

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa fabricante de joyería y bisutería fin en el municipio de Guadalajara.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Maria Susana Vazquez Beas Licenciatura en Ingeniería Ambiental

Daniel Garcia Teruel Salcido Licenciatura en Administración de Empresas

Luis Gómez Cárabes. Licenciatura en Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Mtro. Ing. Carlos Alberto López Kirschner

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2017

ÍNDICE

Introducción	1
I. Descripción del proyecto	3
1. Generalidades y contexto de la empres	3
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	3
1.2. Historia de la empresa.....	4
1.3. Entendimiento del negocio.....	4
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	7
1.5. Análisis del entorno.....	8
2. Diagnóstico	13
2.1. Metodología del diagnóstico	13
2.2. Proceso particular.....	14
2.3. Descripción de la situación de la empresa	15
2.4. Análisis e interpretación de resultados	16
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	16
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	18
3. Planteamiento estratégico	20
3.1. Misión, Visión y Valores	20
3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General	20
3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo	22
4. Propuesta de mejora	23
4.1. Nombre de la propuesta	23
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	23
Matriz de priorización de propuestas	23
4.3. Plan de acción detallado	24
5. Implementación	25
5.1. Actividades realizadas y su justificación	25
5.2. Tablero de seguimiento de indicadores	31
5.3. Resultados obtenidos	31
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	33
6. Recomendaciones.....	39
6.1. Corto plazo	39
6.2. Mediano plazo	39
6.3. Largo plazo	39
III. Anexos y Fuentes consultadas.....	40

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- ∅ Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.

Ø Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).

Ø Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).

Ø Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: LA EMPRESA	
Domicilio: Calle , , Jal. México	
Teléfonos: 33-44-21-21	Página web: http://www.laempresaX.com Correo electrónico:
Tiempo de fundación: 19 Años	Forma jurídica: Persona Moral Razón Social: La Empresa S. de RL de C.V.
Número de empleados: 2 Administración 16 Producción 3 Ventas y mercadotecnia	Giro de la empresa: Bisutería fina

Datos generales del empresario:	
Nombre: Gerente Administrativo #1 Gerente Comercial Director General	
Escolaridad: - Preparatoria - Licenciatura - Preparatoria	Edad: -38 años -36 años -66 años
Experiencia previa: Director General lleva 33 años siendo joyero; hace décadas fue premiado en el top 5 joyeros en México.	

1.2. Historia de la empresa

La empresa La Empresa fue fundada por los empresarios, quienes han estado juntos durante 38 años. Comenzaron a crear joyas, distinguiéndose por su creatividad, buen gusto y calidad en los diseños que confeccionados. Su primer tipo de productos eran a base de oro, luego experimentaron con plata líquida y durante los últimos 11 años su enfoque se ha centrado en el vidrio dicroico, siendo La Empresa la empresa productora de joyería con este material más grande de México.

El vidrio dicroico se trata de un cristal a base de óxidos metálicos (motivo por el que éste adquiere sus colores brillantes) inventado por la NASA, que utilizaban para formar las puntas de las naves, gracias a su capacidad de resistir altas temperaturas. Este material se transforma en una excepcional e inimitable pieza de joyería cuando se mezcla con la creatividad de la pareja Mercer, fundadora de la empresa, que ha estado alimentando su talento a través del diseño de joyas por más de 33 años. Actualmente la empresa cuenta con 3 líneas de producción; cuentas, micro perla y vidrio de mar.

Los empresarios conformaron la empresa, un negocio multicultural que tiene un estilo único y un toque especial artesanal que es difícil de conseguir en el mercado de hoy con la calidad ofrecida por la empresa.

Se caracterizan por ser una empresa orientada al cliente estando al pendiente de sus necesidades. Tienen la filosofía de que el negocio debe ser más que un intercambio de bienes por dinero; debe ser una experiencia agradable y amigable.

1.3. Entendimiento del negocio

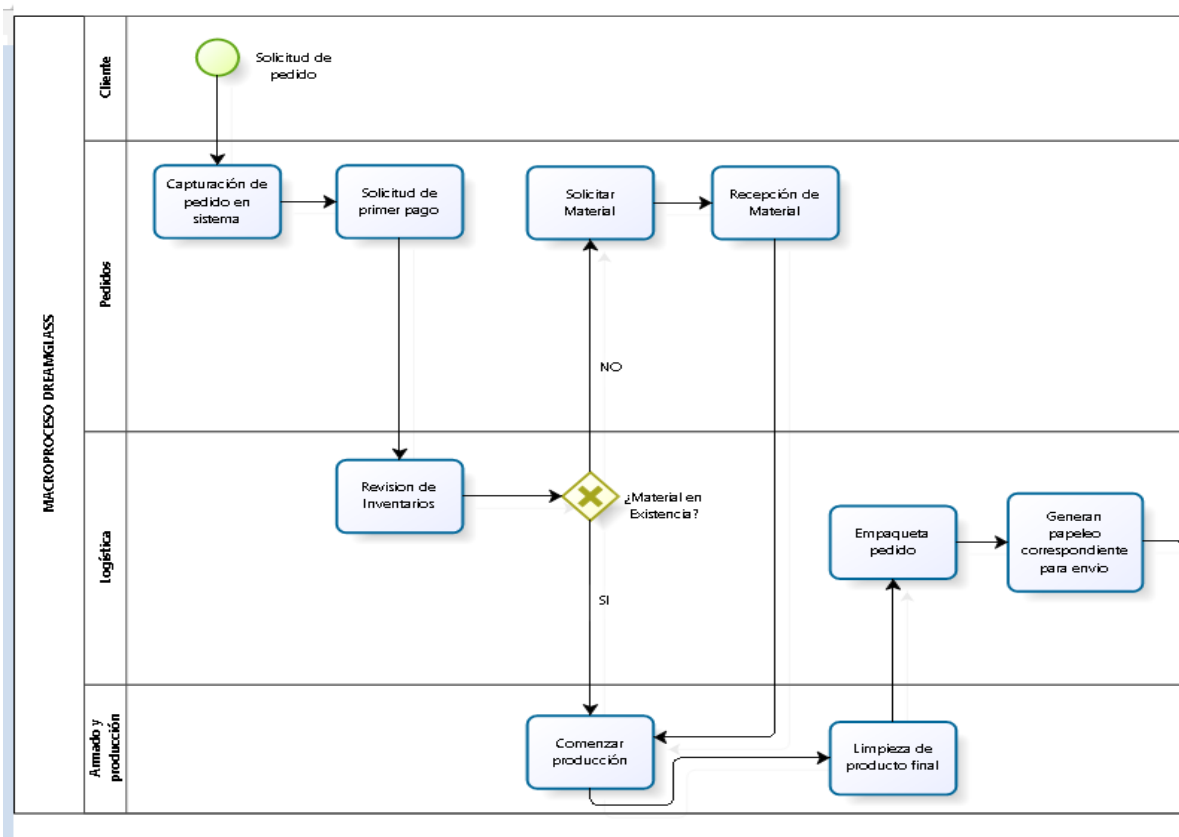
En La Empresa el proceso general para realizar un pedido se desarrolla de la siguiente manera: en el momento en el que se solicita un pedido, generalmente por medio de un correo electrónico, se captura en el sistema para tener el registro, después se solicita el primer pago. Se realiza a revisión de inventario,

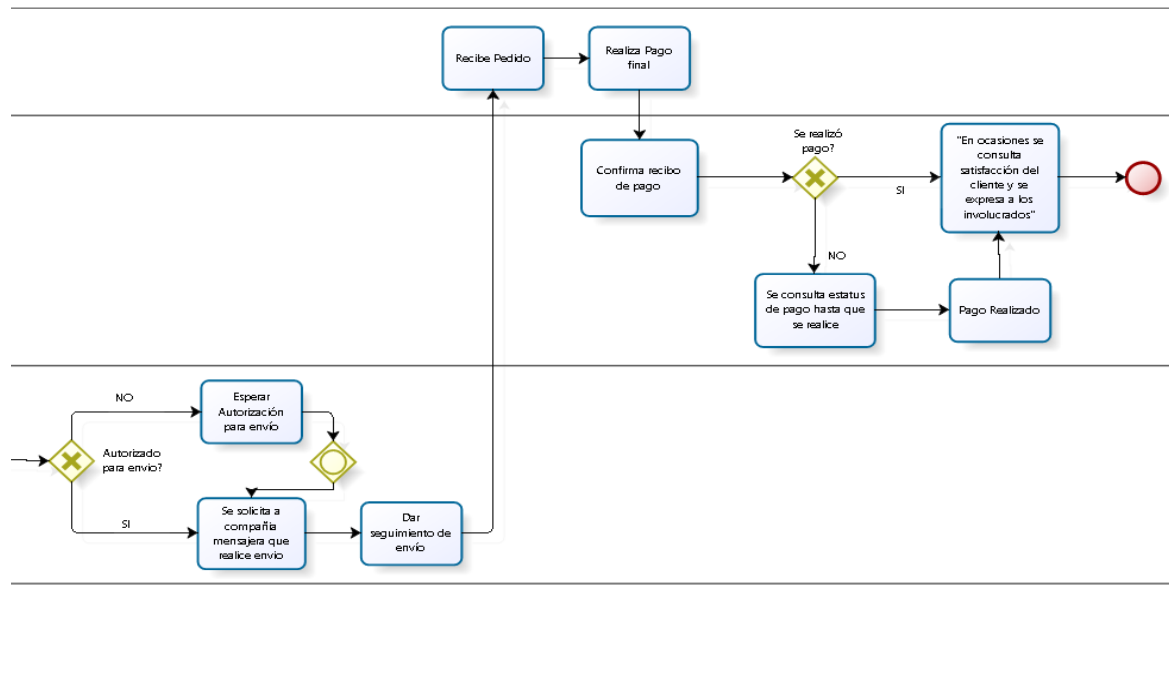
en caso de que el material necesario no se encuentre en existencia, se solicita con el proveedor, se recibe y comienza la producción.

