

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA GRUPO GOLLET  
ELECTRONICS**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**EDUARDO JOAQUÍN PABLOS MENDOZA**

*ASESOR: MTRO. RAFAEL SANCHEZ DE LA CONCHA*

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**JUNIO DE 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios por permitirme lograr una meta más en mi vida, mi carrera profesional y mi formación académica.

A mi esposa e hijo, Lore y Lalito, mi motor, sin ustedes no tendría la ilusión de despertarme cada día con la esperanza de ser una mejor persona, un mejor profesionalista y la intención de aportar mi granito de arena en todo lo que hago.

A mis padres y hermanos, por su apoyo y cariño incondicional.

A mi familia y amigos por su soporte.

A Rafa por apoyarme con sus conocimientos y asesoría para la conclusión de este trabajo.

A mis maestros y colegas que académica y profesionalmente me han dado la oportunidad con sus aportaciones, de expandir mis horizontes.

A Grupo Gollet Electronics, por las facilidades obtenidas para la elaboración de este trabajo y con la esperanza de que sirva de cimiento para el crecimiento y consolidación de la compañía, gracias Dany, mis mejores deseos hermano.

## Índice

CAPITULO I.....	10
FACTORES INTERNOS .....	10
1. <i>Análisis de la Empresa</i> .....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.1.1 Organigrama.....	12
1.1.2 Socios Directivos .....	12
1.2 Productos .....	13
1.3 Clientes.....	14
1.4 Posicionamiento Regional .....	15
CAPITULO II .....	17
FACTORES EXTERNOS .....	17
2.1 Entorno económico del país.....	18
2.2 Información del Sector .....	21
CAPITULO III .....	23
MISIÓN Y VISIÓN .....	23
Misión .....	24
Visión.....	24
CAPITULO IV.....	25
ANÁLISIS DOFA.....	25
4.1 Debilidades .....	26
4.2 Fortalezas .....	27
4.3 Oportunidades .....	29
4.4 Amenazas .....	30
4.5 Matriz DOFA .....	32
4.6 Estrategias .....	33
CAPITULO V .....	35
PLAN DE NEGOCIOS .....	35
5.1 Objetivos .....	37
5.1.1 Objetivos Generales.....	37
5.1.2 Objetivos Específicos 2013.....	38

5.2 Programación operativa del proyecto .....	39
Año 1 (2013).....	39
Año 2 (2014).....	40
Año 3 (2015).....	40
Año 4 (2016).....	41
Año 5 (2017).....	41
Programación de actividades del plan de negocios .....	42
<i>Acrónimos de departamentos responsables</i> .....	44
5.3 Plan de Mercadotecnia .....	45
5.3.1 Plan de Distribución .....	46
5.3.2 Plan de Ventas.....	47
5.4 Plan de Manufactura .....	55
5.4.1 Plan de capacitación para personal de labor directa a realizarse en el segundo y tercer trimestre del año 2013:.....	56
5.4.2. Apertura de Segundo Turno a realizarse en el tercer trimestre del año (Julio, Agosto y Septiembre): .....	57
<i>Acrónimos de departamentos responsables</i> .....	57
5.4.3 Apertura de Tercer Turno estimado para el tercer trimestre del año 2015 (Julio, Agosto y Septiembre): .....	61
5.4.4 Cambio de Sistema ERP:.....	61
5.4.5 Estudio de capacidad y detección de requerimientos para cambio de edificio (Segundo y tercer trimestre 2015): .....	62
5.4.6 Cambio de instalaciones (primer semestre 2016):.....	64
5.4.7 Compra y renovación de la maquinaria (primer semestre 2016):.....	64
5.4.8 Generación de plan de renovación de equipos (tercer trimestre 2016):.....	65
5.4.9 Evaluación de capacidad productiva de la nueva planta (tentativamente cuarto trimestre 2016): .....	65
5.4.10 Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones (primer trimestre 2017): .....	66
5.5 Plan de Operaciones.....	67
5.5.1 Plan de capacitación para personal directo (segundo trimestre 2013):.....	68
5.5.2 Plan de capacitación para personal indirecto (tercer trimestre 2013):.....	68
5.5.3 Apertura de Segundo Turno de producción (tercer trimestre 2013):.....	69

5.5.4 Recertificación ISO 9001:2008 (tercer trimestre 2013): .....	69
5.5.5 Preparación y detección de necesidades y factibilidad de certificación ISO13485 (cuarto trimestre 2013): .....	70
5.5.6 Capacitación en “Lean Manufacturing” a mandos altos, medios y jefes de equipo (primer trimestre 2014): .....	71
5.5.7 Lanzamiento de programa de mejora continua (segundo trimestre 2014): .....	71
5.5.8 Certificación en ISO13485 (Industria Médica) si es viable (tercer trimestre 2014): .....	72
5.5.9 Detección de necesidades y debilidades para implementación de sistema ISO TS (tercer y cuarto trimestre 2014):.....	73
5.5.10 Cronograma y plan de auditorías para certificación ISO TS (primer trimestre 2015): .....	74
5.5.11 Apertura de tercer turno (Tercer trimestre 2015): .....	74
5.5.12 Creación del departamento de Mejora Continua (Primer trimestre 2015): .....	75
5.5.13 Cambio de sistema a un ERP robusto que cumpla requerimientos de certificaciones con altos estándares (2015):.....	76
5.5.14 Recertificación ISO 9001:2008 (Tercer trimestre 2015): .....	76
5.5.15 Estudio de capacidad y detección de requerimientos para el cambio de edificio (Segundo y tercer trimestre 2015):.....	77
5.5.16 Certificación ISO TS Industria Automotriz (Tercer trimestre 2016):.....	77
5.5.17 Cambio de instalaciones (Primer y segundo trimestre 2016): .....	78
5.5.18 Compra y renovación de la maquinaria (primer semestre 2016): .....	78
5.5.19 Generación de plan de renovación de equipos (tercer trimestre 2016): .....	79
5.5.20 Preparación para certificación AS9100 (Industria Aero-espacial) (tercer y cuarto trimestre 2016):.....	79
5.5.21 Evaluación de capacidad productiva de la nueva planta (cuarto trimestre 2016): .....	80
5.5.22 Alineación de la planta laboral con los nuevos datos de la demanda (tercer trimestre 2016):.....	80
5.5.23 Certificación AS9100 (tercer y cuarto trimestre 2017): .....	81
5.5.24 Recertificación de ISO9001:2008, e ISO13485 (tercer trimestre 2017):.....	81
5.5.25 Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones (cuarto trimestre 2017): .....	82
5.6 Plan Financiero .....	83
5.6.1 Despliegue de actividades .....	84

5.6.2 Proyecciones financieras .....	92
APENDICE GOBIERNO CORPORATIVO .....	99
Instauración de Gobierno Corporativo .....	100
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	110

## Introducción

Gollet Circuitos Impresos es una empresa mexicana que se formó en marzo de 1988 con la idea de fabricar circuitos impresos, ofreciendo un servicio rápido y de buena calidad para las empresas micro, pequeñas y medianas dentro del área metropolitana de Guadalajara. Con el tiempo, al incrementarse la demanda de circuitos impresos, decidió crear una sociedad con CEMSA, empresa ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, con más de 20 años de experiencia en el mercado de la electrónica; al formar ésta alianza la empresa pudo cubrir la demanda del mercado y abrir áreas nuevas como el diseño de *PCB's*, ensamble y la fabricación de arneses electrónicos, así como el desarrollo de ingeniería, convirtiéndose en Grupo Gollet Electronics y logrando un crecimiento sostenido en los últimos años.

Grupo Gollet Electronics, se encuentra actualmente en transición para adaptarse a los requerimientos que la industria manufacturera de electrónicos por su dinámica demanda intrínseca a la cadena de proveeduría exige. Ha demostrado ser un proveedor confiable y un socio comercial que apoya la operación de sus clientes con componentes de calidad y un servicio superior que lo ha diferenciado de sus competidores y le ha permitido abrirse camino e ir logrando la confianza de clientes cada vez más grandes y sólidos, lo que le ha generado un crecimiento importante (68% entre 2009 y 2012) y una diversificación en su cartera que le otorga una mejor base para el crecimiento. La empresa ha consolidado su presencia en el estado de Jalisco y logrado tener acceso también

en Nuevo León gracias a alianzas estratégicas con empresas que le han permitido ampliar su gama de productos, servicios y alcance geográfico.

Sin embargo, el reto no es menor al enfrentar inmediatamente una recertificación en ISO-9000 y tener presente la necesidad de robustecer los procesos operativos, de recursos humanos y materiales al tiempo que buscan, mediante una planeación estratégica, aprovechar las altas expectativas y oportunidades que se plantean para el futuro a mediano plazo de la industria en México. Para esto, parte de la estrategia es crecer la planta productiva migrando a nuevas instalaciones con suficiente espacio para el desarrollo de nuevas áreas de producción que catapulten la capacidad, permitan tener mejores flujos de materiales y líneas de producción más eficientes mientras mantengan al mismo tiempo, lo que les ha ganado su reputación en la industria, que es la flexibilidad para reaccionar a pedidos urgentes con entregas de 1 a 2 días y en algunos casos, el mismo día de la solicitud.

México se encuentra en una coyuntura importante propiciada principalmente, a la reorganización de los grupos económicos mundiales, los incrementos en costos principalmente en la manufactura china, el incremento en el precio de los hidrocarburos que encarecen los costos logísticos así como la expectativa que genera un nuevo gobierno con promesas de concretar reformas de fondo que han quedado cortas los últimos 3 sexenios. Claramente la posición geográfica del país, los acuerdos comerciales internacionales y el potencial generado en el entrenamiento de la mano de obra nacional, prometen a todas luces plantear un escenario inigualable para que el país retome el liderazgo latinoamericano y logre finalmente y después de varios intentos, consolidarse



como una de las economías emergentes más dinámicas y con mejor crecimiento del orbe.

En base a lo anteriormente expuesto, este trabajo busca sentar las bases para la planeación estratégica que Grupo Gollet Electronics realiza con el fin de generar primeramente el análisis de la compañía, del sector, del entorno nacional, para la definición de los objetivos generales y el plan de negocios a 5 años en busca de alinear la estrategia y las tácticas al definir un plan de implementación y los ingredientes necesarios para que éste se soporte de manera interdepartamental y coordinada asegurando su correcta puesta en marcha y lograr alcanzar los objetivos establecidos en los plazos definidos aprovechando al máximo el potencial posicionamiento estratégico que se proyecta para México en los siguientes años.

**CAPITULO I**

**FACTORES INTERNOS**

## **1. Análisis de la Empresa**

### **1.1 Antecedentes**

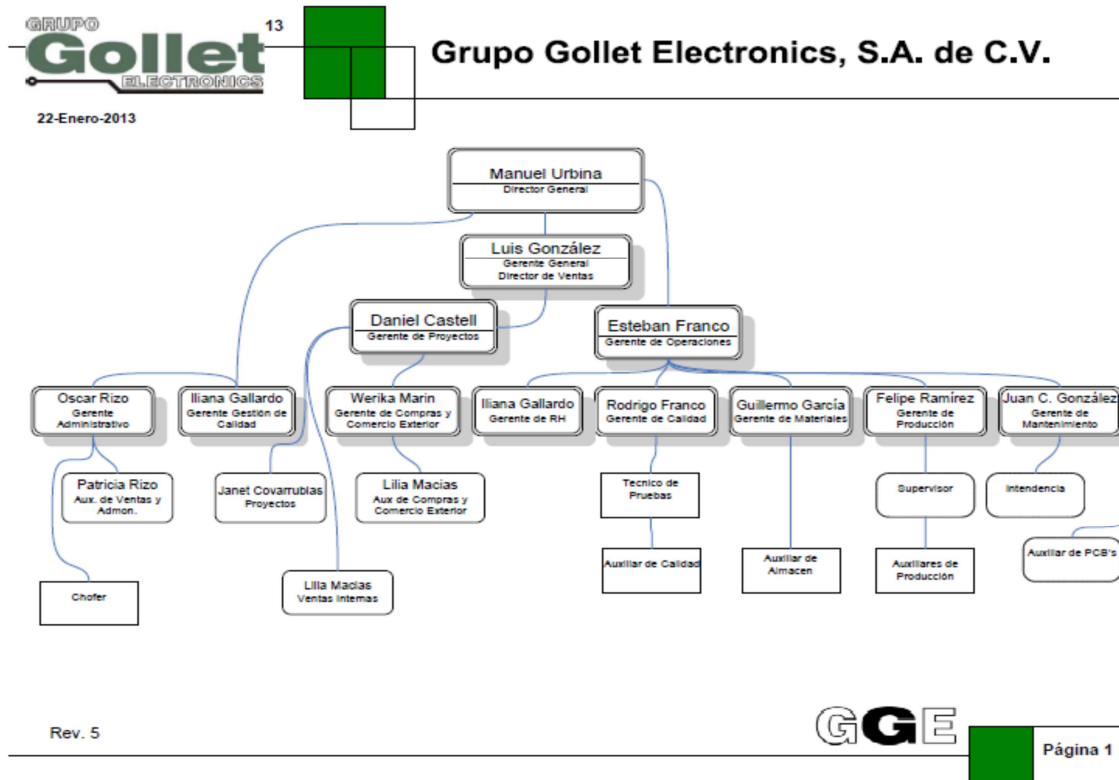
Grupo Gollet Electronics es una empresa que nace en Marzo de 1988 como Gollet Circuitos Impresos, con la intención de cubrir las demandas del mercado en la zona occidente del país en el área de circuitos impresos a nivel prototipos y volúmenes medios de producción en una y dos caras.

A partir de 1990 incorpora la fabricación de arneses y la representación de la marca WAGO de conectores alemanes para la industria Electrónica.

Posteriormente se asocia con CEMSA, empresa regiomontana, con más de 20 años de experiencia en el mercado electrónico logrando incrementar sus capacidades para cubrir la demanda del creciente mercado y abrir áreas nuevas como el diseño de *PCB's*, ensamble y la fabricación de arneses electrónicos, así como el desarrollo de ingeniería aplicada a manufacturabilidad e incorporan la representación de Hellerman Tyton, compañía dedicada a la proveeduría de material para el manejo y control de cables, convirtiéndose en Grupo Gollet Electronics.

La oferta que diferencia a Grupo Gollet Electronics es el solucionar los problemas en los procesos de fabricación de equipos eléctricos o electrónicos, desde el desarrollo electrónico del producto, hasta la prueba final y el encapsulado del equipo terminado.

## 1.1.1 Organigrama



## 1.1.2 Socios Directivos

### Manuel Urbina Álvarez

- Director General y Socio Fundador, Grupo Gollet Electronics S.A de C.V.
- Director General y Socio Fundador, AM Global S.A de C.V.
- Administrador y Socio, Barrio de Quilmes, Zona Industrial.

### Luis González Álvarez

- Gerente General y Socio, Grupo Gollet Electronics S.A de C.V.

### Sergio Daniel Castell Ibarra

- Gerente de Proyectos y Socio, Grupo Gollet Electronics S.A de C.V.

