen las competencias individuales y se forme un equipo de trabajo más capacitado, buscando con esto hacer a Énicom más competitivo. EL modelo fue bien recibido por el personal, quienes al ver que se desarrollarían sus habilidades se mostraron entusiasmados. Por otra parte, los clientes mostraron su agrado por el proyecto y por la formalización de los procesos de gestión en los cuales son incluidos y se mostraron dispuestos a colaborar ya que ÉNICOM representaba ya para ellos una buena opción y con estas mejoras representará una aún mejor opción.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Una vez definido el modelo de negocios, es indispensable epsar para trabajar a futuro, para ello se propone que los siguientes pasos a seguir en futuros proyectos dentro de la administración de la empresa sean:

- Formalización de la gestión de compras, desarrollando procesos y políticas.
- Desarrollo de un programa de capacitación el cual empate con el método de gestión por competencias y con los tabuladores de sueldos existentes en la organización, de esta manera la motivación no solo será profesional, sino también económica.
- Sistema de gestión de la calidad y formación de auditores internos de manera formal. Lo anterior para ir preparando a la empresa hacia una certificación internacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Referencias

Alles, M. A. (2005-2006). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2002-2003). *Gestión por competencias*. El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica.

Araneda, D. & Calderón, C. (2001). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos*. (Trabajo de grado). Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Bass,B. M. & Avolio,B. J.(1992). *Organizational description questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bisquerra, R. 2009. *Metodología de la investigación educativa* (2ª edición). México: La Muralla S.A.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, MA: M.I.T. Press.

Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Colombia: Legis.

Ferrell O. C., Hartline M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. 5a. Ed. (Traducido al español de Marketing Strategy. 5th Ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos.* Madrid: Prentice Hall.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic management: Competitiveness and globalization: concepts and cases.* Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.

INEGI. (2014). PIB: *Entidad federativa anual*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx

INEGI. (2016). *Aguascalientes manufacturas. México*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=2466&e=01&c=31494

Jansen, W., Steenbakkers, W., & Jägers, H. (2007). *New business models for the knowledge economy.* Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group.

Krugman, P. R., & Massachusetts Institute of Technology. (1994). *Competitiveness: A dangerous obsession.* Cambridge, Mass.: World Economy Laboratory at Massachusetts Institute of Technology.

Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. Argentina: BID.

Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica. Santiago, Chile.

Lord, R.-Maher,K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Melchor, I. (2017). *Diseño de un modelo de negocios de Soluciones en Ingeniería S.A. de C.V. con la intención de ser insertada en un ecosistema de negocios Digital* (Trabajo de grado). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.

Mertens L. (2000). *La gestión por competencias. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).* Madrid, España: Bravo Murillo

Mertens, L. & Wilde, R. (2003). Aprendizaje organizacional y competencia laboral: La experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México. *Reformas Económicas y Formación, 47-98.*

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341

Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J. y Espinoza, F. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYME en el estado de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 1(4), 47-67.

Morris, L. (2009). Business model innovation: the strategy of business breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1 (4), 191-204.

Nahapiet, J. y Goshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2): pp. 242-266.

Navarro, M. (2003). Análisis y políticas de clústers: Teorías y realidad. *Ekonomiaz,* (53), pp. 14-49.

OECD (1996). *Industrial competitiveness: Benchmarking business environ-ments in the global economy*. París: OECD.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Osterwalder A. (2004). *The business model ontology, a proposition in a design science approach.* (Tesis Doctoral). University of Luisiana. LA, USA.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Hoboken, New Jersey: Wiley

Pérez G. (1994). *Investigación Cualitativa I: Retos e Interrogantes*. (6ta Edición). México: La Muralla S.A.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.

Porter, M. E. (January 01, 2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.

Rodríguez, J. (2012). *Modelo de negocios de la empresa Cocina Nutricional, caso Nutri Vita* (Trabajo de grado). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.

Ronco, E. & Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio.* Barcelona, España: Paidós.

Rumelt R.P. (1984). Theory, strategy and entrepreneurship. En Lamb R.B. *Competitive strategic management* (pp. 556 – 570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,

Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión,* No. 33.