En caso de poseer el material desde el comienzo, la producción comienza al momento. Una vez terminada la producción, se limpia y se empaqueta; se genera el papeleo correspondiente para el envío y se espera la respuesta. En caso de que el envío no haya sido autorizado, se espera a tener una respuesta positiva, si la autorización se dio desde el inicio, se le da seguimiento al envío.

El cliente recibe el pedido y se realiza la solicitud del pago final, si el pago no se llega a realizar se espera hasta que este se lleve a cabo. Una vez completada esta acción, en ocasiones se realiza una llamada de servicio al cliente, se consulta la satisfacción del cliente.

Diagrama del proceso general del negocio





Actualmente son 21 empleados: 3 son de administración, 2 son de logística, 1 en ventas que también forma parte de la producción, junto con 15 operarios de las distintas líneas de producción, diseño en láser y mantenimiento. Todos están bajo un contrato en el cual se establece que son 8 horas y media de trabajo, con una hora de descanso para comida, dentro del contrato está establecido que se labora de lunes a viernes, estableciendo que se trabaja los sábados en caso de ser necesario, pero lo normal es que no se trabaje. El horario es de 07:25 am - 5:00 pm.

La empresa cuenta con misión y visión y valores, estos fueron establecidos aproximadamente hace 2 meses. Sus objetivos se encuentran de manera implícita y existen políticas en algunas áreas y se está procurando que la producción se haga más controlada.

1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor.

Se redacta en función a las siguientes preguntas: ¿Qué valor entregamos al cliente?, ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?, ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? y ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Con las preguntas anteriores definimos que la empresa otorga productos de joyería y bisutería de vidrio y plata que embellecen a sus usuarios, otorgándoles una gran variedad de collares, aretes, brazaletes y cuentas a un precio muy accesible y garantizan un producto artesanal de calidad.

Sus clientes principales son mayoristas que distribuyen sus productos en Alaska, USA, el Caribe, México y Gibraltar; sin embargo, tienen otros clientes a los que les maquilan piezas únicas, invitándoles a ellos tener una línea de producción.

Ventaja competitiva de la empresa.

Tienen una empresa que se fundó hace más de 42 años; la mayoría de sus empleados que llevan más de 15 años colaborando con ellos y llevan la camisa de la empresa bien puesta y son especialistas en sus productos; han logrado ofrecer un producto único en cuanto originalidad en diseño, capacidad de producción y técnicas de producción.

La empresa tiene mucha oportunidad de expandirse, ya que está por entrar la segunda generación a crecer lo que Director General comenzó. Tienen alcance en Sudamérica por estar ubicados en México y tener clientes en el Caribe. Al tener clientes a los que les maquilan piezas de vidrio y plata, tienen gran oportunidad ya que les deja un gran margen de utilidad, lo podrían potencializar.

1.5. Análisis del entorno

El análisis del entorno ofrece la ventaja de transformar las amenazas en oportunidades, en lugar de ser vistas como un problema. Así también, en cuanto se comprenden los resultados del análisis del entorno se abre el panorama que muestra las fortalezas y debilidades de la empresa.

En el documento: INEGI, (1998) Diagnóstico nacional de la joyería y tendencias globales a nivel nacional. Se realiza un análisis de la industria de la joyería en México y sus tendencias relevantes a nivel internacional. Se encontró que **México** es el cuarto principal productor de joyería con plata a nivel mundial, después de India, Italia y Tailandia.

El 79% de la joyería de exportación con plata mexicana se envía a Estados Unidos, otros países importantes en la exportación de joyería son Francia, Alemania, Gran Bretaña y Japón.

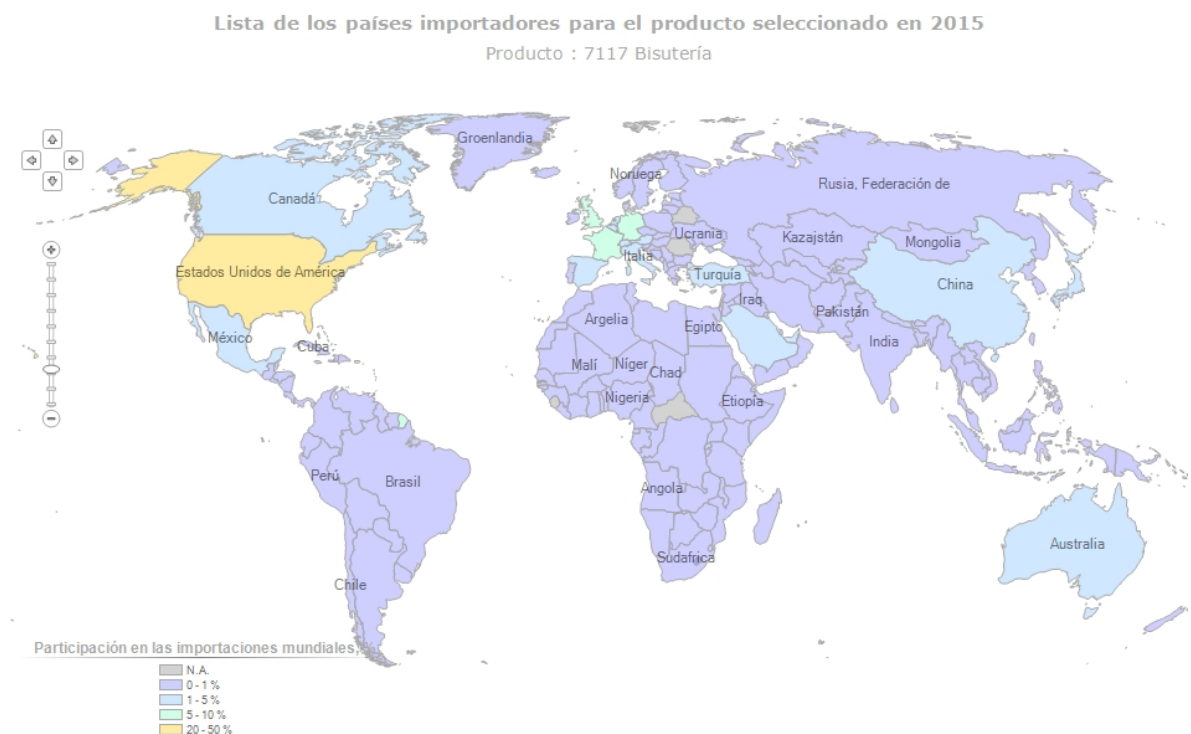


Imagen 1. Lista de los países importadores para bisutería en 2015

Fuente: TRADE

En la imagen 1 se encuentran los países importadores de bisutería clasificados por color siendo que aquellos países en color amarillo participan en la importación de este producto un 20 - 50%, en este caso Estados Unidos. La siguiente categoría comprende aquellos que participan de 5 - 10% en la importación total, siendo éstos Francia, Alemania y Reino Unido. México se encuentra en la categoría que participa entre el 1 - 5%, junto con Canadá, China y Australia.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2015