## 1.2 Productos

Actualmente los servicios o productos que ofrecen son los siguientes:

1. Desarrollo Electrónico.
2. Diseño de *PCB's*.
3. Fabricación de circuitos impresos:
  - Una cara
  - Dos caras
  - *Multilayer*
  - Flexible
4. Ensamble *PCB's* de *PTH* y *SMT*, prototipos y volúmenes de producción.
5. Fabricación y desarrollo de cables y arneses de cualquier tipo.
6. Representación de la marca WAGO de conectores y tablillas de conexión.
7. Representación de la marca Hellermann Tyton de material para manejo, proceso e identificación de cables.
8. Suministro de partes y componentes para todo tipo de proyecto.
9. Prueba y encapsulado final de cualquier equipo electrónico.

Todos los productos son fabricados cubriendo las normas IPC (*Institute for Interconnecting and Packaging Electronic Circuits*), y todos los materiales utilizados cumplen con la norma UL.

Aunado a esto, cuentan con la certificación UL para la fabricación de arneses así como certificación en la norma ISO9001.

Registro UL: E321469

Registro ISO 9001: 2008, MX-0322/2010CRE00037

### 1.3 Clientes

Entre los principales clientes destacan:

-  Benchmark Electronics de México.
-  Sanmina-SCI Systems de México, S.A. de C.V.
-  Advanced technology Research, S.A. de C.V.
-  Jabil Circuit de México, S.A. de C.V.
-  Molex de México, S.A. de C.V.
-  Intel S.A de C.V
-  Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V.
-  IDEAR Electrónica, S.A. de C.V.
-  Binarium Tecnologías, S.A. de C.V.

## 1.4 Posicionamiento Regional

Grupo Gollet Electronics está cumpliendo este año 25 años en la industria electrónica de occidente, lo que le ha ganado reconocimiento principalmente de las micro, pequeñas y medianas empresas, y recientemente, también logró ingresar en las grandes maquiladoras transnacionales, lo que le ha ganado la posibilidad de incrementar su posicionamiento y el reconocimiento de su marca, productos y servicios en el sector dentro del mercado doméstico (Guadalajara y zona metropolitana). Sus principales atributos reconocidos por la base de clientes son el servicio al cliente, la flexibilidad y compromiso con sus socios comerciales apoyando sus requerimientos “*express*”, una percepción positiva y principalmente, el precio competitivo de sus productos y servicios.

A pesar de que comienza a ser bien reconocida en su mercado local, aún no logra tener la presencia regional que le permita competir en diferentes sectores no solo nacional si no internacionalmente. Esto implicará competir con empresas de la talla de Molex, Sumida, Electri-Cord, Becker, entre otras cuyo principal negocio es la fabricación de arneses de alta complejidad pero que tienen un “*Foot Print*” internacional con presencia en varios países en diferentes continentes, lo que constituye un reto importante puesto que son los principales proveedores de las grandes compañías maquiladoras internacionales con presencia en México y que serán principalmente el mercado meta en esta etapa de desarrollo estratégico. Para crecer a niveles que le permitan competir en estas ligas, es fundamental que sus procesos sean robustecidos de forma que aseguren consistencia y calidad

superior en todas sus líneas de productos y servicios, se invierta en la capacitación y especialización de sus colaboradores y se establezca la infraestructura de alto nivel necesaria para hacer frente a este reto de una manera adecuada.

Aunado a esto, se identifica una necesidad importante de incursionar en nuevos sectores como el Aeroespacial, Automotriz y Médico, que están en crecimiento dentro del país como medida para incrementar tanto el tamaño de los negocios y la facturación de la compañía, como el nivel de complejidad de los mismos logrando mejor rentabilidad al generar especialización asociada a estas incursiones.



**CAPITULO II**

**FACTORES EXTERNOS**

## 2.1 Entorno económico del país

México se perfila para retomar el liderazgo regional en América Latina en el desarrollo industrial, aprovechando las coyunturas que genera el incremento del costo de mano de obra de los países asiáticos (principalmente China) y que permiten que el país sea más competitivo debido principalmente, a la cercanía con los Estados Unidos, misma que reduce los costos de transportación de los bienes al mercado destino que cada vez sufren más por los incrementos en los hidrocarburos y que al mismo tiempo representa menor exposición a daños de las mercancías en sus traslados, la calidad y capacidad de la mano de obra calificada y reconocida y los bajos costos de operación.

Adicional a esto, se ha generado expectativa por parte del nuevo gobierno a los inversionistas extranjeros por lo menos en lo que va de este 2013, acerca de la posibilidad de que por fin, se lleven a cabo las “reformas estructurales” tan nombradas en los últimos años y que no se han llegado a concretar, como lo comenta CNN Expansión en su artículo titulado “México contra reloj, cinco razones por las que México debe cambiar ahora. No ahorita.” en la edición del 29 de Marzo de 2013: “El interés por México no es solo por su inflación controlada, reservas internacionales históricas, tipo de cambio favorable y una de las deudas más bajas como porcentaje del PIB. El contexto internacional también ayudó. No habría boom en México si no hubiera una recesión en el mundo.”

“Lo ideal sería que México aproveche la desaceleración que experimentan países como Brasil y China –con los que compite para traer inversión extranjera- para recuperar terreno.

Para lograrlo México debe elevar su productividad, reducir la informalidad laboral, impulsar la competencia, eliminar las restricciones a la inversión extranjera y mejorar el estado de derecho, según la OCDE. Si lo consigue, podría ligar 10 años de crecimiento promedio mínimo de 4.5%, casi el doble que en las últimas 3 décadas.

Pero si las reformas no se concretan, existe el riesgo de que la moda de México solo sea pasajera.

Brasil, por ejemplo, que hasta hace poco era uno de los consentidos de los inversionistas extranjeros, no supo aprovechar su momento. No elevó su competitividad, por eso ahora su economía está estancada, dice Emerson Bazílio, profesor de la Escuela Politécnica de la Universidad de Sao Paulo. Definitivamente, la cuestión del tiempo es muy importante.” 1 ()

Por otro lado, varias regiones del país están desarrollando “clusters” industriales de diferentes sectores que representarán posibilidades importantes para Grupo Gollet Electronics en cuanto al desarrollo de nuevos proyectos de negocio y la explotación e ingreso en sectores aun no explorados como lo son la industria automotriz, aeroespacial y el sector médico que están repuntando con fuertes inversiones tanto del sector público y privado y apuntan a un desarrollo sostenido e importante en México dentro de los siguientes años.

En palabras de Carlos Fernández, (Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Modelo), “Tenemos una gran oportunidad. Se abre un nuevo capítulo en nuestra historia y por primera vez se cuenta con finanzas envidiables, una demografía única, una fuerza laboral ansiosa

de crecer y desarrollarse. Pareciera que nuestro gobierno entiende y está interpretando correctamente el momento histórico que nos toca a todos vivir.”

Hay puntos importantes mencionados en su opinión: “primero, que México fue el segundo país emergente con la mayor capacidad de producción y exportación industrial, de acuerdo con el índice de desempeño en competitividad industrial de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial).

Segundo, las exportaciones totales de México son mayores a 1,000 MDD al día, cifra que equivale al 60% de las exportaciones de América Latina; y tercero, de acuerdo a un estudio realizado por Ernst & Young, México es una de las cuatro economías emergentes favoritas para invertir o hacer negocios en 2013 fuera del BRIC (Brasil, Rusia, India y China), principalmente por sus atractivas perspectivas de crecimiento y desarrollo.” 2 ()

## 2.2 Información del Sector

De acuerdo a los últimos datos recabados en la publicación Oxford Economics, Industry Forecast Data, 2013-02-11, la industria de manufactura de equipos de telecomunicación y sectores asociados, crecerá en promedio 5.18% en México entre 2013 y 2020, si a esto sumamos los indicadores publicados por los censos económicos de Inegi en 2004 y 2009 en donde, a pesar de que la cantidad de empresas que compartían el sector específico de fabricación de componentes electrónicos se redujo –véase figura 1.1.1-, el valor total de la producción del estado de Jalisco para este segmento aumentó en un 63% y a nivel nacional un 26% -véase figura 1.1.2-, se antoja que este crecimiento puede ser aprovechado por las empresas que lejos de debilitarse durante las crisis de 2001 y 2008, supieron aprovechar las coyunturas y salir airosas creciendo y consolidando sus productos y servicios.

Figura 1.1.1

<b>Crecimiento de Sector 334410 ( Fabricación de componentes electrónicos -Nomenclatura Inegi-)</b>		
	<i>Jalisco</i>	<i>México</i>
<i>Censo económico 2004</i>	<b>29</b>	<b>372</b>
<i>Censo económico 2009</i>	<b>19</b>	<b>299</b>
<i>Crecimiento del periodo</i>	<b>-53%</b>	<b>-24%</b>

Fuente: INEGI - Censos Económicos 2004 y 2009. Resultados definitivos

Figura 1.1.2

<b>Crecimiento de Sector 334410 ( Fabricación de componentes electrónicos -Nomenclatura Inegi-)</b>		
<b>Producción Bruta Total (Miles de pesos)</b>		
	<i>Jalisco</i>	<i>México</i>
<i>Censo económico 2004</i>	<b>\$ 2,800,377.00</b>	<b>\$ 28,684,040.00</b>
<i>Censo económico 2009</i>	<b>\$ 7,550,047.00</b>	<b>\$ 38,641,219.00</b>
<i>Crecimiento del periodo</i>	<b>63%</b>	<b>26%</b>

Fuente: INEGI - Censos Económicos 2004 y 2009. Resultados definitivos

Estos datos nos indican el crecimiento de la industria a pesar de que, los entes económicos que la confirman se han reducido por mitad en el estado y un cuarto en el país, el crecimiento en valor de la producción, sobre todo en el estado se ha mantenido a pasos importantes, con una menor en cantidad de participantes, aunque más difícil por la compleja dinámica y el tamaño de los mismos, competencia.

## **CAPITULO III**

### **MISIÓN Y VISIÓN**

## **Misión**

Manufacturar y Comercializar equipos eléctricos y electrónicos y de alta tecnología que excedan las expectativas de nuestros clientes.

## **Visión**

- Ser empresa líder en manufactura de equipo eléctrico y electrónico de medio y bajo volumen y de alta tecnología.
- Ser empresa líder en la comercialización de nuestras líneas de producto.
- Ser empresa especializada en ensambles de alta tecnología.



**CAPITULO IV**

**ANÁLISIS DOFA**

## 4.1 Debilidades

### 1. Procesos:

Una de las principales debilidades de la empresa es la falta de estandarización y de procesos robustos, lo que representa una desventaja contra la competencia en relación a costos y calidad principalmente.

### 2. Productividad:

A pesar de que no se tiene un métrico para la productividad de la compañía, se ha detectado un delta considerable en cuanto a la capacidad de producción entre empleados y estaciones de trabajo debido a la falta de capacitación y de estandarización en los procesos.

### 3. Conocimiento de la competencia:

La empresa no tiene un conocimiento importante de su competencia, conocen algunas de las empresas a las que hacen frente pero no tienen datos que les permitan generar estrategias de competencia y de medición de captación de negocios por sector, competencias productivas, etc.

## 4.2 Fortalezas

### 1. Servicio al cliente:

El servicio al cliente es una de las principales fortalezas del grupo, esto es debido al fuerte compromiso que se tiene con los clientes y a la búsqueda constante de su éxito.

### 2. Flexibilidad:

Otra de las áreas bien valoradas en el mercado, es la flexibilidad que les permite atender pedidos urgentes que puedan representar paros de línea y la pérdida de mucho dinero a sus clientes, esto hace a Grupo Gollet Electronics un proveedor muy interesante sobre todo para las empresas que por la naturaleza de sus clientes, tengan cambios en su demanda o simplemente una muy dinámica planeación productiva que propicie cortos o la necesidad de cambios de producción muy rápidos.

### 3. Precio competitivo:

Al ser una empresa que no tiene altos costos fijos y que ha sabido flexibilizar sus operaciones, los precios que tiene los coloca en una posición muy favorable en referencia con su competencia local y regional.

#### 4. Situación financiera sana:

En relación con la estructura y los costos de la empresa, se considera sana financieramente, ya que prácticamente no tiene pasivos financieros salvo una tarjeta de crédito revolvente de tipo empresarial y está bien capitalizada a razón de 7.6 a 4.1, capital vs pasivo.

### 4.3 Oportunidades

#### 1. Acceso a nuevos sectores:

Principalmente se perfilan como potenciales el sector médico, aeroespacial y automotriz.

#### 2. Potencial crecimiento industrial nacional:

Como se menciona anteriormente en el apartado “Entorno económico del país”, existe una fuerte expectativa referente a lo que el país sea capaz de desarrollar y a todas luces hay grandes esperanzas en su desarrollo, esto ha generado y seguirá generando nuevos sectores sobre todo en el ramo industrial a los que el grupo pueda atacar.

Querétaro, Aguascalientes, Chihuahua, etc. están generando proyectos y captando inversión extranjera importante que les ha permitido desarrollar importantes complejos para diversos ramos industriales. Estos mercados son accesibles para la compañía por su cercanía geográfica.

## 4.4 Amenazas

### 1. Industria competida:

La fabricación de componentes electrónicos para los grandes conglomerados empresariales es una actividad muy dinámica y demandante debido, principalmente, a la capacidad de consumo que las maquiladoras poseen y el tamaño de los proyectos que manejan; esto se traduce en precios castigados, penalizaciones y ofertas muy agresivas entre los participantes de las subastas para ganar los proyectos.

### 2. Fragilidad económica mundial:

El mundo sigue experimentando latigazos debido principalmente, a la interacción que tienen las economías globales de hoy en día.

Aún existen efectos económicos que se estima impactarán los mercados principalmente europeos, pero no se descarta que Estados Unidos sufra descalabros, lo que directamente impactaría las demandas de las maquiladoras, que son quienes, al final del día, representan el mercado más poderoso e interesante de Grupo Gollet Electronics.

### 3. Inestabilidad del país y riesgo en las políticas públicas:

Existen en el país aún brotes sociales que pudieran devenir en problemas de mayor complejidad, debido principalmente a la incapacidad del gobierno de hacer frente a los problemas de inseguridad que se generan en la mayor parte del territorio nacional, principalmente generado por el narcotráfico y quienes se mueven en esa actividad.

A esto, hay que sumar, que la importancia de que las políticas públicas se enderecen, que se aprueben las reformas en el sistema político, energético, fiscal, etc. que permitan mayor equidad y transparencia, promuevan la rendición de cuentas, beneficien el desarrollo de infraestructura que promueva las actividades económicas en mejores condiciones y con mayores alcances, estas modificaciones han estado en el tintero por muchos años y no hay certeza aún de que el gobierno actual vaya a tomar cartas en el asunto (a pesar de que aparentemente y como se ha comentado anteriormente en este documento en opinión de algunos personajes importantes del país) debido principalmente a la falta de capacidad de los gobiernos anteriores para lograr concretarlas de una manera sólida y que refleje el cambio que el país requiere.