Sandoval, D. (2014). *Modelo de Negocio para empresas proveedoras de servicios de rectificación automotriz* (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sandulli F.S. & Chescrough H. (2009). Open business models: Las dos caras de los modelos de negocio abiertos. *Universia Business Review*, 22: 12-39

Schiel, E. y Orozco, N. (2011). *Gestión de personal*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.

Schoenberger, E. J. (1997). *The cultural crisis of the firm*. Cambridge, Mass: Blackwell.

Shafer SM, Smith H. J., Linder J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48:199-207.

Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

Rue, L. & Llord L. Byars.(2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Bogotá: Alfaomega.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), p.1319–1330.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (2011). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.

Tolentino, A. L., & CINTERFOR (Organización). (1998). *Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas: Sugerencias y lecciones aprendidas*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo, OIT, CINTERFOR.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Manage Journal*, 5, p.171– 180.

Westhead, P; Storey, D. (1996). Management training and small firm performance: why is the link so weak?. *International Small Business Journal*, July-September, vol. 14, n. 4, pp. 13-24.

Wittfogel, K. A. (1966). *Despotismo oriental. Estudio comparativo del poder totalitario*. Madrid, España: Ediciones Guadarrama.

Zott, C. y Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, Vol. 18, núm. 2, pág. 181–199.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23):108-121.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Anexos

PROPUESTA DE ESTRATEGIA

Tabla 26 *Entrevista: Diagnóstico Empresarial Según Gerencia*

Diagnóstico empresarial.

Escenario y Expectativas del fundador / gerente.

Elementos a definir	Batería de preguntas guía	Respuestas
Historia de la empresa	¿Podría contarnos como decidió emprender este negocio con estos productos?, ¿Qué fue lo que lo motivó a iniciar esta empresa?	
Antecedentes	¿Quiénes fueron las personas que iniciaron el proyecto?, ¿Cuál fue la razón de que salieron del proyecto?, ¿qué piensa su esposa de la empresa?, siente orgullo de lo que se ha logrado?	
Misión	¿Cuál es el giro de la empresa? ¿Qué servicio le brinda a los clientes? ¿Hasta qué punto, siente usted que la empresa realmente hace lo que esta misión dice?, ¿Cuál era la razón de existir de ÉNICOM cuando inició el negocio?, ¿Qué sería hoy en día esa razón de existir?, ¿hay cambios?, los proveedores demandan cosas que antes no demandaban?, ¿Qué están vendiendo mejor que nadie o que están produciendo mejor que nadie más en la industria?	
Visión	¿Hacía donde intentó llevar la compañía durante los últimos años?, ¿Cuál era según usted, el lugar que la compañía debió tener entre los competidores similares (posicionamiento)? ¿Dónde se imagina que podría llegar ÉNICOM, como la ve en los próximos 5 años? ¿Y a los 10?, ¿qué es lo que tú quieres que sea ÉNICOM en un futuro?, ¿piensas que ÉNICOM puede ofrecer un buen futuro a sus hijos?	
Metas	Crees tú, ¿qué ÉNICOM tiene un futuro?, ¿SI?, ¿Cómo visualizas a ÉNICOM? ¿Qué retos debe enfrentar en los próximos 3 años? ¿Quiénes tienen que hacer que ese futuro sea	

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

	posible?, ¿Cuál sería el proyecto más ambicioso que no se pudo lograr en los pasados años?, ¿Te gustaría proponer un reto para tus colaboradores?, ¿Qué crees que ellos deban hacer para mejorar la empresa y que sea más benéfica para toda la familia?	
Valores	Hemos hablado de lo importante que es la familia para ÉNICOM, podrías decirnos ¿cuáles son las enseñanzas más importantes que les has dado a tus empleados al trabajar en ÉNICOM? ¿Cómo te consideras como persona?, Es decir, cuáles son los valores que te guían, pueden ser algo como responsable, leal, humano, etc. ¿Podrías definir el valor más importante que tienes como ser humano? ¿Este valor debería ser parte de la filosofía de ÉNICOM? ¿Cuáles son las creencias que han mantenido ÉNICOM en el mercado? ¿Han mantenido algunas reglas como fundamentales para la operación de ÉNICOM?, ¿en qué cree ÉNICOM?	
Objetivos	En cuanto a los objetivos organizacionales, ¿podrías contarnos qué esperas de ÉNICOM como empresa?, es decir, ¿Cuáles son los puntos medulares que hacen necesaria a ÉNICOM para la sociedad?, ¿esperas que sea una empresa que genere más empleos?, ¿Qué tenga mejores clientes?, ¿Qué sea la base del sustento de empleados y de tu familia?, ¿Qué ofrezca servicios para la sociedad y la industria? ¿Qué es lo que esperas que haga ÉNICOM para tu familia, la sociedad y la industria?	
Filosofía	¿Cuál es el compromiso que tiene ÉNICOM con sus empleados, con sus directivos, con sus proveedores y con la sociedad?, ¿Qué hace ÉNICOM para generar valor humano entre los diferentes grupos sociales que atiende como empresa?, ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?, ¿Se considera importante o muy importante al capital humano?	

