

**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 la empresa¹ Libretas Only you en el municipio
de Guadalajara**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Karla Hernández Gamiño. Psicología

Alejandra Godínez Ortiz. Administración Financiera

María Del Carmen Aceves Torres. Comercio Internacional

José Eduardo Ávila Menéndez. Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Mtra. Martha Gabriela Pintor Ochoa.

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP:
juanjoya@iteso.mx

INDICE

1.	Generalidades y contexto de la empresa	6
1.1.	Ficha técnica y perfil del empresario	6
1.2.	Historia de la empresa	6
1.3.	Entendimiento del negocio	7
	MACROPROCESO.....	8
1.4.	Fundamentos estratégicos de la empresa	11
	Estrategia Genérica	12
	Ventaja competitiva.....	12
1.4.	Análisis del entorno	12
2.	Diagnóstico	18
2.1.	Diamante de Porter	18
2.2.	Proceso particular	19
2.3.	Descripción de la situación de la empresa	19
2.4.	Análisis e interpretación de resultados	20
2.4.1.	Instrumentos de análisis y justificación	20
	Herramienta DIE del CUE	20
	Análisis FODA	20
	Mapa Conceptual.....	21
2.4.2.	Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	21
	Herramienta DIE del CUE.....	21
	Diagrama de colores clave de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa.	21
	FODA.....	36
	FODA CRUZADO	38
	MAPA CONCEPTUAL	43
3.	Planteamiento estratégico	44
3.1.	Misión, Visión y Valores	44
	MISION DE LA EMPRESA	44
	VALORES.....	44
	VISION AL AÑO 2019.....	44
3.2.	Objetivos estratégicos y Estrategia General	44
	Estrategia General	44
4.1.	Nombre de la propuesta.....	45
4.2	Propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	45
4.4.	Tablero de seguimiento de indicadores inicial	47

5.	Implementación	48
5.1.	Actividades realizadas y su justificación.....	48
	Operaciones y Procesos	48
	Finanzas	59
	Recursos Humanos	64
	Mercado.....	69
5.2.	Ajustes al plan de acción	74
5.3.	Resultados obtenidos.....	75
5.4.	Tablas sobre capacitación y empleo.....	76
5.5.	Tablero de seguimiento de indicadores.....	77
6.	Recomendaciones.....	79
6.1.	Corto plazo	79
6.2.	Mediano plazo.....	80
6.3.	Largo plazo.....	80
II.	Aprendizajes	81
III.	Fuentes consultadas.....	82
IV.	Anexos.....	83

Resumen

Reporte PAP de la Consultoría en la empresa Libretas Only you. AUTORES: Karla Hernández Gamiño, Alejandra Godínez Ortiz, María Del Carmen Aceves Torres, José Eduardo Ávila Menéndez. Consultora: Mtra. Martha Gabriela Pintor Ochoa. DESCRIPCIÓN: la estructura del documento incluye índice, introducción, generalidades, así como las distintas etapas de la metodología usada en el proceso de consultoría para la micro y pequeña empresa; posteriormente se presentan las conclusiones, las recomendaciones finales del equipo, sus aprendizajes, la bibliografía y los anexos de la intervención. METODOLOGÍA: Ésta se lleva a cabo mediante un proceso inicial para conocer las generalidades de la empresa, y posteriormente llevar a cabo un diagnóstico, se desarrolla el planteamiento estratégico de la empresa, y el equipo de intervención hace las propuestas de mejora a llevar a cabo en la empresa así como los indicadores con los que medirá su desempeño. El mayor esfuerzo se concentra en la implementación de las propuestas, para concluir con las mediciones al final de esta etapa y las conclusiones finales. FUENTES: Las fuentes formales se encuentran descritas en la Bibliografía, las fuentes no formales surgen de investigación de campo llevada a cabo tanto mediante entrevistas a uno o más expertos en el sector, así como en la empresa misma, con los colaboradores y otros especialistas en la universidad. CONTENIDOS: Los contenidos son descripciones del proceso llevado a cabo durante las semanas de la intervención en la empresa y las áreas funcionales intervenidas que son: operaciones, finanzas, recursos humanos y mercado, especialmente en la etapa de implementación, especificando las reacciones de los colaboradores, los avances logrados, los obstáculos encontrados y las herramientas desarrolladas por el equipo de intervención para solucionar los problemas encontrados o en su caso ayudar a mejorar la gestión de los procesos propios de la empresa. CONCLUSIONES: Las mediciones finales de los indicadores señalados en la etapa de propuestas de mejora (tablero de indicadores), permiten concluir acerca de los avances y mejoras logradas dentro de la empresa, describiendo cambios introducidos, capacitaciones impartidas a los colaboradores, ejemplos de herramientas diseñadas por el equipo de intervención y usadas en el negocio intervenido, así como recomendaciones adicionales.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco (COECYTJAL)2 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. □ Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco etapas que se describen a continuación:

1. Levantamiento del pre diagnóstico: el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. Elaboración y validación del diagnóstico: en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. Diseño de propuestas de mejora: tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. Implantación y medición de resultados: desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa D. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta incluye las reflexiones de los alumnos en relación a su proceso formativo durante el proyecto, y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: ALEJANDRO PEREZ LOPEZ (<u>LIBRETAS ONLY YOU</u>)	
Domicilio: CALLE 0 # X CP 0000	
Teléfonos: XXXXXXXX	Página web: Correo electrónico: XXXXX
Tiempo de fundación: 9 años.	Forma jurídica: persona física con actividad empresarial.
Número de empleados: 5	Giro de la empresa: Industrial de transformación.
Datos generales del empresario:	
Nombre: ALEJANDRO P LÓPEZ	
Escolaridad: PREPARATORIA	Edad: 29 AÑOS
Experiencia previa: 10 años en la imprenta de su papá.	

1.2. Historia de la empresa

La empresa Only you inició sus actividades en el año 2007 con el nombre de libretas Spankle. Establecida en la colonia Santa Margarita en Guadalajara, Jalisco, fue fundada por su actual dueño XXXXXI y su hermano XXXX. Su padre Alfonso Fregosa les transmitió el oficio de la imprenta, además les inculco la convicción de ser sus propios jefes con un negocio

propio. Desde el comienzo de sus actividades se han especializado en la elaboración de libretas de bolsillo.

En el año 2010 la empresa fue reubicada en la colonia Oblatos en la calle 0 No.X CP XXX; el cambio fue necesario para contar con espacio suficiente para la maquinaria, además de economizar en renta, pues la casa era propiedad de la familia. A partir del año 2014 los hermanos decidieron continuar cada quien con negocios independientes. El nombre comercial de libretas Sparkle pertenece al hermano XXX y el empresario XXX crea libretas Onlynice, no obstante ellos comparten algunas de las máquinas y son vecinos.

En el 2015, la empresa sufrió un desequilibrio financiero que duró aproximadamente cuatro meses, debido a que el empresario dispuso de capital de la empresa para adquirir un par de automóviles, y la falta de planeación provocó escasez de capital de trabajo; sin embargo se restableció con la productividad y la siguiente temporada alta de Onlynice. Lo anterior, aunado a la intención de preparar al negocio para crecer, fue un detonante para que el empresario buscara asesoría y solicitara la intervención del Proyecto de Aplicación Profesional en ITESO.

A inicios del año 2016, la empresa cuenta con cinco colaboradores en el área de operaciones. El empresario cubre las áreas de Dirección General, Ventas y Compras. Hoy en día, Libretas Only you tiene siete distintos diseños de libretas y está en proceso de un octavo diseño.

1.3. Entendimiento del negocio.

Esta etapa comenzó desde la primera visita a la empresa y se fue complementando con reuniones con el empresario, se visitó la empresa para conocer las instalaciones físicas con las que contaba y al mismo tiempo para conocer la forma en la que se trabajaba, se documentó el proceso de producción y la forma en que se vende y distribuye al cliente mayorista.

Desde hace aproximadamente nueve años, la empresa fabrica libretas de bolsillo, en total son siete diferentes: Libreta espiral chico, Libreta espiral grande, Block grande, Block mini, Bolsita, Taquigrafía grande, Taquigrafía chica. La tecnología utilizada es competitiva ya que aunque no está a la vanguardia cumple con la demanda de producción que se tiene. La empresa cuenta con cinco empleados en el área de producción y uno en el área administrativa, con un horario laboral de lunes a sábado de 9 a 2 y de 3 a 7 pm.

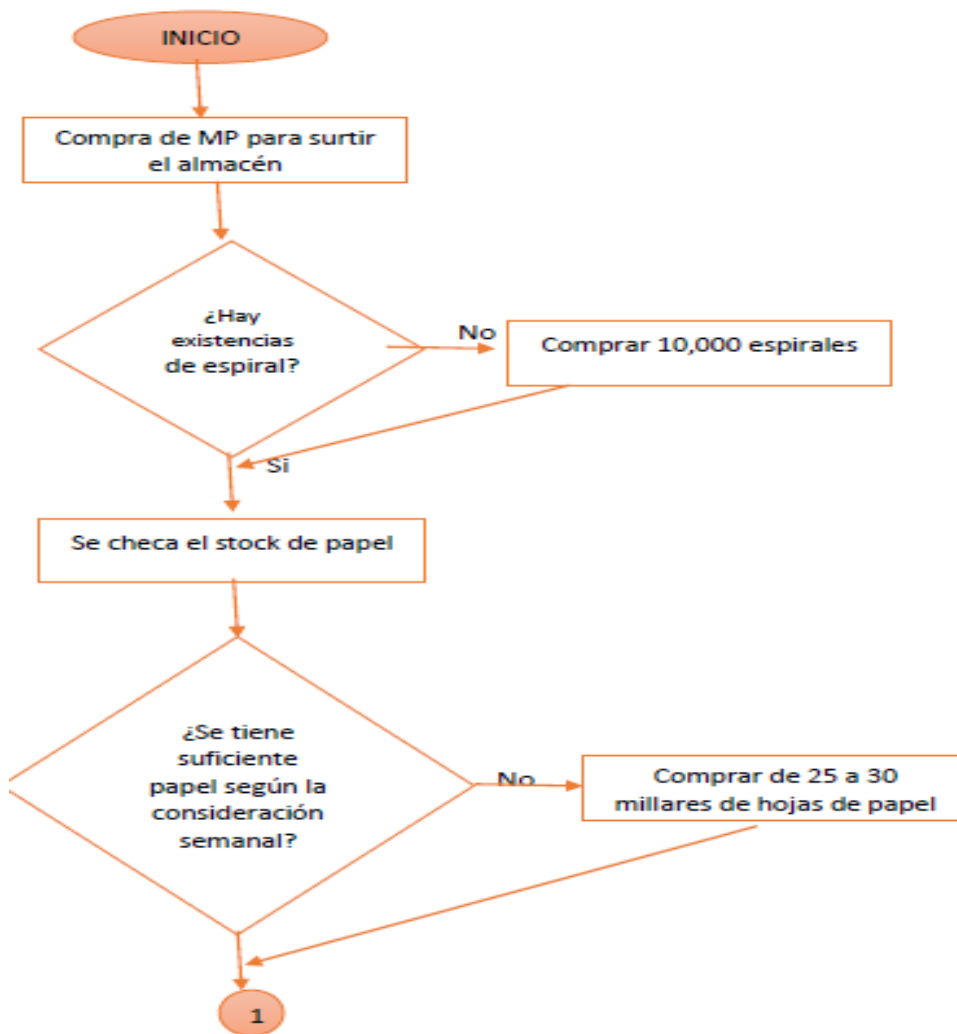
En cada una de las áreas funcionales encontramos tanto aspectos positivos como negativos que consideramos se pueden mejorar, por ejemplo: en el área de gestión los colaboradores saben de manera informal,

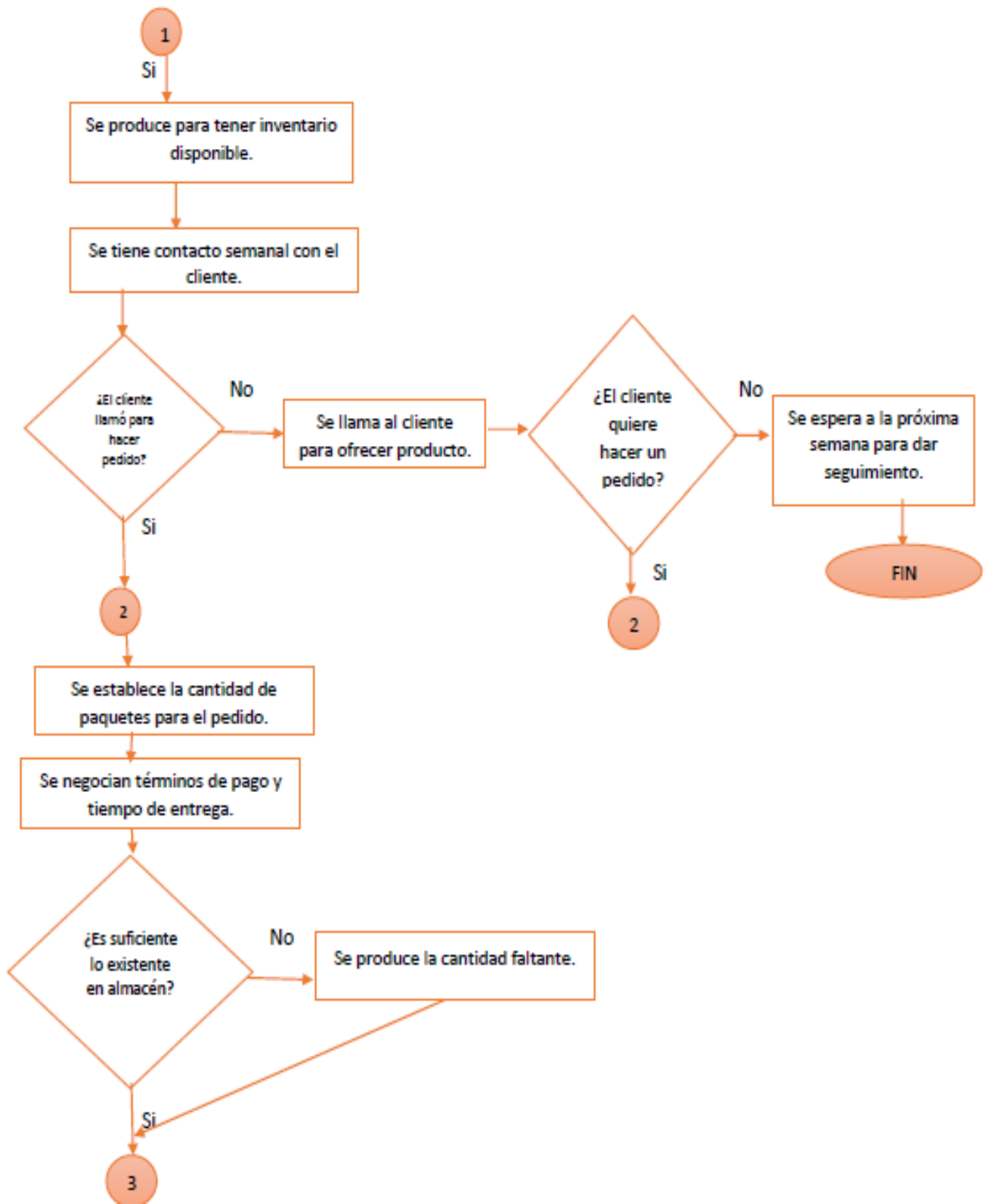
las funciones y los puestos de trabajo que cada uno realiza, un aspecto mejorar es que no se tienen objetivos claros; en el área de mercado, los productos se venden de manera constante, aunque su proceso de ventas no es formal. En cuanto a la producción, ésta sigue un sistema en base a demanda por lo cual no existe sobreproducción, sin embargo, no existe información registrada sobre la demanda histórica o actual. En el área de recursos humanos se cuenta con un buen clima laboral pero carece de formalización entre los colaboradores, con respecto a las finanzas, se observa en el equipo existente que las ganancias están reinvertidas en activo fijo, aunque las decisiones del empresario no están basadas en información contable ya que ésta no se encuentra formalizada.

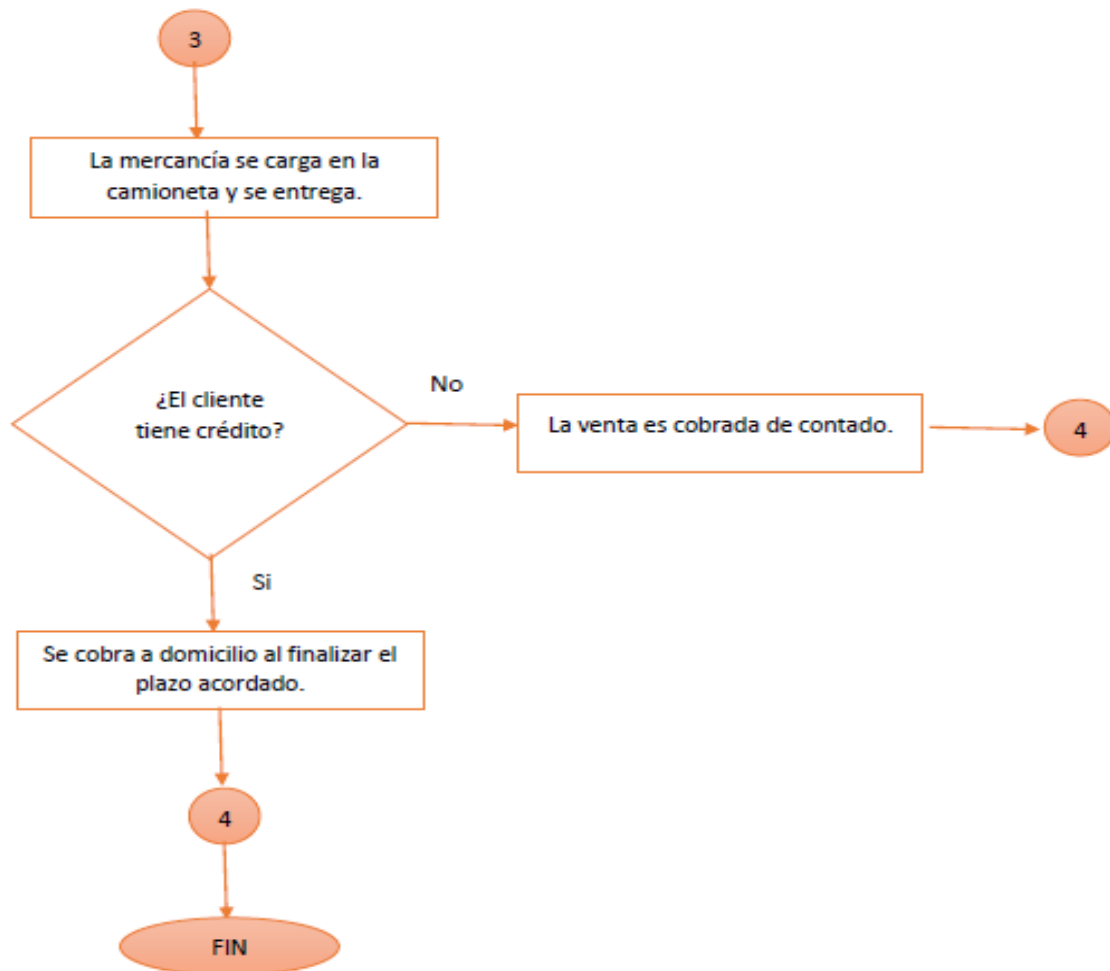
El proceso general del negocio inicia cuando se adquieren las materias primas y se corrobora la existencia de todos los materiales necesarios, posterior a esto se tiene una negociación con el cliente para determinar las cantidades en producción y una vez producido, se entrega al cliente en su domicilio.

MACROPROCESO

El objetivo del macroproceso es reconocer a gran escala el proceso de elaboración, distribución y venta de la empresa, para evidenciar momentos críticos y oportunidades de mejora.







1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor.

Precio: Ofrece el mismo valor de producto por un precio atractivo, para alcanzar clientes sensibles al precio y mantenerse en el mercado con sus actuales clientes

Innovación: Crea nuevos productos constantemente, para seguir compitiendo en el mercado.

Calidad: La empresa mantiene un estándar de calidad con materiales de proveedores nacionales, como papel bond de 75 gramos metro cuadrado e impresiones en sus portadas con alta fidelidad de impresión.

Conveniencia: el formato de los productos que la empresa ofrece es un tipo de libreta de bolsillo multipropósito (regalo, juguete, agenda, notas), y que son prácticos en su manejo.

Marca / Status: el producto se enfoca principalmente a niñas de edades entre de 6 a 14 años

Diseño: sus diseños son variados, con colores y materiales divertidos y modificados constantemente.

Estrategia Genérica

La empresa utiliza la estrategia genérica de diferenciación de producto. Desde sus inicios, ofrece a los clientes dentro de su zona de influencia, productos únicos con diseños originales.

Ventaja competitiva

Se identifica como ventaja competitiva una variedad de productos únicos de buena calidad y precio competitivo, con constante innovación en el diseño, que además son multipropósito (juguete, regalo y libreta) distinguiéndose así dentro de la competencia.

1.4. Análisis del entorno

El siguiente análisis del entorno tiene por objetivo entender en qué sector se encuentra la empresa y ver cuáles son los factores que le pueden perjudicar o beneficiar en su entorno, tomando en cuenta desde los culturales, sociales, económicos, demográficos, entre otros para con esta información, poder tomar las decisiones pertinentes respecto a cada área.

Este proceso involucró entrevistas con expertos, empresario y clientes; consultas en bases de datos oficiales tales como INEGI y EUROMONITOR para localizar a la competencia, clientes potenciales y conocer la concentración de proveedores accesibles a la empresa, así como las empresas creadoras de maquinaria para imprentas.

El análisis del entorno permite presentar un panorama general en el que sitúa la empresa, en el cual se exponen las variables que afectan directamente las tendencias del mercado y que son relevantes para la empresa, analizando si ejercen una fuerza positiva o negativa en contraste a los objetivos de la misma, y con esto identificar oportunidades o amenazas para el desarrollo de la empresa.