## 4.5 Matriz DOFA

	<p align="center"><b><u>FUERZAS "f. interno" (F)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente</li> <li>Flexibilidad</li> <li>Precio competitivo</li> <li>Situación financiera sana</li> </ol>	<p align="center"><b><u>DEBILIDADES "f. interno" (D)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Procesos</li> <li>Productividad</li> <li>Conocimiento de competencia</li> </ol>
<p align="center"><b><u>OPORTUNIDADES "f. externo" (O)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Acceso a nuevos sectores</li> <li>Potencial crecimiento industrial nacional</li> </ol>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS (FO)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificación de nuevos clientes en sectores con crecimiento actual y potencial.</li> <li>Lograr acceso a otras regiones que tengan requerimientos de componentes electrónicos a las que actualmente no se accede.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS (DO)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mediante el robustecimiento de procesos buscar nuevas certificaciones para acceder a nuevos sectores industriales ( Médico, aeroespacial, automotriz).</li> <li>Por medio de capacitación aumentar la productividad y el aseguramiento de la calidad.</li> </ol>
<p align="center"><b><u>AMENAZAS "f. externo" (A)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Industria competida</li> <li>Fragilidad económica mundial</li> <li>Inestabilidad del país y riesgo en políticas públicas</li> </ol>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS (FA)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Penetrar profundamente en los socios comerciales actuales a través de las buenas relaciones existentes.</li> <li>Ingresar a los AVL's de los intermediarios o clientes intermedios a partir de su anuencia o mediante la negociación con los clientes finales.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS (DA)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mediante el robustecimiento de procesos aumentar la calidad y productividad logrando diferenciación en la industria.</li> </ol>



## 4.6 Estrategias

1. Identificación de nuevos clientes en sectores con crecimiento actual y potencial, buscar acceso a nuevas regiones no atendidas actualmente y que tengan requerimientos de los productos de la compañía y buscar una mayor penetración en la cartera actual. El ingreso en AVL de los intermediarios o clientes maquiladores a partir de su anuencia o mediante la negociación con los clientes finales:

Por medio de esto se busca identificar los nichos potenciales y los requerimientos de los mismos a los que Grupo Gollet Electronics puede potencialmente atender haciendo los ajustes internos necesarios.

Mediante una prospección en los mercados identificados y a los que actualmente no se accede, identificar clientes potenciales para incrementar la base de negocios actual.

Por medio de la labor del equipo de ventas y proyectos, prospectar a los clientes actuales identificando proyectos que potencialmente se concreten ampliando la relación comercial.

El ingreso al AVL (*Approved Vendor List*) para los clientes es fundamental para asegurar la permanencia y consideración para proyectos futuros y convertirse en un proveedor ancla de los clientes.

2. Mediante el robustecimiento de procesos y la capacitación del personal aumentando la productividad, buscar nuevas certificaciones para tener acceso a nuevos sectores industriales (médico, aeroespacial, automotriz) y generando calidad de clase mundial que diferencie a la compañía dentro de la Industria:

El acceso a los sectores automotriz, aeroespacial y médico, normalmente está limitado a aquellas empresas que prueben, mediante la excelencia operativa y de procesos, que tienen la capacidad de someterse a las certificaciones específicas y logren exceder los requerimientos mínimos de dichas acreditaciones. Esto requerirá la inversión en procesos y sistemas necesarios a fin de conseguir dichas credenciales.

La calidad debe convertirse en el atributo principal que logre ganar la diferenciación entre los competidores, esto se generará a través del fortalecimiento de los procesos, la capacitación de los equipos de trabajo, el aumento de la productividad y la mejora de las instalaciones.

**CAPITULO V**

**PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios que se propondrá enseguida busca estructurar en un plazo de 5 años, la manera de alcanzar la realización de los objetivos que se describirán posteriormente en este capítulo.

El alcance será el planteamiento del mismo, basado en el análisis realizado y alineando los objetivos, tanto generales como específicos, con las estrategias obtenidas del uso de las herramientas del capítulo 4, y los planes departamentales para identificar las actividades que se deberán llevar a cabo para el logro de los mismos.

## 5.1 Objetivos

### 5.1.1 Objetivos Generales

- Penetrar los nichos de mercados nacientes debido al crecimiento de la industria maquiladora en México o ya identificados dentro de los clientes/sectores atacados actualmente.
- Certificaciones (Recertificación ISO 9001, TS, Médico & Aero-espacial).
- Cambio de planta (instalaciones) 2016.
- Mantener la situación financiera de la empresa sana, cuidando la estructura financiera no mayor a 150% de deuda/capital; así mismo, una razón financiera no mayor a 3.0 deuda financiera/ EBITDA.
- Instauración de Gobierno Corporativo.
- Preparación de la empresa para calificar a la emisión de un bono de deuda pública en el futuro.

### 5.1.2 Objetivos Específicos 2013

1. Lograr ventas superiores a los **\$30'000,000.00** de pesos en el año 2013 o su equivalente en Dólares, con el incremento en los proyectos de montaje superficial, buscando principalmente lograr más programas dentro de las grandes empresas electrónicas en Guadalajara con la fabricación de arneses.
2. Mantener la certificación en ISO 9001:2008, depurando los procedimientos actuales con los que trabajan para que la operación diaria sea cada vez más controlada y se logre un aumento de productividad sin tener que incrementar la planta laboral.
3. Terminar la adecuación de la planta con inversiones en búsqueda de mejorar la productividad y calidad para así lograr el objetivo de ventas.
4. Definir el plan a mediano plazo para el crecimiento sustentable y sostenido de la empresa y lograr metas más agresivas como el cambio de la planta en 2016 y la certificación para industria Automotriz en ese mismo año y Aeroespacial en 2017.

## 5.2 Programación operativa del proyecto

### Año 1 (2013)

1. Reforzamiento con el personal y robustecimiento de procesos de producción, operaciones y ventas.
2. Plan de capacitación para el personal de labor directa.
  - a. Capacitación de operadores en arneses.
  - b. Capacitación de operadores en Circuitos.
  - c. Capacitación de operadores en integración e inyección de plástico.
3. Plan de capacitación para personal indirecto.
  - a. Compras.
  - b. Materiales.
  - c. Ventas.
4. Apertura de 2do. turno completo de producción.
5. Recertificación ISO 9001:2008.
6. Preparación y detección de necesidades y factibilidad de certificación ISO13485 (Industria Médica).

## **Año 2 (2014)**

1. Capacitación en Lean Manufacturing a mandos altos, medios y jefes de equipo.
2. Lanzamiento de programa de mejora continua.
3. Identificación de nuevos clientes en Colima, Aguascalientes y Guanajuato.
4. Certificación en ISO13485 (Industria Médica) si es viable.
5. Detección de necesidades y debilidades para implementación de sistema ISO TS (2016).

## **Año 3 (2015)**

1. Cronograma y plan de auditorías para certificación ISO TS.
2. Apertura de tercer turno.
3. Creación del departamento de Mejora Continua.
4. Cambio de sistema a un ERP robusto que cumpla requerimientos de certificaciones con altos estándares.
5. Recertificación ISO 9001:2008.
6. Estudio de capacidad y detección de requerimientos para el cambio de edificio.
7. Búsqueda de edificios para el cambio de instalaciones en 2016.
8. Prospección de clientes en Querétaro.



#### **Año 4 (2016)**

1. Certificación ISO TS Industria Automotriz.
2. Cambio de instalaciones.
3. Compra y renovación de la maquinaria.
4. Generación de plan de renovación de equipo de producción.
5. Preparación para certificación AS9100 (Industria Aero-espacial).
6. Evaluación de capacidad productiva de la nueva planta.
7. Alineación de la planta laboral con los nuevos datos de la demanda.
8. Preparación financiera para la emisión de bono de deuda pública (dejar listas las bases).

#### **Año 5 (2017)**

1. Evaluación de clientes potenciales sector Aeroespacial.
  - a. Certificación AS9100 (Industria Aeroespacial).
2. Recertificación de ISO9001:2008, e ISO13485.
3. Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones.
4. Ampliación de regiones atacadas por el equipo de desarrollo de negocios (México, Chihuahua, Nuevo León y evaluación de Centro-América).

## PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS

### Año 1 (2013)

Trimestre 1      Trimestre 2      Trimestre 3      Trimestre 4

D	1. Reforzamiento con el personal y robustecimiento de procesos de producción, operaciones y ventas.				
RH/OPS	2. Plan de capacitación para el personal de labor directa.				
	a. Capacitación de operadores en arneses.				
	b. Capacitación de operadores en Circuitos.				
	c. Capacitación de operadores en integración e inyección de plástico.				
RH/OPS/D	3. Plan de capacitación para personal indirecto.				
	a. Compras.				
	b. Materiales.				
	c. Ventas.				
RH/MNF/OPS	4. Apertura de 2do. turno completo de producción.				
QS	5. Recertificación ISO 9001:2008.				
QS/D/OPS	6. Preparación y detección de necesidades y factibilidad de certificación ISO13485 (Industria Médica).				

### Año 2 (2014)

D/RH	1. Capacitación en <i>Lean Manufacturing</i> a mandos altos, medios y jefes de equipo.				
QS	2. Lanzamiento de programa de mejora continua.				
D	3. Identificación de nuevos clientes en Colima, Aguascalientes y Guanajuato.				
QS	4. Certificación en ISO13485 (Industria Médica) si es viable.				
QS/D/OPS	5. Detección de necesidades y debilidades para implementación de sistema ISO TS (2016).				

**Año 3 (2015)**

QS/D/ OPS	1. Cronograma y plan de auditorías para certificación ISO TS.				
RH/MNF/ OPS	2. Apertura de tercer turno.				
D/QS/ OPS/RH	3. Creación del departamento de Mejora Continua.				
D/QS/ OPS/ RH/MNF	4. Cambio de sistema a un ERP robusto que cumpla requerimientos de certificaciones con altos estándares.				
QS	5. Recertificación ISO 9001:2008.				
D/OPS/ MNF	6. Estudio de capacidad y detección de requerimientos para el cambio de edificio.				
D	7. Búsqueda de edificios para el cambio de instalaciones en 2016.				
D	8. Prospección de clientes en Querétaro.				
D	9. Instauración de Gobierno Corporativo				

**Año 4 (2016)**

QS	1. Certificación ISO TS Industria Automotriz.				
D/QS/ OPS/ RH/MNF	2. Cambio de instalaciones.				
D/OPS/ MNF	3. Compra y renovación de la maquinaria.				
D/OPS/ MNF	4. Generación de plan de renovación de equipo de producción.				
QS/D/ OPS	5. Preparación para certificación AS9100 (Industria Aeroespacial).				
D/OPS/ MNF	6. Evaluación de capacidad productiva de la nueva planta.				
D/QS/ OPS/ RH/MNF	7. Alineación de la planta laboral con los nuevos datos de la demanda.				
D	8. Instauración de Gobierno Corporativo				

## Año 5 (2017)

D	1. Evaluación de clientes potenciales sector Aeroespacial.				
QS	a. Certificación AS9100 (Industria Aeroespacial).				
QS	2. Recertificación de ISO9001:2008, e ISO13485.				
D/OPS/ MNF	3. Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones.				
D	4. Ampliación de regiones atacadas por el equipo de desarrollo de negocios (México, Chihuahua, Nuevo León y evaluación de Centro-América).				

### ***Acrónimos de departamentos responsables***

D	Dirección General
OPS	Operaciones
MNF	Manufactura
QS	Sistema de Gestión de Calidad
RH	Recursos Humanos
F	Dirección Financiera

### 5.3 Plan de Mercadotecnia

Actualmente la empresa dejó de lado la parte de publicidad debido principalmente, al enfoque de los recursos en la ejecución de los requerimientos de los clientes y la consolidación de las cuentas existentes.

Debido a la importancia de forjar un nombre dentro de la industria nacional, se identifica la imperiosa necesidad de retomar estas actividades para asistir a foros que permitan primeramente el dar a conocer a niveles regionales e internacionales las capacidades de la compañía, productos y servicios mediante la exposición en ferias especializadas (IPC APEX Expo, Expo Electrónica Internacional) y la asistencia a exposiciones relacionadas con la industria (Expo Manufactura Monterrey, ferias internacionales).

Las metas que se proponen son conservadoras en referencia a la información del mercado y que los clientes han compartido con la compañía, pero basados en los datos de los censos económicos INEGI 2004 y 2009, la industria ha tenido un comportamiento muy positivo para las empresas que siguen operando, ya que los crecimientos de la misma están muy por encima que el crecimiento económico del país. Estos datos apoyan la idea de que la oportunidad de crecimiento que tiene la compañía si se aprovecha el *jet-stream* del “Tigre Mexicano” es muy grande y que para concretar esto, se tienen que tomar medidas que catapulten la productividad y la calidad de sus procesos y permitan la incursión de la misma en nuevos sectores.

### 5.3.1 Plan de Distribución

Grupo Gollet Electronics cuenta con el servicio de entrega de sus productos en la zona metropolitana de Guadalajara, la mayor parte de sus clientes están ubicados en la misma y el término de venta es DAP (*Delivery at Point*) y con EXW (*ExWorks*) o FCA (*Free Carrier*) para clientes foráneos dependiendo su necesidad en materia de comercio exterior (operaciones virtuales por medio de pedimentos y procesos aduanales, venta de bienes nacionales o entregas como proveedor nacional dependiendo del esquema que maneje el cliente en específico), esto principalmente impulsado por el hecho de que los clientes de la industria maquiladora cuentan con equipos robustos de tráfico y logística así como acuerdos comerciales importantes con los principales transportistas internacionales, otorgándoles mejores tarifas bajo sus contratos, por lo que el entregar productos en puerta del cliente fuera de la zona metropolitana no es uno de los servicios que brinden valor agregado a los clientes, sobre todo a los de mayor tamaño, que son los que se busca atacar.

## **5.3.2 Plan de Ventas**

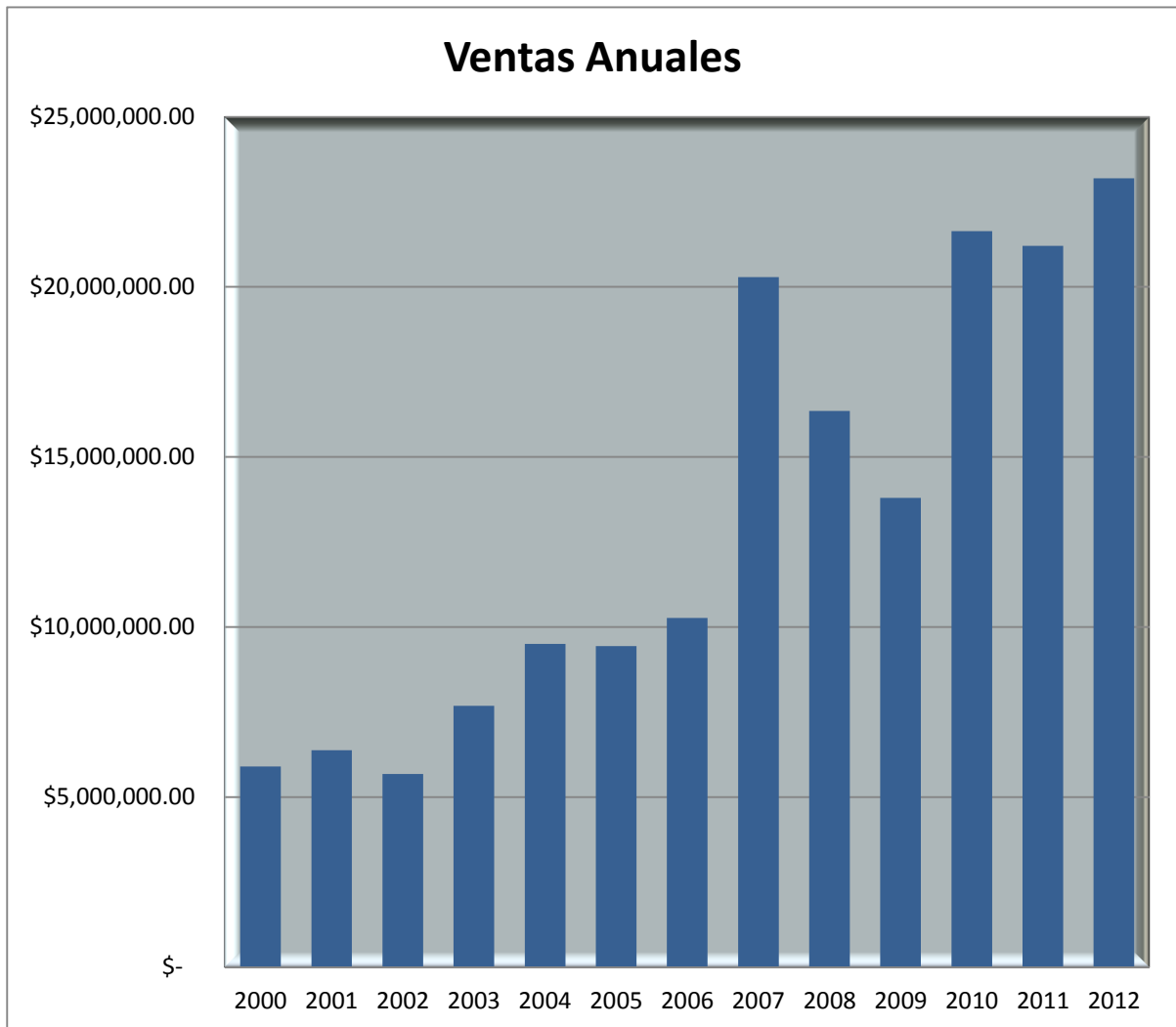
### **5.3.2.1 Antecedentes**

Actualmente, Grupo Gollet Electronics presenta una facturación en 2012 de \$23 millones de pesos, cifra que se pretende incrementar en un 30% para el 2013 llegando a una facturación de \$30 millones de pesos.