Producto : 7117 Bisutería

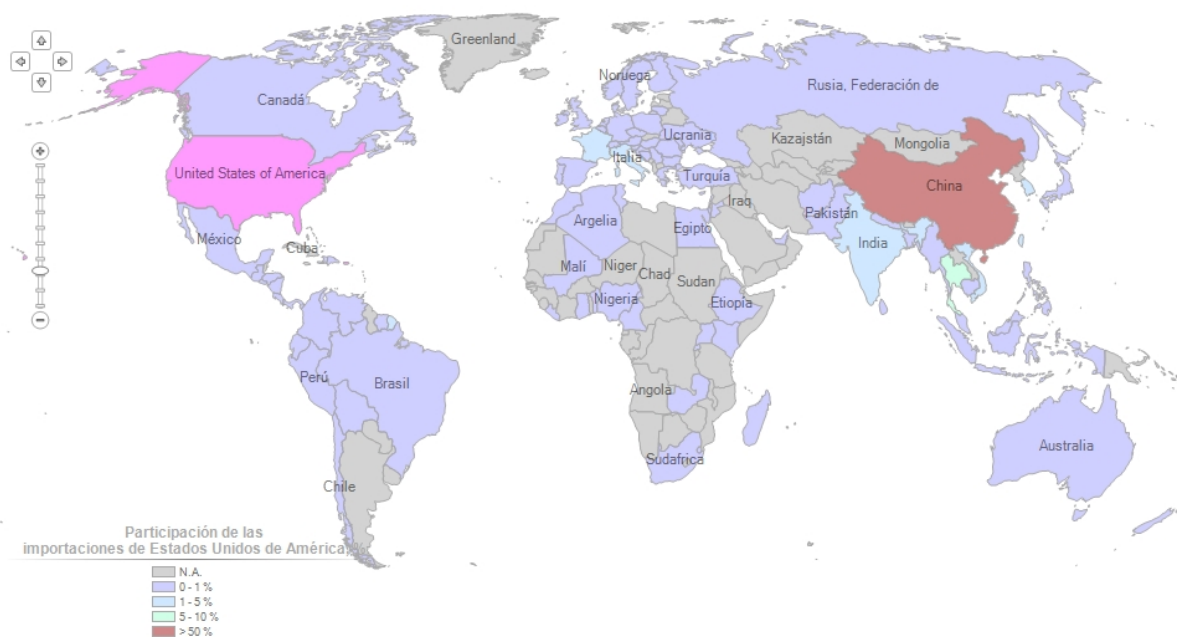


Imagen 2. Lista de los mercados proveedores para bisutería importado por EE.UU. en 2015.

Fuente: Trade

La lista de los mercados que proveen bisutería a Estados Unidos muestra que China es su principal exportador con una participación mayor al 50%, seguido de Tailandia. México participa en su exportación de bisutería a Estados Unidos con un 1% del producto.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Pago de impuestos por importación cada vez que se realiza una compra de vidrio dicroico	Condonar impuesto por importación por parte del programa gubernamental "Drawback".	Recibir una respuesta negativa por parte del programa que la ofrece. (no contar con los requisitos solicitados)
El método de pago es variable según el cliente	Se establecen contratos de pago legales.	El cliente se encuentra inconforme con la propuesta de pago.
Tratado de libre comercio vulnerable a próximos cambios	Abrirse paso dentro de centros turísticos mexicanos y/o aquellos países fuera del TLCAN.	La remuneración no se iguala a la obtenida en el extranjero. Se volatilizan los precios debido al cambio de moneda.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
El producto es poco o nada conocido por el mercado nacional	Publicitar el producto de manera estratégica.	Gran inversión sin resultados concretos.
Fabrican en Guadalajara, pero sus proveedores son de USA o de Taxco	Abrir un nuevo mercado de consumidores en Guadalajara y México, ya que no encontramos ningún otro productor de joyería a base de cristal dicroico en GDL.	Conocimiento del vidrio dicroico por parte de los competidores y saturación de mercado.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Cambio de presidencia en USA,	Expandir su mercado en Latinoamérica y Europa.	Cambios de aranceles para exportación,

junto con cambios en los tratados de libre comercio.		provocando cambios en las utilidades o precio final.
Aspectos tecnológicos:		
El sistema operativo es conocido únicamente por el gerente general	El sistema operativo se descentraliza y se aprovecha al 100% su uso. No se compromete la información de la empresa en un programa.	El sistema y la información que guarda quedan comprometidos por falta de conocimiento sobre el uso del programa.
Aspectos de competencia:		
Territorio de ventas	Extender su territorio de ventas en playas mexicanas y/o centros turísticos.	Rechazo por parte del mercado meta.

Información DENU E (33-33) Industrias manufactureras / (339) Otras industrias manufactureras / (3399) Metalistería y joyería / (339913) Joyería de metales y piedras no preciosas y otros materiales.

Tabla 2. Negocios de Bisutería en México según el número de empleados								
Número de empleados	0-5	6-10	11-30	31-50	51-100	101-250	MÁS	TOTAL
NACIONAL	2154	64	29	4	2	2	1	2256
REGIONAL (Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Nayarit).	527	30	11	1	0	0	0	569
ESTATAL	107	14	8	1	0	0	0	130
GDL	27	4	4	0	0	0	0	35

Después de realizado el análisis del entorno se encontraron áreas en las que se puede explotar el potencial de la empresa, tanto en la parte comercial como en la parte de crecimiento. Esto es debido a las oportunidades de venta con las que se cuenta dentro de la República mexicana, sean estos centros turísticos o grandes ciudades. A su vez, se hacen presentes ciertas amenazas, como lo son el cambio de gobierno de Estados Unidos. La joyería La Empresa cuenta en estos momentos con las herramientas necesarias para dar un paso hacia delante, aprovechando su potencial que, si es ignorado podría resultar en un mal innecesario ya que las mismas amenazas que se asoman son las puertas que les permitirán seguir adelante.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular.

El primer contacto con la empresaria, Gerente Administrativo #1, se estableció en la empresa. En esta junta, nos platicó sobre el negocio, su situación actual y la visión que se tiene de ella.

Durante la segunda sesión se realizó la evaluación del clima laboral, el levantamiento de macro-proceso y el organigrama, con el que se hizo evidente que era necesario la formalización de la descripción de los puestos para los empleados. Para completar el análisis del entorno con datos concretos, se indagó en la base de datos de indicadores DENU, del INEGI, acerca de distintos establecimientos de fabricantes de joyería de exportación.

En la tercer visita a la empresa se presentaron los avances y resultados obtenidos al evaluar el macro-proceso y el clima laboral. Se realizó el Layout, se presentó a los consultores el proceso interno de la producción, se entrevistaron a los encargados de las líneas y se les cuestionó acerca de su percepción de la empresa y de su funcionamiento. Aquí se logró identificar que en cada área junto con sus encargados en sí, cuentan con un orden adecuado para trabajar y que no existen problemas entre ellos que ocasione una demora para la empresa; todos concluyeron que están muy agusto haciendo su trabajo; lo único que sí piden es un orden con sus altos mandos, ya que a veces pareciera que no se organizan para transmitir la información.

En la sesión entre los consultores, se procesó la información estadística nacional e internacional en la cual se encontraron puntos potenciales en los que se puede desarrollar la empresa.

Durante la quinta visita a la empresa, se realizaron los diagramas de flujo de proceso y se analizó el flujo de información. Con ayuda de los encargados de cada línea se realizó este diagrama por área. Aquí se identificaron posibles puntos de los procedimientos que podrían ser aptos para implementar alguna revisión de calidad en el producto. En la siguiente reunión de consultores se

realizó el diagrama de causa-efecto para poder observar de manera más clara los problemas que enfrenta la empresa. Así mismo se elaboró la herramienta de diagnóstico (DIE) y se realizó la matriz de priorización de propuestas.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

El resultado del Diagnóstico Integral Empresarial califica a la empresa La Empresa como básica, por lo que se entiende que tienen como prioridad lo más fundamental en el negocio. La herramienta comprende 5 criterios básicos en una empresa, estos criterios son:

- Gestión empresarial
- Ventas y mercadotecnia
- Operaciones
- Recursos humanos, y
- Finanzas

Cuidar cada uno de estos sectores traerá como resultado la salud empresarial, permitirá potencializar la competitividad de la empresa y brindará una estructura sólida que permita operar con seguridad, cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa.

A continuación se describe el diagnóstico encontrado en cada uno de estos sectores:

En cuanto a **gestión empresarial** se encontró que la empresa cuenta con una calificación “básica” de 4.5. Esto es debido a la informalización que existe en la organización, a pesar de contar con la noción de qué es lo que hace cada individuo, el estilo de liderazgo de la empresa se califica como débil.

Las **ventas y mercadotecnia** se califican como básicas para esta empresa, entendiendo que se promueven las ventas constantemente durante todo el año. La empresa cuenta con sistemas no estandarizados, la empresa indaga poco sobre los mercados que presenten competencia para ellos. Cuentan con

sistemas informales de presupuestos, de igual manera no se tiene establecido formalmente un servicio post venta con los clientes.

En el criterio de las **finanzas** la empresa se encuentra con un 7.3 sobre 10 lo que lo clasifica como confiable. Esto es debido al conocimiento integral que tiene el gerente del negocio; lleva cuentas, maneja presupuestos, cuentan con un sistema estructurado y organizado que les permite avanzar con las operaciones financieras.

En el **área operativa** la empresa se encuentra en zona básica según la herramienta utilizada, todo esto debido a que la empresa conoce de manera eficiente su producción pero no se encuentra formalizada, por lo tanto la herramienta lo cataloga como básica.