Fuente: Observatorio PyME, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 27 *Entrevista: Características de Operación Según Gerencia*

Características de operación.

Elementos a definir	Batería de preguntas guía	Respuestas
Ventaja competitiva	¿En los pasados, cuál ha sido la razón por la cual los clientes los han buscado?, ¿Qué hace que ÉNICOM, se consolide como un verdadero negocio?, ¿Quiénes han ayudado a que exista una preferencia hacia ÉNICOM que hacía otro proveedor?	
Estrategia de diferenciación	¿Qué tiene ÉNICOM que no tienen otras empresas?, ¿Es un elemento realmente diferenciador, en comparación a la competencia?, ¿las imágenes de los productos son importantes? ¿Los costos bajos son un elemento real dentro de la organización?, ¿existe una estrategia de comercialización bien definida que de éxito a la empresa?, ¿ofrecen alguna innovación a los clientes?	
Desarrollo de proveedores	¿Cuál es la forma que utiliza ÉNICOM para elegir a los proveedores? ¿Qué actividades hacen con los proveedores para poder mantener buenas relaciones?, ¿Quién es su mejor proveedor?, ¿Cuáles son las razones que ustedes tienen para integrar a un nuevo proveedor a su lista? ¿Qué hace de un proveedor digno de la confianza de ÉNICOM?, ¿alguna vez han realizado algún evento entre proveedores?	
Desarrollo de clientes	¿Existe una relación de clientes rentables en la organización? ¿Mantienen algún mecanismo de comunicación con los clientes (seguimiento)? ¿Qué hace de un cliente que sea rentable y deseado por ÉNICOM?, ¿Cuentan con algún sistema de búsqueda de clientes?, ¿Qué área dentro de la organización se dedica a la búsqueda y calificación de los clientes?	
Estructura de productos	Podría contarnos sobre la estructura de productos, ¿Cuáles son los productos que desarrolla la organización?, ¿cuáles son los productos que se comercializan y cuáles marcas? ¿Cuántos de estos productos son difíciles de mantener en inventario? ¿Todos los productos que	

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

	se solicitan por los clientes existen dentro de la bodega? ¿Existe una regla para aplicar descuentos o rebajas a los precios? ¿Cuáles son los márgenes de utilidad buscados en general entre los productos que se comercializan?, ¿Se calcula el beneficio neto de cada producto a las utilidades de la empresa?	
Productos exitosos y no exitosos	¿Cuál sería el o los productos más exitosos en cuanto a rentabilidad?, por el contrario ¿Cuáles son los productos menos exitosos en cuanto a rentabilidad? ¿Qué pasaría si estos productos dejaran de venderse en ÉNICOM?	
Productos gancho	¿Cuentan con algún producto que haga que los clientes llamen o acudan a ÉNICOM y una vez, comprado este producto, los clientes decidan llevar algunos productos más? ¿la venta de productos en ÉNICOM se basa solamente en urgencias, o existen compras que se hacen de manera cotidiana por ciertas empresas?	
Elementos de la Producción	¿Cuál es el equipo y maquinaria con la que cuenta ÉNICOM para poder desarrollar los productos propios? ¿Cuánta de esta maquinaria se encuentra trabajando todas las horas de trabajo? ¿Existe un plan de mantenimiento al equipo y maquinaria?, ¿se cuenta con un plan de producción bien definido?, ¿Quién elabora el plan?, ¿Dónde se encuentran las instalaciones para desarrollar los productos? ¿Qué posibilidades existen para desarrollar una pieza única para un cliente? ¿Cuánto tarda el desarrollo de una pieza en específico? ¿Quién diseña las piezas?	
Elementos de la Servicio	¿Se ofrecen garantías a los productos ofertados por ÉNICOM? ¿Cuáles son las condiciones para que se apliquen las políticas de servicio en caso de existir? ¿Tienen algún mecanismo para ofrecer servicio, capacitación o garantías a los clientes? ¿Quiénes operan los servicios y garantías, los mismos empleados o se contratan a personas eventuales?	