Las variables analizadas muestran lo siguiente:

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos Demográficos		
Densidad de población	<p>Dentro del estado de Jalisco, la mayoría de la población está concentrada en la zona metropolitana de Guadalajara y presenta un crecimiento de población considerable, pasando de</p> <p>5 302 689 de personas a 7 350 682, en los últimos 25 años, Aumentando la posible demanda de productos como los de la empresa.</p>	
Concentración y distribución de la población		<p>Se identifica una amenaza de disminución de la demanda del consumidor final de la empresa ya que dentro del municipio de Guadalajara del año 2000 al 2010 se ve un decrecimiento en el número de población concentrada en hogares familiares, así mismo el promedio de hijos nacidos vivos de las mujeres de 12 años y más muestra una tendencia negativa.</p>
Concentración geográfica del comercio al por mayor.	<p>Se identifica una oportunidad para la empresa de aumentar las ventas ya que se observa que hay</p>	

	posibilidad de clientes potenciales dentro de la zona centro de Guadalajara. (Observar anexo..)	
Aspectos Económicos		
Nivel de ingreso		El nivel de ingresos promedio trimestral por persona dentro de una localidad de 2500 habitantes y más en México fue de 11,996.76 pesos en el 2014 y del año 2012 solo hubo un incremento del 2.69%. Por lo que se identifica una amenaza, ya que si la empresa se ve obligada a subir sus precios y el porcentaje de variación es mayor al del incremento del nivel de ingreso se disminuiría la demanda.
Nivel de consumo	Se observa una tendencia positiva en el nivel de consumo del comercio al por mayor en el estado de Jalisco del año 2010 al 2015, por lo que la empresa tendría la oportunidad de ofrecer a los clientes pedidos de mayor volumen.	
Salario Mínimo		El salario mínimo a principios del año 2016 es establecido como

		<p>único nacional, pero va relacionado con la inflación y el nivel de ingreso por lo cual está en constante variación. (Guadalajara pertenece a la región A en donde está involucrado también Monterrey y DF.), el valor se establece en 73.04 pesos mexicanos diarios según INEGI.</p>
Inflación		<p>Existe un incremento del .03% en el índice nacional del precio al consumidor y tasa de inflación anual del 2.48% (sus precios tenderán a la alza). Ha podido soportar sus precios pero los proveedores han dado aviso de incremento en sus precios mediados del año 2016.</p>
		<p>El incremento del dólar en los últimos 16 años ha tenido un aumento del 214.43% , ya que en el año 2001 el tipo de cambio del peso mexicano respecto al dólar era de 8.94mxn por usd, y que para el año 2016 ha tenido su repunte históricamente más alto cotizándose en 19.17mxn por usd.</p>
Aspectos ambientales		
Tendencias ecológicas		La realización de una

		<p>investigación en México obtuvo como resultado que el 58 por ciento de las decisiones de compra por las personas serán empujadas por la disponibilidad de productos reciclables y amigables con el medio ambiente, representando una amenaza para la empresa, ya que podría tener problemas posicionándose en el mercado si se ve obligada a innovar sus procesos con las nuevas tendencias ecológicas.</p>
<p>Reglamento de manejo de desechos en Guadalajara</p>		<p>Ley Federal de Responsabilidad Ambiental (en vigor desde 2014), indica un manejo meticuloso de los residuos de manejo especial como son los restos de tintas (no residuo peligroso ni sólido). Necesario revisar si las cantidades producidas no rebasan las cantidades permisibles por NOM.</p> <p>Si se es acusado de daño ambiental como persona física la sanción económica es de 300 a 50,000 días de salario mínimo vigente en el DF al momento de</p>

		la sanción.
	Aspectos Tecnológicos	
<p>Creación de máquinas para impresión y encuadernados</p> <p>(países en los que se producen y de los cuáles importamos)</p>	<p>Para la fabricación nacional de máquinas de imprenta sólo existen 59 proveedores mexicanos según los datos del INEGI (2010) y en su mayoría se encuentran en la Ciudad de México.</p> <p>Se puede interpretar como una ventaja que Estados Unidos es el principal productor de este tipo de máquinas ya que gracias al TLCAN es más fácil y económico traerlas a México.</p>	
<p>Desarrollo de nuevos materiales para la imprenta como máquinas para la encuadernación (espirales)</p>		<p>Al tener nuevas opciones de materiales se pueden crear nuevos diseños, pero esta tecnología, en la mayoría de los casos es importada, puede que esto aumente sus costos considerablemente en caso de necesitar una máquina nueva para seguir innovando.</p>
<p>Desarrollo de softwares para diseño</p>	<p>Se cuenta con un alto número de programas de diseño, la empresa solo aplica las técnicas en Illustrator, pero con estudio de diferentes softwares se pueden</p>	

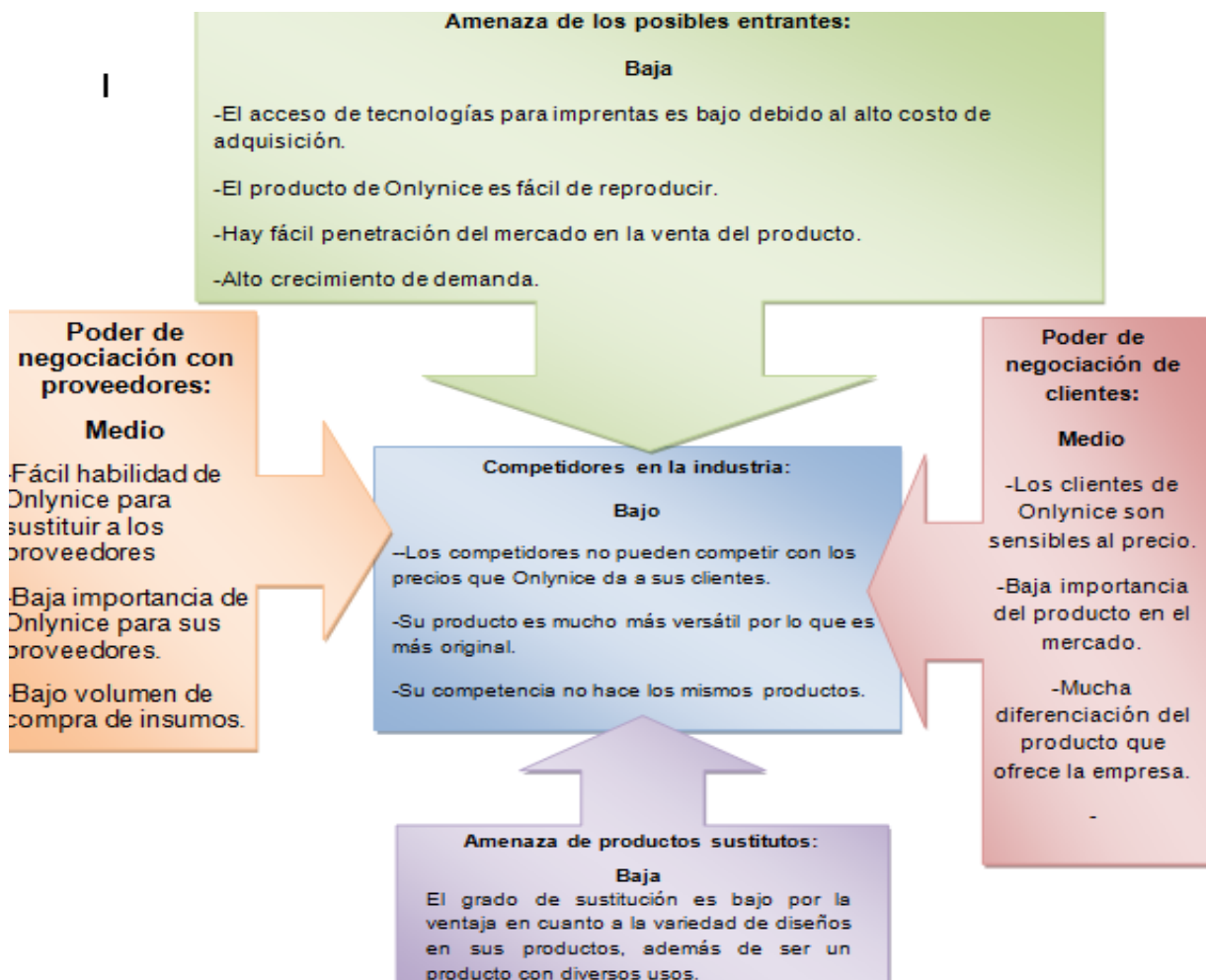
	desarrollar diferentes diseños en caso de que sea necesario.	
--	--	--

2. Diagnóstico

2.1. Diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un modelo que muestra las cinco fuerzas que determinan el entorno competitivo y la rentabilidad de una empresa, las cuales son: el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria. El poder de negociación de los compradores y los proveedores puede afectar la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente.

A continuación se presentan las cinco fuerzas de Porter aplicadas hacia la empresa.



2.2. Proceso particular

Al comenzar el proyecto se hizo una primera visita donde el equipo conoció al empresario, sus instalaciones y un poco de información acerca de que trata su negocio se cuestionó al empresario acerca de varios puntos relacionados con su propuesta de valor, estrategia, historia y algunos aspectos más relevantes para entender el negocio.

Se llevó a cabo la entrevista con el empresario y con el experto del sector, se indagaron aspectos como proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y la fuerza que cada uno de estos elementos ejercen sobre el mercado.

En las entrevistas posteriores con el empresario, se analizaron más a fondo las áreas de la empresa de forma detallada, para lograr llevar un diagnóstico interno.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

En el área de gestión se tiene conocimiento de los roles a desarrollar pero sólo de manera informal, así como los puestos de trabajo, en el área de planeación, no se tiene definido respecto a dónde quiere llegar la empresa ni cuenta con metas establecidas para que se puedan medir los avances como equipo de trabajo.

En lo referente a operaciones y procesos, no se cuenta con un registro de información sobre los pedidos pasados. Se tiene una referencia de pedidos futuros de manera semanal con una proyección de aproximadamente 3 semanas. La producción es completamente reactiva y se pretende producir de más con cada pedido para tener producto almacenado. Las cantidades de materia prima que se piden semanalmente son calculadas de manera empírica o al tanteo y de igual manera, existen fallos esporádicos en los equipos por averías o falta de mantenimiento preventivo que no permiten sacar el máximo provecho del tiempo disponible en la jornada laboral. Hay un área de oportunidad en la organización y limpieza de la zona de trabajo.

En el área de recursos humanos se observó que se carece de un reglamento formal de medidas disciplinarias, sin embargo de manera inconsciente los empleados tienen conocimiento de las reglas internas. No se realizan evaluaciones de ningún tipo al personal, pero esto no afecta a la productividad de la empresa. Se tiene problemas al contratar al personal con el perfil que se requiere y éste carece de contratos formales, no obstante la empresa imparte inducción adecuada a los nuevos empleados.

En el área de mercado se observó que la empresa no cuenta con una estrategia de mercado, ni cuenta con vendedor para promocionar el producto ni prospectar nuevos clientes, el seguimiento hacia los clientes es limitado, desatendiendo en algún momento a los clientes, y dejando de satisfacer sus necesidades. Esta situación podría mejorar con planeación y producción eficiente. El producto tiene aceptación con los clientes mayoristas de la empresa, así como con el cliente final, por lo que la empresa cuenta con un área de oportunidad importante. En rutas de entrega se ejerce una mediana planeación, teniendo como deficiencia los tiempos y horarios de entrega de producto. La empresa otorga un cierto favoritismo hacia los mayores consumidores, descuidando las necesidades de los clientes más pequeños.

La empresa no cuenta con información financiera, se tienen pocos registros de ingresos y egresos y sus costos son empíricos. Se ha preferido financiar la producción con el capital interno y no buscar fuentes de financiamiento externas por lo que no se cuenta con una planeación estratégica ya que la mayoría de los gastos se hacen de manera espontánea y de contado; cabe mencionar que el empresario tiene definida su visión, sin embargo no tiene definido el plan de acción de cómo lograr sus objetivos.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE del CUE

Esta herramienta electrónica fue creada por el Centro Universidad Empresa del ITESO, y mediante la investigación de una serie de preguntas clasificadas en las cinco áreas funcionales de la empresa, detecta los aspectos claves que involucra un diagnóstico, presentándolos gráficamente por área y de forma global, permitiendo identificar en qué etapa de desarrollo y formalización se encuentran las operaciones de la empresa.

Análisis FODA

Es una herramienta de análisis que se lleva a cabo para conocer la situación de una empresa. En otras palabras es como tomar una radiografía de una empresa en el momento. Las variables analizadas proviene de las iniciales: Fortalezas y Debilidades representan la situación interna de la empresa, mientras que Oportunidades y Amenazas reflejan tanto factores internos como externos. Cuando se tienen estas variables, se analizan y se procede a realizar el cruce entre las cuatro, buscando estrategias de mejora para la situación actual en el futuro.

Este análisis permite obtener un diagnóstico de la empresa y formular estrategias a partir de sus fortalezas y debilidades. Así como afrontar los cambios y adversidades en el entorno (oportunidades y amenazas).

Realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer estrategias ofensivas, defensivas, supervivencia y de reordenamiento necesarias para lograr los objetivos planteados.

Mapa Conceptual

Un mapa conceptual es un esquema de ideas que sirve de herramienta para organizar de manera gráfica y simplificada conceptos y enunciados a fin de reforzar un conocimiento.

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

Herramienta DIE del CUE.

Diagrama de colores clave de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa.

	Sobrevivencia
	Básica
	Confiable
	Competente

Libretas Onlynice

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

SOBREVIVENCIA

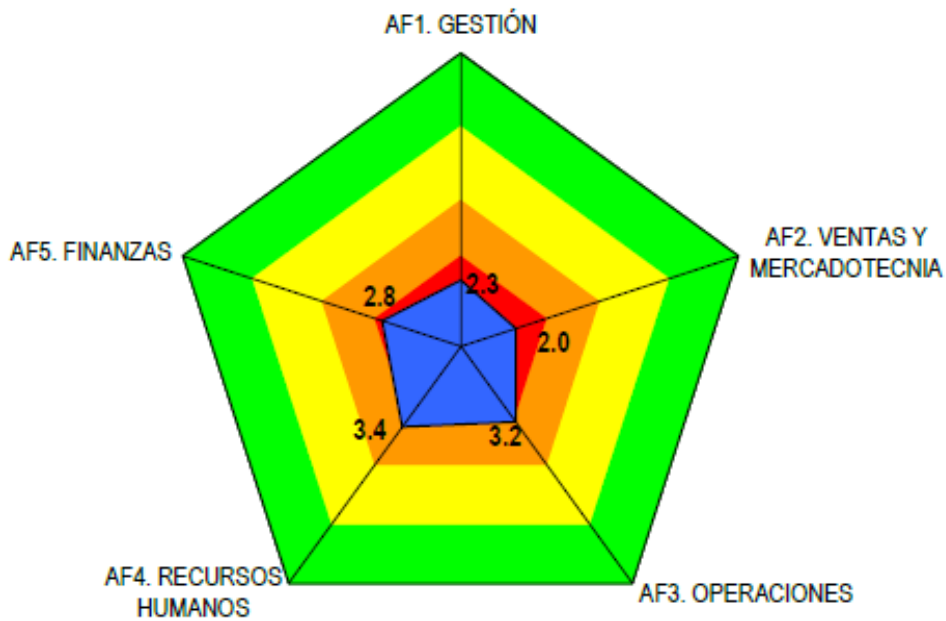
Áreas funcionales

Escalas de calificación:	■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y ≤ 7.5 ■ ≥ 3.1 y ≤ 5 ■ ≥ 0 y ≤ 3.1
--------------------------	---

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (añak para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	23.0	102.0	<u>2.3</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECHNIA	24.0	120.0	<u>2.0</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
AF3.	OPERACIONES	45.0	141.0	<u>3.2</u>	<u>BÁSICA</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	57.0	168.0	<u>3.4</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	34.0	120.0	<u>2.8</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>183.0</u>	661.0	<u>2.7</u>	<u>SOBREVIVENCIA</u>

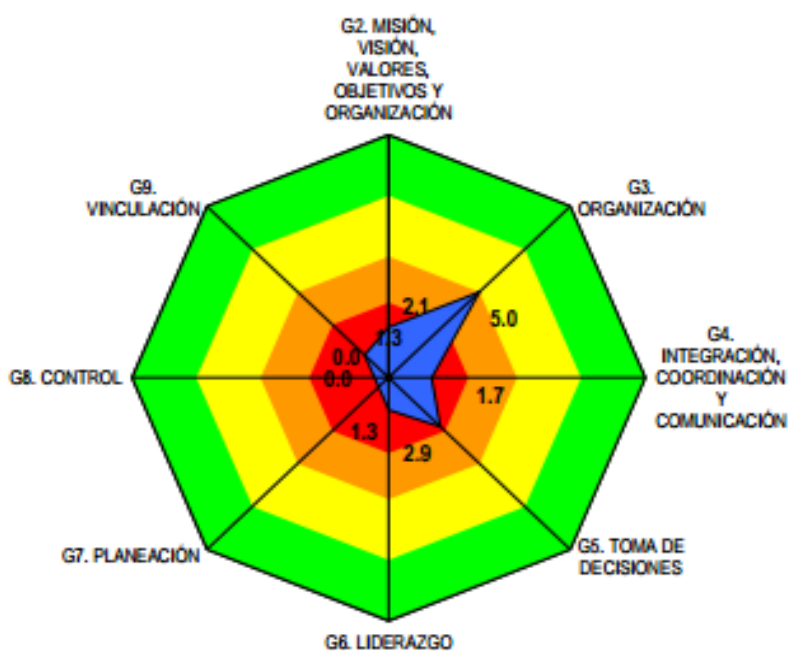
% de respuestas

83%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos
-----	---



Como se puede observar en la telaraña azul representada por la empresa, el área funcional más desarrollada es recursos humanos con una calificación de 3.4 de un máximo de 5 en la etapa básica, así como operaciones con 3.2 de 5. Las demás áreas se encuentran en etapa de supervivencia destacando como el área menos desarrollada mercadotecnia, que cuenta con 2 de 3.1 como máxima calificación de esa etapa.

RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN: SOBREVIVENCIA



El resultado del DIE de gestión arrojó un nivel de sobrevivencia ya que algunas de sus áreas tienen poco o nulo desarrollo.

Organización

Se conoce la determinación de funciones de manera informal, se conocen los puestos de trabajo de manera informal. La cultura organizacional es débil.

Toma de decisiones

El mayor porcentaje de decisiones son tomadas por el empresario, que no en todas las ocasiones, cuenta con información adecuada para la toma de las mismas. No se conoce el nivel de participación del personal para la toma de decisiones.

Las áreas con mayor oportunidad de desarrollo son:

Control

La empresa carece de objetivos que cuenten con indicadores, metas y plazos que permitan darles un seguimiento adecuado.

Planeación: No se establecen objetivos claros y realistas en términos de los productos y mercados.

RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES: BÁSICA



El área de operacion

es se encuentra en etapa de sobrevivencia, apenas rozando la etapa básica.

Logística

Nivel confiable debido a que produce de acuerdo a la orden del cliente, esto le permite tener una fecha estimada para la entrega del pedido. La distribución del producto se realiza en paquetes de cantidades específicas y respetadas. No existen errores en producción por salto de procesos ni trabajos en reproceso.

Abastecimiento de materiales

Nivel confiable debido a que, aun cuando no existe una planeación eficaz de obtención de recursos, los pedidos en tiempo de producción son en su mayoría oportunos y sin inconvenientes con proveedores.

Seguimiento de los pedidos

Nivel básico porque los pedidos son atendidos en su mayoría conforme al tiempo en que estos fueron solicitados.

Las áreas con mayor oportunidad de desarrollo son:

Mantenimiento y utilización de las maquinas

En nivel de sobrevivencia. No existe un plan preventivo calendarizado en las máquinas, por lo cual la única intervención que se tiene es correctiva y genera paros productivos que afectan los resultados finales de producto terminado en tiempo.

Gestión del stock

En nivel de sobrevivencia. Actualmente se surten materiales de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en producción, existe material que se maltrata por las condiciones de guardado. Lo mismo sucede con el producto terminado.

Nivel de productividad

En ocasiones hay un exceso de producción que termina en almacenamiento por tiempo indefinido. No existen tiempos exactos para iniciar producción por lo cual hay días con carga de trabajo excesiva y la jornada laboral no da lugar a que se termine la producción, y otros días donde la carga es demasiado ligera y con tiempos muertos la mayoría de las veces.

Libreta de Espiral Grande

Ubicación: Onlynice	Resumen	
Elaboración de libreta de espiral grande	Actividad	No. Actual
Fecha: 29 Marzo 2016	Operación	11
Analista: Eduardo Avila	Transporte	7
	Demora	
	Inspección	
	Almacenaje	
	Total	18

Comentarios: Libreta de espiral grande es la más que más demanda tiempo para su elaboración.

No.	Descripción de la actividad	Símbolo					Tiempo	Tiempo en segundos
1	Corte e inserción de papel	●	⇒	D	□	▽	23:30.79	1410.79
2	Ajuste de impresora	●	⇒	D	□	▽	09:50.02	590.02
3	Impresión primera cara	●	⇒	D	□	▽	1:01:47.63	3707.63
4	Sacar papel de impresora	●	⇒	D	□	▽	03:26.54	206.54
5	Llevar a mesa de acomodo	○	⇒	D	□	▽		
6	Emparejamiento y acomodo para segunda impresión	●	⇒	D	□	▽	13:27.19	807.19
7	Impresión segunda cara	●	⇒	D	□	▽	1:23:28.75	5008.75
8	Llevar a mesa de armado	○	⇒	D	□	▽		
9	Conteo de Papel (Armado)	●	⇒	D	□	▽	24:35:00	1475
10	Llevar a guillotina	○	⇒	D	□	▽		
11	Corte para perforar	●	⇒	D	□	▽	30:35.53	1835.53
12	Levar a perforadora	○	⇒	D	□	▽		
13	Perforación	●	⇒	D	□	▽	2:10:55	7855
14	Llevar a mesa de espiral	○	⇒	D	□	▽		
15	Espiral	●	⇒	D	□	▽	2:52:54.33	10374.33
16	Llevar a mesa de empaque	○	⇒	D	□	▽		
17	Empaque	●	⇒	D	□	▽	17:35.67	1055.67
18	Llevar a almacén	○	⇒	D	□	▽		

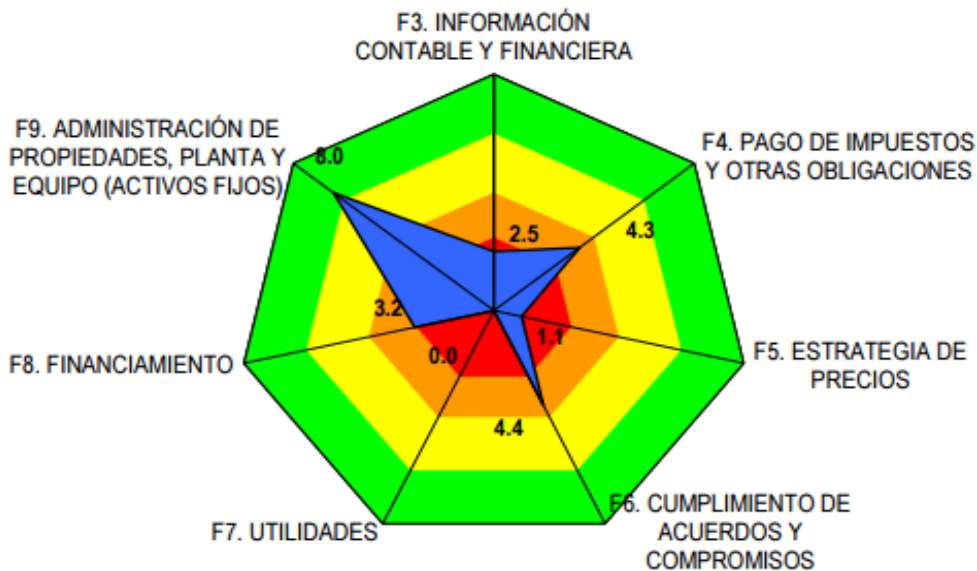
Valor	61,11%	●
No valor	38,89%	⇒ □ ▽
	100%	18
	61%	11

Demanda aproximada:	3000 libretas de espiral grande			
Producción obtenida:	1120 libretas de espiral grande	(Posibilidad de 2 lotes aprox)		
Paquetes obtenidos:	9,33 paquetes			
Jornada de 9 am a 7pm, incluye una hora de descanso y alimentos.				
Takt Time =	Tiempo disponible	10 hrs x 3600 seg - 60 min de descanso	32400	10,8
	Demanda	3000 unidades	3000	seg/unidad
				11 seg/unidad

Estacion	Corte e inserción	Ajuste	Primera Impresión	Sacado de papel	Par y acomodo
Takt	11	11	11	11	11
Componente	1,26	0,53	3,31	0,18	0,72
Total	1,26	0,53	3,31	0,18	0,72
Eficiencia	11,5%	4,8%	30,1%	1,7%	6,6%

Segunda Impresión	Armado	Corte para perforar	Perforacion	Espiral	Empaque	TOTAL
11	11	11	11	11	11	121
4,47	1,32	1,64	7,01	9,26	0,94	
4,47	1,32	1,64	7,01	9,26	0,94	30,65
40,7%	12,0%	14,9%	63,8%	84,2%	8,6%	25,3%

RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS: SOBREVIVENCIA



Según los resultados arrojados por el DIE, el área de Finanzas de la empresa se encuentra en un nivel básico. El resultado es obtenido por los puntajes de las siguientes áreas:

Pago de impuestos y otras obligaciones

El empresario paga debidamente sus obligaciones fiscales como persona física, sin embargo, la empresa aún carece de formalidad en ciertos aspectos.