En cuanto al área de **Recurso Humanos** se encuentra de igual manera en zona básica según la herramienta, ya que en base a las preguntas realizadas se encontró que la empresa carece en el área de evaluación del desempeño, además de la gestión de la tecnología y la innovación.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA ¹

“Esta herramienta tiene como objetivo realizar un análisis comparativo en términos competitivos. Forma parte del sistema de planteamiento estratégico. Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “Oportunidades” y “Amenazas”. Estas variables externas son no controlables, y el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos “Fortalezas” y “Debilidades”. Estos aspectos internos analizados son los que van a determinar la competitividad de la empresa.”

Mapa conceptual ²

“El mapa conceptual es una herramienta que representa una estructura lógica del conocimiento que una persona tiene sobre algo (concepto, valor, ideología,...), con relaciones significativas que van entrelazando las proposiciones. Permite un mayor impacto y entendimiento por medio de la representación visual y gráfica en el establecimiento de jerarquías. Las etapas para construir un mapa conceptual son las siguientes:

- Identificar conceptos, listarlos y ordenarlos,
- Construir la mapa, colocando el concepto más inclusivo en la parte superior,
- Seleccionar otros subconceptos que forman parte del concepto principal,
- Unir los conceptos, definiendo las relaciones entre ellos.”¹

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

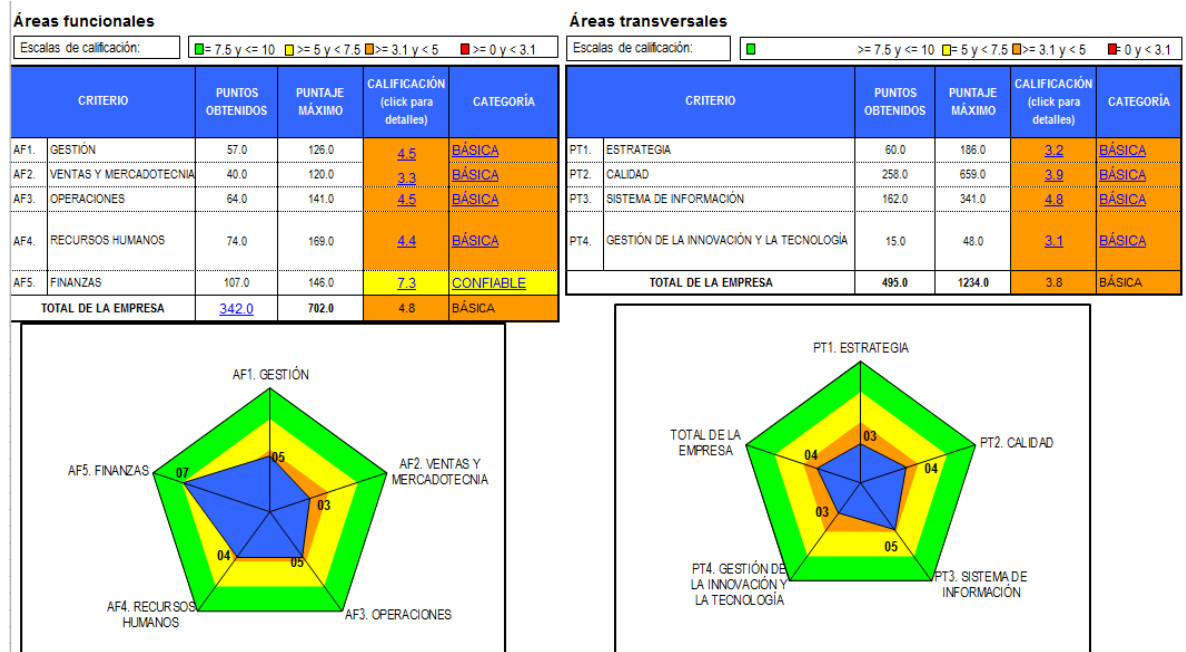
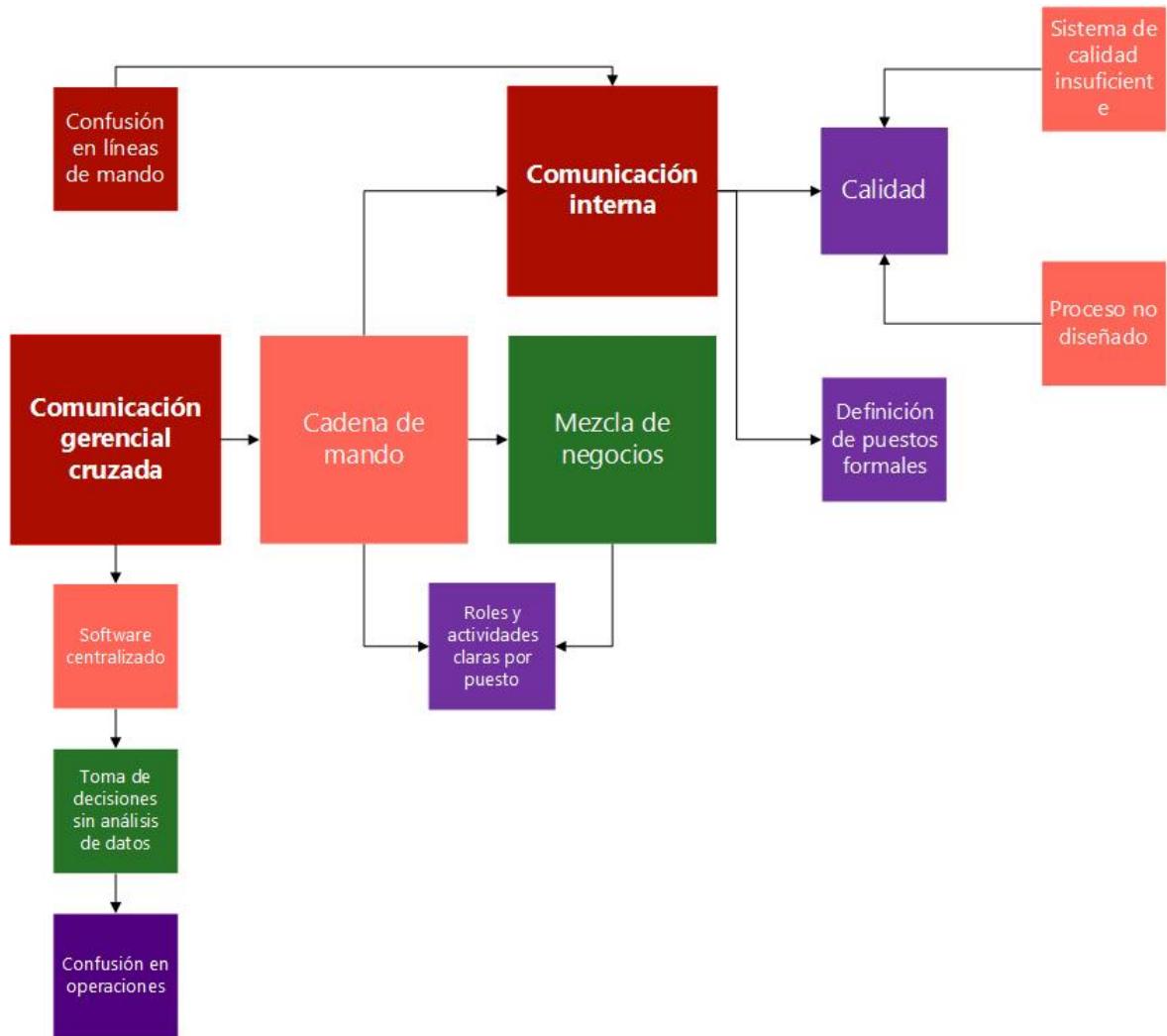


Tabla 3. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en el ramo	Confusión en las líneas de mando
Alto involucramiento de los dueños	Sistema informal de control de proceso
Baja rotación de personal	Control de calidad informal
Personal con habilidad y conocimiento del proceso	Comunicación deficiente entre departamentos
Ambiente de trabajo cordial	Proceso de producción no lineal
Software administrativo y de operación desarrollado a la medida del negocio.	Control de inventarios empírico
Productos exclusivos y de diseño propio	Toma de decisiones financieras sin análisis de datos.

Diagrama causa-efecto



El diagrama causa-efecto es una herramienta que permite diagnosticar las posibles causas que puedan estar provocando un problema específico. En el caso de la empresa La Empresa se obtuvieron como teorías principales de la causa de los problemas existentes; la comunicación gerencial cruzada, junto con la confusión en la cadena de mando. Lo que repercute en las decisiones financieras convenientes, los roles y actividades asignados a los empleados no están claros y en la calidad de los productos que se envían al cliente.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión

Somos un equipo integral que ofrece servicio de calidad, creando accesorios artesanales que resaltan la belleza de cada individuo.