Fuente: Observatorio Pyme, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 28 *Análisis FODA: Perspectiva del Fundador*

FODA desde la perspectiva del fundador

Elementos a definir	Batería de preguntas guía	Respuestas
Fortalezas	¿Cuáles son las cosas que, según tu experiencia, ÉNICOM ha hecho bien?, pueden ser cosas internas que la empresa hace muy bien, pueden estar relacionadas con la operación de la empresa, las ventas, la relación con los clientes, la forma en que comercializan, la innovación en algún aspecto, o cualquier otra cosa que pueda considerarse como valiosa desde tu perspectiva.	
Debilidades	Ahora me gustaría que me comentaras sobre los retos que aún tiene la organización, es decir, que consideras que le hace falta a la empresa, ¿que se podría mejorar para que la organización funcionara mejor? En este sentido puede ser la comunicación entre los directivos, entre los empleados y el personal de apoyo, o bien la falta de una estructura organizacional, la necesidad de crear perfiles de puestos, mejorar la capacidad de producción, elevar los incentivos, etc.	
Oportunidades	¿Cuál es tu perspectiva del mercado en el que se desenvuelve ÉNICOM? ¿Cómo ha cambiado el mercado en a través de los años? ¿Qué cambios han representado un beneficio para ÉNICOM?	
Amenazas	Con base en los cambios antes mencionados, ¿Qué cambios o situaciones ha representado un problema para ti? ¿Qué parte de la operación de tus clientes hacen el trabajo de ÉNICOM? más difícil?	

Fuente: Observatorio Pyme, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 29 *Entrevista: Análisis de Puestos*

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En este apartado se desarrollará el análisis de puestos, es de suma importancia que sepan que todos los colaboradores serán entrevistados puesto que ayudarán a crear de ÉNICOM una empresa de primera clase. Es fundamental que expresen sus opiniones y sentimientos hacia la empresa de la manera más honesta. Les informamos que sus respuestas serán analizadas de manera desagregada y no serán utilizadas como instrumento de evaluación del desempeño, ni existirá alguna represalia por parte de la dirección de ÉNICOM hacia usted por las respuestas aquí vertidas.

La información que proporciona el análisis de puestos sirve para:

- El reclutamiento y la selección del personal a contratar
- El cálculo de las compensaciones salariales y otras
- La asignación de responsabilidades organizacionales
- La programación de la capacitación y desarrollo para el puesto
- El establecimiento de criterios para la evaluación del desempeño

NOMBRE COMPLETO:

ANTIGÜEDAD:

<table>
<tr><td colspan="2">NOMBRE DEL PUESTO</td><td colspan="2">Cuando lo contrataron, ¿Le dijeron que trabajo iba a hacer?, este trabajo es acorde a las actividades que desempeña? ¿Cuáles son las actividades que usted desempeña? ¿Conforme a su experiencia, este puesto como debería de llamarse?,</td></tr>
<tr><td>CLAVE</td><td>¿Existe un número para identificarse? ¿cómo es que se realiza el cobro de sueldos?, Mantiene algún mecanismo para mejorar su puesto?</td><td>REPORTA A:</td><td>Podría decirme como es el proceso de trabajo, quien es a quien usted reporta, es decir quién le da órdenes y a quien o quienes les tiene que dar resultados.</td></tr>
<tr><td colspan="2">SUBORDINADOS</td><td colspan="2">Existe alguna persona que le reporta a usted, como lo hace, que actividades</td></tr>
<tr><td colspan="2">DESCRIPCIÓN GENÉRICA</td><td colspan="2">¿Para qué fue creado?</td></tr>
<tr><td colspan="4">En este apartado tendrá que describir de forma general cual es la razón de la existencia de su puesto, es decir, ¿qué es lo que hace que su puesto sea necesario para ÉNICOM?, trate de pensar en que hace de este puesto una verdadera función dentro de la organización?</td></tr>
</table>