Esta cifra que luce retadora, se debe principalmente, a la incorporación de una división de Philips Corp. en la cartera de clientes dedicada al desarrollo de soluciones para la industria de la iluminación, que representa potencialmente un negocio para la empresa de \$1.7 millones de dólares, adicionales a los negocios que se lograron consolidar en 2012 y que se encuentran en etapa de crecimiento y/o madurez y que tienen actualmente una expectativa de vida en promedio de entre 4 y 5 años.

A partir de 2006, y gracias a la incorporación de cuentas importantes en la región como Benchmark, Jabil Circuit, Sanmina-SCI, etc. la compañía tuvo un crecimiento que representó un incremento en facturación de casi el 100%; después, en 2008 y 2009 y a causa de la crisis económica, hubo un impacto importante en sus números, pero a partir de 2010 se retoma el rumbo y se puede apreciar un crecimiento comparando 2009 vs 2012 del 68% aproximadamente. Estos números se pueden apreciar mejor en la siguiente gráfica que muestra el comportamiento de la facturación de la compañía en los últimos 12 años.

Figura 5.3.2.1.1 Ventas Totales 2000-2012 MXP



Fuente: Grupo Gollet Electronics, S.A. de C.V.

Parte de lo que ayudó a GGE, fue que tienen una diversificación en su cartera de clientes muy importante, podría decirse que incluso, tendiente a una cartera demasiado pulverizada, en la siguiente tabla se muestran los clientes que han representado entre 2000 y 2012, el 80% de la facturación de la compañía, son 26 clientes de los 806 que se tienen en la base de datos.



**Figura 5.3.2.1.2 Principales clientes periodo 2000-2012**

Cliente	Participación en Ventas totales
ADVANCED TECHNOLOGY RESEARCH, S.A DE C.V.	26.42%
BENCHMARK ELECTRONICS DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	16.35%
IDEAR ELECTRONICA, S.A DE C.V.	7.34%
SANMINA-SCI CORPORATION	5.50%
LAMPARAS AHORRADORAS DE ESTADO SOLIDO, S.A DE C.V	3.30%
BINARIUM TECNOLOGIAS, S.A. DE C.V.	2.92%
JABIL CIRCUIT DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	2.42%
PEGASUS CONTROL, S.A DE C.V.	1.96%
COMBUSTIBLES CONTROLADOS CIM, S.A DE C.V.	1.79%
VICTOR ROBLES MALDONADO	1.26%
ASIA LINK, INC	1.05%
GUNTNER DE MEXICO, S.A DE C.V	1.03%
SEMEX, S.A DE C.V.	0.98%
PLASTICOS Y MATERIAS PRIMA, S.A DE C.V.	0.90%
SISTEMAS Y CONTROLES MINED, S,A DE C.V.	0.74%
CONSULTORIA EN GLABALIZACION, S.C.	0.72%
CIRCUITOS ELECTRONICOS DE MONTERREY, S.A DE C.V	0.67%
MICROSAFE, S.A DE C.V	0.64%
MEXICANA DE ELECTROMECHANICOS, S.A. DE C.V.	0.60%
TARJETAS Y DESARROLLOS TECNOLOGICOS, S.A DE C.V.	0.55%
INTEGRATED MICRO-ELECTRONICS MEXICO S.A.P.I DE C.V.	0.55%
ICD SITRA, S.A. DE C.V.	0.54%
MICROSAFE, S.A DE C.V.	0.54%
SENSEY ELECTRONICS, S.A. DE C.V.	0.53%
COMERCIAL HARARI INTERNATIONAL TRADING COMPANY, S.A. DE C.V.	0.51%
CONSORCIO GLOBAL, S.A DE C.V.	0.49%
	80.32%

Fuente: Grupo Gollet Electronics, S.A. de C.V.

A pesar de que esta diversificación, sirvió de contención en los embates de la crisis de 2008 evitando que la empresa tuviera un descalabro mayor, se identifica la gran necesidad de lograr mayor penetración en algunos clientes seleccionados por su tamaño, potencial y alineación con el plan de desarrollo de GGE, para enfocar los recursos a las cuentas que ofrezcan mejores rendimientos y retornos de inversión.

Esta iniciativa ya se ha estado manifestando en la información de la compañía como se aprecia en la siguiente tabla, donde se ven las cifras de los últimos 4 años completos de operación (2009-2012):

**Figura 5.3.2.1.3 Principales clientes periodo 2009-2012**

Cliente	Participación en Ventas totales
BENCHMARK ELECTRONICS DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	24.84%
ADVANCED TECHNOLOGY RESEARCH, S.A DE C.V.	14.32%
SANMINA-SCI CORPORATION	10.25%
LAMPARAS AHORRADORAS DE ESTADO SOLIDO, S.A DE C.V	6.90%
IDEAR ELECTRONICA, S.A DE C.V.	6.69%
JABIL CIRCUIT DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	3.90%
BINARIUM TECNOLOGIAS, S.A. DE C.V.	3.84%
VICTOR ROBLES MALDONADO	1.70%
CONSULTORIA EN GLABALIZACION, S.C.	1.50%
MICROSAFE, S.A DE C.V	1.33%
TARJETAS Y DESARROLLOS TECNOLOGICOS, S.A DE C.V.	1.15%
INTEGRATED MICRO-ELECTRONICS MEXICO S.A.P.I DE C.V.	1.15%
PEGASUS CONTROL, S.A DE C.V.	1.13%
MICROSAFE, S.A DE C.V.	1.12%
COMERCIAL HARARI INTERNATIONAL TRADING COMPANY, S.A. DE C.V.	1.08%
	<b>80.88%</b>

Fuente: Grupo Gollet Electronics, S.A. de C.V.

En esta tabla, se representan el 80.88% de las ventas de los últimos 4 años, se puede ver que esta cifra muestra solamente 15 clientes, lo que representa una disminución del 42% en cuanto a la cantidad de clientes, mientras que muestra un aumento de casi medio punto porcentual en los montos facturados.

Otra cifra importante, es que en este periodo (2009-2012), se consiguieron ventas por el 47% de la facturación total desde el año 2000 al 2012, lo que nos indica que en un 33% del tiempo, se alcanzaron casi la mitad de la ventas; esto refuerza la idea de que enfocarse en cuentas clave rinde mejores frutos, sin

mencionar que ayuda a tener un mejor control, trato más personalizado y mejor rentabilidad al enfocar más eficazmente el tiempo de la organización y sus colaboradores en el servicio al cliente.

### 5.3.2.1 Objetivos 2013

Es importante desarrollar clientes a los que no se ha podido crecer adecuadamente, por ejemplo:

1. Intel
2. Continental
3. Siemens VDO
4. Flextronics
5. Telect
6. Alcatel Lucent
7. PYMPSA.

En los que se atienden actualmente proyectos mayormente pertenecientes al sector de Telecomunicaciones, pero en los que se ha detectado mucho potencial para diversos nuevos negocios, lo que ha faltado es el enfoque y el tiempo de desarrollarlos adecuadamente.

Un cliente que comenzará a figurar de manera importante en este año 2013 (y con el que se pretende lograr la meta de ventas del año), es Philips Color Kinetics, quien se estima, se volverá de inmediato el cliente número 2 en facturación este mismo año y tiene un potencial de crecimiento de más del 40% para años posteriores por lo que es una apuesta muy importante para el grupo.

Se debe depurar la base de clientes dejando solamente, a los que se apeguen a los siguientes criterios de selección con los que se registrará esta actividad:

1. Quienes representen un crecimiento potencial importante que esté alineado con el plan de desarrollo de la compañía.
2. Clientes que sean estratégicos para la incursión en un nuevo nicho, sector y región geográfica.
3. Qué tengan un comportamiento consistente durante los últimos 5 años.
4. Que no hayan presentado problemas de cartera vencida o un mal historial de pagos para cuidar la liquidez de la compañía.

Los objetivos de desarrollo de negocio en los siguientes años, serán:

- ✚ 2014. Prospección e identificación de clientes en los estados de Colima, Aguascalientes y Guanajuato. Se debe concretar por lo menos una cuenta estratégica en cada uno de los estados atacados. Identificar proyectos potenciales para arrancar, una vez se cuente con la certificación TS, la incursión de la compañía en el sector automotriz.
- ✚ 2015. Prospección e identificación de clientes en el estado de Querétaro. Se debe concretar por lo menos una cuenta estratégica y comenzar la prospección de la industria aeroespacial, buscando relaciones con las empresas establecidas e identificando proyectos

que puedan servir de arranque para que, una vez la compañía se certifique, tenga proyectos concretos sobre los que trabajar el sector.

- 2017. Prospección e identificación de clientes en los estados de México, Chihuahua y Nuevo León. Prospección de Centro-América, Costa Rica principalmente. Se debe concretar por lo menos una cuenta estratégica en cada uno.

Los objetivos de ventas por año quedarán de la siguiente manera, buscando al final del 2017 un crecimiento del 30% sostenido anual:

Año	Monto en MXP
2013	\$30,000,000.00
2014	\$39,000,000.00
2015	\$50,700,000.00
2016	\$65,910,000.00
2017	\$85,683,000.00

## 5.4 Plan de Manufactura

Manufactura es primordialmente un área dependiente de operaciones, sin embargo, y debido a la cantidad de tareas y su importancia, se considera en un apartado separado.

El plan de manufactura estará enfocado en el cumplimiento en tiempo y forma de la programación del plan de negocios, por lo que las actividades posteriormente descritas serán realizadas en el orden y periodos mencionados en él.

El encargado de llevar a cabo las actividades específicas aquí planteadas será el Gerente de Manufactura y deberá apegarse a los lineamientos planteados en este mismo plan así como a los tiempos estipulados.

#### **5.4.1 Plan de capacitación para personal de labor directa a realizarse en el segundo y tercer trimestre del año 2013:**

Este plan constará de 3 etapas, cada una enfocada a un segmento específico de la planta laboral directa (Operadores Arneses, Operadores Circuitos y Operadores Integración e Inyección de Plástico), y se compondrá de las siguientes fases generales y aplicadas específicamente a cada caso:

A) Presentación de flujo de procesos y reglas de operación: Cada área deberá generar su flujo operativo y las reglas de operación de la misma para presentarlo a los integrantes de cada equipo y que tengan un conocimiento completo y homogéneo de su operación.

B) Calidad, productividad y costos de calidad: Sensibilizar a la gente de los impactos que tienen en la compañía y específicamente en sus áreas de trabajo, el tener una calidad deficiente, una productividad baja y los problemas asociados a estos dos puntos.

C) Presentación de las políticas, misión y visión de la compañía.



**5.4.2. Apertura de Segundo Turno a realizarse en el tercer trimestre del año (Julio, Agosto y Septiembre):**

La apertura de un segundo turno de manufactura, debido a que la capacidad actual no será suficiente de acuerdo a la proyección de ventas, esto se llevará a cabo a partir del tercer trimestre bajo el siguiente cronograma:

		Semanas Naturales de Implementacion Proyecto Segundo Turno 2013							
Actividades	Areas Responsables	25	26	27	28	29	30	31	
Propuestas turnos	MNF								REAL
Escoger Propuestas	D, OPS, MNF, QS, RH								REAL
Propuesta Bono	D								REAL
Propuesta Transporte	D								REAL
Preparar nuevo tabulador	D, MNF								REAL
Preparar comunicación	MNF, HR								REAL
Presentar comunicación	MNF, HR								REAL
Estrategia de contratación	HR								REAL
Preparacion Mix Personal Y tramo de control turnos	OPS, MNF, QS								REAL
Arranque Propuesta	D, OPS, MNF, QS, RH								REAL

Identificacion colores	ARRANQUE TURNOS NUEVOS
	FECHA PROGRAMADA
	FECHA CUMPLIMIENTO REAL

***Acrónimos de departamentos responsables***

- D Dirección y Ventas
- OPS Operaciones
- MNF Manufactura
- QS Sistema de Gestión de Calidad
- HR Recursos Humanos

PLANTILLA PROMEDIO	25-30 PERSONAS	DIURNO
PLANTILLA PROMEDIO	15-20 PERSONAS	VESPERTINO

PROPUESTA DE TURNOS GOLLET No 1									
	HORARIO LUNES A VIERNES	HORARIO SABADOS	HORARIOS COMIDA					Capacidad semanal hrs	Hrs / Hombre
DIURNO	6:00-14:00	6:00-11:00	8:00-8:30	8:30-9:00	9:00-9:30	9:30-10:00	10:00-10:30	45 hrs	1125
VESPERTINO	14:00-22:00	11:00-15:00	15:30-16:00	16:-16:30	16:30-17:00			45 hrs	675
total								1800	

PROPUESTA DE TURNOS GOLLET No 2									
	HORARIO LUNES A VIERNES	HORARIO SABADOS	HORARIOS COMIDA					Capacidad semanal hrs	Hrs / Hombre
DIURNO	6:30-14:30	6:30-11:30	8:30-9:00	9:00-9:30	9:30-10:00	10:00-10:30	10:30-11:00	45 hrs	1125
VESPERTINO	14:30-22:30	11:30-15:30	16:00-16:30	16:30 -17:00	17:00-17:30			45 hrs	675
total								1800	

*Puntos a considerar y tareas relacionadas al lanzamiento.*

- 1.- Los 30 minutos de comida serían en el comedor de GOLLET.
- 2.- Acondicionar el comedor con hornos para que la gente pueda calentar su comida.
- 3.- Los turnos de comida serían de 6 personas máximo (control por checador).
- 4.- Analizar el costo de proporcionar medio de transporte para personal sobre todo entrada turno diurno y salida turno vespertino para evitar ausentismo.
- 5.- Se debe establecer un mix de experiencia y nuevo personal en los turnos.
- 6.- Manejar esquema de líderes por proyectos mejor preparados para cada turno.