Cumplimiento de acuerdos y compromisos

La empresa la mayoría de las veces cumple con sus precios pactados con los clientes y así mismo se compromete con sus proveedores al pago de sus deudas en el plazo definido. A veces considera negociar un aumento de precios con los clientes, dependiendo de la presión del aumento de los costos.

Financiamiento

La empresa está en un nivel de financiamiento básico, ya que no ha tenido la necesidad de recurrir a créditos para cubrir sus pasivos de corto plazo. Sus proveedores le dan crédito máximo de 15 días, solamente en la adquisición de maquinaria se le han concedido plazos de 6 meses. El hecho de que financie la producción con capital propio, no permite que en temporadas altas pueda cubrir el 100% de la demanda.

Administración de propiedades, planta y equipo (Activos y pasivos)

En este aspecto, la empresa se posiciona como competente, debido a que sus inversiones principales en los últimos tres años han sido para la adquisición de maquinaria y equipos de transporte. Aunque no se lleva una contabilidad correcta de la depreciación de los activos, el empresario conoce bien sus posesiones y el estado en el que las adquirió.

Las áreas con mayor oportunidad de desarrollo son:

Información contable y financiera:

La empresa se encuentra en un nivel de sobrevivencia en este aspecto, ya que no se lleva a cabo una contabilidad de costos adecuada, no maneja periodos para el cálculo de utilidades, ni elabora presupuestos. Cuenta con muy pocos registros de ingresos y egresos, por lo que la información es poco confiable.

Rentabilidad:

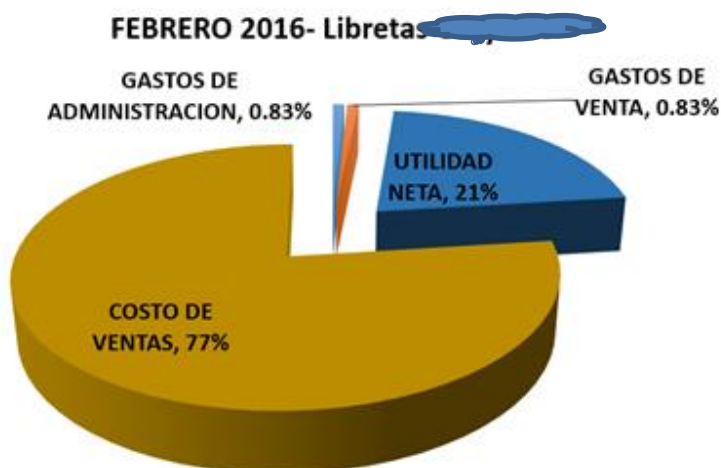
La empresa no genera información confiable para el cálculo de las utilidades netas anuales. Con la información brindada del mes de febrero del 2016, se hizo un cálculo aproximado de la utilidad bruta, que dio un resultado del 23.03% sobre el total de ingresos, y un margen neto del 21.37%. Son porcentajes aproximados y poco confiables, por consecuencia este aspecto está en un nivel de sobrevivencia.

Estrategia de precios:

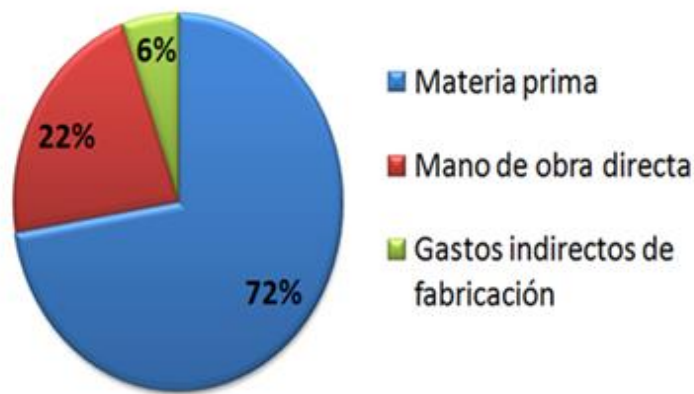
Se encuentra en un nivel básico y está basada principalmente en el valor percibido por los clientes acerca del producto y en los precios de la competencia. Se desconocen los márgenes de utilidad por producto y la capacidad de producción de los mismos.

Libretas Only You		
Estado de resultados del 01 al 29 de Febrero del 2016		
Ventas netas		100%
Materia prima	56%	
Mano de obra directa	17%	
Gastos indirectos de fabricación	4%	
Costo de ventas		77%
Utilidad bruta		23%
Gastos de operación		
Gastos de administración	1%	
Gastos de venta	1%	2%
Utilidad Neta		21%

Margen Neto 21%

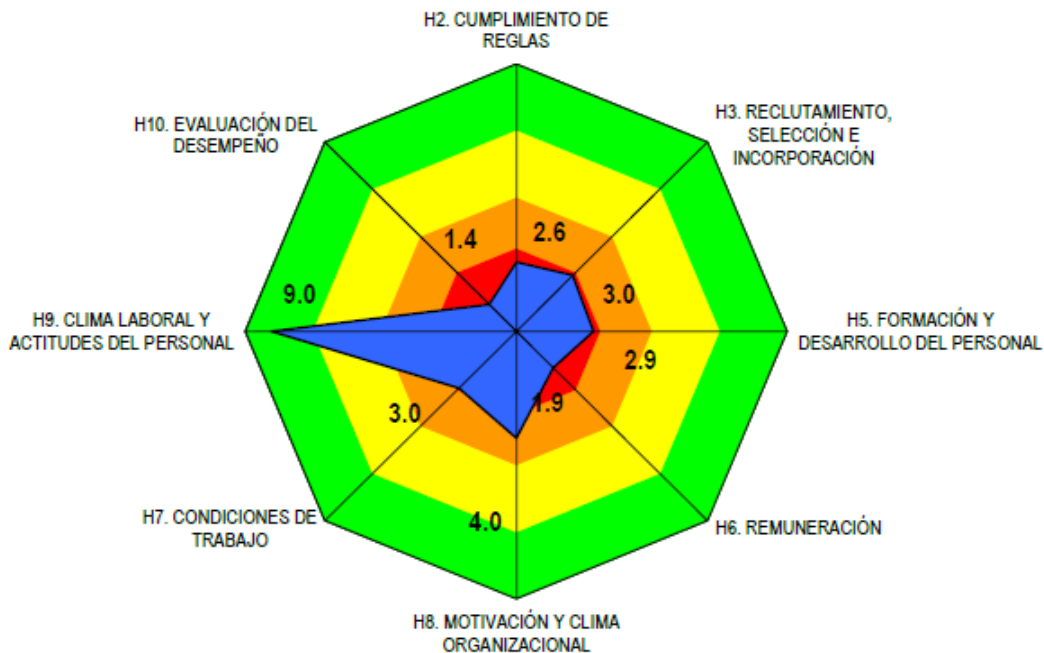


COSTO DE VENTAS- Libretas



Se observa en el cálculo de las utilidades para el mes de febrero del 2016, un margen neto del 21%. Con la primera gráfica se puede observar que del 100% de ventas netas, el margen bruto representa un 23%, es decir que el costo de ventas es el que tiene más impacto en la rentabilidad de la empresa, por lo que en la segunda gráfica, se aprecia que de la conformación del costo de ventas, la materia prima tiene el mayor porcentaje. Sin embargo, como se mencionó previamente, Son porcentajes aproximados y poco confiables.

RESULTADOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: BÁSICA



Según los resultados arrojados por el DIE, el área de recursos humanos alcanza el nivel básico. El resultado es obtenido por los puntajes de las siguientes áreas:

Clima laboral y actitudes del personal

Esta área alcanzó el nivel competente, donde los empleados muestran lealtad hacia la empresa, interés por mejorar su desempeño y comunicación y ayuda constante entre ellos que ayuda a la productividad de la empresa.

Motivación y clima organizacional

Esta área alcanzo el nivel básico, ya que presenta una ambiente de trabajo sano entre los empleados y el empresario, señala diversas actividades para motivar y reconocer al personal. no se han aplicado evaluaciones de satisfacción personal.

Formación y desarrollo del personal

Esta área se encuentra en el nivel de sobrevivencia, ya que la formación del personal es poco frecuente, no se cuenta con un plan de capacitación, ni se procura la retención del personal. Los mecanismos para la organización y el conocimiento de sus funciones son insuficientes, sin embargo en la mayoría de los casos la empresa reconoce las habilidades y auto capacitación de sus empleados.

Reclutamiento, selección e incorporación

Esta área también alcanzo el nivel de sobrevivencia, dado que se tienen problemas al contratar al personal con el perfil que se requiere y éste carece de contratos formales, sin embargo la empresa imparte inducción adecuada a los nuevos empleados.

Las áreas con mayor oportunidad de desarrollo son:

Remuneración

Esta área obtuvo un nivel de sobrevivencia, se desconocen los salarios del sector, carece de criterios y regularidades y de un sistema de compensaciones claro.

Evaluación del desempeño

Esta área obtiene el nivel de sobrevivencia, pues no se realizan evaluaciones del desempeño del personal ni del empresario, no obstante estos reciben retroalimentación que favorece el aprendizaje y corrección oportuna.

Cumplimiento de reglas

Esta área alcanza el nivel de sobrevivencia, ya que no existe un reglamento formal de principios rectores y medidas disciplinarias. Sin embargo de manera inconsciente los empleados tienen conocimiento de las reglas internas y en su mayoría las respetan.

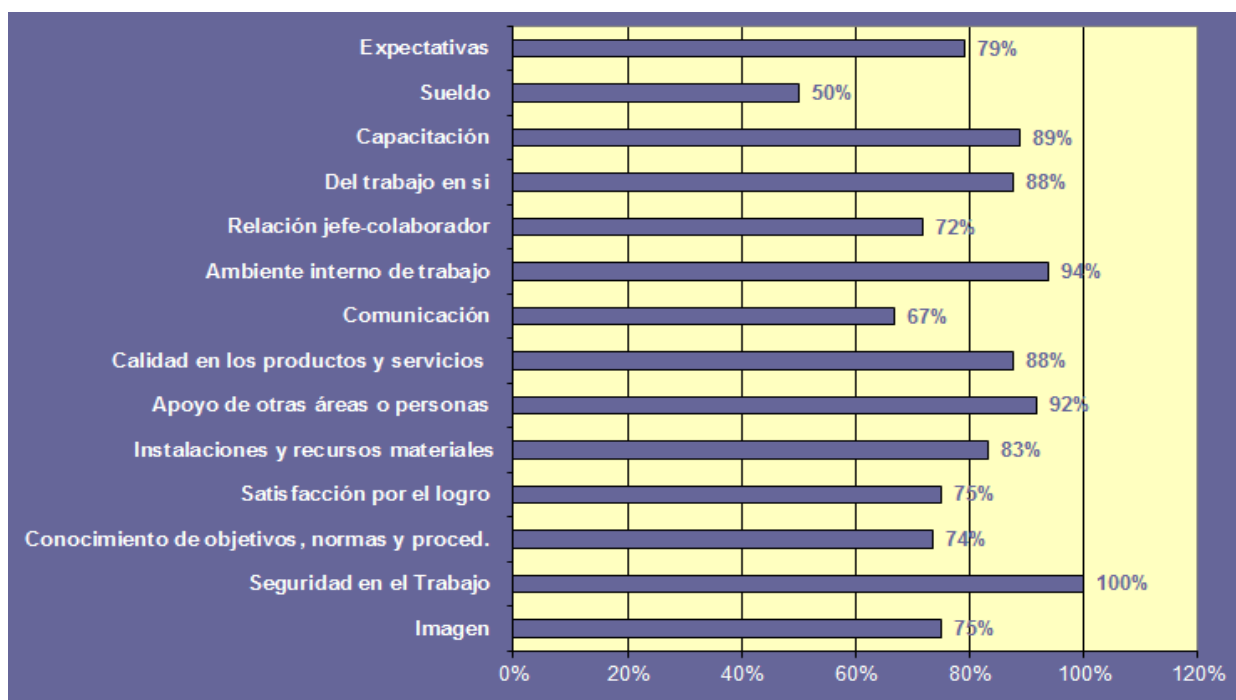
Clima laboral

Cabrera (1999) menciona que el clima laboral es la personalidad de la empresa, la cual se forma por medio de una ordenación de las características propias de ésta. El ambiente laboral es un medio donde se exhiben las habilidades o problemas que el personal tiene dentro de la empresa. Maish (2005) indica que evaluando el clima laboral se pueden determinar las dificultades que existen dentro de la organización.

Las variables que evalúan el clima laboral son: expectativas, imagen, sueldo, conocimiento de objetivos, normas y procedimientos, capacitación, satisfacción por el logro, trabajo en sí, instalaciones y recursos materiales, relación jefe-empleado, apoyo entre compañeros de trabajo, ambiente interno de trabajo, calidad en los productos y servicios y comunicación.

El objetivo del análisis conocer los puntos más débiles de la empresa para poderlos transformar en fortalezas para la misma.

La empresa obtuvo un puntaje total de 395 (de 492) entre los 4 empleados. Las variables con calificaciones más altas son seguridad en el trabajo, la cual implica saber que pueden conservar su empleo si se desempeñan correctamente; ambiente interno de trabajo, donde involucran el compañerismo interno y apoyo entre los colaboradores.



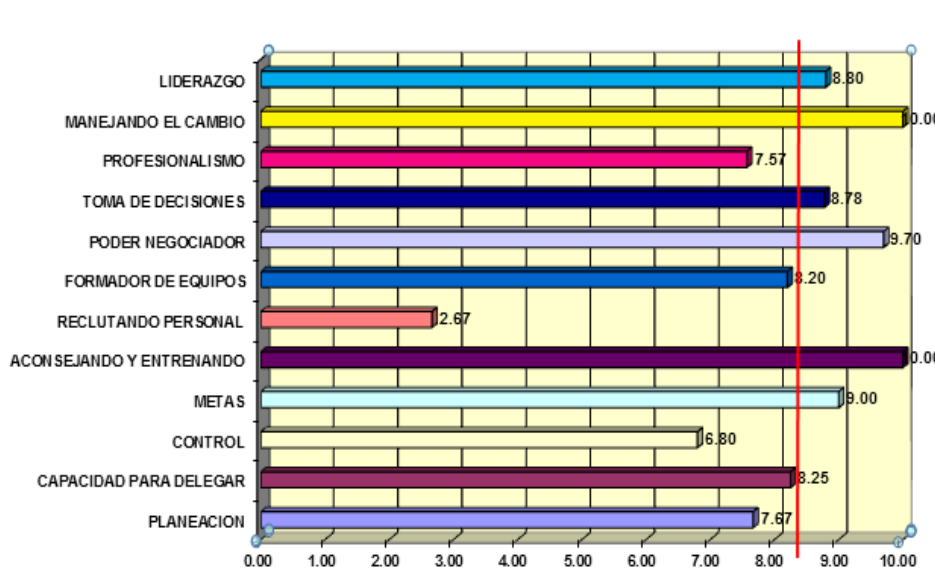
Entre las variables con menos puntaje se encuentran sueldos, donde los empleados señalan que los sueldos no son adecuados con sus funciones, y falta de comunicación entre jefe y empleados.

Habilidades Directivas

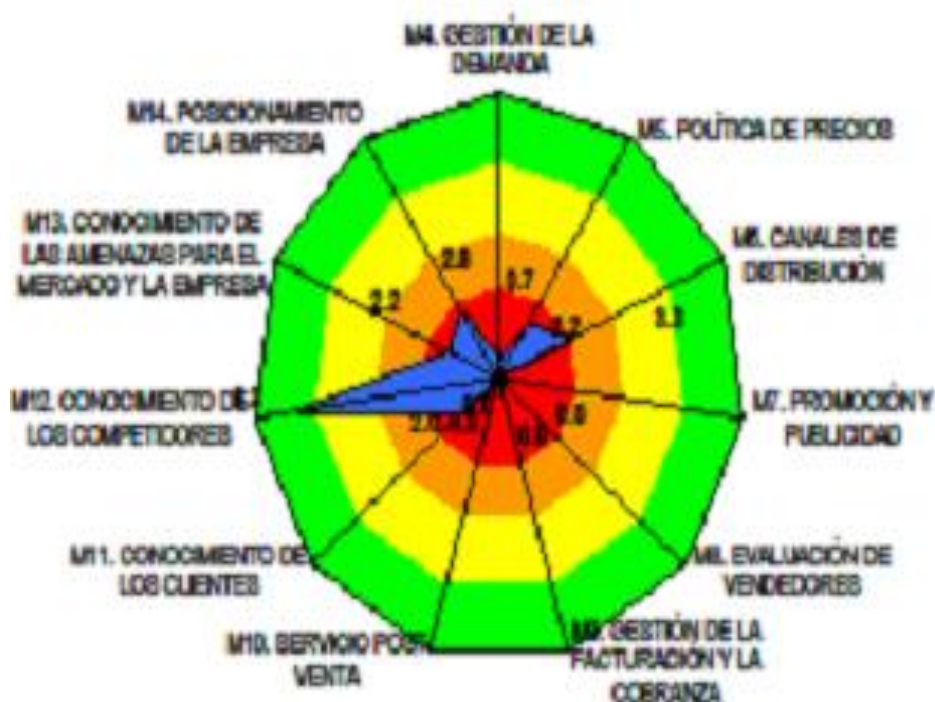
El test de habilidades directivas es una herramienta que evalúa el grado de facilidad o dificultad de ejecutar el cargo de directivo. Los conceptos evaluados son liderazgo, manejo del cambio, profesionalismo, toma de decisiones, poder de negociación, coordinación del personal, capacidad para aconsejar y entrenar, capacidad de planeación y control, capacidad para delegar. Controlar las habilidades directivas permite supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de la empresa, implicando buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

Para obtener un puntaje total se sumaron todos los ítems por categoría para enfatizar en las habilidades más altas o bajas; de igual manera se consigue un puntaje medio, dividiendo el puntaje total entre el número de categorías, para ubicar la media del sujeto. Se obtuvo un puntaje total de 97.43 con una media de 8.12.

Las habilidades más desarrolladas del empresario son el entrenamiento del personal, donde muestra actitudes para mejorar el desempeño de la función laboral; manejo al cambio, en el que solicita opiniones para realizar u orientar el cambio; poder de negociación, metas y liderazgo. El empresario presenta áreas de oportunidad en las habilidades de supervisión y control; así como reclutamiento de personal.



RESULTADO DIE DE MERCADO: SOBREVIVENCIA



El resultado del DIE de mercado arrojó una etapa de supervivencia, ya que varias de las áreas tienen poco o nulo desarrollo. Los resultados son los siguientes:

Gestión de la demanda

Esta área se encuentra en supervivencia con un puntaje de 0.7, obteniendo solo un punto de los 15 posibles.

Política de precios

Los precios no son fijados directamente por Onlynice, ya que intervienen los clientes mayoristas en la determinación de éstos.

Canales de distribución

La empresa planea sus rutas de entrega para determinar a qué cliente se tiene que surtir primero. Para esta toma de decisión intervienen los clientes, debido a que todos mantienen horarios de actividades distintos.

Promoción y publicidad

La empresa tiene una oportunidad de crecimiento importante si ejerce una estrategia de promoción como herramienta de venta; ya que en este momento es nula.

Evaluación de vendedores

No existe una herramienta para evaluar a los vendedores.

Gestión de la facturación

La empresa requiere formalizar este proceso.

Servicio post-venta

La empresa puede mantener a sus clientes satisfechos implementando un sistema de post-venta, para recopilar quejas e información valiosa para mejorar.

Conocimiento de los clientes

Se conoce poco sobre los clientes, especialmente el usuario final.

Conocimiento de los competidores

El conocimiento que la empresa mantiene sobre sus competidores es bueno, ya que detecta posibles competidores en el mercado y los productos que lanza al mercado.

Las áreas que tienen mayor oportunidad de desarrollo son:

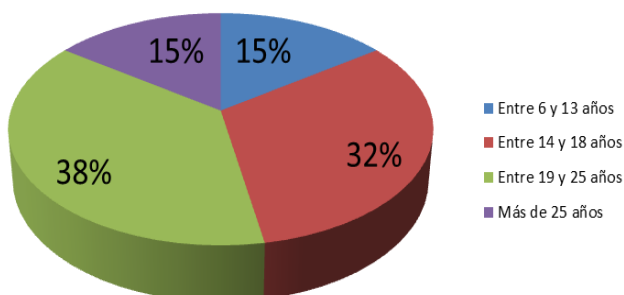
Servicio post-venta

La empresa puede mantener a sus clientes satisfechos implementando un sistema de post-venta, para recopilar quejas e información valiosa para mejorar.