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
En este apartado a diferencia del anterior donde ha sido muy general, en este caso deberá enlistar todas las actividades que realiza durante una jornada diaria, semanal, mensual, semestral y anual. Tómese todo el tiempo que necesite para poder contarnos sobre las actividades que realiza, recuerde cada detalle que hace durante su trabajo. Es importante que nos cuente a detalle todo lo que hace.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	En cuanto a la relación con otros puestos, ¿Podría decirnos con quién colabora y de qué forma, es decir, si su puesto tiene comunicación directa con otras áreas en ÉNICOM y cómo es esta relación?		
Agentes Externos	En este apartado necesitamos que nos explique todas las relaciones que se pueden dar con agentes externos, es decir que empresas, clientes, organizaciones o instituciones se relacionan con su puesto.		
Circunstancias Específicas	Podría enlistar que actividades en específico se realizan en su puesto, nos referimos a si le corresponde hacer algo que nadie más hace aquí en ÉNICOM, es decir que solo hace usted.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD (Se refiere a que tanta confianza requiere su puesto, maneja recursos económicos, información de alta confianza, etc.)	ALTO	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO (Nos referimos a la situación que implica su postura física para realizar su trabajo)	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE (¿Dónde se desarrolla su puesto, solo en oficina, taller o ambos?)	OFICINA	EXTERIOR TALLER	AMBOS

Fuente: Observatorio PyME, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Tabla 30 *Entrevista: Descripción del Perfil de Puestos*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN	
Nombre del puesto	COPIAR DE LA TABLA ANTERIOR
Ubicación organizacional	¿Si existiera un organigrama, cual es el departamento o dirección al que pertenece su puesto?
Objetivo general	¿Podría describir el objetivo de su puesto, es decir para que fue creado o porque es importante en ÉNICOM?

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Resultados	¿En qué frecuencia su puesto debe dar resultados, hace actividades que se generan al día, a la semana, quincena, al mes, por proyecto?, Especifique
Responsabilidades	¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto, en este sentido describa cuáles son los elementos cruciales que hacen de valor a su puesto?
Funciones o actividades	Enliste en este apartado el total de actividades que su puesto debe desempeñar, no incluya aquellas que hace de forma esporádica, ni aquellas que se hacen sin relación con su puesto.
Magnitudes o dimensiones	Defina si su puesto afecta a otros puestos, es decir que es necesario para que otros puedan desempeñarse.
Circunstancias de trabajo	Explique cómo se desarrolla su trabajo, además de la posición física que implica su puesto, aquí será importante que nos cuente cuales son los riesgos de su trabajo y que hacen para evitarlos.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Determiné el nivel educativo necesario para desarrollar su puesto.
Experiencia requerida	Indique si se requiere o no experiencia similar en otros puestos o bien si no es necesario. En caso de que sea necesaria experiencia, indique que es lo que debería saber una persona que quiera desarrollar su puesto.
Competencias (ocupante)	Podría decirnos en este apartado cuales son las herramientas que debe saber utilizar quien ocupa este puesto, pueden ser herramientas del taller o bien de otra índole.
Habilidades	Describa cuales habilidades son prudentes para realizar este puesto, nos referimos a que debe tener una persona, como persona, para realizar este trabajo.
Capacidades	¿Cuáles de las siguientes capacidades son importantes para desarrollar este trabajo: Empatía, comunicación, disciplina, creativo o innovador, organizado, abierto al aprendizaje, abierto al cambio? ¿Podría mencionar alguna otra necesaria para desarrollar su puesto?
Personalidad	Por favor cuéntenos sobre los rasgos de la personalidad que debe contar quien realice este puesto. Sus características personales y anímicas, intereses, etc.
Requerimientos esenciales	Se refiere a la información en términos de exigencias personales del puesto, que van desde el esfuerzo físico requerido y la exposición a factores ambientales desfavorables, hasta la atención requerida, los niveles de decisión, de comunicación, etc.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Otros requerimientos	En este apartado favor de incluir otros los elementos esenciales que deberían de incluirse en este puesto.