7.- Fortalecer la operación de Pick and Place (Circuitos) con 2 operadores por turno.

8.- Reforzar operación de calidad con 2 inspectores por turno adicionales.

9.- Reforzar operación de almacén con 1 persona más, la parte fuerte del surtido es en la mañana.

### *Implementación*

1.- Hacer una presentación formal para el personal involucrado en el cambio de horario.

2.- Explicar los beneficios de productividad para GGE.

a.- Mayor cantidad de horas hombre disponible.

b.- Mayor control de proyectos específicos.

c.- Crecimiento del negocio y posibilidades de crecimiento para ellos.

3.- Contratación de personal

4.- Dependiendo de la opción a escoger, evaluar la mezcla de experiencia en los equipos para equilibrarlos y no perder productividad por curvas de aprendizaje ya dominadas.

5.- Contratación de técnicos de calidad y supervisores y revisar los sueldos, los ejercicios que han realizado confirman que los sueldos que ofrecen no compiten en el mercado y no es atractivo para las personas con experiencia.

6.- Hacer un plan de acondicionamiento de la bodega.

a.- Colocar ventilación (indispensable), aislado techo.

b.- Acondicionar otro baño (uno de hombres y otro mujeres).

c.- Sellado bodega para evitar contaminación externa.

d.- Instalación eléctrica básica para nuevas estaciones.

e.- Compra y ubicación de extintores (Normas de Seguridad Industrial).

f.- Instalación de piso epóxico o cemento pulido.

### **5.4.3 Apertura de Tercer Turno estimado para el tercer trimestre del año 2015 (Julio, Agosto y Septiembre):**

La apertura el tercer turno, se estima para el tercer trimestre del 2015 según los datos proyectados y compartidos por los clientes.

El lanzamiento del tercer turno sería una vez se haya alcanzado la capacidad máxima del segundo turno (70 personas en 2 turnos), y de la misma manera que se lanzó el segundo turno, la misma metodología y pasos a seguir así como la aplicación de las lecciones aprendidas en este lanzamiento aprovechándolas para lograr mejores y más rápidos resultados en esta implementación.

### **5.4.4 Cambio de Sistema ERP:**

Apoyo para la correcta implementación del sistema ERP al que se migrará en 2015 para el mejor control de las operaciones de manufactura, materiales y labores administrativas.

#### **5.4.5 Estudio de capacidad y detección de requerimientos para cambio de edificio (Segundo y tercer trimestre 2015):**

Proporcionar los datos necesarios para correr la herramienta de capacidad que medirá la capacidad productiva instalada tanto en Máquinas como en Personal para generar la información que permita la toma de decisiones.

La herramienta de capacidad evaluará mediante el siguiente procedimiento la capacidad instalada y los requerimientos futuros basada en los datos de la demanda al momento en que se corra.

1. Consideración de tiempos estándar por número de parte en cada estación de trabajo (Tiempo Máquina y Hora Hombre).
2. Creación de matriz de eficiencias por estación de trabajo para considerar la productividad real de cada uno y lograr un métrico acertado.
3. Consideración de la matriz de demanda por NP.
4. Cruce de información matricial para llegar al tiempo requerido de acuerdo a la demanda y la mezcla de productos y estaciones de producción.
5. Evaluar las capacidades contrastando la información resultante contra la capacidad máxima instalada para ver los potenciales cuellos de botella y explotarlos antes de que se presente el problema.



Figura 5.4.5.1 Maquinaria y capacidades Abril 2013

It	Descripcion	Qty	Modelo	Serie	Capacidad Nominal	AREA
1	Impresora de Pasta APS Gold Print	1	SPR-45	APS-SPR-450605158	3500 pza x hora	SMT
2	Impresora de Pasta semiautomatica essemtec	1	LA FINO		3500 pza x hora	
3	Horno de Reflujo Novastar 1200	1	1200HT	NTI-1200HT06081087	8000 k watts	
4	horno de reflujo Swiss Made	1	Essemtec		10 kwatts	
5	Pick & Place APS Gold L Series	1	L20	APS-LS20-060527	1000 pzas/hora	
6	Pick & place Essemtec	1	Pantera-XV	1010088	3000 pzas/hora	
7	Pick & place Essemtec	1	Pantera-XY		3000 pzas/hora	
8	Soldadora de Ola Novastar	1	12D	NTI-S12DLF06081088	8000 kwatts	
9	Cortadora /Desferradora de Cable Schleuniger Ecostrip	1	ES 9300	3467-2007	desforre max 6 mm	CORTE CABLE
10	Cortadora /Desferradora de Cable Schleuniger Ecostrip	1	ES 9300	1605-2000	desforre max 6 mm	
11	Impresora de etiquetas sobre cables H ot marking Z 283 and Z283-T	1	R+K Leopfe AG	258024	1.2 mm --- 14mm	
12	Crimpadora Scheluniger	1	CT32	NR0020/724	neumatica 54 ciclos x minuto	CRIMPADO INYECTADO
13	Vertical injection molding machine	1	Y-260-P	TN09100035-048	62 grms inyeccion	
14	Semi-automatic crimping machine JUNQUAN	1	Junquan	3380912015	2 toneladas	
15	Semi-automatic crimping machine JUNQUAN	1	Junquan	3370912014	2 toneladas	
16	Semi-automatic crimping machine Junquan SATC-20 JUNQUAN	1	Junquan	3891202020	2 toneladas	
17	Semi-automatic crimping machine Junquan SATC-20 JUNQUAN	1	Junquan	3861202017	2 toneladas	SUMINSTRO AIRE
18	Compreso Star Line	1	MSL1J	N002180SIP56	20 galones	
19	Compresor Mediano	1			20 galones	

Fuente: Grupo Gollet Electronics, S.A. de C.V.

La tabla superior muestra el inventario actual de maquinaria productiva y los estimados de capacidad de producción de acuerdo con sus fabricantes.

#### **5.4.6 Cambio de instalaciones (primer semestre 2016):**

Realizar el plan del cambio de instalaciones programando al personal de acuerdo a los requerimientos de los clientes de manera, que se afecte lo menos posible la producción y entregas de productos; conformar equipos para el cambio, traslado e instalación de la maquinaria, así como preparar los planes alternos de producción en caso de que alguna máquina tuviera algún desperfecto y no se pudiera arrancar en el plazo considerado (maquilar los productos estrictamente indispensables).

#### **5.4.7 Compra y renovación de la maquinaria (primer semestre 2016):**

Identificar las máquinas que ya están fuera de estándares productivos o que presentan problemas que el mantenimiento regular no ha solucionado para cambiarlas y evitar la instalación de cualquier máquina que presente problemas en el nuevo edificio con el fin de evitar pérdida de productividad y capitalizar el esfuerzo del cambio de instalaciones y equipo.

Los equipos que presenten necesidad de reparaciones mayores pero que, el costo o la vida útil soporten dicha reparación sin atender contra la productividad, serán reparadas en el tiempo del cambio, y es responsabilidad del gerente de manufactura el presentar a los directores las opciones de reparación y la explicación del por qué es mejor reparar el equipo, así como los estudios que comprueben la necesidad de adquisición de todos los equipos nuevos.



#### **5.4.8 Generación de plan de renovación de equipos (tercer trimestre 2016):**

Una vez se haya completado la renovación de la maquinaria, será necesaria la instauración de una bitácora que consolide la información de todas las máquinas de la compañía, identifique sus específicos (fecha de compra, mantenimientos programados, problemas presentados, periodos de garantía, sugerencias específicas del fabricante, contactos de reparación, etc), y en base a ésta bitácora, se contemplará el plan de renovación de equipo considerándose primordialmente el tiempo de vida, depreciación y cambios de tecnología. Esta actividad es responsabilidad del gerente de manufactura.

#### **5.4.9 Evaluación de capacidad productiva de la nueva planta (tentativamente cuarto trimestre 2016):**

Una vez se tengan evaluadas las eficiencias de las nuevas instalaciones (tentativamente el cuarto trimestre del 2016 aunque quizá se deba considerar un periodo más y moverla al primer trimestre de 2017, se debe evaluar en su momento), se deberá correr nuevamente la herramienta de capacidad para evaluar los máximos productivos alcanzados y redefinir los esquemas de trabajo en cuanto a turnos y cantidad de empleados requeridos por cada uno. Esta información deberá contrastarse contra la demanda al momento de realizar este ejercicio para evaluar la necesidad de adecuaciones (crecimiento).

#### **5.4.10 Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones (primer trimestre 2017):**

Basados en los datos que arroje el análisis de capacidad, se deberán tomar las decisiones necesarias y soportar cualquier requerimiento de compra/necesidad de mejoramiento de instalaciones, en base a los beneficios directos en los siguientes rubros:

1. Mejora en productividad.
2. Capacidades requeridas y no instaladas.
3. Nuevas tecnologías que remplazan las instaladas.

Una vez se realice el planteamiento, el equipo de Dirección evaluará la inversión en este rubro. Esta presentación correrá a cargo del gerente de manufactura, mismo que sustentará sus requerimientos.

## 5.5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones, a cargo en su totalidad del gerente de operaciones de la planta, se compone de las actividades correspondientes a las áreas identificadas en la programación como operaciones, recursos humanos y sistema de gestión de calidad; manufactura es revisada por separado a pesar de depender también de operaciones.

A pesar de que cada área tiene un responsable en quien el gerente de operaciones descansará las actividades que considere apropiadas, él será el responsable último y único de su ejecución y correcta implementación para soportar en conjunto con las demás áreas, el crecimiento y plan de expansión de la compañía.

A continuación se enlistan las actividades concretas y detalladas que se ejecutarán, así como el tiempo estimado en que se realizará.

### **5.5.1 Plan de capacitación para personal directo (segundo trimestre 2013):**

Recursos humanos realizará el apoyo correspondiente a manufactura para llevar a cabo la capacitación el equipo de labor directa, conforme al plan que se detalla en el punto 5.4.1.

### **5.5.2 Plan de capacitación para personal indirecto (tercer trimestre 2013):**

El plan de capacitación, considera las áreas de compras, materiales (almacén, control de producción) y ventas.

Consistirá principalmente, en el reforzamiento de los lineamientos de la compañía, políticas, procedimientos de producción como conocimiento general, con lo que se espera un mejor entendimiento de cómo estas áreas de soporte pueden apoyar a producción, bajo la consigna de que todas las áreas deben asegurarse que producción tenga lo necesario para ejecutar y entregar buen producto a los clientes.

### **5.5.3 Apertura de Segundo Turno de producción (tercer trimestre 2013):**

Apoyo a manufactura en la apertura del segundo turno de producción con la contratación del personal de operaciones que se identifica en el plan de manufactura.

Recursos Humanos apoyará a la contratación del personal con la identificación y filtro del equipo con las características que tanto el líder de Manufactura como el de Operaciones comuniquen, para asegurar el reclutamiento del personal con los conocimientos y habilidades necesarias.

### **5.5.4 Recertificación ISO 9001:2008 (tercer trimestre 2013):**

El líder del sistema de gestión de calidad estará al frente de la auditoría de recertificación, y reforzará previamente y mediante las capacitaciones con el equipo completo, los puntos auditables para que se tenga el conocimiento necesario y minimizar cualquier posibilidad de incidencias.

El apoyo de todo el personal de la planta es indispensable para esta actividad.

### **5.5.5 Preparación y detección de necesidades y factibilidad de certificación ISO13485 (cuarto trimestre 2013):**

Se realizará una evaluación con la información que ventas tenga al momento de esta actividad, de la factibilidad de realizar la certificación, y solo con la consigna de que se demuestre que el nicho será rentable para la compañía.

La evaluación consistirá en la identificación de los requerimientos de la norma, y la preparación de auditorías de control e identificación para validar el estatus de la empresa en comparación con la norma, la inversión requerida para cumplir con los requerimientos y realizar una evaluación con la dirección, para hacer la diligencia financiera y asegurar que el retorno de la inversión es adecuado y se soporta con el tamaño del negocio que ventas comunique.

El área líder de esta actividad será gestión de calidad, y el responsable último, será operaciones.

De no encontrarse información suficiente para evaluar el nicho médico como rentable, esta actividad no se llevará a cabo, o quedará a decisión de dirección el retomarla si se encuentra información posterior.

### **5.5.6 Capacitación en “*Lean Manufacturing*” a mandos altos, medios y jefes de equipo (primer trimestre 2014):**

El equipo de recursos humanos estará liderando apoyado en un especialista externo, la impartición de los cursos de “*lean manufacturing*” en preparación de la creación del equipo de mejora continua, y principalmente en esta etapa, para instaurar la cultura de manufactura esbelta y la creación del programa de mejora continua.

### **5.5.7 Lanzamiento de programa de mejora continua (segundo trimestre 2014):**

El programa de mejora continua estará inicialmente a cargo del sistema de gestión de calidad, una vez se cree el departamento, recaerá en mejora continua. La intención es crear en la gente el gusto por buscar cómo mejorar sus actividades del día a día en cualquier nivel de la empresa, implementando las ideas de la gente que ayuden al mejoramiento de la organización.

### **5.5.8 Certificación en ISO13485 (Industria Médica) si es viable (tercer trimestre 2014):**

Si en el punto 5.5.5 se detecta viable la certificación de la compañía, el líder del sistema de gestión de calidad será responsable de esta actividad con el apoyo de dirección y todas las áreas de la compañía.

Para este momento, la evaluación de las inversiones requeridas estaría aprobada y dichas inversiones realizadas, por lo que la actividad principal será el aseguramiento de que dichas inversiones permitan a la compañía cumplir con la norma para lograr la certificación. Esto abarca todo el sistema de gestión de calidad por lo que todas las áreas estarán involucradas en el apoyo, revisión y cumplimiento de la misma, así como en el soporte durante la auditoría.

De no ser viable la certificación, este punto será re-agendado o anulado según la dirección considere conveniente.



### **5.5.9 Detección de necesidades y debilidades para implementación de sistema ISO TS (tercer y cuarto trimestre 2014):**

Se realizará una evaluación con la información que ventas tenga al momento de esta actividad, de la factibilidad de realizar la certificación, y solo con la consigna de que se demuestre que el nicho automotriz será rentable para la compañía.

La evaluación consistirá en la identificación de los requerimientos de la norma, y la preparación de auditorías de control e identificación para validar el estatus de la empresa en comparación con la certificación, la inversión requerida para cumplir con los requerimientos y realizar una evaluación con la dirección, para revisar la viabilidad financiera y asegurar que el retorno de la inversión es adecuado y se soporta con el tamaño del negocio potencial que ventas comunique.

El área líder de esta actividad será gestión de calidad, y el responsable último, será operaciones.

De no encontrarse información suficiente para evaluar el nicho automotriz como rentable, esta actividad no se llevará a cabo, o quedará a decisión de dirección el retomarla si se encuentra información posterior.

#### **5.5.10 Cronograma y plan de auditorías para certificación ISO TS (primer trimestre 2015):**

La preparación del cronograma de las auditorías y su seguimiento, es total responsabilidad del sistema de gestión de calidad que reporta a operaciones; esto deberá realizarse con el apoyo interdepartamental para lograr el correcto alineamiento del sistema de la compañía con la norma, para ser sujetos de recomendación para la certificación en el 2016.