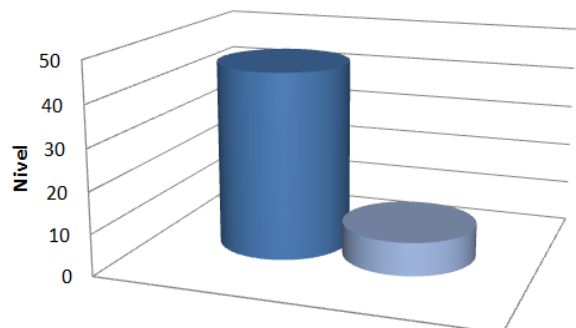
Promoción y publicidad

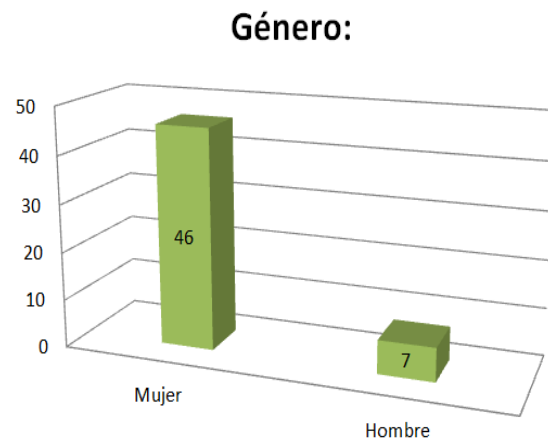
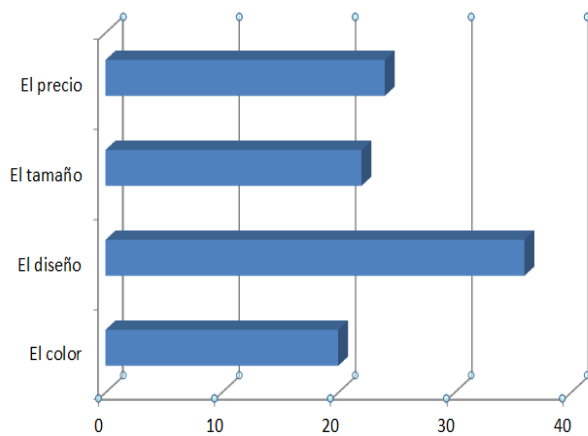
La empresa tiene una oportunidad de crecimiento importante si implementa y ejerce una estrategia de promoción como herramienta de venta, así como una evaluación de vendedores.

Edad del consumidor final

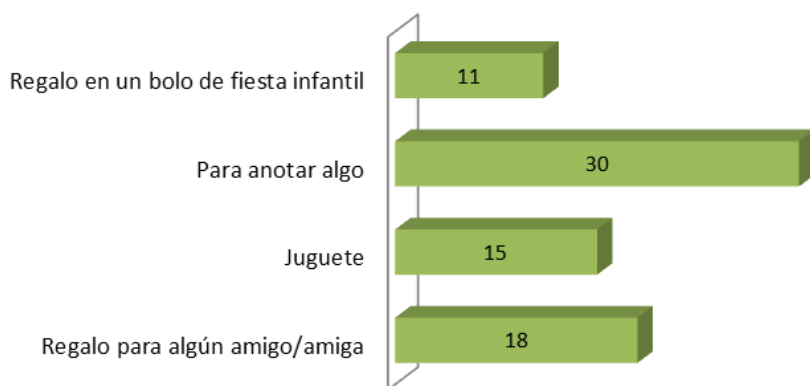


¿Compraría este producto?

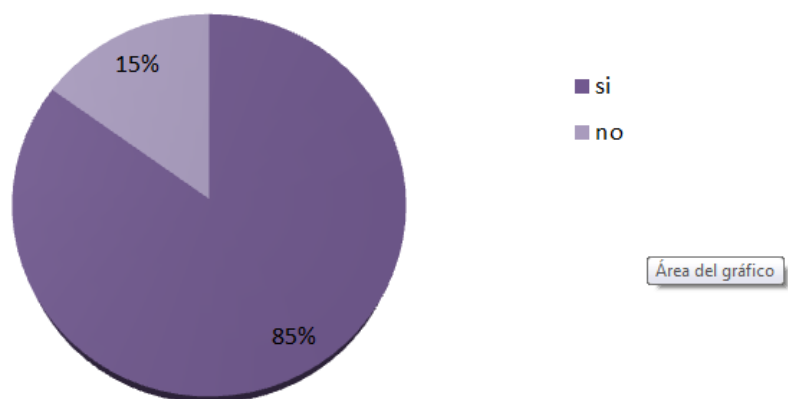




¿Qué uso le darías a este producto?



¿Pagarías por este producto entre \$6.00 y \$9.00?



Las encuestas realizadas para identificar al cliente final de La empresa arrojo la siguiente información: El género que predomina en el mercado de la empresa con un 89% son las mujeres, quedando los hombres con el 11% restante. La edad predominante sobre los encuestados es entre 19 y 25 años. La mayoría de las persona respondió de manera positiva para comprar este artículo, también están de acuerdo en su gran mayoría, en pagar un precio entre 6 y 9 pesos por pieza. Los usos más comunes que las

personas darían a la libreta sería “anotar algo” con un 40% y “regalo para un/a amigo/a” con un 23%. Las características físicas que más atraen a las personas son tres: el diseño con un 35%, tamaño con 22% y precio con 23%. En resumen el perfil del cliente final de la empresa son mujeres entre los 19 y 25 años, la mayoría aceptando el producto, estando satisfechos con el precio a pagar. El uso final que el cliente daría a estos productos es “para anotar algo”. Las características físicas que atraen a las personas a comprar esta libreta son, tamaño, precio y diseño.

FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
FGE1	EL trato personal con los clientes favorece el proceso de ventas.	DGE1	El análisis de los factores externos para la toma de decisiones es empírico.
FGE2	Se tiene bien definido quién es la autoridad y se respetan sus decisiones.	DGE2	Poca claridad en los objetivos enfocados a los productos y mercado de la organización, así como de las ventas y los beneficios.
FFIN1	Estrategia de precios basada en la competencia y el valor percibido por clientes	DGE3	Inconstancia en el uso de indicadores de medición de las ventas, metas o plazos.
FFIN2	Reinversión constante de utilidades en activo fijo	DFIN1	La información financiera es poco confiable y oportuna para la toma de decisiones.
FFIN3	El financiamiento de la producción se realiza con el capital propio.	DFIN2	La planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos es informal.
FFIN4	El edificio y terreno donde está establecida la empresa son propios del empresario	DOP1	Fallos esporádicos en la producción.
FOP1	Utiliza sistema de producción PULL (producción por demanda)	DOP2	Distribución del espacio de trabajo poco optimizado
FOP2	Se cuenta con más de una opción de proveedores por material.	DOP3	Inconstancia del mantenimiento preventivo para la maquinaria.
FOP3	Capacidad de diversificación de tareas entre el 100% de los trabajadores de producción.	DOP4	El cálculo del pronóstico de la demanda es informal.
FOP4	Existencia de procesos semi automatizados	DOP5	El área para almacenar la materia prima no es adecuada para su conservación óptima.

FRH1	Ambiente interno de trabajo favorable y buena disposición por parte de los empleados.	DOP6	Desconocimiento del 100% de la capacidad de producción instalada.
FMER1	Los productos Onlynice tienen buena aceptación por el consumidor final.	DMER1	Tanto el proceso de ventas como el post-venta son informales.
FMER2	Constante innovación y originalidad de los productos.	DMER2	Las estrategias de publicidad y marketing son insuficientes para el cumplimiento de objetivos.
FMER3	Ofrece productos atractivos y de precio competitivo.	DRH1	Inexistencia de sistemas de información y reglamentos, para la gestión del personal.
		DRH2	Desconocimiento de legislación correspondiente acerca de las condiciones de trabajo.
		DRH3	No están delimitados los Perfiles de competencias.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	El crecimiento poblacional en la zona metropolitana de Guadalajara muestra una tasa de aumento considerable en los últimos 25 años.	A1	Disminución de la demanda del consumidor final de la empresa debido a la tendencia negativa de población concentrada en hogares familiares.
O2	Crecimiento de negocios que son posibles clientes en la zona centro de la ciudad de Guadalajara	A2	Aumento insignificante del nivel ingresos promedio y de la variación del salario mínimo.
O3	Tendencia positiva en el nivel de consumo del comercio al por mayor en el estado de Jalisco del año 2010 al 2015, oportunidad de comercio por volumen	A3	Tendencia a la alza en el índice nacional del precio al consumidor y tasa de inflación anual.
O4	Existen 59 proveedores mexicanos para manufactura de maquinaria de imprenta, gracias al TLCAN se pueden traer manufacturadas desde Estados	A4	El incremento del dólar en los últimos 16 años ha tenido un aumento del 214.43%.

	Unidos con mayor facilidad		
O5	Amplia variedad en software de diseño adaptable a los estilos del empresario.	A5	Ley Federa de Responsabilidad Ambiental exige un manejo especial con residuos como las tintas. Incumplimiento como persona física.
		A6	Tendencias ecológicas promueven la adquisición de equipos nuevos.

FODA CRUZADO

FORTALEZAS		CRUCE FO	OPORTUNIDADES	
FGE1	EL trato personal con los clientes favorece el proceso de ventas.	Ampliar la cartera de clientes mayoristas	O1	El crecimiento poblacional en la zona metropolitana de Guadalajara muestra una tasa de aumento considerable en los últimos 25 años.
FMER1	Los productos la empresa tienen buena aceptación por el consumidor final.		O3	Tendencia positiva en el nivel de consumo del comercio al por mayor en el estado de Jalisco del año 2010 al 2015, oportunidad de comercio por volumen
			O2	Crecimiento de negocios que son posibles clientes en la zona centro de la ciudad de Guadalajara
FFIN1	Estrategia de precios basada en la competencia y el valor percibido por clientes	Mejorar los procesos de producción	O5	Amplia variedad en software de diseño adaptable a los estilos del empresario.
FMER2	Constante innovación y originalidad de los productos.		O4	Existen 59 proveedores mexicanos para manufactura de maquinaria de imprenta, gracias al TLCAN se pueden traer manufacturadas desde Estados Unidos con mayor facilidad
FMER3	Ofrece productos atractivos y de precio competitivo.			
DEBILIDADES		CRUCE DO	OPORTUNIDADES	
DGE1	El análisis de los factores externos para la toma de decisiones es empírico.	Generar información oportuna y confiable,	O1	El crecimiento poblacional en la zona metropolitana de Guadalajara muestra una tasa de aumento considerable en los últimos 25 años.

DGE2	Poca claridad en los objetivos enfocados a los productos y mercado de la organización, así como de las ventas y los beneficios.	para la toma de decisiones en las diferentes áreas.	O 2	Crecimiento de negocios que son posibles clientes en la zona centro de la ciudad de Guadalajara
DGE3	Inconstancia en el uso de indicadores de medición de las ventas, metas o plazos.			
DOP4	No existe un pronóstico de la demanda			
DFIN2	La planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos es informal.		O 3	Tendencia positiva en el nivel de consumo del comercio al por mayor en el estado de Jalisco del año 2010 al 2015, oportunidad de comercio por volumen
DRH1	Sistemas de información y reglamentos deficientes, para la gestión del personal.			
DRH2	Desconocimiento de legislación correspondiente acerca de las condiciones de trabajo.			
DRH3	No están delimitados los Perfiles de competencias.			
DOP1	Fallos esporádicos en la producción por antigüedad de maquinaria	Evaluación de los equipos para optimizar la producción.	O 4	Existen 59 proveedores mexicanos para manufactura de maquinaria de imprenta, gracias al TLCAN se pueden traer manufacturadas desde Estados Unidos con mayor facilidad
DMER 2	Las estrategias de publicidad y marketing son insuficientes para el cumplimiento de objetivos.	Lograr posicionamiento de la marca en el mercado.	O 1	El crecimiento poblacional en la zona metropolitana de Guadalajara muestra una tasa de aumento considerable en los últimos 25 años.
			O 2	Crecimiento de negocios que son posibles clientes en la zona centro de la ciudad de Guadalajara
DOP2	Distribución del espacio de trabajo poco optimizado	Estandarizar los procesos y optimizar el	O 3	Tendencia positiva en el nivel de consumo del comercio al por mayor en el estado de Jalisco del año 2010 al 2015,

DOP5	El área para almacenar la materia prima no es adecuada para su conservación óptima.	uso de los recursos.		oportunidad de comercio por volumen
DOP6	Desconocimiento de la capacidad de producción instalada			

	FORTALEZAS	CRUCE FA		AMENAZAS
FGE1	EL trato personal con los clientes favorece el proceso de ventas.	Prospectar clientes en ciudades medias de la región.	A	Disminución de la demanda del consumidor final de la empresa debido a la tendencia negativa de población concentrada en hogares familiares.
FMER1	Los productos la empresa tienen buena aceptación por los clientes finales	Acceder a nuevos nichos de mercado con mayor poder adquisitivo.	1	
FMER3	Ofrece productos atractivos y de precio competitivo.	Aumentar los ingresos por ventas.	A2	Aumento insignificante del nivel ingresos promedio y de la variación del salario mínimo.
FFIN1	Estrategia de precios basada en la competencia y el valor percibido por clientes		A3	Tendencia a la alza en el índice nacional del precio al consumidor y tasa de inflación anual.
FOP2	Se cuenta con más de una opción de proveedores por material.	Aumentar el poder de negociación al aumentar los volúmenes de compra.	A4	El incremento del dólar en los últimos 16 años ha tenido un aumento del 214.43%.
FFIN2	Reinversión constante de utilidades en activo fijo	Innovar los procesos de producción y reducir mermas.	A5	Ley Federa de Responsabilidad Ambiental exige un manejo especial con residuos como las tintas. Incumplimiento como persona física.
FFIN3	Reinversión constante de		A	Tendencias ecológicas promueven la

	utilidades en activo fijo		6	adquisición de equipos nuevos.
FFIN4	El financiamiento de la producción se realiza con el capital propio.			
FMER 2	Constante innovación y originalidad de los productos.			
FOP1	Utiliza sistema de producción PULL (producción por demanda)	Estandarizar los procesos y optimizar el uso de los recursos.	A 1	Disminución de la demanda del consumidor final de la empresa debido a la tendencia negativa de población concentrada en hogares familiares.
FOP3	Capacidad de diversificación de tareas entre el 100% de los trabajadores de producción.			
FOP4	Existencia de procesos semi automatizados			
FRH1	Ambiente interno de trabajo favorable y buena disposición por parte de los empleados.			
			A 2	Aumento insignificante del nivel ingresos promedio y de la variación del salario mínimo.
			A 3	Tendencia a la alza en el índice nacional del precio al consumidor y tasa de inflación anual.

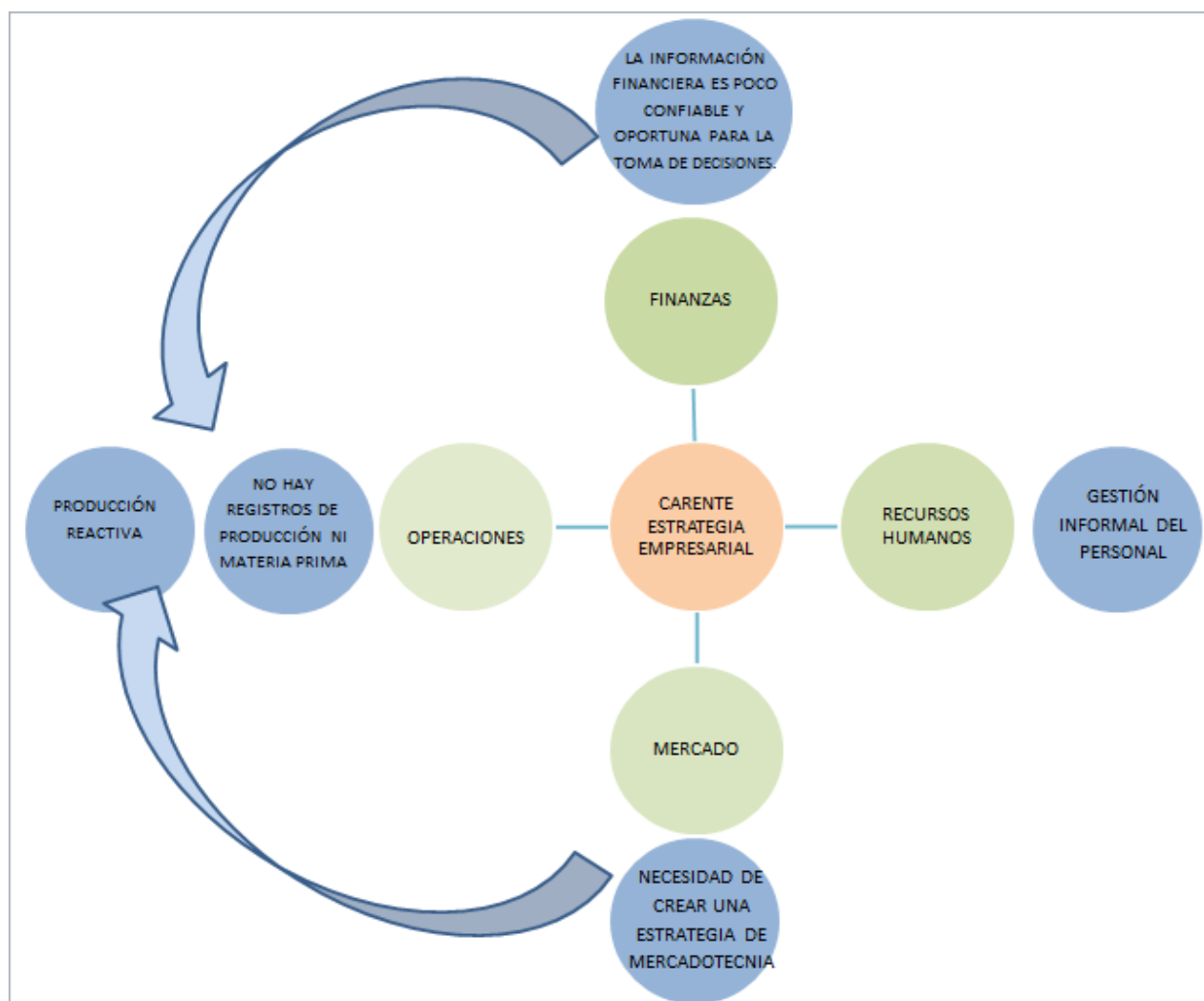
	DEBILIDADES	CRUCE DA		AMENAZAS
DGE1	El análisis de los factores externos para la toma de decisiones es empírico.	Generar información oportuna y confiable, para la toma de decisiones en las diferentes áreas.	A 1	Disminución de la demanda del consumidor final de la empresa debido a la tendencia negativa de población concentrada en hogares familiares.
DGE2	Poca claridad en los objetivos enfocados a los productos y mercado de la organización, así como de las ventas y los beneficios.		A 2	Aumento insignificante del nivel ingresos promedio y de la variación del salario mínimo.
DGE3	Inconstancia en el uso de indicadores de medición de las ventas, metas o plazos.		A 3	Tendencia a la alza en el índice nacional del precio al consumidor y tasa de inflación anual.
DFIN1	La información financiera es poco confiable y oportuna para la toma de decisiones.		A 4	El incremento del dólar en los últimos 16 años ha tenido un aumento del 214.43%.

DFIN2	La planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos es informal.			
DMER 1	Tanto el proceso de ventas como el post-venta son informales.			
DMER 2	Las estrategias de publicidad y marketing son insuficientes para el cumplimiento de objetivos.			
DOP4	No existe un pronóstico de la demanda			
DOP1	Fallos esporádicos en la producción por antigüedad de maquinaria	Estandarizar los procesos y optimizar el uso de los recursos.	A 1	Disminución de la demanda del consumidor final de la empresa debido a la tendencia negativa de población concentrada en hogares familiares.
DOP2	Distribución del espacio de trabajo poco optimizado			
DOP3	No hay existencia de mantenimiento preventivo en la maquinaria.		A 2	Aumento insignificante del nivel ingresos promedio y de la variación del salario mínimo.
DOP5	El área para almacenar la materia prima no es adecuada para su conservación óptima.			
DOP6	Desconocimiento de la capacidad de producción instalada		A 3	Tendencia a la alza en el índice nacional del precio al consumidor y tasa de inflación anual.
DRH1	Sistemas de información y reglamentos deficientes, para la gestión del personal.		A 5	Ley Federa de Responsabilidad Ambiental exige un manejo especial con residuos como las tintas. Incumplimiento como persona física.
DRH2	Desconocimiento de legislación correspondiente acerca de las condiciones de trabajo.		A 6	Tendencias ecológicas promueven la adquisición de equipos nuevos.

Como puede observarse en el análisis FODA obtenido con sus diferentes cruces, se destacan de las oportunidades y fortalezas que los productos de la empresa tienen buena aceptación por los clientes finales y que la población va en constante aumento. Haciendo el cruce se podría realizar una estrategia donde se mejorarían los procesos de producción, dando la posibilidad de expandir su nicho de mercado y abarcar nuevos.

Por el otro lado, de las debilidades y amenazas se observa que las áreas con mayor oportunidad de mejora son la mejora de procesos en producción y la generación de información que permita la toma de decisiones, ya que con las amenazas principales de los aumentos de los costos por el incremento en el dólar mientras que el nivel de ingreso promedio crece insignificadamente, la empresa se vendría abajo en ventas si no realiza una planeación estratégica adecuada.

MAPA CONCEPTUAL



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

MISION DE LA EMPRESA

En Onlynice ofrecemos productos divertidos e innovadores de calidad, para escritura y regalo, que resultan útiles, prácticos y a precios accesibles. Nuestros diseños son atractivos y novedosos logrando satisfacer al consumidor final, a través de nuestros clientes mayoristas.

VALORES

Creatividad: somos capaces de generar y modificar ideas para resolver problemas, elaborar nuevos productos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Innovación: incorporamos productos nuevos y renovamos los existentes con un enfoque único de acuerdo a la demanda del mercado.

Adaptabilidad: estamos abiertos a los cambios y mejoras que brindan una oportunidad para completar nuestro servicio de manera más eficiente.

Trabajando en equipo alcanzamos nuestros objetivos, potencializamos iniciativas, conocimientos y recursos individuales.