Visión

Ser una empresa confiable, creativa e innovadora, comprometida con el servicio al cliente, ofreciendo productos hechos a mano de calidad usando diferentes canales comerciales

Valores

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Pasión.
- Confiabilidad.
- Colaboración.

3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Experiencia en el ramo.- Alto involucramiento de los dueños.- Baja rotación de personal.- El personal tiene habilidad y conocimiento del proceso.- Ambiente de trabajo cordial.- Liderazgo claro de David (dueño).- Regularidad en los procesos impositivos (ir al día con sus pagos).	<ul style="list-style-type: none">- Confusión en las líneas de mando- Sistema informal de control del proceso.- Control de calidad informal.- Sistema computacional centralizado.- Comunicación entre departamentos deficiente.- Mezcla de empresas; La Empresa con 7 mares, crea confusión entre empleados y comandos.

<ul style="list-style-type: none"> - Software administrativo y de operación desarrollado a la medida del negocio. - El 80% de sus ventas están distribuidas en el 30% de sus clientes. - Productos exclusivos y de diseño propio. - Líneas de producción definidas. - Multi-habilidad de los operadores para apoyar en cualquier línea de producción. - Sueldos por arriba del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de producción no lineal. - Sólo se cuenta con una persona con inglés como segunda lengua. - Dificultad para cobrar en el extranjero. - Toma de decisiones financieras sin cautela. - Control de inventarios empírico. - Alta nómina y mucha antigüedad en la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Programa gubernamental "DrawBack" - Exportación a países fuera del TLCAN - Explotación de nuevos mercados al ser el único que maneja el vidrio dicroico. - Tipo de cambio inestable, favorece el costo del producto. - Crecimiento turístico en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el TLCAN. - Un sólo proveedor de vidrio dicroico. - Inseguridad dentro del país al transportar plata o dinero. - Productos sustitutos. - Productos patentados por otras marcas, que replican.

Los objetivos estratégicos se decidieron con los empresarios en un panorama de 3 años, aquí se muestran recopilados sin lapso de tiempo, dividido en las áreas de la empresa.

Objetivos estratégicos			
Objetivos	área	Objetivos	área
Diversificación de mercado y líneas de venta	MERCADO	Inventario estratégico	OBJETIVOS OPERATIVOS
Catálogos impresos/ Digitales		Mejora de instalaciones y equipo	
Servicio al cliente, producción y orden		Mejora de procesos	
Disciplina fiscal	GESTIÓN	Simplificación de productos y procesos	
Comunicación y equipo directivo		Redistribución de espacios	
Dinamizar cobranza		Presupuesto y proyecciones financieras	FINANCIEROS
Personal hablando inglés	Aumento en las ventas		
Personal de trato con el cliente	RECURSOS HUMANOS		
Personal calificado y con sentido común			
Mayor personal administrativo			

3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo

Los objetivos operativos se muestran a continuación en base a los problemas encontrados en el diagnóstico. Estos representan la meta esperada después de la implementación.

Problema	Objetivo Operativo
Toma de decisiones financieras comprometiendo el activo	Toma de decisiones financieras estrategicas conscientes
Dificultad para responder a las demandas específicas de clientes de productos	Delimitar los productos
Confusión en áreas gerenciales	Claridad en las líneas de responsabilidad de las gerencias
Comunicación interna centralizada o confusa	Establecer una comunicación interna clara y coordinada
Planeación informal de producción que compromete fechas de	Sistematizar la planeación de producción

MAPA ESTRATÉGICO			
2017	2018	2019	
		Diversificación de mercado y líneas de venta.	MERCADO
	Catálogos impresos/ Digitales. Servicio al cliente, producción y orden.		
	Disciplina fiscal.		GESTIÓN
	Comunicación y equipo directivo.		
		Dinamizar cobranza.	RECURSOS HUMANOS
Personal hablando inglés.			
Personal de trato con el cliente. Personal calificado y con sentido común			
	Mayor personal administrativo.		
	Inventario estratégico.		OBJETIVOS OPERATIVOS
		Mejora de instalaciones y equipo.	
		Mejora de procesos.	
Simplificación de productos y procesos			
		Redistribución de espacios.	FINANCIEROS
	Presupuesto y proyecciones financieras.		
	Aumento en las ventas.		

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

- Crear disciplina financiera en la empresa.
- Definición de puestos y actividades gerenciales.
- Establecimiento de juntas operativas semanales.
- Planeación de producción y creación de pronósticos de ventas.
- Estandarización de productos (catálogo).

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	PUNTOS DE REVISIÓN Y CÍRCULOS DE CALIDAD / DEFINICIÓN DE ÁREAS GERENCIALES	INCLUSIÓN AL PROGRAMA D'DRAWBACK / DISCIPLINA ADMINISTRATIVA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD			DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES Y NACIONALES
	2	JUNTAS OPERATIVAS SEMANALES / ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS (Catálogo)	PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN Y PRONÓSTICOS / CONTROL DE INVENTARIOS	FORMALIZACIÓN DE CONTRATOS / REGLAMENTO INTERNO / MEDICIÓN CONTINUA CLIMA LABORAL / PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL	DESCENTRALIZACIÓN DEL SOFTWARE		ATENCIÓN AL PASIVO LABORAL
	1		ERGONOMÍA Y SEGURIDAD INDUSTRIALES Y LAYOUT ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	SEGUIMIENTO DE PEDIDOS Y SERVICIO AL CLIENTE. DESCRIPCIONES DE PUESTOS	SISTEMA DE COSTOS		
Bajo impacto	-1						
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
				Mínimo costo y tiempo		Máximo costo y tiempo	

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumine el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Medio plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Realizamos un tablero priorización de propuestas, donde identificamos las variables o puntos que identificamos que son candidatos para hacerles una propuesta de mejora. Dividimos estas variables en 3, determinando las que son de impacto a Corto plazo, a Mediano plazo y a Largo plazo.

Se acomodaron según su alcance de impacto en relación con el tiempo y costo que podría implicar mejorar estas propuestas, siendo las de mayor impacto con menor costo de tiempo y recursos las que mejor califican para trabajarse dentro de este proyecto.

4.3. Plan de acción detallado

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLE	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	ABRIL	ABRIL	ABRIL
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7
			6 AL 10	13 AL 17	20 AL 24	27 AL 31	3 AL 7	17 AL 21	24 AL 28
1 ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS									
1.1 Revisión con empresarios para definir elementos de la herramienta	MARIA SUSANA VAZQUEZ BEAS- ANDREW MERCER	HERRAMIENTA PARA REALIZAR UN CATALOGO							
1.2 Recopilación de información necesaria para la herramienta									
1.3 Preparación de la versión propuesta de la herramienta									
1.4 Revisión de la herramienta con empresarios									
1.5 Desarrollo de cambios y ajustes de la herramienta									
1.6 Capacitación de personal responsable									
1.7 Elaboración de la herramienta definitiva									
1.8 Seguimiento a la herramienta									
2 DEFINICION DE AREAS GERENCIALES									
2.1 Recopilación de información necesaria, entrevistas con los involucrados	DANIEL GARCIA TERUEL SALCIDO - DAVID MERCER	4 PERFILES DE PUESTO CON SUS DESCRIPCIONES							
2.2 Elaboración de las descripciones y perfiles de puesto									
2.3 Revisión del organigrama con empresarios para su aprobación									
2.4 Revisión de perfiles y descripciones de puesto ideales para su aprobación									
2.5 Entrega de las descripciones de puesto a los gerentes									
2.6 Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puesto									
2.7 Seguimiento de las descripciones y los perfiles de puesto									
3 JUNTAS OPERATIVAS SEMANALES									
3.1 Recopilación de información para las juntas	EQUIPO ITESO - ANDREW / ANYOL MERCER	FORMATO PARA REALIZAR LAS JUNTAS							
3.2 Definición con los empresarios de horario y asistentes									
3.3 Elaboración del formato para realizar las juntas									
3.4 Revisión del formato con los empresarios									
3.5 Capacitación de metodología e implementación de la junta									
3.6 Seguimiento a las juntas									
3.7 Evaluación de las juntas									
4 DISCIPLINA FINANCIERA									
4.1 Recopilación de información	DANIEL GARCIA TERUEL SALCIDO - DAVID MERCER	POLÍTICAS DE RETIRO DE CIRCULANTE							
4.2 Entrevista con gerencias administrativas									
4.3 Entrevista con director general									
4.4 Definición y propuesta de políticas para retiro de circulante									
4.5 Validación de las políticas para retiro de circulante									
4.6 Seguimiento a las políticas para retiro de circulante									
4.7 Evaluación de las políticas para retiro de circulante									
5 PLANEACIÓN CONTROL Y PRONÓSTICOS DE PRODUCCIÓN									
5.1 Revisión con empresarios para definir elementos de la herramienta	LUIS GOMEZ CARABES - ANDREW/ ANYOL MERCER	MANUAL PARA REALIZAR PRONÓSTICOS							
5.2 Recopilación de información necesaria para la herramienta									
5.3 Preparación de la versión propuesta de la herramienta									
5.4 Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta									
5.5 Revisión de la herramienta y del instructivo con empresarios									
5.6 Desarrollo de cambios y ajustes de la herramienta									
5.7 Capacitación de personal responsable									
5.8 Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo									
5.9 Seguimiento a la herramienta									

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Definición de puestos y actividades gerenciales

La primer y segunda semana se comenzó por entrevistar a las dos Gerentes Administrativas, para recabar la información necesaria de cómo desempeñan sus funciones financieras y qué operaciones realiza cada una. Se entrevistó al Gerente Comercial también para definir sus actividades y su rol dentro de la empresa. No se logró entrevistar al Director General.