Fuente: Observatorio PyME, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Tabla 31 *Entrevista: Visión del Colaborador dentro de la Organización*

Visión del colaborador en la organización

¿Podría decirnos cómo se siente de colaborar en ÉNICOM?	Indagar en la filosofía
Según usted, ¿Cuál es la razón de existir de ÉNICOM?, ¿En qué le beneficia a usted y a su familia la existencia de esta empresa?	Indagar sobre misión
¿Cómo cree que será ÉNICOM en los próximos 3 años? Y ¿en los próximo 10?	Indagar sobre la visión
¿Cuál es su meta u objetivo al trabajar en ÉNICOM?	Objetivos personales vs. Objetivos organizacionales
¿Cuál es su futuro en ÉNICOM?, ¿Qué le falta a ÉNICOM para ser el mejor empleo que ha tenido o tendrá?	Expectativas de trabajo
¿Le gustaría aprender cosas nuevas en ÉNICOM?, Es decir, ¿invertiría su tiempo en capacitaciones o adiestramientos?	
¿Le gustaría agregar algo más en este apartado?	

Fuente: Observatorio PyME, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Compromiso hacia el trabajo

A continuación, deberá indicarnos el número que mejor exprese su posición en la organización con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 7, siendo 1 totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 casi en desacuerdo, 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 casi de acuerdo, 6 de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Favor de no llenar el área de la última columna sombreada de la derecha.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 32 *Entrevista: Compromiso Laboral*

COMPROMISO AFECTIVO	
1. Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en ÉNICOM	1 2 3 4 5 6 7
2. Realmente siento como si los problemas de ÉNICOM fueran míos.	1 2 3 4 5 6 7
3. Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia ÉNICOM	1 2 3 4 5 6 7
4. Me siento ligado emocionalmente a ÉNICOM	1 2 3 4 5 6 7
5. Me siento integrado plenamente a ÉNICOM	1 2 3 4 5 6 7
6. ÉNICOM significa personalmente mucho para mí.	1 2 3 4 5 6 7
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	
7. Hoy permanecer laborando en ÉNICOM, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1 2 3 4 5 6 7
8. Sería muy duro para mí dejar de laborar en ÉNICOM.	1 2 3 4 5 6 7
9. Gran parte de mi vida se afectaría si decidirá dejar de laborar en ÉNICOM en estos momentos.	1 2 3 4 5 6 7
10. Si no hubiera puesto tanto de mí en el trabajo dentro de ÉNICOM, podría haber considerado buscar otra opción de empleo.	1 2 3 4 5 6 7
11. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en ÉNICOM, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles en el mercado.	1 2 3 4 5 6 7
COMPROMISO NORMATIVO	
12. No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
13. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar de laborar en ÉNICOM en estos momentos.	1 2 3 4 5 6 7
14. Me sentiría culpable si dejara mi trabajo en ÉNICOM en este momento.	1 2 3 4 5 6 7
15. El trabajar para ÉNICOM merece mi lealtad.	1 2 3 4 5 6 7
16. No abandonaría ÉNICOM en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan conmigo.	1 2 3 4 5 6 7
17. Estoy en deuda por trabajar en ÉNICOM.	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Observatorio PyME, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 33 *Entrevista a Proveedores*

PROPUESTA DE ESTRATEGIA ÉNICOM

Buen día.

Como parte del proceso de diagnóstico de la empresa ÉNICOM, nos acercamos a usted como cliente/proveedor de ÉNICOM, para solicitarte su apoyo en formalizar una visión a largo plazo de dicha empresa. La información utilizada será únicamente orientativa y su nombre no será usado como parte del reporte final a entregar a dicha empresa. Esperemos nos pueda proporcionar la siguiente información.

Nombre:
Empresa:
Puesto que ocupa:
Desde cuando es cliente o proveedor de ÉNICOM:
Pude citar que productos consume o provee a ÉNICOM:

A continuación, se le harán unas preguntas relacionadas con la empresa a evaluar.