VISION AL AÑO 2019

<p>Posicionarnos en el mercado regional triplicando nuestra cartera de clientes mayoristas, logrando su satisfacción total a través de la calidad de nuestro servicio y la innovación constante.</p>

3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General

Estrategia General

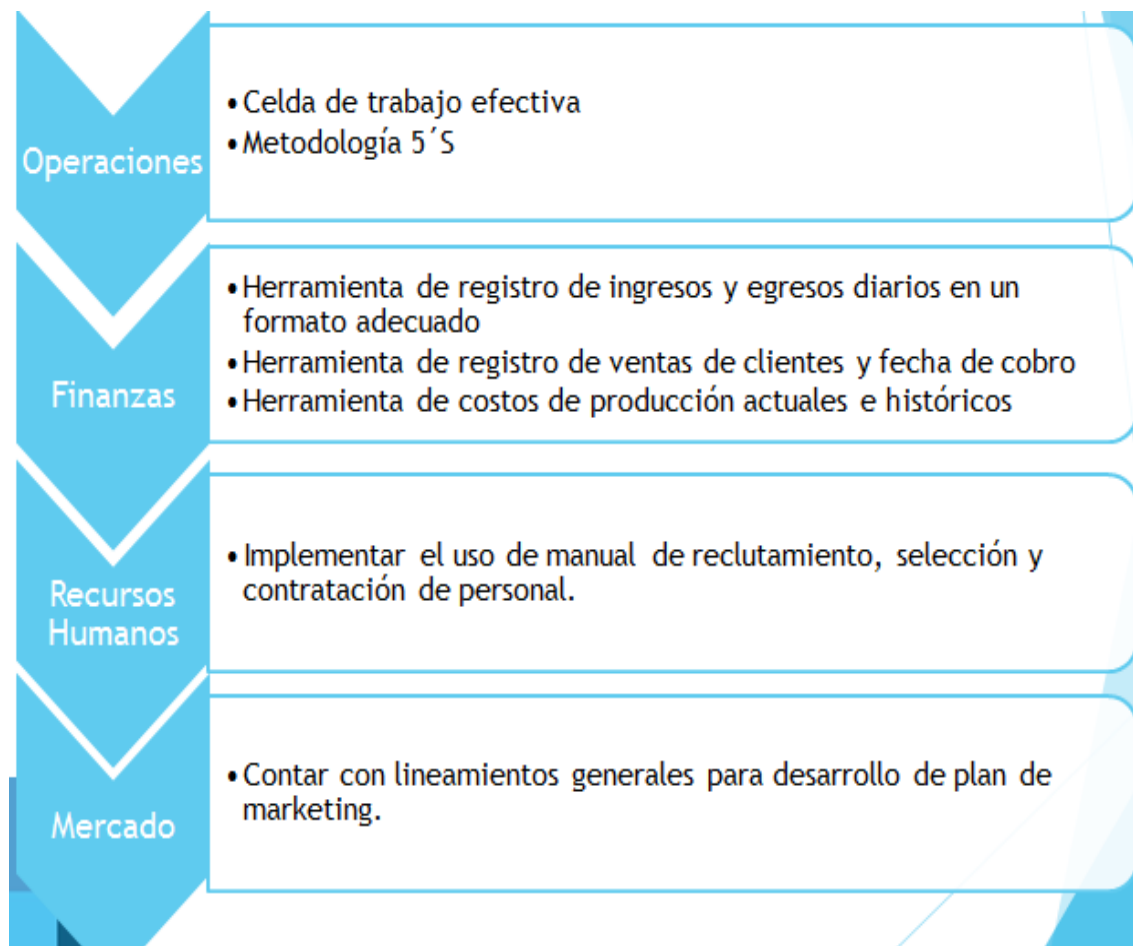
Definido el rumbo de la organización y conservando la diferenciación e innovación de los productos, formalizar los registros y procesos, aumentando la capacidad de producción para atender la demanda de los clientes actuales y futuros, gracias a un robusto equipo de trabajo.

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Consolidación de la estrategia, enfocada a la mejora de procesos y generación de información de calidad para satisfacer la demanda futura.

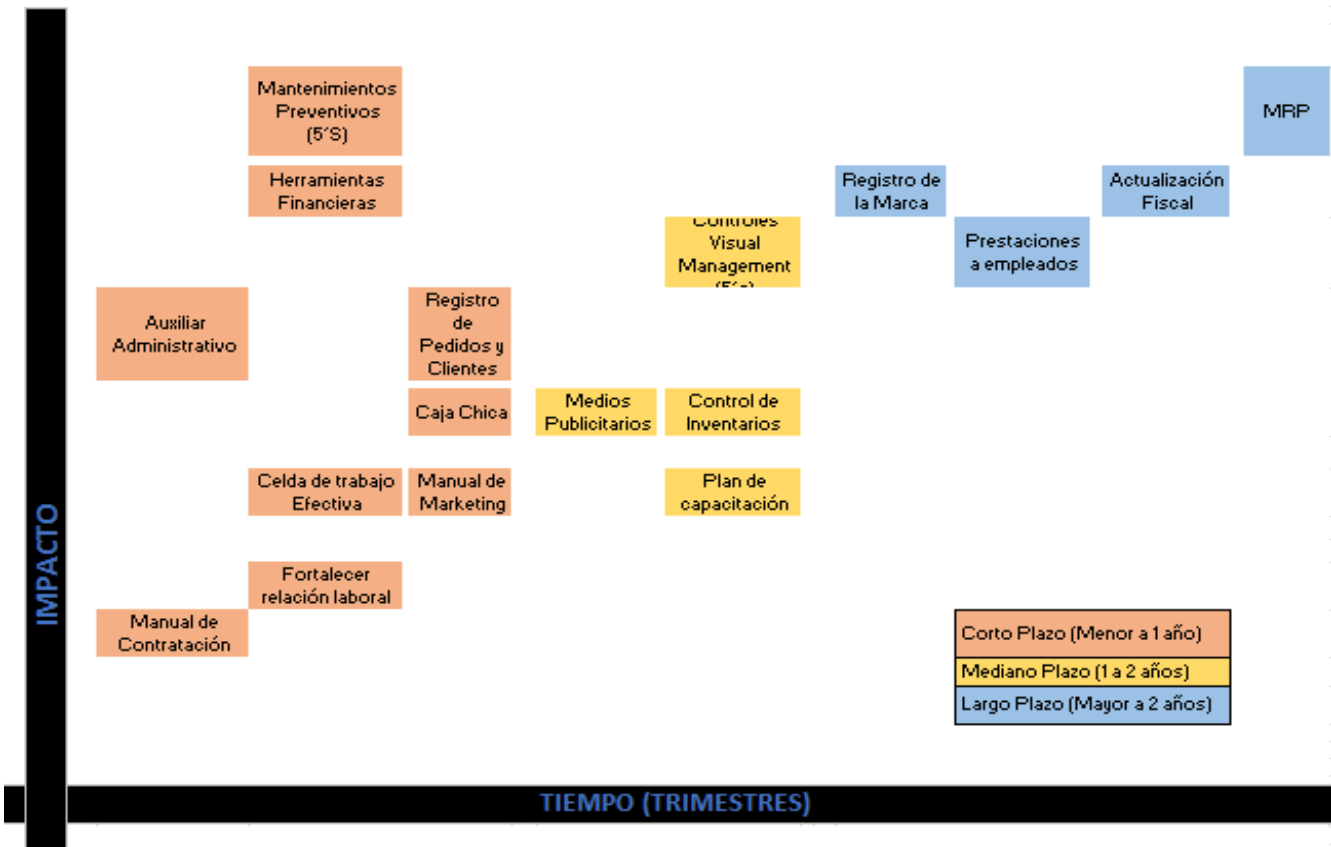
4.2 Propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación



4.3. Plan de acción detallado

Elaboración del cronograma que contenga las actividades, los recursos a emplear, los responsables, los tiempos y los productos, en función de los objetivos de cada una de las propuestas.

Falta matriz de impacto



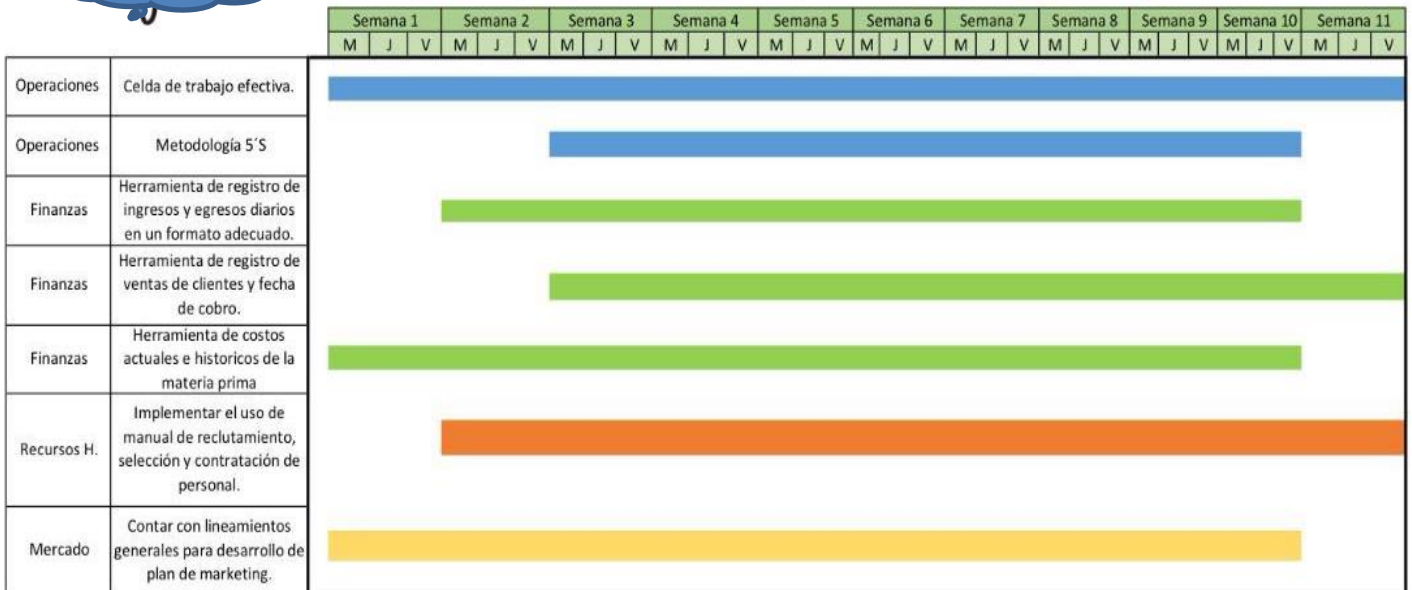
Gráfica de Gantt



GRAFICA DE GANTT

OPERACIONES	Blue
FINANZAS	Green
RECURSOS HUMANOS	Orange
CLIENTES Y MERCADO	Yellow

ADUARDO ÁVILA
ALEJANDRA GODÍNEZ
KARLA HERNÁNDEZ
EMANUEL HERNÁNDEZ



4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	USO	
Producción Reactiva	Procesos y Operación	Aumentar la capacidad de producción y lograr procesos de producción eficientes.	Eficientar procesos de producción	Celda de trabajo efectiva	RESULTADO	1 celda de manufactura redistribuida	1 celda de trabajo redistribuida para entre finales de la semana
					USO	Los colaboradores trabajan de la manera propuesta y al mismo tiempo ofrecen alguna mejora en base a lo hecho	Los colaboradores hacen una propuesta de redistribución de acuerdo a su estilo de trabajo a inicios de la semana 6
					BENEFICIO	Los operadores trabajan de acuerdo a la nueva distribución del área de trabajo	Una propuesta de los colaboradores tomada en cuenta dentro de la redistribución a finales de la
Producción Reactiva	Procesos y Operación	Aumentar la capacidad de producción y lograr procesos de producción eficientes.	Eficientar procesos de producción	Metodología 5'S	RESULTADO	Manual de registro y seguimiento para 5's	1 manual con contenido adaptado al área de trabajo sobre la metodología 5'S a mediados de mayo de la
					USO	Todo el personal de la empresa lee el manual, mantienen el orden y hacen el llenado de las checklist necesarias para mantenimiento.	3 checklists llenas de manera congruente por parte de los colaboradores y el empresario en la primera semana de junio.
					BENEFICIO	La empresa crea una cultura de orden y limpieza para fácil detección de anomalías en los equipos y proceso en general.	A mediados de junio, los colaboradores son capaces de realizar un mantenimiento autónomo del área de trabajo, identifican fácilmente anomalías en equipos para realizar preventivos y 1 partes del proceso que genere desperdicio.

Nula información financiera	Finanzas	Generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones	Generar información financiera que permita la planeación de producción	Herramienta de registro de ingresos y egresos diarios en un formato adecuado.	RESULTADO	Herramienta de ingresos y egresos	La empresa cuenta con una cedula de ingresos y egresos mensuales a las dos semanas de implementación, aprobado por el empresario.
					USO	El personal administrativo la utiliza para registrar el 100% ingresos y egresos diarios que realiza la empresa. El empresario conoce sus ingresos semanales.	Al final del primer mes de la implementación, el empresario recibe y lee el reporte de ingresos de forma semanal.
					BENEFICIO	Conocimiento de la rentabilidad mensual	El empresario toma 1 acción de mejora al mes, como consecuencia de conocer el porcentaje de rentabilidad.
Nula información financiera	Finanzas	Generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones	Optimizar el manejo de flujos de efectivo agilizando el proceso de cobro	Herramienta de registro de ventas de clientes y fecha de cobro	RESULTADO	Herramienta de registro de ventas de clientes y fecha de cobro	La empresa cuenta con una cedula del registro de las ventas de cada cliente, con la respectiva fecha de cobro
					USO	El personal administrativo la personaliza y la utiliza para registrar el monto total de las ventas por cliente con fecha de cobro.	Al final del segundo mes de la implementación el personal administrativo tendrá un registro de ventas totales de 4 semanas
					BENEFICIO	Se formaliza el registro de las ventas facilitando el proceso de cobro	El empresario conocerá los ingresos por ventas de contado y ventas a crédito de las últimas 4 semanas
Nula información financiera	Finanzas	Generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones	Generar información financiera que permita la planeación de producción	Herramienta de costos actuales e históricos de la materia prima	RESULTADO	Herramienta de costos actuales e históricos de la materia prima	La empresa cuenta con una herramienta de costos actuales e históricos de la materia prima
					USO	El personal administrativo la personaliza y la utiliza para registrar el costo de la materia prima con la fecha de compra	Durante las últimas 4 semanas de implementación, el personal administrativo registra el costo de la compra de materia prima.
					BENEFICIO	Se genera información confiable y oportuna de los costos de materia prima	El empresario conocerá el costo total por materia prima de las últimas 4 semanas

Gestión personal informal	Recursos Humanos	Fomentar el trabajo en equipo mediante un ambiente interno favorable	Empoderar al empresario con habilidades de liderazgo, reclutamiento y selección de personal.	Implementar el uso de manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.	RESULTADO	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.	En la segunda semana de la implementación se realiza un manual de descripción de puestos
					USO	El empresario lee, retroalimenta y usa el manual.	En la tercera semana de la implementación el empresario presenta dos sugerencias o dudas sobre el manual
					BENEFICIO	Contratar personal con apoyo del manual.	Para la semana diez de la implementación el empresario contrata una persona con ayuda del manual
Nueva estrategia de mercadotecnia	Clientes y Mercados	Posicionar la marca y consolidar un departamento de ventas.	Implementación de un plan de marketing.	Contar con lineamientos generales para desarrollo de plan de marketing.	RESULTADO	Manual con lineamientos para desarrollo de marketing	establecer acuerdos comerciales con un cliente
					USO	El empresario retroalimenta y lee el manual para posteriormente tomar acción	En la segunda semana de la implementación se realiza un manual de para desarrollo de marketing
					BENEFICIO	prospectar y conseguir un cliente a través del desarrollo del plan de marketing.	Para la semana nueve de la implementación el empresario establece relaciones comerciales con un cliente

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Operaciones y Procesos

Propuesta de mejora: Metodología 5'S y celda de trabajo efectiva.

Socconini (2008) menciona que las herramientas Lean constituyen un gran avance para la implementación de las mejoras en los procesos que generan valor en un negocio. Sin embargo, uno de los elementos de gran importancia para dicho valor, tiene que ver con la cultura y los hábitos desarrollados a lo largo del tiempo. El método de las 5's fue desarrollado por Hiroyuki Hirano y representa una de las piedras que enmarcan el inicio de cualquier herramienta o sistema de mejora. Por ello, se dice que un buen evento de mejora es aquel que se inicia con las 5's.

Las 5's constituyen una disciplina para lograr mejoras en la productividad del lugar de trabajo, mediante la estandarización de hábitos de orden y limpieza. Esto se logra implementando cambios en los procesos en cinco etapas, cada una de las cuales servirá de fundamento para la siguiente, para así mantener sus beneficios en el largo plazo. Se dice que si en una empresa no ha funcionado la implementación de las 5's, cualquier otro sistema de mejoramiento de los procesos está destinado a fracasar. Este autocontrol organizacional adquirido en estas cinco etapas será el cimiento de sistemas más complejos, de mayor tecnología y mayor inversión. Las 5's se utilizan cuando necesitamos reducir los tiempos de ciclo, aprovechando al máximo el tiempo disponible para producir, reduciendo el tiempo para cambiar

herramientales. También resulta útil cuando se busca la implementación de sistemas en la administración de la cadena de valor. La implementación inicial, con las tres primeras etapas a un nivel aceptable, es de uno a seis meses. Es preciso tomar en cuenta que la cuarta y quinta etapas consisten en la estandarización y el seguimiento, por lo que este proceso tiene un inicio, pero nunca un final (Socconini, 2008)

Durante la primera visita con propósitos de implementación, se le explico al empresario como es que se planeaba que funcionaran las 2 herramientas propuestas para mejorar el área de procesos.

La herramienta 5's se especificó que estaría documentada en un manual que además contuviera bases de mantenimiento para aquellos equipos semi automatizados y que lo primordial sería respetar los tiempos que se marcarían en las check list para llevar a cabo dichos mantenimientos.

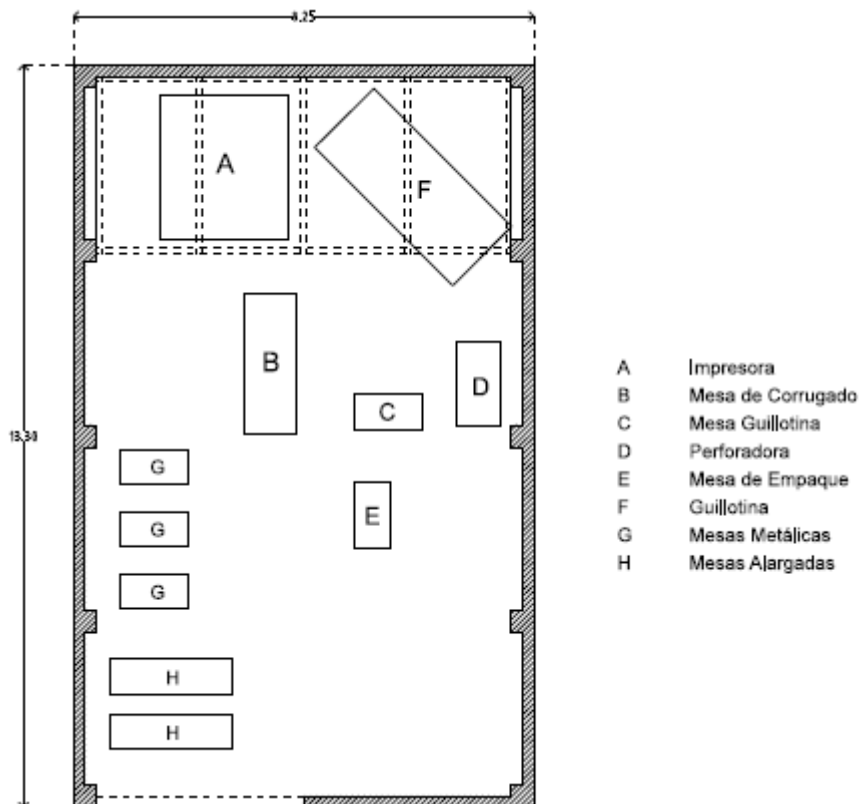
Se tomaron fotografías de la distribución y estado físico hasta ese momento de la maquinaria para poder usarlas de referencia, para posteriormente tomar otras donde la maquinaria pudiera verse más limpia llevando a cabo la primera S.

Para la redistribución del área de trabajo por medio del análisis de flujo, el empresario expresó que le preocupaba, puesto que en un futuro no muy lejano planeaba cambiar el domicilio de la empresa (1 año aproximadamente según sus expectativas), por lo cual esta herramienta se vería afectada directamente. Se le comunicaron al empresario las ventajas de llevar a cabo una redistribución completa en un futuro.

Quedó pendiente plasmar cada flujo individual por parte del empresario (materia prima, maquinaria, trabajo en proceso, producto terminado, información, ingeniería y colaboradores) facilitándole un lay out sencillo.

Se acordó tomar fotografías por parte del empresario de partes y componentes específicos de los equipos semi automatizados y las estancias manuales para la planeación del manual de 5's, así como otras tantas que

dieran como evidencia el cambio que provocaría su implementación. Se platicó con el empresario sobre los mantenimientos que dada a sus equipos.



Esta suposición de *lay out*, involucró la supresión de equipos que estorbaban en el área puesto que no había un proyecto en marcha para su uso, quitar mesas que no agregaban valor al proceso, entre otros materiales. Fue una suposición tomando en cuenta flujo de materia prima y personal.

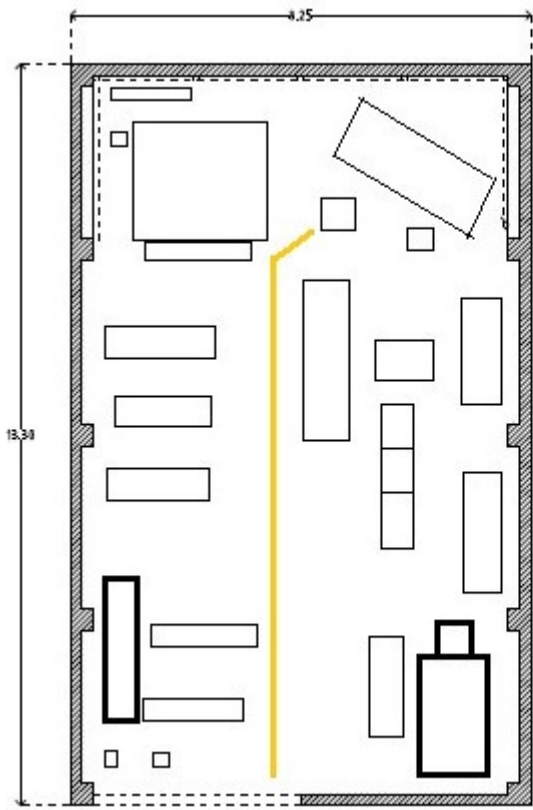
Se visualizaron riesgos por área y se establecieron compromisos firmados tanto por el encargado de cada área del equipo, como por el mismo empresario. En operaciones existió el riesgo de no tener las fotografías listas para los documentos de mantenimientos preventivos y en respuesta el empresario se comprometió a tener el área de trabajo lista y limpia para la toma de fotografías para referencia estándar. El segundo riesgo que se consideró fue el de que el empresario dejara a un lado el interés por aplicar las herramientas que se le ofrecieron y el acepto en la empresa actual puesto que tiene visión de construir en un lapso de un año y mover la empresa, por lo cual también se acordó recordar que mientras el este en

esas instalaciones tiene que trabajar en ellas día con día y firmamos el acuerdo.