En la tercer semana, se entrevistó al Director General para determinar las actividades que realiza dentro de la empresa y su aportación para cada decisión. Quedando de entregar de cada uno de los 4 puestos, el formato a llenar para determinar el perfil ideal que debería llevar la persona de cada puesto. Se definieron por medio de la herramienta proporcionada para definir los puestos gerenciales como estaban representados en el organigrama y remarcando cada actividad repetida o mezclada entre los gerentes.

En la cuarta semana se presentó a Gerentes administrativos y al Gerente operativo la definición de puestos actual que se definió con el Director General. No se presentó el Director General en la semana y no entregó el formato con las características ideales para cada puesto, no se pudieron definir los puestos ideales.

En cuanto a la quinta semana, no hubo avance, ya que no se definió todavía cómo iba a quedar el organigrama propuesto, y el Director General no entregó formato con las características ideales para cada puesto, no se pueden definir los puestos ideales, ya que no ha expresado cómo va a marcar las canchas de cada gerente.

En la sexta semana se recibieron los formatos con las características ideales para cada puesto, se definieron los puestos gerenciales ideales y un

organigrama a futuro que podría ser el cuerpo formal de La Empresa en mediano plazo. Se hizo un entregable con la definición de cada perfil ideal.

En la semana siete ya no se hicieron cambios con lo propuesto y presentado, ya que no definen todavía a partir de cuándo hacer los cambios e implementarlos en los puestos de cada gerente.

Estandarización de productos (herramienta para crear un catálogo)

Para esta propuesta, se comenzó la primer semana haciendo una revisión con los empresarios para definir los elementos que debería de llevar la herramienta.

El resto de la semana y en la segunda, se recabó la información que requerían para alimentar la herramienta y comenzar a adaptarla para el uso de los empresarios.

Durante la tercer semana se creó la herramienta, para tener la primer versión y así la siguiente semana poder establecer un momento de retroalimentación junto con los empresarios, otorgando una introducción de las funciones y usos que se pueden dar. Se tomó nota de los cambios y adaptaciones que se tendrían que hacer.

En la mitad de la tercer y la cuarta semana se realizaron todos los cambios que los empresarios propusieron, para adaptarla mejor a sus necesidades y facilitar su manejo a lo que ellos preferían.

Durante la quinta semana se les dio una capacitación al gerente operativo en turno y al gerente general, con la cual se logró conocer su punto de vista acerca de la herramienta. Se explicaron los usos potenciales que tiene la herramienta y se les entregó para que fuera posible su implementación.

Planeación de producción y creación de pronósticos de ventas

Para la propuesta de los pronósticos de producción, se comenzó la primer semana recabando la información necesaria que requerirían que tuviera la herramienta a proponer con los empresarios. Se tuvieron varios acercamientos con el gerente general de la organización para conseguir la información faltante y revisar los detalles.

Una vez que se consiguió la información, en la segunda semana, se comenzó por ordenarla y organizarla, según los factores considerados. Se creó el primer borrador de la herramienta para presentarla a los empresarios y adaptarla a lo que ellos buscaban.

En la tercer semana y cuarta semana, se tuvieron varias lecciones de familiarización y uso de la herramienta conforme se fueron trabajando, para que pudieran hacer uso adecuado de tablas dinámicas en Excel. En estas sesiones se trabajó y se explicó el funcionamiento de la herramienta y se trabajaron las dudas y comentarios que fueron surgiendo. Se buscó definir qué cambios se podrían hacer y se ajustaron esos cambios.

La quinta y la sexta semana, ya con los cambios realizados en la herramienta, se les presentó a los empresarios como quedaría en definitiva para su implementación. La herramienta del sistema de planeación de producción y pronósticos no requirió de muchos cambios, y su aplicación fue muy funcional, ya que se dio a conocer al empresario el comportamiento de las distintas líneas de producción a través de los años y el crecimiento que han tenido o la caída en algunos casos. En la elaboración de la herramienta para la planeación de requerimiento de materiales se encontró que el tiempo de requerimiento siempre será de 3 semanas, por lo cual se decidió elaborar un manual para realizar pronósticos y de esta forma poder considerar los pronósticos al momento de planear la producción, y los requerimientos. Finalmente se entregó el manual con imágenes y descripciones claras del proceso de elaboración de los pronósticos.

Establecimiento de juntas operativas semanales

Para la propuesta de las juntas operativas semanales se comenzó en la primer semana, recabando toda la información necesaria para las juntas. Se definieron quiénes serían los asistentes a las junta operativas, para después recabar los temas que consideraron importantes para tratar en la primer junta.

En la segunda semana se recopilaron los temas de interés de cada participante y se planeó la metodología de las juntas, para tener un formato para guiar a los participantes y enseñarle a los involucrados cuál era el procedimiento a seguir.

En la tercer semana, se les presentó a los empresarios y se les explicó cuál sería el procedimiento para la primer junta y se expresaron los temas que hablarían, según lo que opinaron los involucrados. El viernes 21, dentro de esta semana, fue la primer junta operativa; donde se explicó la metodología dentro de la junta y cómo se llevarían a cabo a todos los participantes, se definió un secretario de acuerdos, un moderador, y un encargado del tiempo. Tuvo una duración de 2 horas, ya que por ser la primera, costó algo de trabajo, pero se logró definir una hora y un día a la semana para llevarlas a cabo.

Para la segunda junta, en la cuarta semana, se logró notar el compromiso de los involucrados por llegar temprano ya que todos los asistentes se encontraban en el lugar acordado para comenzar la junta el martes 28 de marzo. La segunda junta fue dirigida por los empresarios, y la duración de la junta fue de 1 hora.

A partir de esta segunda junta en la semana 4, se procuró que los empresarios se encargaran de implementar esta propuesta ya que vimos que la adoptaron muy bien, nuestro proceso fue de evaluación en cada junta semanal a partir de este punto hasta la última semana, donde sus juntas, ya llevaban agilidad y compromiso de parte de todos los participantes, ya con una duración de 40 min aproximadamente.

Propuesta de disciplina financiera

Primer acercamiento (dentro de la validación):

La Gerente Administrativa #1 expresó que hay un descontrol siempre a la hora de determinar para que se utilizan los recursos y que antes existía mucha falta de puntualidad a la hora de los pagos de nómina, o que incluso no siempre se podía darles su totalidad.

El día que conocimos a la Gerente Administrativa #2 comentó que existía un poco de descontrol cuando se hacían gastos y no siempre se contaba con un comprobante como tal, y se cuadraron como “gastos varios”. Así mismo se mencionó que en las nóminas y pago de aguinaldos no siempre se contaba con los suficientes fondos a tiempo (todo esto se mencionó muy breve en la validación).

Como esto nos pareció importante de atacar, en la implementación, se buscó indagar un poco más acerca del tema y saber cómo es que medían sus gastos, buscando hacer una propuesta de disciplina financiera.

Segundo Acercamiento:

Esto ya es a partir de la propuesta que queremos lograr al final de este proceso de implementación. En la primer semana se buscó recabar toda la información posible de cómo hacen el manejo de capital, caja chica y de sus gastos en general dentro de la empresa, por lo que se comenzó entrevistando a una de las gerentes administrativas, que es la que se encarga de llevar las cuentas de México, hacer el pago de nóminas y de controlar la caja chica. Se encontraron ciertas variables muy interesantes; una vez más, gracias al sistema integral que creó el Director General, se lleva un control total de los fondos reales que hay en el sistema y se registran TODOS los gastos, pagando las cuentas y así ir comparando los ingresos y egresos en tiempo real. Sin embargo si ve un problema al no tener muy definidas las canchas de quien usa el dinero, en qué y cómo lo comprueba, para así tener siempre un presupuesto y no usar el

dinero de otros fondos o que estaban destinados para otras cosas. Se determinaron los siguientes puntos:

- Se notó que existían muchos “Gastos Varios” que se entendían como gastos que no necesariamente fueran de la empresa o que no se podían comprobar con un ticket o factura.
- Se comentó que los directivos al tener un sueldo fijo que lleva años sin aumentar, los ha llevado a utilizar recursos de la empresa para liquidar ciertos pagos personales, se recomienda observar y evaluar esto, ya que puede representar un riesgo para el control del flujo de caja, de gastos y un descontrol para los directivos.
- Se percibe que si hay una afectación por parte de 7 mares, al mezclar y utilizar los recursos de la empresa (personal, instalaciones y tiempo de trabajo) para beneficio de la cerveza.
- No manejan vales de caja internos para recibir u otorgar dinero para gastos generales.