La intención de realizar esta actividad con tanto tiempo, es para asegurar la correcta identificación de cualquier punto flaco en el sistema que deba ser revisado y solucionado durante todo el año.

#### **5.5.11 Apertura de tercer turno (Tercer trimestre 2015):**

Apoyo a manufactura en la apertura del tercer turno de producción con la contratación del personal de operaciones requerido.

Recursos Humanos apoyará a la contratación del personal con la identificación y filtro del equipo con las características que tanto el líder de Manufactura como el de Operaciones comuniquen, para asegurar el reclutamiento del personal con los conocimientos y habilidades necesarias.

#### **5.5.12 Creación del departamento de Mejora Continua (Primer trimestre 2015):**

La mejora continua es hoy por hoy, una necesidad de toda empresa que aspire a tener clase mundial y competir en los mercados actuales, la importancia de este departamento consistirá en el rastreo y documentación de los proyectos de mejora que se generen en la planta gracias a la instauración previa de la cultura en toda la planta laboral.

Este departamento tendría un líder que reportará directamente a operaciones y en línea punteada a dirección, para evitar cualquier situación de conflicto de intereses.

Tanto recursos humanos como calidad definirán, en conjunto con operaciones y la dirección, el perfil del encargado de esta tarea, y se deberá revisar la necesidad de ayuda en función de la cantidad de proyectos que se manejen, esto se evaluará con la efectividad de los mismos y el tiempo que se lleva en cerrarlos.

El líder de este departamento, se encargará de publicar las tendencias de mejora en calidad, procesos, identificar problemas de manufactura y operaciones así como de validar, actualizar y mejorar, en su caso, las ayudas visuales de manufactura, los flujos de producción, materiales, métodos de medición de calidad, etc.

### **5.5.13 Cambio de sistema a un ERP robusto que cumpla requerimientos de certificaciones con altos estándares (2015):**

Esta actividad que involucra a todas las áreas de la empresa, se planea en un periodo de un año para no impactar las operaciones productivas y migrar de la manera más suave posible.

Operaciones colaborará en las actividades necesarias y que involucren las áreas que la conforman (Recursos Humanos, Calidad y Materiales), como lo son, migrar las bases de datos, entrenamiento del personal para el correcto conocimiento y aprovechamiento del mismo, definición de los nuevos métodos de trabajo para aprovechar al máximo el nuevo sistema.

### **5.5.14 Recertificación ISO 9001:2008 (Tercer trimestre 2015):**

El líder del sistema de gestión de calidad estará al frente de la auditoría de recertificación, y reforzará previamente y mediante las capacitaciones con el equipo completo, los puntos auditables para que se tenga el conocimiento necesario y minimizar cualquier posibilidad de incidencias.

### **5.5.15 Estudio de capacidad y detección de requerimientos para el cambio de edificio (Segundo y tercer trimestre 2015):**

Operaciones prestará a manufactura el apoyo necesario para el correcto lanzamiento de la herramienta de medición de capacidad, con apoyo de recursos para las tareas de toma de tiempos de operación, preparación de máquinas, arranques de línea, oportunidades de mejora, etc.

### **5.5.16 Certificación ISO TS Industria Automotriz (Tercer trimestre 2016):**

Si en el punto 5.5.9 se detecta viable la certificación de la compañía, el líder del sistema de gestión de calidad será responsable de esta actividad con el apoyo de dirección y todas las áreas de la compañía.

Para este momento, la evaluación de las inversiones requeridas estaría aprobada y dichas inversiones realizadas, por lo que la actividad principal será el aseguramiento de que dichas inversiones permitan a la compañía cumplir con la norma para lograr la certificación. Esto abarca todo el sistema de gestión de calidad por lo que todas las áreas estarán involucradas en el apoyo, revisión y cumplimiento de la misma, así como en el soporte durante la auditoría.

El sistema ERP jugará un papel preponderante, por lo que ya debe estar totalmente operante en esta instancia.

#### **5.5.17 Cambio de instalaciones (Primer y segundo trimestre 2016):**

Realizar el plan del cambio de instalaciones programando al personal de acuerdo a los requerimientos de los clientes de manera, que se afecte lo menos posible la producción y entregas de productos; conformar equipos para el cambio, traslado e instalación de la maquinaria, así como preparar los planes alternos de soporte a producción en caso de que alguna máquina tuviera algún desperfecto y no se pudiera arrancar en el plazo considerado (maquilar los productos estrictamente indispensables).

#### **5.5.18 Compra y renovación de la maquinaria (primer semestre 2016):**

Apoyar a manufactura a identificar las máquinas que ya están fuera de estándares productivos o que presentan problemas que el mantenimiento regular no ha solucionado para cambiarlas y evitar la instalación de cualquier máquina que presente problemas en el nuevo edificio con el fin de evitar pérdida de productividad y capitalizar el esfuerzo del cambio de instalaciones y equipo. Es responsabilidad del gerente de manufactura el presentar a los directores las opciones de reparación y la explicación del por qué es mejor reparar el equipo que así lo considere, operaciones servirá de apoyo en estas actividades con el área de mantenimiento.

#### **5.5.19 Generación de plan de renovación de equipos (tercer trimestre 2016):**

Operaciones será responsable de apoyar en las actividades relacionadas al punto 5.4.8 del plan de manufactura, al gerente de manufactura en las actividades ahí descritas y será responsabilidad de mantenimiento (área que reporta a operaciones) el cooperar en la correcta utilización de la bitácora, así como del seguimiento puntual en coordinación con el gerente de manufactura, de los mantenimientos preventivos.

#### **5.5.20 Preparación para certificación AS9100 (Industria Aero-espacial) (tercer y cuarto trimestre 2016):**

Se realizará una evaluación con la información que ventas tenga al momento de esta actividad, de la factibilidad de realizar la certificación, y solo con la consigna de que se demuestre que el potencial desarrollo de la industria aeroespacial será rentable dentro de la compañía.

La evaluación consistirá en la identificación de los requerimientos de la norma, y la preparación de auditorías de control e identificación para validar el estatus de la empresa en comparación con la certificación, la inversión requerida para cumplir con los requerimientos y realizar una evaluación con la dirección, para revisar la factibilidad financiera y asegurar que el retorno de la inversión está alineado con la empresa.

El área líder de esta actividad será gestión de calidad, y el responsable último, será operaciones.

De no encontrarse información suficiente para evaluar el nicho aeroespacial como estratégico y rentable, esta actividad no se llevará a cabo, o quedará a decisión de dirección el retomarla si se encuentra información posterior.

#### **5.5.21 Evaluación de capacidad productiva de la nueva planta (cuarto trimestre 2016):**

Apoyo a manufactura en la evaluación y toma de datos para la revisión y valoración de la capacidad productiva de las nuevas instalaciones. Operaciones será solo apoyo y el responsable seguirá siendo manufactura.

#### **5.5.22 Alineación de la planta laboral con los nuevos datos de la demanda (tercer trimestre 2016):**

En base a la información disponible en este periodo, analizar en conjunto con las áreas mencionadas en el plan, la planta laboral y las necesidades que se identifiquen, RH lidera la adquisición de talento necesario.



### **5.5.23 Certificación AS9100 (tercer y cuarto trimestre 2017):**

Al término de la recertificación ISO9001 e ISO13485, el líder del sistema de gestión de calidad enfocará sus esfuerzos a la preparación de la certificación AS9100 en conjunto en esta instancia, del agente de certificación, para valorar los riesgos y corregirlos en su caso, para así en el cuarto trimestre llevar a cabo la auditoría de certificación.

Esta actividad será aprobada previamente por la dirección después de su revisión del potencial de negocio y crecimiento que representa la industria para GGE.

Para este momento, todas las áreas estarán involucradas en el apoyo, revisión y cumplimiento de la norma, así como en el soporte durante la auditoría.

### **5.5.24 Recertificación de ISO9001:2008, e ISO13485 (tercer trimestre 2017):**

El líder del sistema de gestión de calidad estará al frente de la auditoría de recertificación, y reforzará previamente y mediante las capacitaciones con el equipo completo, los puntos auditables para que se tenga el conocimiento necesario y minimizar cualquier posibilidad de incidencias.

### **5.5.25 Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones (cuarto trimestre 2017):**

Basados en los datos que arroje el análisis de capacidad, se deberán tomar las decisiones necesarias y soportar cualquier requerimiento de compra/necesidad de mejoramiento de instalaciones, en base a los beneficios directos en los siguientes rubros:

1. Mejora en productividad.
2. Capacidades requeridas y no instaladas.
3. Nuevas tecnologías que remplazan las instaladas.

Una vez se realice el planteamiento, el equipo de Dirección evaluará la inversión en este rubro. Esta presentación correrá a cargo del gerente de manufactura, mismo que sustentará sus requerimientos apoyado con el gerente de operaciones en cualquier requerimiento.

## 5.6 Plan Financiero

El plan financiero pretende establecer una guía con la cual se puedan elaborar los presupuestos considerando las inversiones y gastos en que se incurrirá para llevar a cabo el plan de negocios, las cifras consideradas están en función de las circunstancias actuales y deberán evaluarse al término de cada ejercicio para, si resulta necesario, adaptarlas a la nueva realidad que viva la empresa al momento de su ejecución.

En las páginas siguientes, se despliega el detalle de cada actividad incluida en el plan financiero, cerrando con la programación del mismo y los montos estimados para cada actividad así como las proyecciones financieras que aseguran los flujos necesarios para el cumplimiento de las actividades.

Es responsabilidad del Director General en conjunto con el Director de Finanzas (asesor externo y encargado actual de la contabilidad de la empresa) el seguimiento y aseguramiento puntual del mismo.

Todos los montos señalados abajo son en moneda nacional (pesos mexicanos) bajo las circunstancias actuales.

## 5.6.1 Despliegue de actividades

### Año 2013

1. Reforzamiento con el personal y robustecimiento de procesos de producción, operaciones y ventas.

Mediante la publicación y revisiones periódicas, se deben reforzar los procesos asegurando su correcta ejecución con todas las áreas involucradas.

2. Plan de capacitación para el personal de labor directa.

La capacitación del personal de labor directa correrá a cargo de RH y Manufactura y se llevará a cabo a través de pláticas de reforzamiento y capacitación en los procesos establecidos así como sobre los valores de la empresa, políticas, misión y visión.

3. Plan de capacitación para personal indirecto.

La capacitación del personal indirecto correrá a cargo de RH y Operaciones y se llevará a cabo a través de pláticas de reforzamiento y capacitación en los procesos establecidos así como sobre los valores de la empresa, políticas, misión y visión.

#### 4. Apertura de 2do. turno completo de producción.

Esta actividad será liderada por Manufactura con apoyo de RH, implica la adecuación de las instalaciones (comedor, compra de mobiliario y equipo, baños, líneas productivas, etc.) y la contratación de 15 personas de labor directa con un sueldo de \$1,200 pesos por semana.

#### 5. Recertificación ISO 9001:2008.

El líder del Sistema de Gestión de Calidad se asegurará que la auditoría de recertificación llegue a buen término y se logre la recomendación de la casa auditora para mantener la certificación.

### Año 2014

#### 1. Capacitación en Lean Manufacturing a mandos altos, medios y jefes de equipo.

Esta capacitación se llevará a cabo fuera de la compañía y con un tercero especializada en cursos de esta índole, el estimado de asistentes es de 10 personas y se espera un curso de 1 mes de duración (de 4 a 6 sesiones).

#### 2. Lanzamiento de programa de mejora continua.

Este programa será lanzado con el apoyo de todas las áreas bajo la batuta del líder del Sistema de Gestión de Calidad, y se manejará inicialmente a través de publicaciones y talleres internos.

3. Identificación de nuevos clientes en Colima, Aguascalientes y Guanajuato.

El equipo de Desarrollo de Negocios se encargará de la prospección, visita y evaluación de los clientes potenciales en las regiones específicas, se espera que se dedique un total de 15 días con hospedajes, viáticos e invitaciones a clientes potenciales.

4. Certificación en ISO13485 (Industria Médica) si es viable.

El líder del Sistema de Gestión de Calidad tendrá bajo su responsabilidad asegurar que la auditoría llegue a buen término y se logre la recomendación de la casa auditora para la certificación.

Año 2015

1. Apertura de tercer turno.

Esta actividad será liderada por Manufactura con apoyo de RH, implica la adecuación de las instalaciones (comedor, compra de mobiliario y equipo, baños, líneas productivas, etc.) y la contratación de 20 personas de labor directa con un sueldo de \$1,200 pesos por semana.

2. Creación del departamento de Mejora Continua.

Esta actividad considera la contratación del Gerente de Mejora Continua y la adecuación de las instalaciones para asignar un espacio adecuado para la correcta ejecución de sus funciones.

3. Cambio de sistema a un ERP robusto que cumpla requerimientos de certificaciones con altos estándares.

Migración a un ERP robusto que logre cubrir los principales requerimientos de la industria, se asignará un “*Champion*” del sistema y todas las áreas deberán colaborar en la correcta y completa implementación del mismo, se deberá identificar la mejor solución a los requerimientos de la compañía de entre las diferentes ofertas del mercado.

4. Recertificación ISO 9001:2008.

El líder del Sistema de Gestión de Calidad se asegurará que la auditoría de recertificación llegue a buen término y se logre la recomendación de la casa auditora para mantener la certificación.

5. Prospección de clientes en Querétaro.

El equipo de Desarrollo de Negocios se encargará de la prospección, visita y evaluación de los clientes potenciales en los parques industriales de reciente apertura en la ciudad, se espera que se dedique un total de 8 días con hospedajes, viáticos e invitaciones a clientes potenciales.

6. Instauración de Gobierno Corporativo

Para ésta actividad, se contratará una firma especializada en éstas tareas, con la colaboración de todos los líderes de departamentos se pretende su conclusión en un año calendario comenzando el segundo semestre de 2015 y terminando el primer semestre de 2016.

Año 2016

1. Certificación ISO TS Industria Automotriz.

El líder del Sistema de Gestión de Calidad tendrá bajo su responsabilidad asegurar que la auditoría llegue a buen término y se logre la recomendación de la casa auditora para la certificación.

2. Cambio de instalaciones.

Las nuevas instalaciones deberán cumplir las necesidades de la compañía al momento del cambio y asegurar el crecimiento por los siguientes 8-10 años, por lo que se pretende una nave industrial de por lo menos 1,800 a 2,000 metros cuadrados con 2 pisos funcionales y áreas de servicio necesarias (comedor, sanitarios, estacionamiento, bodega, etc).

3. Compra y renovación de la maquinaria.

Esta actividad tendrá un presupuesto asignado para la compra y reparación de la maquinaria, mismo que podría variar en función del estado del mismo y los requerimientos del mercado y los clientes al momento de ésta evaluación.



Año 2017

1. Certificación AS9100 (Industria Aeroespacial).

El líder del Sistema de Gestión de Calidad tendrá bajo su responsabilidad asegurar que la auditoría llegue a buen término y se logre la recomendación de la casa auditora para la certificación.

2. Recertificación de ISO9001:2008, e ISO13485.

El líder del Sistema de Gestión de Calidad se asegurará que la auditoría de recertificación llegue a buen término y se logre la recomendación de la casa auditora para mantener las certificaciones.

3. Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones.