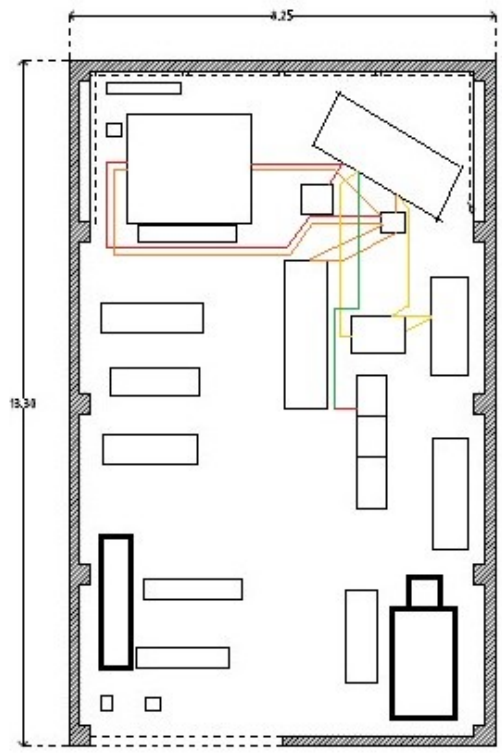
Se le enseñó al empresario el avance en la documentación para sus mantenimientos y 5's así como un plano actual de su planta. Se le pidió que señalara en un video los distintos flujos donde pasan tanto materia prima como personas y producto terminado para buscar ciertos choques y mover los equipos o las rutas de una manera donde el flujo fuera más rápido y cómodo.

Durante la explicación en los videos se tuvo un pequeño disgusto por parte del empresario al pensar que no entendíamos la manera en la que él quería producir. Durante 35 minutos aproximadamente se tuvo una pequeña charla con el empresario para recordarle que como equipo, consideramos todas las áreas importantes pero que necesitaba fortalecer su producción antes de prospectar más clientes de manera activa.

Por parte del equipo y el encargo de operaciones se entendió la manera en la que quiere producir en base a surtir almacén, se le explicaron tanto ventajas como desventajas. Durante la implementación de 5's se consideró que se puede realizar algo en torno a un pequeño almacén para que cumpliera con los requerimientos de cuidado necesarios con el producto terminado y pudiese existir un mejor control, ya solo se apilaban pedidos a guardar para tener "colchón" de respaldo.



— Materia Prima



Cambios de la materia prima en el proceso.

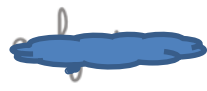
- Primer cambio
- Segundo cambio
- Tercer cambio
- Cuarto cambio

El empresario y su equipo estuvieron dando detalle a la limpieza solicitada con anterioridad del área de trabajo, se sacudió, barrió, sopleteo y se identificaron materiales obsoletos para su descarte del área.

Se tomaron 37 fotografías de evidencia entre Impresora, Emparejadora, Guillotina y Perforadora de las cuales se seleccionaron las más aptas para ser referencia en los documentos de mantenimientos preventivos.

Existió cierta renuencia del empresario por quitar los equipos más grandes y sin uso del área de trabajo, también consideró métodos de ayuda que en realidad estorban como botes de galón rellenos de arena para sostener las hojas de las libretas tipo block. Se sugirió pensar en otra alternativa más estética y funcional.

Se le explico al empresario la primera S: Clasificación y Descarte (Separar) así como las ventajas de esta, por consecuencia se le dejo de tarea pensar en los posibles materiales, equipos y objetos a quitar del área de trabajo de acuerdo a su utilidad y frecuencia de uso. Se le otorgaron al empresario las herramientas de checklist y criterios descriptivos con imágenes para las bases de mantenimientos Lean, así como un plan de calendarización como se muestra a continuación:



Empresa	Onlynice	Dirección	Calle 60 #8 Colonia Oblatos	Equipo	Impresora
Planta	Oblatos	Área	Producción	Propósito	Mantto Preventivo

1 Impresora Función: Impresión de los diseños en hojas de contenido en las libretas

No.	Actividad	Estándar	Método	Herramienta	Tiempo (min)	Ciclo		
						Día	Mes	Período
1.1	Limpiar la superficie del panel de controles y palancas	Sin tinturas ni pegamentos	Visual y Manual	Tela de aseo aspiradora	5			x
1.2	Limpiar el área de inserción de papel	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Tela de aseo aspiradora	2			x
1.3	Verificar el liso de los rodillos de impresión	Totalmente lisos, sin rupturas	Visual y Manual	Manos	2			x
1.4	Lavar los rodillos de impresión	Rodillos sin diseños ni tinta marcada	Visual y Manual	Tela de aseo jabón	10			x
1.5	Verificar la firmeza de las agarraderas de inserción de papel	Agarre firme y sobre su eje	Visual y Manual	Manos	1			x
1.6	Aspirar parte trasera de la impresora	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Aspiradora	5			x
1.7	Verificar la firmeza de las mangueras de conexión	Insertadas completamente	Visual y Manual	Manos	1			x
1.8	Verificar el corrido de las cadenas y engranes	Sobre su camino de carrera, sin sonidos anormales	Visual y Manual	Manos	5			x
1.9	Engrasar cadenas y engranes de principio y final	Lubricadas	Visual y Manual	Grasa especial	5			x
1.10	Aspirar espacios internos de impresora y superficies	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Aspiradora	5			x

Foto 1.1



Foto 1.2



Foto 1.3 y 1.4



Foto 1.5



Foto 1.7



Foto 1.8 y 1.9 y 1.10



Empresa	Onlynice	Dirección	Calle 60 #8 Colonia Oblatos	Equipo	Impresora
Planta	Oblatos	Área	Producción	Propósito	Mantto Preventivo

No.	Actividad	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12
		Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
1.1	Limpiar la superficie del panel de controles y palancas												
1.2	Limpiar el área de inserción de papel												
1.3	Verificar el liso de los rodillos de impresión												
1.4	Lavar los rodillos de impresión												
1.5	Verificar la firmeza de las agarraderas de inserción de papel												
1.6	Aspirar parte trasera de la impresora												
1.7	Verificar la firmeza de las mangueras de conexión												
1.8	Verificar el corrido de las cadenas y engranes												
1.9	Engrasar cadenas y engranes de principio y final												
1.10	Aspirar espacios internos de impresora y superficies												



Empresa	Onlynice	Dirección	Calle 60 #8 Colonia Oblatos	Equipo	Perforadora
Planta	Oblatos	Área	Producción	Propósito	Mantto Preventivo

3 Perforadora Función: Crear orificios para inserción de espiral en las libretas

No.	Actividad	Estándar	Método	Herramienta	Tiempo (min)	Ciclo		
						Día	Mes	Periodo
3.1	Limpiar la superficie de la perforadora de inicio a fin	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Tela de aseo aspiradora	3			x
3.2	Verificar la firmeza de los postes para las hojas	Firmes, sin inclinación	Visual y Manual	Manos	1			x
3.3	Verificar firmeza de cable de polea	Firmes y siguiendo el centro de polea	Visual y Manual	Manos	1			x
3.4	Limpiar poleas	Limpias, sin material adherido	Visual y Manual	Tela de aseo	2			x
3.5	Verificar camino de carrera de las hojas	Liso y limpio	Visual y Manual	Manos	1			x
3.6	Limpiar y aspirar interior de la perforadora	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Tela de aseo aspiradora	5			x
3.7	Aspirar motor de la perforadora	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Aspiradora	3			x
3.8	Limpiar y aspirar parte trasera y caja de final de la perforadora	Sin restos de material ni polvo	Visual y Manual	Manos	5			x
3.9	Engrasar cadenas y engranes de principio y final	Lubricadas	Visual y Manual	Grasa especial	10			x
3.10	Verificar caída de confetti en área delimitada	Caída en caja únicamente	Visual y Manual	Manos	3			x

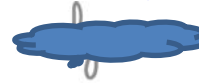


Foto 3.1



Foto 3.2



Foto 3.3



Foto 3.4



Foto 3.5



Foto 3.6



Foto 3.7



Foto 3.8



Empresa	Onlynice	Dirección	Calle 60 #8 Colonia Oblatos	Equipo	Perforadora
Planta	Oblatos	Área	Producción	Propósito	Mantto Preventivo

No.	Actividad	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12
		Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
3.1	Limpiar la superficie de la perforadora de inicio a fin												
3.2	Verificar la firmeza de los postes para las hojas												
3.3	Verificar firmeza de cable de polea												
3.4	Limpiar poleas												
3.5	Verificar camino de carrera de las hojas												
3.6	Limpiar y aspirar interior de la perforadora												
3.7	Aspirar motor de la perforadora												
3.8	Limpiar y aspirar parte trasera y caja de final de la perforadora												
3.9	Engrasar cadenas y engranes de principio y final												
3.10	Verificar caída de confetti en área delimitada												

1 Mayo							2 Junio							3 Julio							4 Agosto						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
22	23	24	25	26	27	28	26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30	31			
29	30	31												31													

1 Septiembre							2 Octubre							3 Noviembre							4 Diciembre						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	pD	25	26	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31
							30	31																			

1 Enero							2 Febrero							3 Marzo							4 Abril						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8
8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
22	23	24	25	26	27	28	26	27	28					26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29	
29	30	31																			30						

Día Descanso Día Preventivo Día Festivo

Las próximas visitas se realizaron más temprano de lo acordado por la salida de un miembro del equipo. Una vez habiendo llegado a la empresa se procedió a revisar el piso de producción para ver el estado de la limpieza; se encontró con un pequeño desorden y basura en pequeñas cantidades por la producción del día.

El empresario no cumplió con la impresión de la documentación que se le envió a mediados del mes de mayo (herramientas propuestas del área de operaciones) por lo cual se procedió con la explicación en formato digital. Se pidió retroalimentación y opinión de cada una de las “s” mientras se las iba explicando. El empresario concluyó con que se le hacía algo muy necesario ya que entendió que todos esos controles lo iban a llevar a encontrar fuentes de falló con mucho tiempo de anticipación y le iba a facilitar las tareas de la producción.

Se separó lo útil de lo inútil en el área de trabajo y se ha deshecho en su mayoría de las cosas que son basura en el área de producción pero quedaron remanentes como maquinas viejas que también estaban en pasillos. Acordamos que tendría 2 ideas para la segunda “S” Organizar, con la cual buscamos un lugar para cada cosa y nos basamos en ideas de “visual management” que influyen en la segunda y en la cuarta “S”. Usó sus conocimientos del área de operaciones y su imaginación para tener

controles para la materia prima, herramientas, y producto terminado tipo FIFO (First in first out) o primeras entradas primeras salidas, con lo que aseguramos el flujo continuo y eliminación del WIP (trabajo en proceso).

Se solicitó tener lista la documentación completa ya impresa y en porta hojas con carpeta de aros rígida, para que tanto el cómo sus operadores tuvieran un acceso físico a la herramienta y se pudiera consultar cuantas veces sea necesario.

Finanzas

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

Un ingreso es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad durante un periodo contable mientras que un egreso es el decremento de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable. (Marrufo Gongora, 2008)

Harry A. Finney y Herbert E. Miller, en el libro “Principios de Contabilidad” (1999), explican que la disciplina de registrar ingresos y egresos, nos permite seguir el rastro y verificar todas las compras y ventas realizadas, de manera ordenada y legal, así como proyectar a futuro el crecimiento del negocio y su categorización a partir de los ingresos e inversiones.

Las cuentas por cobrar son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Estas representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con la promesa de pago en un plazo determinado.

Un pedido o también llamado orden de compra es una solicitud escrita de un cliente a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La

Estado de resultados del ___ al ___ de Febrero del 2016		
Ventas netas		
Materia prima		
Mano de obra directa		
Gastos indirectos de fabricacion		
Costo de ventas		-
Utilidad bruta		-
Gastos de operación		
Gastos de administracion		
Gastos de venta		-
Utilidad Neta		-

Herramienta de pedidos de venta y cuentas por cobrar

FECHA	NOMBRE DE CUENTE	PRODUCTO	CANTIDAD DE LIBRETAS	PAQUETES	PRECIO UNITARIO	TOTAL	ESTATUS (MERCANCIA ENTREGADA O EN PRODUCCION)	No de paquetes pendientes	PAGOS (Fecha y cantidad)		PAGO PENDIENTE
01-feb-16	MIGUEL	ESPIRAL GRANDE	480	2	4,9	\$ 2.352,00	ENTREGADA	2	05/02/2016		\$ -
									\$ 2.352,00		
02-feb-16											
03-feb-16											
04-feb-16											
TOTAL Semana Del 01 al 07 De Febrero del 2016			480	2	4,9	\$ 2.352,00					\$ -

Se revisó constantemente el avance de la herramienta de ingresos y egresos y se notó que el empresario estaba considerando en egresos solo los costos de materia prima, sin embargo se le explicó que todos los demás gastos, independientemente del monto, se deben de registrar. Tales como sueldos, otros gastos, gasolina, mantenimiento, luz, agua, internet, etc.

Se explicó al empresario y al personal administrativo la realización de un estado de resultados, se tomaron los registros del mes de Marzo para realizar uno junto con ellos. Se comparó con el que se tenía del mes de febrero y los porcentajes de utilidad bruta variaban aproximadamente un 20%, lo cual nos dice que la información financiera sigue siendo poco confiable. Esto nos llevó a concluir que el empresario está omitiendo el registro de algunos costos y/o no se está llevando un buen control de lo que se ingresa por ventas.

El personal administrativo estaba cumpliendo con el registro de todo lo que las herramientas demandan pero mencionó que el empresario no se tomaba su tiempo para retroalimentar lo ingresado y no se comprometía a darle toda la información para poder generar información confiable.

Se validó el uso de la herramienta con adaptaciones personales de los usuarios.

FECHA	CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SEMANA 02 AL 06 DE MAYO				
02-may-16	1	LAMINAS		\$ 700.00
02-may-16	1	GASOLINA MAQUINA		\$ 189.00
03-may-16	4350	ESPIRAL	0.89	\$ 3,871.50
03-may-16	1	GARRAFON DE AGUA		\$ 700.00
03-may-16	1	DETERGENTE		\$ 188.00
04-may-16	1	KIT PAPELERIA		\$ 700.00
04-may-16	1	PAPEL		\$ 650.00
04-may-16	1	PAPEL PORTADA		\$ 7,000.00
05-may-16	1	GASOLINA CAMIONETA		\$ 700.00
05-may-16	1	SUELDOS		\$ 6,799.00
			TOTAL SEMANA	\$21,497.50

Los números y datos de la herramienta son ficticios

A pesar de las adversidades del día, el empresario se comprometió a hacer mejor uso de la herramienta de ingresos y egresos, también se le recomendó la implementación de una caja chica para que en parte se obligue al empresario de tomar el dinero y validar con los registros.

Se le hizo una intervención al empresario, ya que se había desviado del plan de trabajo que se había validado junto con él. Se le leyeron los riesgos de cada una de las áreas y posteriormente los compromisos que el empresario debe cumplir de modo para que la implementación tenga resultados positivos.

El empresario nos comentó que el auxiliar administrativo ya no se presentaría por cuestiones personales. Así mismo el empresario comenzó a anotar en una agenda todos los gastos que realizó durante la semana con fecha, concepto y monto: recaudó todas las notas de pedidos de los clientes y aparte registró el total de lo que se había cobrado el día viernes.

El empresario se comprometió a contratar a un auxiliar administrativo antes, el cual sería capacitado para llevar de forma formal los registros de la

operación. También se comprometió el empresario a pedir comprobantes y notas de todos sus gastos y de anotarlos en la agenda con mayor claridad y orden.

El empresario decidió darle una segunda oportunidad a la persona que ya estaba como auxiliar administrativo y se mencionó que se ha trabajado mejor y que hay mejor disposición por parte del empresario como del personal administrativo.

Se revisaron los registros de ingresos y egresos, y el empresario ha cumplido con su parte de anotar todos los gastos y los ingresos por cliente y otros, como la venta de mermas. Se observó un mayor orden al momento de hacer los registros y específicos en cuanto a detalles.

Se observó mayor organización por parte del empresario para validar sus ingresos con las ventas, aunque al parecer el personal administrativo ya no va a asistir a la empresa por lo que el empresario asumió la responsabilidad de llenar las herramientas debidamente siendo más específico en los conceptos y asegurándose de no omitir algún ingreso y egreso.

Se obtuvo la información que faltaba para complementar la herramienta de costos la cual se muestra a continuación: ()

CALCULO COSTOS VARIABLES							
	COSTO	UNIDAD					
PAPEL	\$ 6,000.00	10000000 U					
ESPIRAL	\$ 1,000.00	500 espirales					
SULFATADA	\$ 2,000.00	600 Portadas					
TIPO DE LIBRETAS	Libretas por millar de papel	Libretas por millar sulfatada					
Espiral Grande	2,000	1,500					
Espiral Chica	2,500	1,800					
Block Grande	1,970	1,500					
Block Mediano	1,228	2,100					
Block mini	1,928	1,900					
faqigrafia mediana	1,923	1,200					
CALCULO GIF							
TOTAL PRODUCIDO EN UN MES	72,080	Libretas					
BASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 7,421.80	MXN					
MANO DE OBRA	\$ 13,300.00	MXN					
MATERIA PRIMA							
PRODUCTO	PAPEL	ESPIRAL	SULFATADA	MANO DE OBRA	GIF	COSTO DEL PRODUCTO	
Espiral Grande	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 1.33	\$ 0.18	\$ 0.10	\$ 6.62	
Espiral Chica	\$ 2.40	\$ 4.00	\$ 1.11	\$ 0.18	\$ 0.10	\$ 7.80	
Block Grande	\$ 3.05	-	\$ 1.33	\$ 0.18	\$ 0.10	\$ 4.67	
Block Mediano	\$ 4.89	-	\$ 0.95	\$ 0.18	\$ 0.10	\$ 6.13	
Block mini	\$ 3.11	-	\$ 1.05	\$ 0.18	\$ 0.10	\$ 4.45	
faqigrafia mediana	\$ 3.12	-	\$ 1.67	\$ 0.18	\$ 0.10	\$ 5.07	

Los números y datos de la herramienta son ficticios

Se le mostró al empresario cómo funciona la herramienta de costos y como se calcularon los costos variables, Mano de obra directa y otros gastos indirectos de fabricación para llegar al costo de cada uno de los productos de la empresa. También se le mostró el cálculo del margen de contribución por producto.

En las últimas semanas de implementación el empresario registró directamente en la herramienta los egresos e ingresos y tuvo en físico el registro de pedidos y cuentas por cobrar de clientes. Se le pidió que tanto en la herramienta de ingresos y egresos como en la de pedidos se entregaran la próxima semana 4 semanas completas para hacer comparación con las 4 semanas previas que ya se tenían.

El compromiso del empresario de entregar los registros se retrasó ya que le dio prioridades a los pedidos retrasados de sus clientes.

Con el estado de resultados de las 4 semanas de registros entregados, se hizo una comparación con las 4 semanas previas para que, junto con el empresario, se interpretaran los porcentajes de utilidad y las variaciones, de modo que esto lo tome en cuenta para la toma de decisiones futuras.

Recursos Humanos

Herramientas de manual de selección y contratación de personal y reglamento de trabajo interno.

Jiménez (2007) indica que el manual de proceso de reclutamiento y selección de personal es una herramienta que permite la descripción clara del proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos de una empresa, se realiza de acuerdo a las necesidades del área que se requiere con los requisitos del perfil correspondiente. Este manual debe de presentar

cómo se lleva a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, proporcionando la información necesaria para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos aptos a las competencias y habilidades requeridas, tomando en cuenta que la decisión final corresponde siempre del empresario solicitante (Jiménez, 2007).

La Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que el reglamento interno de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para empleados y empresarios en el desarrollo de los trabajos en una empresa. Esta herramienta permite a las empresas dirigir adecuadamente sus operaciones, evita tener que impartir instrucciones a cada trabajador en particular; además de sancionar disciplinariamente a quienes lo incumplen y contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos. También es una forma de comunicación efectiva entre empresario y los empleados, puesto que se llega a un consenso sobre derechos y obligaciones de ambos dentro de la empresa.

En la primera visita de la implementación, el empresario solicitó modificar las propuestas de mejora y su orden, pues pidió ayuda para contratar a una persona para el área de ventas, que era la última propuesta a implementar. Se le trató de concientizar acerca de las limitantes de contratar a un vendedor, ya que la producción de la empresa es reactiva y no cuenta con un almacén de producto terminado, además de requería implementar primero el programa de mantenimiento en la maquinaria, para evitar paros en la producción; pesar de ello mantuvo la idea firme sobre la contratación de un vendedor.

Perfil de puesto	
ENCARGADO DE VENTAS	
Descripción de puesto	
Reportar a	Dirección
Reportar a	Administración
Funciones	
Función General	
Gestionar y dar a conocer el servicio que ofrece la empresa	
Funciones Especificas	
-Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.	
-Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.	
-Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.	
-Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.	
Conocimientos y aptitudes	PERFIL FÍSICO: Género indistinto, escolaridad: preparatoria, edad: a partir de 25 años.
	DESTREZA Y HABILIDAD: Carisma Proactivo Puntualidad Habilidades sociales Facilidad de palabra

Se establecieron bases para la descripción de puesto del área de ventas y el perfil del vendedor, se presentó un borrador y se obtuvo retroalimentación por parte del empresario, cambiando algunos detalles en la información, de igual manera se consultó información para la creación de una entrevista adecuada al empresario.

El empresario retroalimento el borrador de la guía de preguntas para la entrevista de contratación de personal, agregando y descartando algunas cosas para familiarizarse con ella. A grandes rasgos se le explico al empresario los puntos principales de contratación y se le concientizo sobre lo que debe de hacer para lograr contactar a posibles aspirantes al puesto de ventas, proporcionándole un formato de convocatoria para el puesto.

Formato de convocatoria

Empresa	XXXXXXXXX empresa que se dedica a la creación de libretas de bolsillos solicita
Puesto	Vendedor (a)
Salario	Ofrecemos \$0000 semanales más comisiones del 0.0% al 0%, sueldo aproximado mensual de \$0,000
Funciones generales	Atención a clientes y prospección de clientes nuevos.
Requisitos	Mayor de 18 años de edad, preferentemente que viva por colonia XXXXX
Contactos	Si estas interesado por favor enviar tu CV o solicitud de empleo al correo: XXX_XXXXX@hotmail.com o comunícate al cel 0000000

El equipo de intervención le exteriorizo los riesgos por área que pueden aparecer en la etapa de implementación, así como los compromisos acordados por el empresario y el responsable de cada área. Por parte del área de recursos humanos se le menciona el riesgo de que el empresario no se involucre en el proceso de descripción del manual de RRHH y no conocer el proceso de seleccionar al personal adecuado para la empresa, se acordó que se involucraría en el proceso de la descripción del manual leyéndolo, retroalimentándolo y comprendiéndolo para poderle dar uso cuando el equipo de intervención ya no este.