En la segunda semana se entrevistó al Gerente comercial y a la otra gerente administrativa para ver que aportación tenían en todo esto, quedando únicamente faltante la parte de la decisión más importante y la mente detrás de los números, el Director General.

En la tercer semana se iba a entrevistar al Director General para darle seguimiento al tema y lograr definir cómo debería de ser su disciplina financiera en cuanto al flujo de dinero y la determinación de recursos, definiendo qué políticas existentes tienen para controlar el flujo de su circulante, ya que él es el que toma la decisión final de los movimientos financieros; sin embargo no se logró determinar con exactitud, ya que no le fue posible al empresario atender el tema.

En la cuarta semana se proponen políticas ideales para toda empresa y un documento donde especifica el buen manejo de una disciplina financiera. Se esperaba proponer que la empresa implementara ciertos controles para llevar

un mejor manejo de su dinero y con mayor planeación, ya que aunque el sistema lleve un control, se debería de medir y comprobar en que se va cada peso invertido en la empresa. Así mismo como pareciera que hay una mezcla de gastos personales con los de la empresa, podría ser necesario evaluar los sueldos de los directivos y los de la empresa en general, ya que debe de haber un balance pensando en los gastos personales que cubran las necesidades de cada uno, y claro procurando eliminar que los gastos personales pudieran entrar en la empresa. No se pudo completar esta implementación debido a que no se logró atender el tema con el Director General, quien definiría el producto final de políticas adaptadas a la toma de decisiones financieras dentro de la empresa.

5.2. Tablero de seguimiento de indicadores

En esta parte se presentará el tablero completo con las mediciones iniciales, parciales y finales, ya que aquí se puede dar cuenta de manera integral y concreta de los cambios que se lograron en la empresa con la consultoría.

5.3. Resultados obtenidos

Disciplina Financiera

Se recopiló información con los gerentes administrativos para la elaboración de un documento en el que se establecen políticas para el retiro de circulante y reinversión. Sin embargo no fue posible tratar el tema con el Director General para definir un documento final y establecer exactamente lo que requería la empresa y poder completar las políticas según el manejo del dinero por parte del mismo.

Herramienta de consulta para la elaboración de un catálogo

Se creó una herramienta para la delimitación de los aproximadamente 3 mil productos que se tienen registrados en la joyería, por medio de una base de datos históricos que ha sido alimentada desde el año 2012. La herramienta

proporciona información por producto sobre sus ventas históricas, los clientes que la han adquirido, los años que lleva en el mercado, así como su comportamiento mensual y anual. También es posible analizar y comparar dos o más productos entre sí para que la toma de decisiones sea sustentada y de esta manera el catálogo de la empresa esté elaborado de una manera analítica correcta. Sin embargo la herramienta no fue utilizada por lo que no se logró la determinación del catálogo de productos.

Delimitación de las áreas gerenciales

Se definieron cuatro áreas gerenciales como son: Gerente de operaciones, Gerente administrativo, Gerente comercial y un Director general. Se postularon sus perfiles de puesto respectivos, a su vez se elaboró el organigrama a futuro el cual permitirá el fortalecimiento organizacional de la empresa.

Juntas operativas semanales

Se creó un formato para llevar a cabo las juntas operativas en el cual se definen los puestos que tomarán ciertos integrantes de estas juntas como son: un moderador, un administrador del tiempo, un secretario de acuerdos y un impulsor de decisiones. Estos puestos cambian de operador semana tras semana. El formato incluye una agenda en la que se señalan los temas que se esperan abordar en cada sesión, la persona responsable de este mismo y el tiempo asignado para tratarlo. Se llevaron a cabo 7 juntas operativas en las que participaron los supervisores y los gerentes administrativos y operativos. Se establecieron acuerdos en cada una de ellas y se trataron temas que conciernen a la operación de la empresa.

Pronósticos de producción

Se creó una herramienta con la cual es posible planear los requerimientos de materiales, con el cual el empresario conocerá las fechas programadas de pedido de materia prima, para la entrega a tiempo de producto terminado. El uso de esta herramienta permitirá conocer el comportamiento de las líneas y el desempeño que estas han tenido en el lapso de tiempo seleccionado. Se elaboró un manual en el que se explica de manera detallada la forma adecuada

de realizar estos pronósticos, este fue validado por los empresarios, sin embargo, la herramienta no se utilizó por completo.

5.4 Tablero de seguimiento de indicadores

En esta parte se presentará el tablero completo con las mediciones iniciales, parciales y finales, ya que aquí se puede dar cuenta de manera integral y concreta de los cambios que se lograron en la empresa con la consultoría, así como la prospectiva de lo que faltaría por realizarse por parte de la empresa. Se puede apreciar en las páginas siguientes.

Disciplina financiera

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Toma de decisiones financieras comprometiendo el activo circulante	Finanzas	Presupuestos y proyecciones financieras	Toma de decisiones financieras estrategicas conscientes	Crear disciplina administrativa y financiera en la empresa

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final
RESULTADO	Políticas establecidas para retiro de circulante y reinversión.	1 documento de políticas establecidas para retiro de circulante y reinversión	A-Producto	06-mar	20-mar
USO	Dirección y gerencias leen el documento, lo comunican, se apegan a las normas, las llevan a cabo y no retiran circulante de manera injustificada a las normas del documento.	Número de retiros al circulante sin justificación en el mes implementación		20-mar	21-abr
BENEFICIO	Mayor control financiero del circulante	Porcentaje de circulante		21-abr	28-abr

Seguimiento del proyecto					Medición de indicadores				Observaciones			
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Meta		Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%									
				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	1	Se llegó a recabar información con los gerentes administrativos, hizo falta hablarlo con el director general
				0%	100%	-100%	VENCIDA	20	10	-10	20	
				0%	100%	-100%	VENCIDA	30%	10%	-20%	30%	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
Número de políticas anteriores no formales	El equipo consultor sabe hacer un documento de políticas de circulantes...	El equipo no sabe hacer el documento.	Se cumplió la hipótesis
Bancos, cuentas, bases de datos	La gerencia y la dirección va a leer y aplicar el documento. El documento les va a gustar	No leen, no se dan el tiempo... no lo creen necesarias...	Se cumplió el riesgo...
FLUJO DE EFECTIVO CONTINUO	Empresa tiene mayor control de circulante	La empresa no cuenta con mayor control del circulante	

Delimitación de productos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Dificultad para responder a las demandas específicas de clientes de productos diversificados	Procesos y Operación	Aumento en ventas con mejores márgenes	Delimitar los productos	Estandarización de productos

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	
RESULTADO	Una herramienta con la que podrán seleccionar los productos que se ofrecen a los clientes basándose en sus datos históricos.	1 herramienta de consulta para delimitar los productos	A-Producto	06-mar	20-mar
USO	El encargado de las ventas utiliza la herramienta para establecer los productos que serán ofrecidos a los clientes, quienes decidirán cuáles serán sus pedidos basándose en los productos expuestos.	30% de los productos del catálogo se obtuvieron gracias al uso de la herramienta		20-mar	21-abr
BENEFICIO	Productos estandarizados y definidos de acuerdo a su actividad histórica.	1 Catálogo que contenga los productos seleccionados por medio de la herramienta de consulta		21-abr	28-abr

Seguimiento del proyecto					Medición de indicadores				Observaciones				
Avance de Proyecto					Real	Esperado	Diferencia	Estatus		Medición Meta	Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%										
					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
					75%	100%	-25%	VENCIDA	20%	50%	30%	20%	La herramienta no se utilizó
					100%	100%	0%	OK	0	1	1	0	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos	Observaciones
CATÁLOGO DE PRODUCTOS	SE FACILITA LA PRODUCCIÓN Y VENTA DEL PRODUCTO	NO SE UTILIZA EL CATALOGO	
INFORMES DE VENTAS MENSUALES	SE FACILITA LA SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA LOS CLIENTES	NO EXISTE UN AUMENTO EN LAS VENTAS	
CANTIDAD DE PIEZAS FABRICADAS POR MES	SE FOCALIZAN LOS RECURSOS INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD	NO HAY INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN	

Delimitar áreas gerenciales

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Confusión en áreas gerenciales	Gestión y administración	Comunicación y equipo directivo	Claridad en las líneas de responsabilidad de las gerencias	Delimitar las áreas gerenciales y sus funciones