Esta actividad tendrá un presupuesto asignado para la compra y reparación de la maquinaria, mismo que podría variar en función del estado del mismo y los requerimientos del mercado y los clientes al momento de ésta evaluación.

4. Ampliación de regiones atacadas por el equipo de desarrollo de negocios (México, Chihuahua, Nuevo León y evaluación de Centro-América).

El equipo de Desarrollo de Negocios se encargará de la prospección, visita y evaluación de los clientes potenciales en las regiones específicas, se espera que se dedique un total de 25 a 30 días con hospedajes, viáticos e invitaciones a clientes potenciales.

## PROGRAMACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIOS

MXP Desembolso por partida

### Año 1 (2013)

		Gasto	Inversión
D	1. Reforzamiento con el personal y robustecimiento de procesos de producción, operaciones y ventas.	\$ 5,000	
RH/OPS	2. Plan de capacitación para el personal de labor directa.		\$ 10,000
RH/OPS/D	3. Plan de capacitación para personal indirecto.		\$ 10,000
RH/MNF/OPS	4. Apertura de 2do. turno completo de producción.	\$ 1,123,200	\$ 35,000
QS	5. Recertificación ISO 9001:2008.		\$ 120,000
Total		\$ 1,128,200	\$ 175,000
		TOTAL	\$1,303,200

### Año 2 (2014)

D/RH	1. Capacitación en <i>Lean Manufacturing</i> a mandos altos, medios y jefes de equipo.		\$ 50,000
QS	2. Lanzamiento de programa de mejora continua.	\$ 5,000	
D	3. Identificación de nuevos clientes en Colima, Aguascalientes y Guanajuato.	\$ 80,000	
QS	4. Certificación en ISO13485 (Industria Médica) si es viable.		\$ 200,000
Total		\$85,000	\$ 250,000
		TOTAL	\$335,000

### Año 3 (2015)

RH/MNF/OPS	1. Apertura de tercer turno.	\$1,497,600	\$ 40,000
D/QS/OPS/RH	2. Creación del departamento de Mejora Continua.	\$ 302,400	\$30,000
D/QS/OPS/RH/MNF	3. Cambio de sistema a un ERP robusto que cumpla requerimientos de certificaciones con altos estándares.		\$ 500,000
QS	4. Recertificación ISO 9001:2008.		\$120,000
D	5. Prospección de clientes en Querétaro.	\$ 30,000	
D	6. Instauración de Gobierno Corporativo		\$ 1,500,000
Total		\$1,830,000	\$ 2,190,000
		TOTAL	\$4,020,000

### Año 4 (2016)

QS	1. Certificación ISO TS Industria Automotriz.		\$ 250,000
D/QS/OPS/RH/MNF	2. Cambio de instalaciones.		\$12,000,000
D/OPS/MNF	3. Compra y renovación de la maquinaria.	\$180,000	\$3,800,000
Total		\$180,000	\$16,050,000
		TOTAL	\$16,230,000

**Año 5 (2017)**

QS	1. Certificación AS9100 (Industria Aeroespacial).		\$ 200,000
QS	2. Recertificación de ISO9001:2008, e ISO13485.		\$260,000
D/OPS/MNF	3. Inversión en nuevo equipo y mejoramiento de instalaciones.	\$250,000	\$ 6,000,000
D	4. Ampliación de regiones atacadas por el equipo de desarrollo de negocios (México, Chihuahua, Nuevo León y evaluación de Centro-América).	\$ 250,000	
Total		\$ 500,000	\$6,460,000
		TOTAL	\$6,960,000

Total de Gasto estimado                    \$3'723,200 MXP

Total de Inversión estimada            \$25'125,000 MXP

TOTAL    \$28'848,200 MXP

## 5.6.2 Proyecciones financieras

**Proforma del Negocio 5 Años de Proyección.**  
**GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.**  
**Planeación estratégica a 5 Años**  
**Escenario Economico Conservador**  
**Cifras en Pesos**  
**25-may-13**

<b>Ventas Netas</b>	<b>271,293,000.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>= Costo de Ventas</b>	<b>99,093,396.85</b>	<b>37%</b>
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>172,199,603.15</b>	<b>63%</b>
<b>- Gastos Operativos</b>	<b>108,926,111.25</b>	<b>40%</b>
<b>Otros Ingresos (Gastos)</b>	<b>0.00</b>	<b>0%</b>
<b>= Utilidad Operativa</b>	<b>63,273,491.90</b>	<b>23%</b>
<b>Costo (utilidad) Integral de Financiamiento</b>	<b>924,453.90</b>	<b>0%</b>
<b>- Gastos Financieros</b>	<b>924,453.90</b>	<b>0%</b>
<b>= Utilidad o Perdida antes I.S.R.</b>	<b>62,349,038.00</b>	<b>23%</b>
<b>- Impuesto sobre la Renta</b>	<b>9,352,355.70</b>	<b>3%</b>
<b>= Utilidad o Perdida Neta</b>	<b>52,996,682.30</b>	<b>20%</b>
<b>Dividendos</b>	<b>0.00</b>	<b>0%</b>
<b>= Utilidad Neta a Utilidades Retenidas</b>	<b>52,996,682.30</b>	<b>20%</b>
<b>Tir de los Accionistas (FTE)</b>		<b>32.37%</b>
<b>Valor Presente Neto</b>		<b>362,071.19</b>

Los gastos administrativos fueron proyectados de manera conservadora a razón de 32% de gastos administrativos, 1.5% de gastos de venta y 4% en otros; así mismo, los gastos que se proyectan derivados de la aplicación de la planeación estratégica explicados en las páginas anteriores se reflejan en la línea correspondiente:

**Gastos de Administración**

**GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.**

Planeación estratégica a 5 años

Escenario Economico Conservador

Cifras en Pesos

25-may-13

Concepto	Total	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Gastos Administrativos	<b>86,813,760.00</b>	9,600,000.00	12,480,000.00	16,224,000.00	21,091,200.00	27,418,560.00
Gastos de Venta	<b>4,069,395.00</b>	450,000.00	585,000.00	760,500.00	988,650.00	1,285,245.00
Otros	<b>10,851,720.00</b>	1,200,000.00	1,560,000.00	2,028,000.00	2,636,400.00	3,427,320.00
Gastos de Planeación Estratégica	<b>7,048,200.00</b>	<b>1,303,200.00</b>	<b>335,000.00</b>	<b>4,020,000.00</b>	<b>430,000.00</b>	<b>960,000.00</b>
<b>Total</b>	<b>108,783,075.00</b>	<b>12,553,200.00</b>	<b>14,960,000.00</b>	<b>23,032,500.00</b>	<b>25,146,250.00</b>	<b>33,091,125.00</b>

Depreciaciones	<b>28,607.25</b>	<b>28,607.25</b>	<b>28,607.25</b>	<b>28,607.25</b>	<b>28,607.25</b>	<b>28,607.25</b>
----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Estado de Resultados Anual Proforma.

GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.

Planeación estratégica a 5 años

Escenario Economico Conservador

Cifras en Pesos

09-ago-13

Concepto	Total	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ventas Netas Nacionales	271,293,000.00	30,000,000.00	39,000,000.00	50,700,000.00	65,910,000.00	85,683,000.00
Ventas Netas de Exportación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Ventas Totales	271,293,000.00	30,000,000.00	39,000,000.00	50,700,000.00	65,910,000.00	85,683,000.00
= Costo de Ventas	99,093,396.85	12,511,961.93	14,623,923.87	18,219,978.66	23,684,849.89	30,052,682.50
= Utilidad Bruta	172,199,603.15	17,488,038.07	24,376,076.13	32,480,021.34	42,225,150.11	55,630,317.50
- Gastos Operativos	108,926,111.25	12,581,807.25	14,988,607.25	23,061,107.25	25,174,857.25	33,119,732.25
Otros Ingresos y (Gastos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Utilidad Operativa	63,273,491.90	4,906,230.82	9,387,468.88	9,418,914.09	17,050,292.86	22,510,585.25
Costo (utilidad) Integral de Financiamiento	924,453.90	184,890.78	184,890.78	184,890.78	184,890.78	184,890.78
- Gastos Financieros	924,453.90	184,890.78	184,890.78	184,890.78	184,890.78	184,890.78
= Utilidad o Perdida antes I.S.R.	62,349,038.00	4,721,340.04	9,202,578.10	9,234,023.31	16,865,402.08	22,325,694.47
- Impuesto sobre la Renta	9,352,355.70	708,201.01	1,380,386.72	1,385,103.50	2,529,810.31	3,348,854.17
= Utilidad o Perdida Neta	52,996,682.30	4,013,139.03	7,822,191.39	7,848,919.81	14,335,591.77	18,976,840.30
Dividendos	-	-	-	-	-	-
= Utilidad Neta a Utilidades Retenidas	52,996,682.30	4,013,139.03	7,822,191.39	7,848,919.81	14,335,591.77	18,976,840.30
Total Acciones Comunes		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
= Utilidad por Acción (UPA)		40.13	78.22	78.49	143.36	189.77
Precio de la Acción (Po.) Valor Contable		124.01	202.24	280.72	424.08	613.85
= Precio / Utilidad (P / U)		3.09	2.59	3.58	2.96	3.23

Balance Anual Proforma.

GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.

Planeación estratégica a 5 años

Escenario Economico Conservador

Cifras en Pesos

25-may-13

	31-dic-12					
Concepto	Balance Inicial	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Activo Circulante</b>						
CLIENTES	6,387,022.00	9,096,755.50	9,750,000.00	12,675,000.00	16,477,500.00	21,420,750.00
CAJA Y BANCOS	302,727.00	1,867,323.38	8,950,925.72	14,144,431.44	9,920,280.35	19,265,250.40
INVENTARIO	1,918,723.00	1,643,835.62	2,136,986.30	2,778,082.19	3,611,506.85	4,694,958.90
DEUDORES DIVERSOS	481,012.00	481,012.00	481,012.00	481,012.00	481,012.00	481,012.00
ANTICIPO PROVEEDORES	93,994.00	93,994.00	93,994.00	93,994.00	93,994.00	93,994.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>9,183,478.00</b>	<b>13,182,920.50</b>	<b>21,412,918.02</b>	<b>30,172,519.63</b>	<b>30,584,293.20</b>	<b>45,955,965.30</b>
<b>Activo Fijo</b>						
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	190,715.00	162,107.75	133,500.50	104,893.25	76,286.00	47,678.75
EQUIPO DE TRANSPORTE	1,180,620.00	1,062,558.00	944,496.00	826,434.00	708,372.00	590,310.00
EQUIPO DE COMPUTO	255,332.00	229,798.80	204,265.60	178,732.40	153,199.20	127,666.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	3,069,587.00	2,916,107.65	2,762,628.30	2,609,148.95	2,455,669.60	2,302,190.25
DEP ACUMULADA EN ACTIVO FIJO	-2,155,653.00	-2,155,653.00	-2,155,653.00	-2,155,653.00	-2,155,653.00	-2,155,653.00
Cambio de Instalaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	11,400,000.00	10,800,000.00
Compra y renovación de la maquinaria	0.00	0.00	0.00	0.00	3,610,000.00	9,129,500.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>2,540,601.00</b>	<b>2,214,919.20</b>	<b>1,889,237.40</b>	<b>1,563,555.60</b>	<b>16,247,873.80</b>	<b>20,841,692.00</b>
<b>Activo Diferido</b>						
DEPOSITOS EN GARANTIA	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
IMPUESTOS ANTICIPADOS	1,019,186.00	1,019,186.00	1,019,186.00	1,019,186.00	1,019,186.00	1,019,186.00
OTROS	525,958.00	525,958.00	525,958.00	525,958.00	525,958.00	525,958.00
<b>Total</b>	<b>1,548,144.00</b>	<b>1,548,144.00</b>	<b>1,548,144.00</b>	<b>1,548,144.00</b>	<b>1,548,144.00</b>	<b>1,548,144.00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>13,272,223.00</b>	<b>16,945,983.70</b>	<b>24,850,299.42</b>	<b>33,284,219.23</b>	<b>48,380,311.00</b>	<b>68,345,801.30</b>
<b>Concepto</b>						
		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>						
PROVEEDORES	2,207,254.00	1,867,875.67	1,950,000.00	2,535,000.00	3,295,500.00	4,284,150.00
ACREEDORES DIVERSOS	267,406.00	267,406.00	267,406.00	267,406.00	267,406.00	267,406.00
IMPUESTOS POR PAGAR	4,747.00	4,747.00	4,747.00	4,747.00	4,747.00	4,747.00
IVA TRASLADADO	88,943.00	88,943.00	88,943.00	88,943.00	88,943.00	88,943.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	261,358.00	261,358.00	261,358.00	261,358.00	261,358.00	261,358.00
<b>Total</b>	<b>2,829,708.00</b>	<b>2,490,329.67</b>	<b>2,572,454.00</b>	<b>3,157,454.00</b>	<b>3,917,954.00</b>	<b>4,906,604.00</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>						
CREDITOS BANCARIOS	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>2,054,342.00</b>	<b>2,054,342.00</b>	<b>2,054,342.00</b>	<b>2,054,342.00</b>	<b>2,054,342.00</b>	<b>2,054,342.00</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>4,884,050.00</b>	<b>4,544,671.67</b>	<b>4,626,796.00</b>	<b>5,211,796.00</b>	<b>5,972,296.00</b>	<b>6,960,946.00</b>
<b>Capital Contable</b>						
CAPITAL SOCIAL COMUN	550,000.00	550,000.00	550,000.00	550,000.00	550,000.00	550,000.00
CAPITAL SOCIAL VARIABLE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS	87,100.00	87,100.00	87,100.00	87,100.00	87,100.00	87,100.00
UTILIDAD O PERDIDA NETA	1,585,948.00	4,013,139.03	7,822,191.39	7,848,919.81	14,335,591.77	18,976,840.30
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	6,165,125.00	7,751,073.00	11,764,212.03	19,586,403.42	27,435,323.23	41,770,915.00
<b>Total</b>	<b>8,388,173.00</b>	<b>12,401,312.03</b>	<b>20,223,503.42</b>	<b>28,072,423.23</b>	<b>42,408,015.00</b>	<b>61,384,855.30</b>

Para el flujo de caja, se consideró un pago a proveedores de 60 días y una cobranza de 90 días basadas en los datos históricos:

Flujo de Caja Anual Proforma.

GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.

Planeación estratégica a 5 años

Escenario Economico Conservador

Cifras en Pesos

25-may-13

Concepto	Total	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Saldo Inicial</b>	<b>302,727.00</b>	<b>302,727.00</b>	<b>1,867,323.38</b>	<b>8,950,925.72</b>	<b>14,144,431.44</b>	<b>9,920,280.35</b>
<b>Ingresos</b>						
Aportación Capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cobranza Clientes Nacionales	256,259,272.00	27,290,266.50	38,346,755.50	47,775,000.00	62,107,500.00	80,739,750.00
<b>TOTAL</b>	<b>256,259,272.00</b>	<b>27,290,266.50</b>	<b>38,346,755.50</b>	<b>47,775,000.00</b>	<b>62,107,500.00</b>	<b>80,739,750.00</b>
<b>Egresos</b>						
Pago a Proveedores	79,311,004.00	9,339,378.33	11,617,875.67	14,625,000.00	19,012,500.00	24,716,250.00
Mano de Obra + Gif's	17,125,860.00	2,940,000.00	3,120,000.00	3,354,000.00	3,658,200.00	4,053,660.00
Gastos Operativos	108,783,075.00	12,553,200.00	14,960,000.00	23,032,500.00	25,146,250.00	33,091,125.00
Cambio de Instalaciones	12,000,000.00	0.00	0.00	0.00	12,000,000.00	0.00
Compra y renovación de la maquinaria	9,800,000.00	0.00	0.00	0.00	3,800,000.00	6,000,000.00
Impuesto Sobre la Renta	9,352,355.70	708,201.01	1,380,386.72	1,385,103.50	2,529,810.31	3,348,854.17
Dividendos Comunes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Crédito Bancario (Cap. De Trabajo)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses Crédito Bancario (9% anual)	924,453.90	184,890.78	184,890.78	184,890.78	184,890.78	184,890.78
<b>TOTAL</b>	<b>237,296,748.60</b>	<b>25,725,670.12</b>	<b>31,263,153.16</b>	<b>42,581,494.28</b>	<b>66,331,651.09</b>	<b>71,394,779.95</b>
<b>Flujo Caja Neto</b>	<b>18,962,523.40</b>	<b>1,564,596.38</b>	<b>7,083,602.34</b>	<b>5,193,505.72</b>	<b>-4,224,151.09</b>	<b>9,344,970.05</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>19,265,250.40</b>	<b>1,867,323.38</b>	<b>8,950,925.72</b>	<b>14,144,431.44</b>	<b>9,920,280.35</b>	<b>19,265,250.40</b>



**Evaluación Económica y Costo de Capital**  
**GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.**  
**Planeación estratégica a 5 años**  
**Escenario Económico Conservador**  
**Cifras en Pesos**  
**25-may-13**

**Evaluación Flujo a Accionistas (FTE)**

<b>Inversión de los Socios</b>	<b>8,388,173.00</b>
<b>Tir del Proyecto</b>	<b>32.37%</b>
<b>Valor Presente</b>	<b>8,750,244.19</b>
<b>Valor Presente Neto</b>	<b>362,071.19</b>
<b>rs = costo de capital anual socios comunes</b>	<b>32.63%</b>
<b>rd = tasa de interés de financiamiento anual</b>	<b>9.00%</b>
<b>WACC anual = <math>(E / V * rs) + (B / V * rd)</math></b>	<b>30.80%</b>

**Resumen Ejecutivo****GRUPO GOLLET ELECTRONICS, SA DE C.V.****Planeación estratégica a 5 años****Escenario Economico Conservador****Cifras en Pesos****25-may-13**

<b>Concepto</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
<b>Balance General</b>					
Activos circulantes	13,182,920.50	21,412,918.02	30,172,519.63	30,584,293.20	45,955,965.30
Activos fijos	2,214,919.20	1,889,237.40	1,563,555.60	16,247,873.80	20,841,692.00
Activos diferidos	1,548,144.00	1,548,144.00	1,548,144.00	1,548,144.00	1,548,144.00
<b>Activo Total</b>	<b>16,945,983.70</b>	<b>24,850,299.42</b>	<b>33,284,219.23</b>	<b>48,380,311.00</b>	<b>68,345,801.30</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>					
Pasivo Fijo	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00	2,054,342.00
<b>Pasivo Total</b>	<b>4,544,671.67</b>	<b>4,626,796.00</b>	<b>5,211,796.00</b>	<b>5,972,296.00</b>	<b>6,960,946.00</b>
<b>Capital Contable</b>					
Capital social común fijo	550,000.00	550,000.00	550,000.00	550,000.00	550,000.00
Capital social común variable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportaciones futuras capitalizaciones	87,100.00	87,100.00	87,100.00	87,100.00	87,100.00
Utilidad o perd.neta	4,013,139.03	7,822,191.39	7,848,919.81	14,335,591.77	18,976,840.30
Utilidad retenida	7,751,073.00	11,764,212.03	19,586,403.42	27,435,323.23	41,770,915.00
<b>Capital Contable</b>	<b>12,401,312.03</b>	<b>20,223,503.42</b>	<b>28,072,423.23</b>	<b>42,408,015.00</b>	<b>61,384,855.30</b>
<b>Pasivo + Capital Contable</b>	<b>16,945,983.70</b>	<b>24,850,299.42</b>	<b>33,284,219.23</b>	<b>48,380,311.00</b>	<b>68,345,801.30</b>
<b>Liquidez</b>					
Activo Circulante / Pasivo Circulante	5.29	8.32	9.56	7.81	9.37
Act. Cir. - Inv. / Pasivo Circulante	4.63	7.49	8.68	6.88	8.41
Cap. de Trabajo = Act. Cir - Pas. Cir.	10,692,590.83	18,840,464.02	27,015,065.63	26,666,339.20	41,049,361.30
<b>Apalancamiento</b>					
Pasivo Total / Activo Total	0.27	0.19	0.16	0.12	0.10
Pasivo Total / Capital Contable	0.37	0.23	0.19	0.14	0.11
<b>Economicas</b>					
(Wacc) Costo Ponderado del Capital	29%	36%	27%	33%	30%
(ROA) Utilidad Operación / Activos =	29%	38%	28%	35%	33%
(ROE) Utilidad Neta / Capital =	32%	39%	28%	34%	31%

## **APENDICE GOBIERNO CORPORATIVO**

## **Instauración de Gobierno Corporativo**

En aras de lograr una administración que demuestre y dé al exterior muestras de transparencia y equidad alineada con los mejores intereses de desarrollo de la compañía, de fortalecer la ética y los valores de la compañía, se sugiere la implementación del gobierno corporativo, así como para complementar la preparación para la emisión del bono de deuda pública.

El gobierno corporativo es un conjunto de prácticas y controles cuyo objetivo es llevar una administración transparente y equitativa alineada con los intereses de sus accionistas, teniendo como premisa prevenir conflictos de intereses y posibles abusos, así como el menoscabo en el patrimonio de sus inversionistas al tiempo que delimita el deber ser del consejo de administración para conseguir un desempeño ético en la empresa.

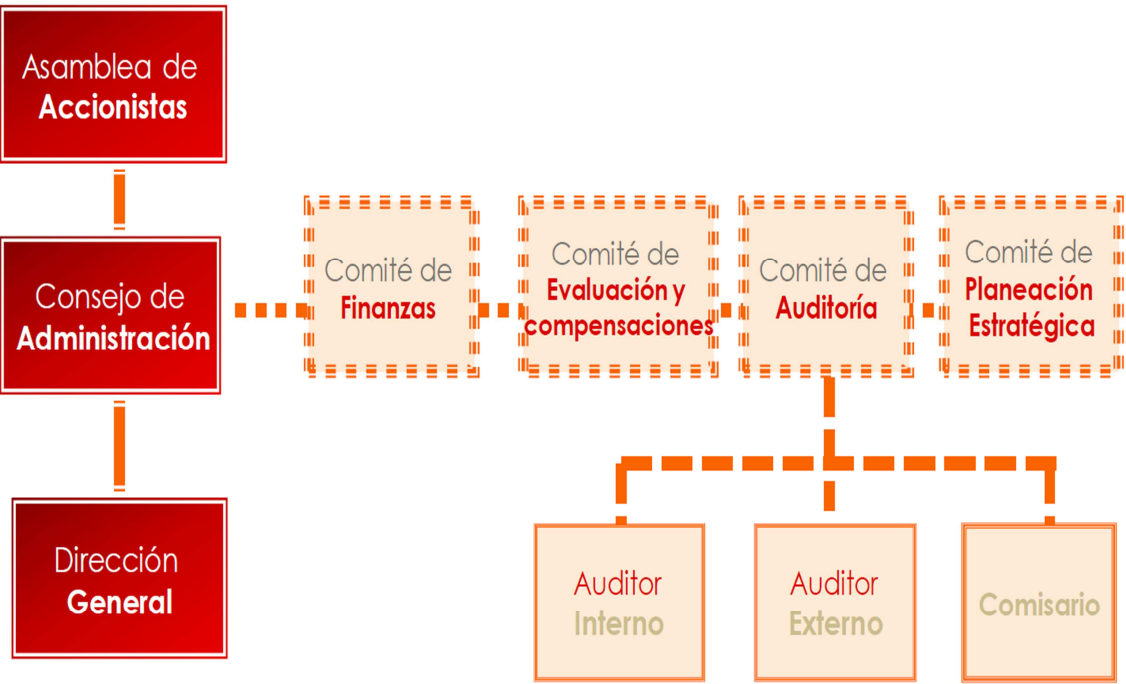
Entre los principales objetivos que otorga la implementación de un gobierno corporativo se cuentan:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

4. Asegurar que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
6. La identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

En cuanto a la estructura recomendada para el consejo de administración, se recomienda integrar un 25% de consejeros independientes para asegurar menos compromiso y más objetividad y la menor cantidad posible de consejeros relacionados (empleados de la empresa).

Para llevar a cabo los objetivos que se persiguen con la implementación de gobierno corporativo se propone la creación de órganos intermedios del consejo de administración: comité de auditoría, comité de planeación estratégica, comité de finanzas y comité de sueldos y compensaciones.



*Asamblea de accionistas*

Es el órgano supremo de decisión y control de la sociedad, para la protección de los intereses de sus accionistas.

Algunas recomendaciones para el orden del día cuando se lleven a cabo las asambleas serían las siguientes:

- ✓ Incluir dentro de la información que se entregue a los accionistas, la propuesta de integración del Consejo de Administración y el currículum de

los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría y, en su caso, su independencia.

- ✓ No agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.
- ✓ La información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación.
- ✓ Elaborar un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberá ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.

El Consejo de Administración debe incluir en su informe anual a la Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio.

- ✓ Los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo, estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial. Es importante incluir en el informe anual los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.

- ✓ Que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general.

## Responsabilidades del Consejo

- I. Definir la visión estratégica de la compañía.
- II. Vigilar su operación.
- III. Aprobar la gestión.
- IV. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- V. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.
- VI. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- VIII. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.



IX. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.

X. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.

XI. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.

XII. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.

XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.

XIV. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.

XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.

XVI. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que les aplican.

XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad. 3 ()

## **CONCLUSIONES**

El país se encuentra inmerso en un proceso global que lo posiciona por el simple hecho de su geografía, pero aparte por la calificación de su mano de obra, la especialización y el reconocimiento de las capacidades de una generación que trata de empujar cada vez más fuerte por un cambio profundo en las instituciones y la manera de manejar el mismo, dando cada vez más confianza a las inversiones extranjeras para apostar por México, dentro de un grupo de países con una gran oportunidad de crecimiento, y que al mismo tiempo representa una gran responsabilidad de hacer las cosas bien, de aumentar la productividad y responder a las exigencias de los mercados mundiales con productos y servicios de excelencia para liderar el grupo de países conocido como “MIST” (*México, Indonesia, Singapur y Tailandia*).

El país ha tenido ya en algunas ocasiones oportunidades similares para descollar que lamentablemente, no han sido aprovechadas debido a situaciones culturales, políticas y económicas (directamente relacionadas con la forma en que la riqueza está distribuida en México), ya sea por la incapacidad de dar el siguiente paso, o por no convenir a los intereses de quienes generan las leyes y debieran crear también las oportunidades para el desarrollo.

Sin embargo, se vuelve a presentar una oportunidad dorada al país, una nueva coyuntura que, de aprovecharse correctamente, podría posicionar a México en un lugar primordial y de liderazgo para América Latina, con una actividad comercial importante no solo con Estados Unidos, si no con Centro y Sud-América, Europa y Asia.

Esta coyuntura que, aunada a las expectativas de crecimiento sectorial publicadas en diferentes fuentes, así como las tendencias que muestran los censos económicos, refuerzan la idea de que la industria de manufacturas electrónicas mantendrá su crecimiento, de ahí que Grupo Gollet Electronics tiene una oportunidad muy grande de subirse a la ola y consolidar sus operaciones generando una reputación que los respalde y los impulse a obtener una mejor porción del mercado, mientras que lo expande y genera una huella regional representativa.

Los últimos tiempos han atestiguado la manera en que los capitales y empresas salen de China en búsqueda de un nuevo destino de inversión atractivo y que les represente los bajos costos que en algún momento llegó a representar China, y que favorablemente para México, se han elevado, al tiempo que con los incrementos en los hidrocarburos, los fletes cada vez más, se comen un mayor porcentaje de la utilidad de los grandes corporativos, quienes buscan maneras alternativas de recuperar su rentabilidad e incrementar sus márgenes de contribución; aquí es donde factores claves como la geografía, la mano de obra, la capacidad de los ejecutivos, la visión y energía de los empresarios y la apertura comercial deben de ser aprovechados para lograr la consolidación del país y obtener un lugar entre las principales economías del mundo.

Nada de esto será alcanzado si el gobierno no logra consolidar las reformas y los cambios profundos requeridos para dar un golpe de timón al rumbo de la nación, nuevamente tienen la oportunidad de catapultar a México; como se comenta en el análisis de los factores externos, el país depende de que sean capaces de armar un plan completo y adecuado para modernizar el marco

comercial, empresarial y de competencia en el país, esperemos que no sea un intento fallido como en las ocasiones anteriores y ahora sí se logre el estirón que hace falta.

Con todo lo anterior dicho, se debe apostar por el crecimiento de las empresas, con trabajo inteligente y aplicando los esfuerzos en mejorar la competitividad, la calidad, la productividad y generar solidez financiera que les permita un crecimiento regional que poco a poco registre una huella importante en el mapa mundial de las organizaciones.

Las compañías mexicanas tendrán cada vez más competencia, pero al mismo tiempo más negocios potenciales que cerrar, sin embargo para lograrlo, deben modernizarse, adoptar una cultura de constante cambio y de calidad total, cambiar la mentalidad para buscar gestionar las oportunidades y después capitalizarlas, ¡éste es el paso que nos toca dar!

Con éste trabajo se demuestra la viabilidad financiera de este proyecto y sugiere los pasos que se pueden seguir para lograr una consolidación y el crecimiento buscado por la dirección, la mesa está puesta, aprovechar las oportunidades a través del trabajo duro y enfocado que requiere esta transformación está en los líderes de la compañía y en su capacidad de “subir al barco” a sus colaboradores para lograr los resultados aquí proyectados, esto es un primer paso, después de 5 años las metas deberán ser más desafiantes.

## Bibliografía

1. Nuñez, M. (2013). México contra reloj, cinco razones por las que México debe cambiar ahora. No ahorita. Contexto internacional. País de moda. CNN Expansión, 68-69.
2. Fernández, C. (2013). México hoy, México mañana. FORBES México, 128.
3. Oxford Economics, Industry Forecast Data, 2013-02-11.
4. Inegi, Censos Económicos 2004 y 2009, Resultados definitivos.
5. Grupo Gollet Electronics, Manual de Gestión de Calidad. 2013 Rev 9, 10.
6. IMEF. (n.d.). Gobierno Corporativo. Boletín 1.

### *Bibliografía adicional:*

Ross, S. (2009). Finanzas Corporativas. McGraw Hill Latinoamérica, 8va edición.

Vidaurre Aguirre, H. M. (2012). Matemáticas Financieras. CENGAGE Learning, 5ta Edición.

Coss Bu, R. (2005). Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editorial Limusa, 2da Edición.

Reportes Ejecutivos (2012). Grupo Gollet Electronics.

Notas de Clase Finanzas Corporativas (2012). ITESO.