Se estableció una fecha para reclutar personal y realizar entrevistas, acordando que las primeras las haría la encargada de RH del equipo estando el empresario presente para que las posteriores las realice el mismo. El empresario expreso que le llegaron varios currículos a su correo pero la mayoría eran mujeres menores de edad, por lo que las descarto y no les agendo cita.

Mencionó que cito a tres personas, pero solo a una le confirmo la cita, la cual se presentó al lugar y se llevó la entrevista mientras el empresario observaba.

16 mayo 2016

Guía de entrevista

El empresario romperá el hielo con preguntas del tipo (mientras revisa el CV o la solicitud de empleo)

¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?
¿Qué calor hace el día de hoy. ¿No crees?

El empresario indagará con preguntas referente a su experiencia laboral

De los trabajos que has tenido cual fue para ti el más importante ¿Por qué? *Que le guste*
¿Porque dejas su último trabajo?
¿Qué aspectos específicos consideras importantes para un puesto de trabajo?
En trabajos anteriores ¿se ha tenido que desplazar para acudir a un trabajo?
¿Presento dificultades para hacerlo?

El empresario indagará con preguntas referente habilidades y competencias

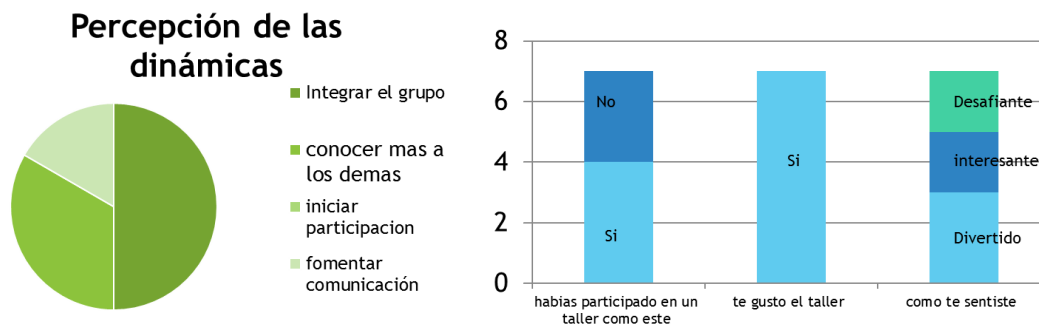
1. Reconoces tus capacidades y limitaciones
1. No 2. Algunas veces 3. Si
2. Vives bajo estrés y con la sensación de que al día le faltan horas.
1. No 2. Algunas veces 3. Si
3. Eres capaz de explicar algo con claridad y comunicarlo a los demás
1. No 2. Algunas veces 3. Si
4. Cuando tomas una decisión evalúas previamente sus consecuencias
1. No 2. Algunas veces 3. Si
5. Te gusta trabajar en equipo
1. No 2. Algunas veces 3. Si
6. Cuando trabajas en equipo tus aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes
1. No 2. Algunas veces 3. Si
7. Te interesa crear un vínculo con la gente
1. No 2. Algunas veces 3. Si
8. Cuando tienes un problema consideras que eres capaz de resolverlo
1. No 2. Algunas veces 3. Si
9. Podrías asumir otras obligaciones sin miedo a que peligre tu trabajo.
1. No 2. Algunas veces 3. Si

El empresario y la encargada de recursos humanos aclararon algunos puntos de la guía de preguntas para la entrevista y se agendó otra cita para reclutar a personas. El empresario se comprometió a entrevistar sin la presencia del equipo de intervención, citó a tres nuevos aspirantes para el puesto de vendedor, de los cuales solo asistió uno al que entrevistó y la encargada de recursos humanos ayudó cuando lo requirió. Se analizaron las solicitudes de las personas entrevistadas y se eligió al nuevo vendedor de acuerdo al perfil.

Se realizaron preguntas al empresario para perfeccionar el perfil de operador de producción y auxiliar administrativo, se le mostró el borrador de los perfiles elaborados obteniendo retroalimentación positiva de estos. Además se le concientizó la importancia del contrato de trabajo y el empresario detalló los acuerdos que quería en el contrato.

Se realizó un taller de sensibilización con el empresario y los empleados para darles a conocer la planeación estratégica de la empresa, se hizo una dinámica de integración llamada “torre de espagueti” con el fin de crear un vínculo de confianza con los empleados, mejorando la comunicación con el equipo de intervención, así mismo se realizó una dinámica de presentación llamada “caramelos” logrando conocer a los empleados y ellos conocer al equipo de intervención. Al término de las dinámicas se presentó a los colaboradores el plan estratégico de la empresa así como las actividades que se pretendían realizar durante la implementación de cada área de trabajo

Al finalizar el taller se les proporcionó a los empleados una pequeña encuesta para saber la percepción de las dinámicas y del taller de sensibilización. En resumen, la mayoría les gustó el taller, la mitad de los empleados expresaron que las dinámicas eran para conocer más a los demás, mientras que otros mencionaban que eran para integrar el grupo. Entre las emociones que generó el taller de sensibilización fueron diversión, interés y desafío.



Se realizaron algunas preguntas para elaborar el reglamento interno de trabajo, ya que el empresario solicitó ayuda para poner orden en las conductas de sus empleados.

Se entregó el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como el reglamento interno de trabajo, se le explico las partes que contienen ambos documentos y el empresario leyó detenidamente, realizó comentarios y se modificaron pequeños detalles a los documentos, dándole el visto bueno.

Mercado

El Marketing “Es una actividad creadora y no una simple operación técnica, pero la idea es inútil sino busca responder a una necesidad o a un deseo. Finalmente es necesario que la idea se transforme en un producto y que la empresa pueda comercializarlo de manera rentable” (Abascal Rojas, 2001)

Plan de Marketing es el “Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí, expuestos en orden cronológico que sirven para el desarrollo de una actividad establecida, y que tiene un objetivo en común para ser alcanzado”. (MARKETING, 2001)

“Es un conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que, relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados. El plan es un proceso dinámico que

requiere de la interacción entre los sectores considerados en él, así como de la coherencia y coordinación interinstitucional”. (Flores Godinez, 2000)

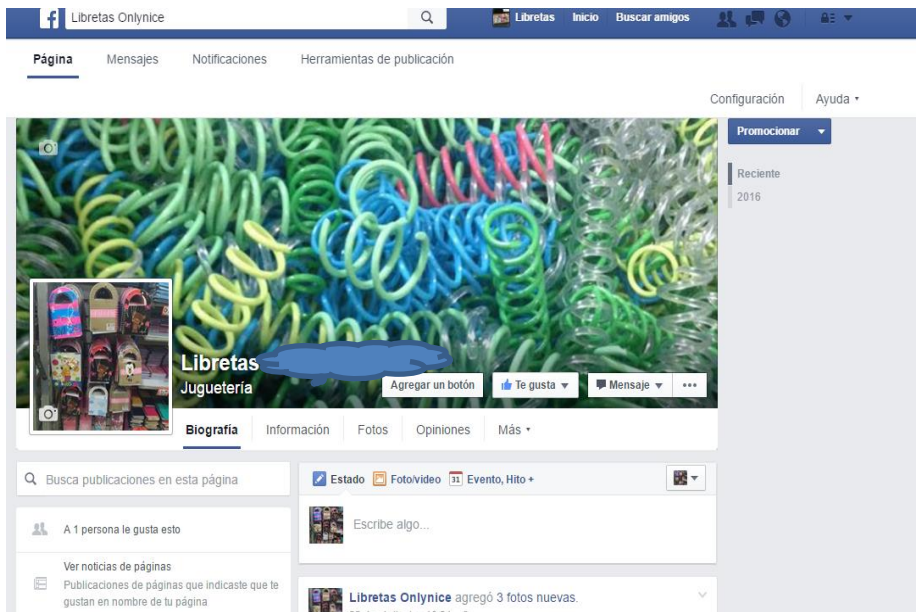
El empresario firmó el plan de trabajo y se le concientizó con respecto a las limitantes y los contras de contratar un nuevo vendedor, lo cual no fue relevante para él ya que mantuvo la idea firme sobre la contratación de una persona para el área de ventas, manteniendo un ideal sobre las futuras ventas.

Se establecieron las bases para la descripción del puesto y las cualidades y el perfil del vendedor, se presentó un borrador y se obtuvo retroalimentación del empresario para la creación de una entrevista adecuada a las necesidades de la empresa.

Se le mostró al empresario una guía de entrevista para la contratación del vendedor y se le mostraron al empresario los lugares y redes sociales de los cuales se podría obtener datos de personas para que fueran entrevistadas posteriormente, el empresario retroalimentó y validó el documento.

Se realizó con ayuda del empresario un boceto para la creación de folletos con información de la empresa y los productos y se creó la página de Facebook para acercarse un poco más a los clientes y consumidores finales.





Se comentó con el empresario sobre los riesgos de cambiar el programa de aplicación de objetivos, se revisaron los compromisos de la sesión anterior, el empresario revisó y retroalimentó los nuevos formatos de control de clientes y plan de trabajo del nuevo vendedor.



FORMATO DE REGISTRO DE CLIENTES

NOMBRE DEL VENDEDOR:
SEMANA DE TRABAJO :

	FECHA	EMPRESA	ENCARGADO	COMENTARIOS	TELEFONO
1	11/06/2016	FOQUITO	LUIS PÉREZ	encargó 10 paquetes para el día 20 de junio 16	3312355623
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Página 1

Se presentaron las propuestas de formatos para servicio del nuevo vendedor, se trabajó y retroalimentó sobre los formatos y su función específica, también se mostraron las correcciones en los formatos anteriores así como el programa laboral propuesto para el vendedor.

Se retroalimentó con el empresario las observaciones acerca de la nueva vendedora así como con ella para saber cómo planeaba prospectar a los Nuevos clientes.

Se desarrolló junto con la vendedora, un plan de trabajo semanal para que pudiera tener un cronograma establecido así entregar resultados al

empresario, al mismo tiempo, se recordó al empresario estar dando mantenimiento constante a la página de Facebook para que los clientes potenciales se sientan más seguros al adquirir los productos.

Se acordó enviar al empresario el cronograma de actividades a desarrollar por la vendedora para los siguientes días y se pueda entregar un informe semanal al empresario y se lleve un control de lo que se está haciendo diariamente.

PLAN DE TRABAJO PROPUESTO PARA EL VENDEDOR					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
09:00-10:00					
10:00-11:00	PRODUCCION	PRODUCCION	OBREGON	CENTRO	REY LEON
11:00-12:00	PRODUCCION	PRODUCCION	OBREGON	CENTRO	REY LEON
12:00-13:00	PRODUCCION	PRODUCCION	GIGANTES	PROSPECTAR	REY LEON
13:00-14:00	PRODUCCION	PRODUCCION	GIGANTES	PROSPECTAR	REY LEON
14:00-15:00	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
15:00-16:00	OBREGON	VENTAS	ENTREGA DE PRODUCTOS	ENTREGA	ENTREGA DE PRODUCTOS
16:00-17:00	OBREGON	CENTRO	ENTREGA DE PRODUCTOS	ENTREGA	ENTREGA DE PRODUCTOS
17:00-18:00	GIGANTES	CENTRO	COBRANZA	COBRANZA	COBRANZA
18:00-19:00	GIGANTES	COBRANZA	COBRANZA	COBRANZA	COBRANZA
	EMPRESARIO			CONSULTOR JR.	
	IVAN LOPEZ			María del Carmen Aceves	

FORMATO DE POST VENTA					
NOMBRE DEL VENDEDOR:					
SEMANA DE TRABAJO:					
	FECHA	EMPRESA	ENCARGADO	COMENTARIOS SUGERENCIA A MEJORAR	CALIDAD DEL SERVICIO 1 AL 10
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

La vendedora, con ayuda del equipo de intervención, se dio a la tarea de desarrollar un catálogo en físico de los productos, para que los clientes pudieran ver el producto terminado y así realizar los pedidos de manera más certera sabiendo el resultado final así como agregando una lista de precios de cada modelo.



5.2. Ajustes al plan de acción

Por parte de operaciones y procesos, hubo modificaciones en la herramienta de celda efectiva de trabajo. Esto se derivó por ciertas modificaciones de iluminación que llevo a cabo el empresario en el área de producción y los precios de movimiento de sus equipos más grandes, además de renuencia al cambio completo.

En el área de finanzas se retrasó la herramienta de costos y se le dio enfoque solo a las otras herramientas para no saturar al empresario y así pudiera atender las otras áreas de la empresa.

El beneficio de la propuesta de recursos humanos, que contaba en contratar a una persona, se cumplió antes del tiempo previsto, lo cual ha retrasado las propuestas del área de mercado.

En el área de Mercado, se tuvieron que posponer las propuestas planeadas ya que se le dio prioridad a la contratación del personal de ventas y junto con el área de Recursos Humanos, se realizó la contratación.

5.3. Resultados obtenidos

OPERACIONES	FINANZAS	RH	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Primer mantenimiento preventivo a equipos semi automatizados en la historia de la empresa. • Instalación de luminarias en el área de trabajo con propósitos ergonómicos y de eficiencia de tiempo. • Creación de un manual 5's. • Creación de plan de mantenimientos preventivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtuvieron registros del 100% de ingresos, egresos y pedidos de clientes de 4 semanas. • Se obtuvo un estado de resultados con los registros de 4 semanas. • Se introdujeron filtros para validar los ingresos con los pedidos y la mercancía entregada. • Se obtuvo un reporte de cuentas por cobrar. • Se calcularon costos de producción por producto. Se calcularon márgenes de contribución por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La descripción y perfil de puestos adecuados a las necesidades de la empresa. • El uso de la guía de entrevista para seleccionar una vacante. • La contratación de un vendedor. • La creación del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • En esta área, se logró que la empresa tuviera una posición en las redes sociales. • Se logró con ayuda del departamento de R.H. contratar personal de ventas. • Se creó un catálogo de los productos para entregar a los clientes así como una lista de precios. • Con la contratación del personal de ventas se consiguieron 4 clientes nuevos.

5.4. Tablas sobre capacitación y empleo

FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS						
Nombre de la Empresa	LIBRETAS ONLY YOU					
Actividad	Manufactura	R.F.C.				
Dirección	Calle 0 #X					
Colonia		Teléfono	XXXX			
Municipio/Estado	Guadalajara, Jalisco.	C.P.	44XXX			
Contacto	XXXXXX					
Universidad	ITESO					
Nombre del curso	VARIOS			Fecha	30 junio de 2016	
Objetivo general del curso	VARIOS					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
Horario						
Dirigido a						
No. de horas del curso						
No	Nombre del participante (completo)	Puesto que desempeña			No. de horas capacitadas	
1	IVÁN XXX	DIRECTOR GENERAL			10	
2	TANNIA M	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			4	
3	PATRICIA Y	VENTAS			3	
4	DANIELA M	PRODUCCIÓN			2	
5	URIEL	PRODUCCIÓN			2	
6	MARCO	PRODUCCIÓN			2	
7	CRISTHIAN	PRODUCCIÓN			2	
8	RENÉ	PRODUCCIÓN			2	
9	ANDREA M	PRODUCCIÓN			2	

Número de empleos protegidos		7
Número de empleos generados		1
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
9	MERCADO, FINANZAS, RH Y OPERACIONES	29

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores			Observaciones
			Cadena de Impacto		Indicador	Medición inicial	Medición Meta	Medición final	
			RESULTADO	USO					
Producción Reactiva	Procesos y Operación	Celda de trabajo efectiva	RESULTADO	Celda de manufactura redistribuida	Documento con celda de trabajo redistribuida	0.00	1.00	50%	El empresario realizó instalación de luces en el área de trabajo antes de comenzar la implementación, lo cual limitó la redistribución de equipo según todos los flujos planeados.
			USO	Los colaboradores trabajan de la manera propuesta y al mismo tiempo ofrecen alguna mejora en base a lo hecho	Los colaboradores hacen una propuesta de redistribución de acuerdo a su estilo de trabajo a inicios de la semana 6	0.00	1.00	2.00	
			BENEFICIO	Los operadores trabajan de acuerdo a la nueva distribución del área de trabajo y se libera espacio.	metros liberados	0.00	6.00	8.00	
Producción Reactiva	Procesos y Operación	Metodología 5'S	RESULTADO	Manual de registro y seguimiento para 5's	1 manual con contenido adaptado al área de trabajo sobre la metodología 5'S a mediados de mayo.	0.00	1.00	1.00	
			USO	Todo el personal de la empresa lee el manual, mantienen el orden y hacen el llenado de las checklist necesarias para mantenimiento.	3 checklists llenados	0.00	3.00	0.00	Quedó pendiente la impresión del manual que contiene el checklist.
			BENEFICIO	La empresa crea una cultura de orden y limpieza para fácil detección de anomalías en los equipos y proceso en general. Se programan los mantenimientos.	mantenimientos preventivos	0.00	2.00	1.00	Se llevo a cabo un mantenimiento general de toda la maquinaria e instalaciones del área de trabajo.
Nula información financiera	Finanzas	Herramienta de registro de ingresos y egresos diarios en un formato adecuado.	RESULTADO	Herramienta de ingresos y egresos	La empresa cuenta con una cedula de ingresos y egresos mensuales a las dos semanas de implementación, aprobado por el empresario.	0	1	1	
			USO	El personal administrativo la utiliza para registrar el 100% ingresos y egresos diarios que realiza la empresa. El empresario conoce sus ingresos semanales.	Al final del primer mes de la implementación, el empresario recibe y lee el reporte de ingresos de forma semanal.	0%	100%	100%	
			BENEFICIO	Conocimiento de la rentabilidad mensual, que permite tomar decisiones con base en los resultados.	Decisiones tomadas	0.00	2	1	Se introdujeron filtros para validar los ingresos con los pedidos y la mercancía entregada

Nula información financiera	Finanzas	Herramienta de registro de ventas de clientes y fecha de cobro	RESULTADO	Herramienta de registro de ventas de clientes y fecha de cobro	Una herramienta de registro	0.00	1	1	
			USO	El personal administrativo la personaliza y la utiliza para registrar el monto total de las ventas por cliente con fecha de cobro.	Registros en la herramienta de ventas de 4 semanas	0.00	4.00	4.00	
			BENEFICIO	Se formaliza el registro de las ventas facilitando el proceso de cobro al tener reportes mensuales con la cobranza pendiente.	reportes emitidos	0.00	2	1	

Nula información financiera	Finanzas	Herramienta de costos actuales e históricos de la materia prima	RESULTADO	Herramienta de costos actuales e históricos de la materia prima, mano de obra y GIF	Una herramienta de costos actuales e históricos	0.00	1	1	
			USO	El personal administrativo la personaliza y la utiliza para registrar el costo de la materia prima, sueldos de mano de obra y GIF con la fecha y concepto	Registros de compras de materia prima y otros gastos durante 4 semanas	0.00	4.00	1.00	Se dejó de hacer uso a la herramienta por falta del auxiliar administrativo.
			BENEFICIO	Se generara información confiable y oportuna de los márgenes de contribución por producto.	Costo de productos de la empresa	0.00	7	7	

Gestión personal informal	Recursos Humanos	Implementar el uso de manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.	RESULTADO	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Un manual de descripción de puestos	0.00	1.00	1.00	En la sexta semana se hicieron las descripciones de puestos y perfiles faltantes. en la octava semana se realizó un borrador de contrato
			USO	El empresario lee, retroalimenta y usa el manual.	En la tercera semana de la implementación el empresario presenta dos sugerencias o dudas sobre el manual	0	2	2.00	
			BENEFICIO	El empresario usa el manual al contratar y puede de forma autónoma, elegir candidatos, pues cuenta con los perfiles y guía de entrevista.	Contrataciones usando manual	0	1	1.00	

Nula estrategia de mercadotecnia	Clientes y Mercados	Contar con lineamientos generales para desarrollo de plan de marketing.	RESULTADO	Manual con lineamientos para desarrollo de marketing	Un manual con lineamientos	1.00	1.00	1.00	El empresario solicitó que se cambiara el orden de la entrega de los productos para ayudarlo a contratar un vendedor.
			USO	El empresario retroalimenta acerca de las estrategias a implementar, hace comentarios y da sugerencias.	3 comentarios de retroalimentación	0.00	3.00	3.00	
			BENEFICIO	Usando las estrategias del manual, se prospectan y consiguen clientes nuevos.	clientes nuevos	0.00	1.00	3.00	Se establecieron relaciones comerciales con 7 clientes, mismos que ya compraron mercancía.

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

En Operaciones y procesos se recomienda seguir con el cuidado de las primeras 3'S para convertirlas en un hábito que tenga un mayor impacto durante los mantenimientos preventivos calendarizados, ya que esto hará que el tiempo de realización sea menor.

En Finanzas, se recomienda contratar a un auxiliar administrativo, de preferencia un estudiante de carrera administrativa que pueda trabajar media jornada 3 días a la semana, para llevar a cabo los registros formalizados de la empresa. También implementar una caja chica para mayor control de salidas de efectivo.

En Recursos Humanos se recomienda Incrementar la comunicación entre el empresario y los empleados para aumentar la satisfacción laboral.

En el área de Mercado, se recomienda seguir registrando todos los pedidos para llevar un control real de los clientes existentes y los potenciales, así como dar mantenimiento a las herramientas de ventas cómo las listas de precios, página de Facebook y catálogo físico de los productos, así como tener un control real de los pedidos que se lleva un registro atrasado.

6.2. Mediano plazo

En operaciones y procesos darle paso a la cuarta S, aproximadamente a los 3 ó 4 meses de seguir con el habitual uso de las anteriores 3'S y que se proceda con la elaboración de los controles de Visual Management que se crean convenientes para el control de la materia prima dentro del área de trabajo, como estancias de nivel marcado para saber los tiempos de resurtido y fácil acceso a insumos. Una vez establecidas estas bases con su continua práctica se habrá logrado una disciplina completa que permite no tener error por paros técnicos o falta de organización.

En Finanzas se recomienda establecer un control de inventarios, donde se establezcan niveles mínimos y máximos en valor de inventario durante un periodo establecido. También, conforme a las ganancias se recomienda establecer un sueldo personal del empresario.

En Recursos Humanos se recomienda diseñar un plan de capacitación del personal para conocer las capacidades, habilidades, actitudes y conductas de los empleados.

Se recomienda adquirir nuevas herramientas de publicidad, esperando que en el área de operaciones pueda tener mayor capacidad de producción, así se pueda tener mayor alcance incluso con los consumidores finales, así como seguir con los registros de clientes evitando los retrasos en las entregas, por lo que es importante dar a los clientes un mayor margen de entregas.