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	
RESULTADO	Un perfil de puesto por cada área gerencial, siendo estas: Gerente de producción, gerente comercial, gerente de administración y un director general	4 perfiles de puesto	A-Producto	06-mar	21-mar
USO	Se buscarán empleados que cumplan con los criterios y descripciones estipuladas en los 4 perfiles de puesto creados	El empresario conoce sus actividades y las realiza de acuerdo a las descripciones de puesto		21-mar	21-abr
BENEFICIO	Existirá claridad en las líneas de mando, así como en las tareas a realizar de cada gerente.	Número de confusiones de líneas de mando en la semana		21-abr	28-abr

Seguimiento del proyecto					Medición de indicadores				Observaciones			
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Meta		Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	4	4	4	
				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	1	1	1	
				50%	100%	-50%	VENCIDA	5	0	-5	0	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
BITÁCORA, ENTREGA DE 4 PERFILES DE PUESTO	ASISTENCIA DE TODOS LOS INVOLUCRADOS, RELEVANCIA DEL TEMA A TRATAR	RECHAZO DE PROPUESTAS POR DIRECCIÓN Y GERENCIAS, QUE NO SE APLIQUEN LOS PERFILES DE PUESTO
ENTREGA DE UN ORGANIGRAMA	FORMALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA, ACEPTACIÓN DE CAMBIOS, DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES	QUE NO SE RESPETE LA CADENA DE MANDO, SE SIGA OPERANDO COMO SE HACE ACTUALMENTE
MEJORA DE CALIFICACIÓN EN CLIMA LABORAL	CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL, MEJORA EN LA COMUNICACIÓN	QUE NO EXISTA CAMBIO

Juntas operativas semanales

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Comunicación interna centralizada o confusa	Gestión y administración	Comunicación y equipo directivo	Establecer una comunicación interna clara y coordinada	Realizar juntas operativas semanales

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	
RESULTADO	Se ofrece una junta operativa semanal guiada, en las que se tratarán los temas prioritarios para la empresa; tomas de decisiones, organización, acciones, etc.	1 junta operativa semanal	B.1 De capacitación	06-mar	17-mar
USO	Gerentes y supervisores de línea asisten a las juntas semanales con disposición para participar.	se registrará la asistencia a las juntas		17-mar	28-abr
BENEFICIO	Coordinación entre áreas funcionales	Mejora en la calificación del clima laboral de 6.2 a 7 en la sección de Comunicación e información.		21-abr	28-abr

Seguimiento del proyecto					Medición de indicadores				Observaciones			
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Meta		Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	6	6	6	
				100%	100%	0%	OK	0	6	6	6	
				100%	100%	0%	OK	6	7	1	6	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
LISTA DE ASISTENCIA	SUPONEMOS QUE VA A MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y QUE TENDRÁ RELEVANCIA PARA LOS INVOLUCRADOS. SUPONEMOS QUE LAS JUNTAS SE LLEVARÁN A CABO CON ORDEN	FALTA DE PARTICIPACIÓN / ROCE DE RELACIONES ENTRE LOS COLABORADORES / JUNTAS PROLONGADAS Y NO CONCISAS
ENTREGA DE ACUERDOS REALIZADOS EN LA JUNTA	HABRÁ UN BUEN INTERCAMBIO DE COMUNICACIÓN Y SERÁ POSIBLE LLEGAR A ESTOS ACUERDOS SIN DAR RODEOS Y QUE SEA CONCISA	QUE NO SE LLEGUE A NINGUN ACUERDO O NO SE CUMPLA LO ACORDADO
MEJORA DE CALIFICACIÓN EN CLIMA LABORAL	CAMBIO EN EL CLIMA LABORAL, MEJORA EN LA COMUNICACIÓN	QUE NO SE HAGA CAMBIO

Pronósticos de producción

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Planeación informal de producción que compromete fechas de entrega de pedidos	Procesos y Operación	Gestión y mejora de los procesos	Sistematizar la planeación de producción	Creación e implementación de un manual para la planeación, control y pronóstico de producción.

Seguimiento de proyecto					
Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final
RESULTADO	Una herramienta para planear los requerimientos de materiales, con el cual el empresario conocerá las fechas programadas de pedido de materia prima, para la entrega a tiempo de producto terminado.	1 herramienta de planeación de requerimiento de materiales	A.-Producto	06-mar	24-mar
USO	Básandose en las fechas consultadas en la herramienta, el encargado de operaciones y las gerencias conocerán los pronósticos para cada una de las líneas de producción.	Realizar 3 pronósticos utilizando la herramienta y el manual		28-mar	28-abr
BENEFICIO	Conocer el comportamiento de las líneas y el desempeño que estas han tenido en el lapso de tiempo seleccionado.	sistematización de la producción entregando 5 pedidos a tiempo		21-abr	28-abr

Seguimiento del proyecto					Medición de indicadores				Observaciones			
Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Meta		Brecha	Medición final	
25%	50%	75%	100%									
				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	3	3	3	
				100%	100%	0%	OK	0	5	5	0	

Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
EN LA HERRAMIENTA MRP	SE UTILIZARÁ LA HERRAMIENTA Y SE LE DARÁ SEGUIMIENTO	QUE NO SE USE Y QUE FALTE INFORMACIÓN PARA ALIMENTARLA
CORRIDAS DE LA HERRAMIENTA	AYUDARÁ EN LA PLANIFICACIÓN Y LA COORDINACIÓN EN LA PRODUCCIÓN	QUE NO SE TOMA EN CUENTA / QUE SE HAGA UNA CONSULTA INCORRECTA Y NO SE DEN CUENTA
CUMPLIMIENTO EN TIEMPOS DE ENTREGA	SE AUMENTARÁN LAS ENTREGAS EN TIEMPO	QUE NO EXISTA UN CAMBIO SIGNIFICATIVO / QUE EL GERENTE DE OPERACIONES NO LO USE

6. Recomendaciones

A la empresa para continuar su proceso de desarrollo, así como las consecuencias de seguir o no lo recomendado, debiendo retomarse aquellas estrategias que quedaron pendientes desde el FODA, así como las áreas de oportunidad que no se intervinieron.

6.1. Corto plazo

- Continuar con las juntas operativas semanales, las que brindarán organización e informarán a los empleados de los movimientos previstos día tras día durante cada semana.
- Considerar los pronósticos al momento de planear la producción.
- Contratar gerentes de acuerdo a los cuatro perfiles de puesto estipulados en la consultoría, lo cual ayudará a delimitar tareas favoreciendo la eficiencia y la claridad.
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Establecer una estructura sólida organizacional por medio del cumplimiento del organigrama futuro.

6.2. Mediano plazo

- Establecer un plan de expansión para la empresa, considerando el organigrama futuro.
- Crear disciplina financiera, estableciendo políticas de retiro para tomar de manera asertiva las decisiones importantes sin poner en riesgo a la empresa.
- Desarrollar un catálogo de productos por línea de producción utilizando la herramienta de consulta creada para la delimitación de modelos, tomando en cuenta sus datos históricos.

6.3. Largo plazo

- Nueva distribución en planta considerando el organigrama futuro.
- Incorporarse al programa Drawback

- Considerar el pasivo laboral.

III. Fuentes consultadas

[3] (2007). Marketing Publishing. *El plan de negocios*. España. Ediciones Díaz de Santos, p. 159.

[4] Orozco, David. *Definición de mapa conceptual*, consultado el 26 de enero de 2016 en: www.conceptodefinicionde/mapa-conceptual/

[5] Scott/Jaffe/Tobe, (1998), *Visión, valores y misión organizacionales*, p.19, 62, 73

[6] Kinnear/Taylor, (1998), *Investigación de mercados*, p.5

[7] Kotler y Armstrong, (2004), *Marketing*, p.260

[8] Jacques Antoine, 2003, *El sondeo*, p.203

[9] Davis/Newstrom, (1991), *Comportamiento humano en el trabajo*, p.212

[10] Ramírez Cavassa, (1991), *Ergonomía y productividad*, p.195

[11] Bracamonte, Mario, (1977), *Como evitar la rotación de personal*, p.14

IV. Anexos

Anexo 1 Estandarización de productos.

Anexo 1.1 Herramienta para la estandarización de productos

Anexo 2 Estructura Organizacional

Anexo 2.1 Perfiles y descripciones de puesto de áreas gerenciales

Anexo 2.2 Organigrama Ideal

Anexo 2.3 Organigrama a Futuro

Anexo 2.4 Mapa de distribución en planta

Anexo 3 Juntas operativas semanales

Anexo 3.1 Metodología para llevar a cabo las juntas operativas semanales.

Anexo 4 Disciplina financiera

Anexo 4.1 Políticas de retiro de capital y control financiero.

Anexo 5 Planeación control y pronósticos de producción

Anexo 5.1 Diagramas de flujo de proceso de las 3 líneas de producción

Anexo 5.2 Manual para la elaboración de pronósticos de producción

Anexo 5.3 Herramienta para evaluar las líneas de producto.