Si pudiera ayudar a ÉNICOM a crecer como empresa, ¿Qué competencias de liderazgo y características serán más importantes para ÉNICOM en los próximos 5 años? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Resolución de problemas	1	2	3	4	5
Aceptar los cambios	1	2	3	4	5
Dar más por sus clientes	1	2	3	4	5
Formar una cultura de disciplina	1	2	3	4	5
Ser una organización humilde	1	2	3	4	5
Mejorar el manejo de sus conflictos	1	2	3	4	5
Mejorar su humor ante los clientes	1	2	3	4	5
Ser mejor negociador	1	2	3	4	5
Cercano al consumidor	1	2	3	4	5
Tener una visión global	1	2	3	4	5
Ser una organización creativa	1	2	3	4	5
Afrontar los desafíos y problemáticas	1	2	3	4	5

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación, nos gustaría que evaluara a ÉNICOM respecto a los siguientes pares de enunciados. Por favor indique hasta qué punto el enunciado de la izquierda o derecha describe mejor a ÉNICOM desde su perspectiva.

Hágalo indicando qué posición, entre los dos extremos, es la más apropiada. Puede elegir un extremo sin ningún inconveniente.

Trabajan cada quien por su lado	-3	-2	-1	0	1	2	3	Trabajan como una familia
Nunca cumple los acuerdos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Las reglas y contratos son fundamentales
Son formales pero impersonales (nunca los vemos)	-3	-2	-1	0	1	2	3	Se centra en la participación de todo su equipo
En constante conflicto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Es una organización organizada
Evita riesgos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Acepta riesgos y experimentación
Sin visión, no sabe hacia dónde va	-3	-2	-1	0	1	2	3	Tiene claro el futuro de la organización y de sus empleados
Actitud de supervisión	-3	-2	-1	0	1	2	3	No da seguimiento a los clientes

¿Podría indicarnos cuales son las razones por las cuales mantiene una relación comercial con ÉNICOM?
¿Podría mencionarnos dos empresas con las que también tiene relación del mismo giro que ÉNICOM?
¿Podría indicarnos una ventaja única que tiene ÉNICOM respecto a las otras empresas similares?
Para terminar, en la siguiente parte, nos gustaría que nos compartiera su opinión sincera sobre la empresa evaluada, tome su tiempo para pensar en qué opinión tiene su empresa, sobre la empresa ÉNICOM:

Gracias por su apoyo y participación.

Fuente: Observatorio PyME, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Tabla 34 *Evaluación por Competencias: Transportadores*

Evaluación Departamento de Transportadores

	Puesto	**No Posee**	**Cumple**	**Domina**
Competencias Profesionales	Todos			
Puntualidad				
Asistencia				
Limpieza				
Orden				
Sentido de responsabilidad				
Iniciativa / Proactividad				
Competencias Departamentales				
• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General			
• Desarrollo Teórico de un sistema de transportación				
• Componentes de un trasportador				
• Conocimiento de herramientas necesarias				
• Conocimiento de insumos necesarios				
• Habilidades de corte	Ayudante Segundo Grado			
• Habilidades de soldadura				
• Montaje y desmontaje de un transportador				
• Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en área de trabajo				
• Interpretación de planos de cargas y descargas				
• Electroválvulas	Técnico			
• Implementación de Bypass				
• Conocimiento de segregadores				
• Conocimiento de transportadores alternos o de doble vía con función bypass				
• Elaboración e implementación de modificaciones.				

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración Propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 35 *Evaluación por Competencias: Pailería*

Herramienta de evaluación de departamento de Pailería

	Puesto	**No Posee**	**Cumple**	**Domina**
Competencias Profesionales	Todos			
• Puntualidad				
• Asistencia				
• Limpieza				
• Orden				
• Sentido de responsabilidad				
• Iniciativa / Proactividad				
Competencias Departamentales				
• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General			
• Conocimiento de herramienta necesaria				
• Conocimiento de insumos necesarios				
• Corte				
• Perfilado				
• Esmerilado				
• Pintura				
• Soldadura				
• Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en campo	Técnico			
• Medición				
• Trazo de piezas				
• Armado de maquinaría				
• Desarmado de maquinaría				
• Instalación de modificaciones				
• Instalación de maquinaria				
• Asesoría a ayudantes.				