6.3. Largo plazo

En Operaciones y Procesos, habiendo controlando la parte productiva por los paros y exceso o falta de insumos. Se recomienda plenamente adquirir una herramienta de planeación de la producción (MRP), programada para llevar un control de los pedidos desde el punto de

vista productivo, para ser oportuno y tener un nivel de servicio aceptable con los clientes actuales y venideros.

En Finanzas se recomienda invertir en maquinaria más actualizada y de mayor calidad. De igual manera se recomienda actualizar fiscalmente a largo plazo.

En el área de recursos Humanos se recomienda formalizar las prestaciones de los trabajadores así como en el área de Mercado la formalización de la empresa ante las autoridades competentes, y registro de marca ante el IMPI.

II. Aprendizajes

Aprendimos la importancia de llevar a cabo una buena negociación con todas las partes involucradas y a ser más incluyentes para crear sinergia tanto como con las personas como con el proceso.

Desarrollamos la capacidad de ser resiliente ante situaciones complicadas en la implementación de alguna herramienta y buscar otras maneras de llevarla a cabo satisfaciendo el objetivo inicial por el cual se buscaba esa implementación.

En equipo, aprendimos a no considerar los propios pensamientos como los más efectivos y a ser más empáticos, a trabajar en conjunto con otras áreas para que una herramienta fuera consecuencia de otra que facilitó su realización.

Mejoramos la forma de comunicarnos para lograr tener un equipo más organizado y a así, priorizar actividades en conjunto de cualquier área.

Expandimos nuestros conocimientos aprendiendo el proceso de consultoría, llevando a cabo con herramientas especializadas los procesos de análisis y diagnóstico.

El PAP nos dio la oportunidad de poner en práctica nuestros valores y fortalecer algunos como la paciencia, la cooperación, la empatización, etc. y

a ver más allá de los problemas e intereses personales para establecer acuerdos y propuestas que conllevaran a una entidad al éxito.

III. Fuentes consultadas **Fuentes bibliográficas.**

Francisco Abascal Rojas. (2001). Como se hace un plan estratégico.
Editorial Esic: España. pp. 187

Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. ESIC: Madrid

Marrufo Gongora, C. I. (2008). Contabilidad Financiera IV Estudio de ingresos y egresos .

Procuraduría Federal de protección al Ambiente. (2013). Ley Federal de Responsabilidad Ambiental. México: PROFEPA.

Robles, C. L. (2012). *Costos Historicos*. Red Tercer Milenio S.C: Tlalnepantla, Edo de Mexico.

Vallado Fernandez, R. H. (2003). Administracion Financiera de las cuentas por cobrar.

Socconini, Luis (2008). *Lean Manufacturing Paso a Paso*.

Marrufo Gongora, C. I. (2008). Contabilidad Financiera IV Estudio de ingresos y egresos .

[Robles, C. L. (2012). *Costos Historicos* . Tlalnepantla, Edo de Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

Vallado Fernandez, R. H. (2003). Administracion Financiera de las cuentas por cobrar.

Fuentes electrónicas

Cámara de Diputados (2015). Ley Federal del Trabajo. Última reforma publicada DOF 12-06-2015. Consultado en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf

Flores Godínez Angélica. Antecedentes y Conceptos Básicos del Programa. “[En línea] México. 2000. [Consulta: 19 de Septiembre de 2006] Disponible en: <http://mx.geocities.com/floresgod.tesis01.html>

Gay, Estrada & Martinez z. (2010). El futuro del gasto de los consumidores: la nueva era de la pausa y de la compra. México: INEGI. Consultado en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/product

[os/integracion/especiales/revista-inter/num_1_2010/Doctos/RDE_Num01_Nov2010_Art01.pdf](#)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010). Censo General de Población y Vivienda. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010). DENUE. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). Comisión Nacional de Salarios Mínimos. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2014). Censo General de Población y Vivienda. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). Encuesta Mensual sobre Empresas Comerciales. México: INEGI.

International Trade Center. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Trade Map. Consultado en: <http://www.trademap.org>

MARKETING. (En línea) México.2006. [Consulta: 20 de Septiembre de 2006] Disponible en www.marketing.conceptos.com

IV. Anexos

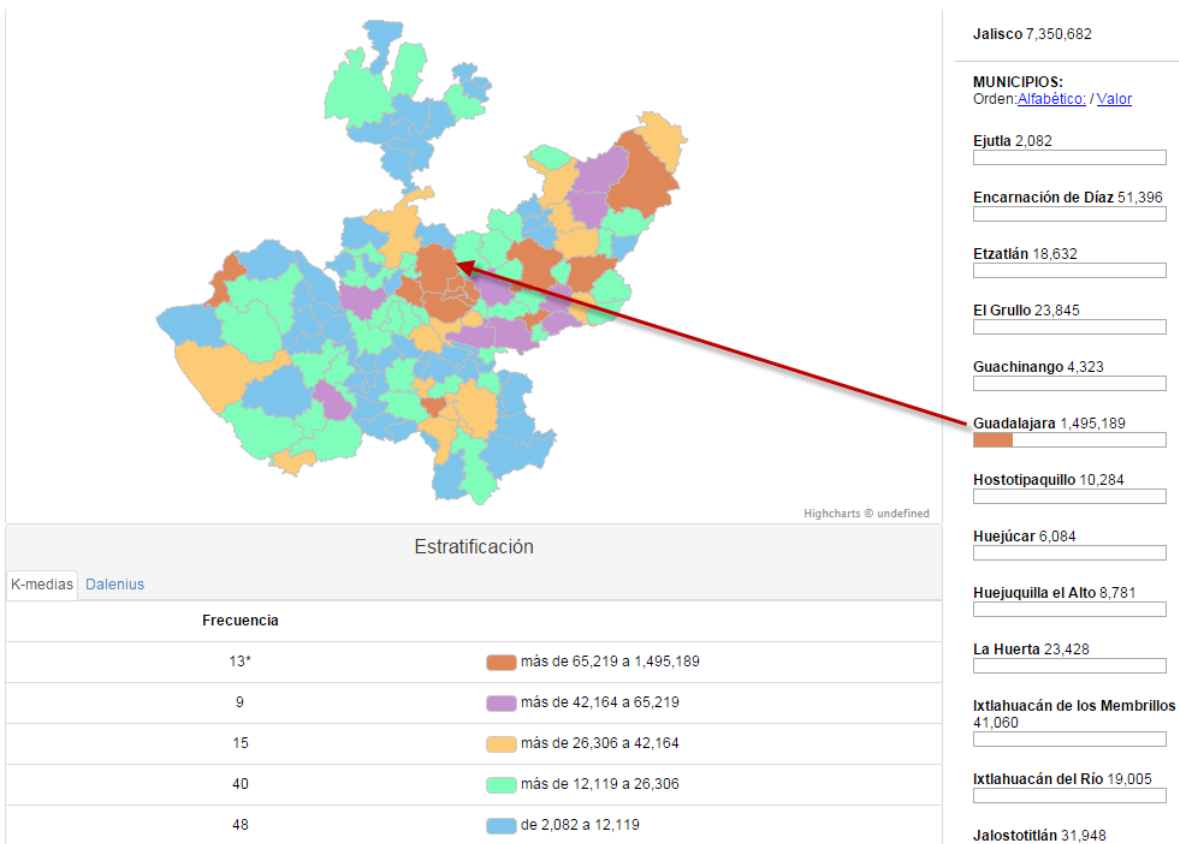
Anexo 1. Análisis del entorno

Análisis de las variables seleccionadas.

1. Aspectos Demográficos

- Densidad de población
 - Población total Jalisco
- El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indica que Jalisco tiene 7, 350,682 habitantes, siendo Guadalajara el municipio más poblado con cerca de 1.5 millones de personas (INEGI, 2010).

- Población Zona metropolitana de Guadalajara
La Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) se integra con los municipios de San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Juanacatlán, Ixtlahuacán de los Membrillos y Guadalajara. El INEGI indica que la ZMG es la segunda más poblada de la República Mexicana con 4.434.878 habitantes (INEGI, 2010).



Población total y tasa de crecimiento (según INEGI, 1990-2010)

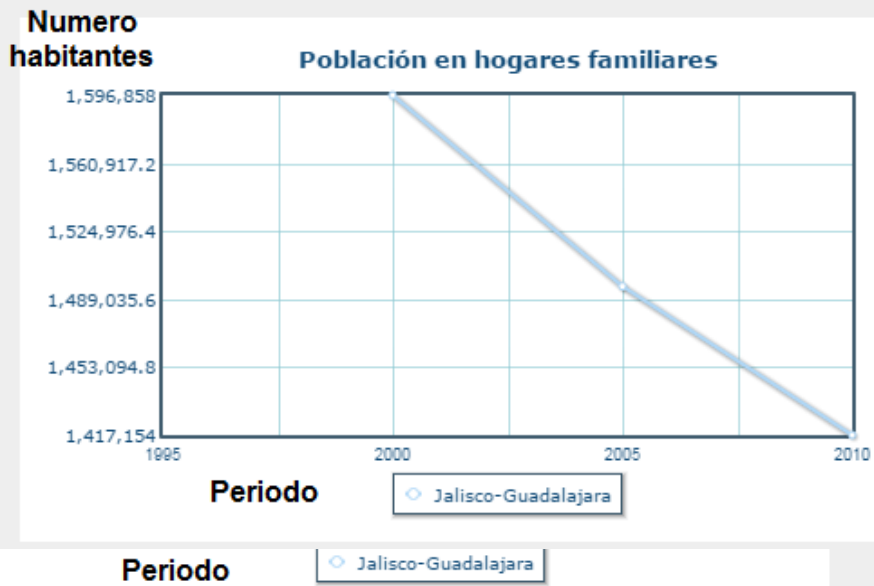
Dato	Año				
	1990	1995	2000	2005	2010
Población total de la ZMG	3,003,868	3,482,417	3,696,136	4,095,853	4,434,878
Tasa de crecimiento Medio Anual	2,7%	1,4%	1,8%	1,7%	1,7%

- Tabla de concentración y distribución de Guadalajara, Jalisco.

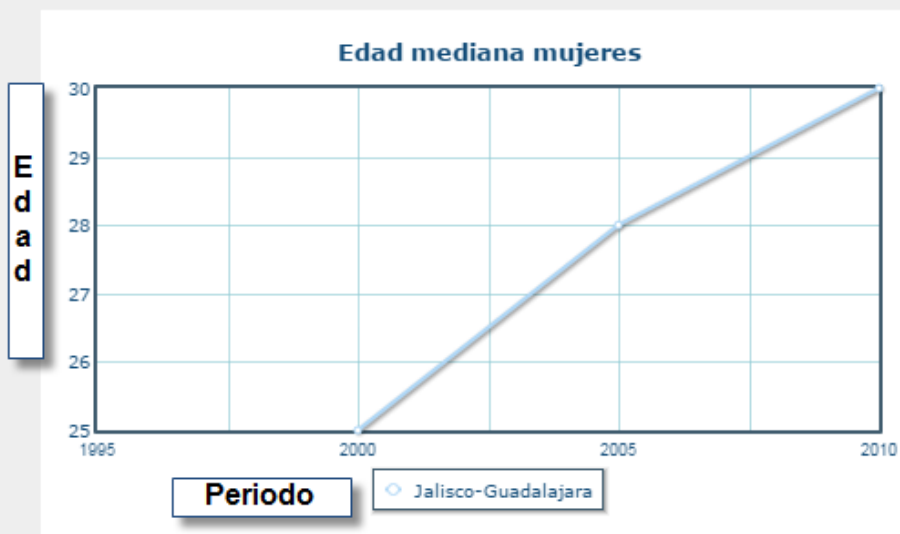
Población, Hogares y Vivienda (Guadalajara, Jalisco.)	DATO
--	-------------

Población	
Edad mediana hombres, 2010	27
Edad mediana mujeres, 2010	30
Población total (Número de personas), 2010	1495189
Relación hombres-mujeres (Hombres por cada 100 mujeres), 2010	92.24
Edad mediana (Años), 2010	28
Porcentaje de población de 15 a 29 años, 2010	27.3
Porcentaje de población de 15 a 29 años hombres, 2010	28.6
Porcentaje de población de 15 a 29 años mujeres, 2010	26.2
Porcentaje de población de 60 y más años, 2010	12.1
Porcentaje de población de 60 y más años hombres, 2010	10.9
Porcentaje de población de 60 y más años mujeres, 2010	13.3
Natalidad y fecundidad	
Promedio de hijos nacidos vivos de las mujeres de 12 años y más (Promedio), 2010	2.2
Hogares	
Población en hogares familiares, 2010	1417154
Población en hogares no familiares, 2010	46324
Población en hogares de tipo no especificado, 2010	1334
Tamaño promedio de los hogares con jefe hombre, 2010	4.16
Tamaño promedio de los hogares con jefe mujer, 2010	3.47
Hogares (Hogares), 2010	370656
Tamaño promedio de los hogares (Número de personas), 2010	3.95
Hogares con jefatura femenina (Hogares), 2010	112499
Población en hogares, 2010	1464812
Hogares con jefatura masculina (Hogares), 2010	258157

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2010.

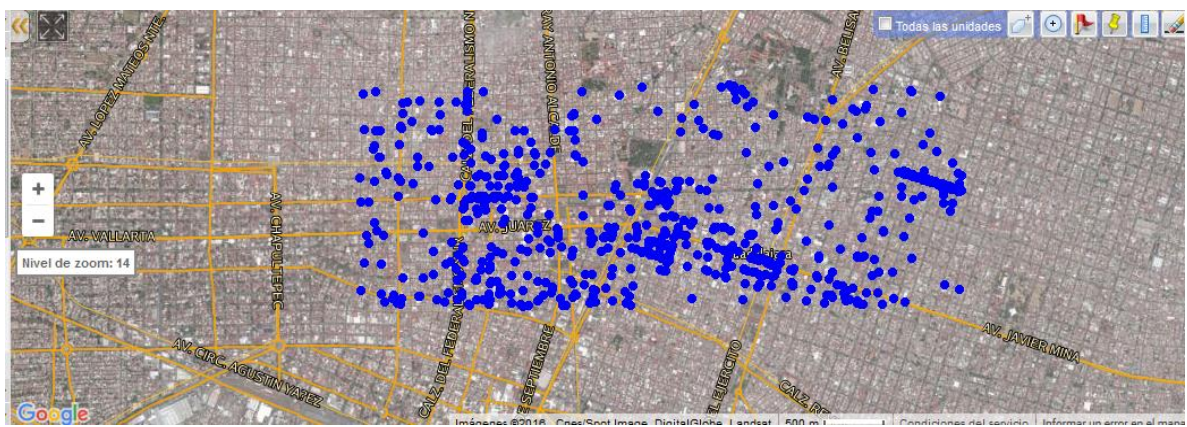


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2010.

- Concentración geográfica del comercio al por mayor en la ZMG.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. DENEU. 2010.

2. Aspectos Económicos

- Nivel de ingreso
Ingreso total por trimestral por persona dentro de la República Mexicana.

Tamaño localidad: De 2500 y más habitantes.

Periodo	Ingreso corriente total (pesos corrientes)	Variación
2014	11996.76	2.69%
2012	11682.87	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2014.

- Salario Mínimo general en promedio en el área geográfica A

Periodo	Dato (Pesos diarios)	%
2001	40.35	
2002	42.15	4.46%
2003	43.65	3.56%
2004	45.24	3.64%
2005	46.8	3.45%
2006	48.67	4.00%
2007	50.57	3.90%
2008	52.59	3.99%
2009	54.8	4.20%
2010	57.46	4.85%
2011	59.82	4.11%
2012	62.33	4.20%
2013	64.76	3.90%
2014	67.29	3.91%
2015	70.1	4.18%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2015.

- Nivel de consumo inegi 2015

Tamaño de compra:

Periodo	Dato (Índice base 2008 = 100)	Variación
2008	100.00	
2009	89.52	-10.48%
2010	97.00	8.36%
2011	102.00	5.16%

2012	107.47	5.36%
2013	108.78	1.22%
2014	112.61	3.53%
2015	120.70	7.18%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2015.

3. Aspectos ambientales

- Tendencias ecológicas

La investigación *El futuro del gasto de los consumidores: la nueva era de la pausa y de la compra* (Gay, Estrada & Martínez, 2010), realizada por The Future Laboratory para American Express, en México fueron encuestados más de mil consumidores.

Compradores que prefieren productos locales y ecológicos, que realizan adquisiciones conjuntas en internet y utilizan la tecnología móvil para pagar fueron las cuatro tendencias de consumo que identificó American Express, de acuerdo con la encuesta “El futuro del gasto de los consumidores” que levantó la firma financiera en seis países distintos, incluido México.

La investigación detectó que factores económicos como el incremento en el costo de la gasolina, los impuestos y la crisis económica internacional afectan y modifican los patrones de consumo en todos los países.

En tanto que en el tema de los factores medio ambientales, 58% de las decisiones de compra serán empujadas por la disponibilidad de productos reciclables y amigables con el medio ambiente.

En conferencia de prensa, Myriam Cosío, directora de Establecimientos de American Express México, aseveró que en el País 4 de cada 10 mexicanos aseguraron que prefieren realizar compras que apoyen la economía nacional, mientras que 1 de cada 3 indicó que sus compras se orientan a productos fabricados con insumos nacionales y por productores locales.

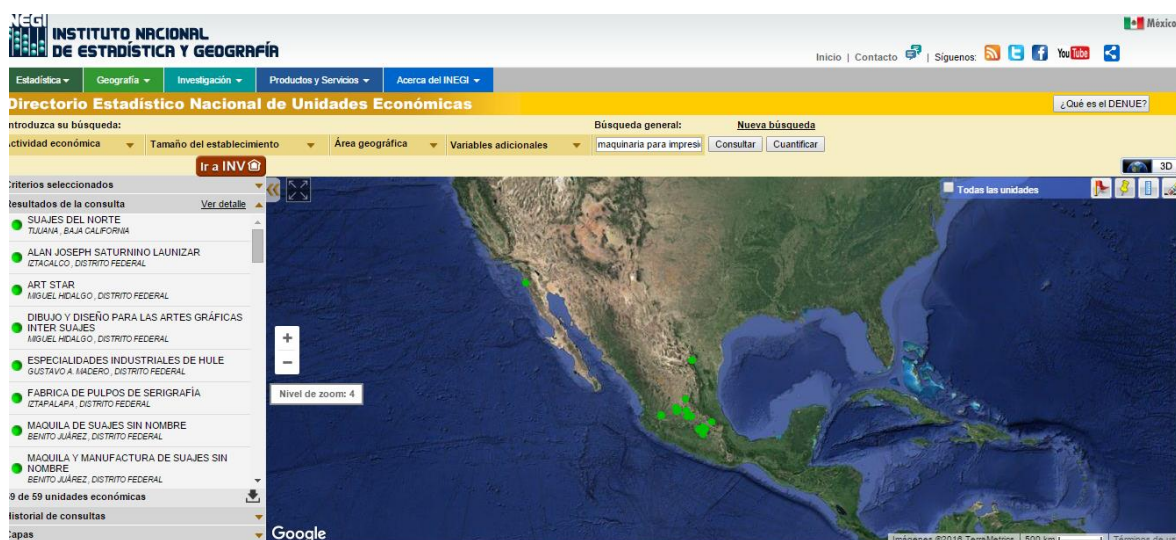
En el tema ecológico, la firma financiera detectó que existe un tipo de consumidor al que denominó “mass greenomics”; aquí encontró que la mitad de los consumidores mexicanos consideran aspectos relativos al medio ambiente al tomar sus decisiones de compra.

- Reglamento de manejo de desechos en Guadalajara

El objetivo de la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental es regular la responsabilidad ambiental que nace de los daños ocasionados al ambiente, así como la reparación y compensación de dichos daños cuando sea exigible a través de los procesos judiciales federales previstos por la Constitución, los mecanismos alternativos de solución de controversias, los procedimientos administrativos y aquéllos que correspondan a la comisión de delitos contra el ambiente y la gestión ambiental.

Asimismo, señala que el régimen de responsabilidad ambiental reconoce que el daño ocasionado al ambiente es independiente del daño patrimonial sufrido por los propietarios de los elementos y

recursos naturales. Establece que el desarrollo nacional sustentable debe considerar los valores económicos, sociales y ambientales.



(PROFEPA, 2013)

4. Aspectos Tecnológicos

Creación de máquinas para impresión y encuadernados Para la fabricación nacional de máquinas de imprenta sólo existen 59 proveedores mexicanos según los datos del INEGI (2010) y en su mayoría se encuentran en la Ciudad de México.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. DENU. 2014.

- Comercio bilateral entre México y Estados Unidos de América.
- Máquinas y aparatos para imprimir mediante planchas, cilindros y demás elementos impresores.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por México en 2014

Máquinas y aparatos para imprimir mediante planchas, cilindros y demás elementos impresores.

Las cantidades presentadas en color verde claro fueron estimadas por UNSD. Para	Indicadores comerciales												Aran celario (estimado) aplicado por México
	Valor importado en 2014 (millones de USD)	Saldo comercial en 2014 (millones de USD)	Participación de las importaciones para México (%)	Cantidad importada en 2014	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2010 - 2014	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2010 - 2014	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2013 - 2014	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2010-	

mayor información por favor referirse a la nota explicativa de UNSD . Exportadores							(%, p.a.)	2014 (%, p.a.)	(%, p.a.)			2014 (%, p.a.)	
Mundo	4.785	-4.776	100	188	Toneladas	25.452	26		-18		100	7	
Estados Unidos de América	4.597	-4.588	96,1	181	Toneladas	25.398	13		1491	6	4,7	15	0
Japón	156	-156	3,3	6	Toneladas	26.000	204		1318	3	13,1	-5	0
Alemania	26	-26	0,5	1	Toneladas	26.000	-38		-87	13	0,4	15	0
China	6	-6	0,1	0	Toneladas		-29		-85	2	18,9	14	0
Filipinas	1	-1	0	0	Toneladas					39	0		0
Italia										1	38,9	15	0
Taipei Chino										5	5	-23	0
Portugal										4	7,5	209	0
España										7	3,8	-5	0

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas

Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo).

Código del producto	Descripción del producto	México importa desde Estados Unidos de América			Estados Unidos de América exporta hacia el mundo			México importa desde el mundo		
		Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015
'844314	Máquinas y aparatos para imprimir mediante planchas, cilindros y demás elementos impresore	289	4.597		1.747	5.502	1.252	5.844	4.785	

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas

- Lista de los mercados proveedores para un producto importado por México.

Máquinas y aparatos para encuadernación: para encuadernaciones llamadas "espirales".

Exportadores	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014
Mundo	4.761	2.567	5.192	3.996	3.050
China	1.464	1.078	1.196	1.265	1.450
Alemania	569	185	3.111	2.132	952
Taipei Chino	731	588	472	364	423
Estados Unidos de América	252	216	185	178	80
Hong Kong, China	0	0	0	16	60

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas

Las principales importaciones que tiene México son de los siguientes países