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración Propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 36 *Evaluación por Competencias: Servicios Generales*

Herramienta de Evaluación Departamento de Servicios Generales

	Puesto	**No Posee**	**Cumple**	**Domina**
Competencias Profesionales	Todos			
• Puntualidad				
• Asistencia				
• Limpieza				
• Orden				
• Sentido de responsabilidad				
• Iniciativa / Proactividad				
Competencias Departamentales				
• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General			
• Uso de tarjetas de bloqueo				
• Conocimiento de distribución de planta				
• Conocimiento de áreas de planta				
• Conocimiento de herramientas necesarias				
• Conocimiento de insumos				
• Conocimiento teórico de estructura física de extractores de aire	Ayudante Segundo Grado			
• Conocimiento teórico de funcionamiento de extractores				
• Conocimiento teórico de estructura física de equipo de lavado de aire				
• Conocimiento teórico de funcionamiento de equipo de lavado de aire				
• Montado de componentes				
• Conocimiento de Fontanería				
• Detección de necesidades de mantenimiento a través de la observación en campo				
• Tramite de permisos en diferentes departamentos	Técnico			
• Asesoría a ayudantes.				
• Planeación de reparación oportuna de equipo.				

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración Propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 37 *Evaluación por Competencias: Cromo*

Herramienta de Evaluación Departamento de Cromo

	Puesto	**No Posee**	**Cumple**	**Domina**
Competencias Profesionales	Todos			
• Puntualidad				
• Asistencia				
• Limpieza				
• Orden				
• Sentido de responsabilidad				
• Iniciativa / Proactividad				
Competencias Departamentales				
• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General			
• Conocimiento de estructura de racks				
• Conocimiento de estructura de tinas				
• Conocimiento de herramientas necesarias				
• Conocimiento de insumos necesarios				
• Lavado de Racks				
• Lavado de tinas				
• Mantenimiento preventivo de racks	Técnico			
• Mantenimiento preventivo de tinas				
• Mantenimiento correctivo de racks				
• Mantenimiento correctivo de tinas				
• Detección de fallas en equipo				
• Desarrollo de correcciones				
• Implementación de correcciones				

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración Propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 38 *Evaluación por Competencias: Lubricación*

Herramienta de Evaluación Departamento de Lubricación

	Puesto	**No Posee**	**Cumple**	**Domina**
Competencias Profesionales	Todos			
• Puntualidad				
• Asistencia				
• Limpieza				
• Orden				
• Sentido de responsabilidad				
• Iniciativa / Proactividad				
Competencias Departamentales				
• Uso de equipo de seguridad industrial (EPP)	Ayudante General			
• Conocimiento de tipos de aceites				
• Conocimiento de tipos de grasas				
• Conocimiento de herramientas necesarias				
• Conocimiento de maquinaría del área				
• Conocimiento de lubricación				
• Tramite de permisos en diferentes departamentos	Técnico			
• Asesoría a ayudantes.				
• Planeación de reparación oportuna de equipo.				

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración Propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 39 *Evaluación por Competencias: Supervisor General*

Herramienta de Evaluación Supervisor General

	No cumple	Cumple	Domina
Competencias Profesionales			
• Puntualidad			
• Asistencia			
• Limpieza			
• Orden			
• Sentido de responsabilidad			
• Iniciativa / Proactividad			
Competencias Departamentales			
• Trabajo en equipo. Orientación a cooperación entre trabajadores y departamentos.			
• Don de mando. Capacidad de dar órdenes y ser obedecido.			
• Uso de recursos. Pensamiento estratégico en la utilización de recursos en general.			
• Conocimiento administrativo de departamentos. Línea de mando y alcance puestos			
• Adaptabilidad. Rápido acoplo a cambios y situaciones ambiguas.			
• Aprendizaje rápido. Dominio de nuevas técnicas, herramientas, procesos, etc.			
• Toma de decisiones. Capacidad de toma de decisiones de manera independiente y con criterio adecuado.			
• Manejo de conflictos. Solución de conflictos laborales en general.			
• Habilidades Interpersonales. Capacidad de negociación con las demás personas.			
• Autoconocimiento. Conocimiento personal de habilidades y debilidades.			

Resultado: _____
Fecha: _____
Ingeniero de Proyectos: _____

Fuente: Elaboración Propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS