

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una empresa dedicada a la industria joyera:
fabricación y comercialización¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

José Antonio Velasco Mayoral – Administración de empresas

Dwight Erick Morales Morales – Administración financiera

Karina Orozco Ibarra – Ingeniería Industrial

Profesor PAP:

Lic. Andrea Yunuen Escobar Galindo

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2019

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

Tabla de contenido

Resumen	3
Introducción	4
Metodología del proyecto	6
I. Descripción del proyecto	7
1. Generalidades y contexto de la empresa	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	13
1.4. Análisis del entorno	14
2. Diagnóstico	22
2.1. Metodología del diagnóstico	22
2.2. Proceso particular	23
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	24
2.4. Análisis e interpretación de resultados	30
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	30
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....	31
3. Planteamiento estratégico	41
3.1. Misión, visión y valores.....	41
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	42
Análisis FODA	42
Objetivos estratégicos.....	43
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	46
3.4. Mapa estratégico.....	47
4. Propuesta de mejora	48
4.1. Nombre de la propuesta	48
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	50
4.3. Plan de acción.....	51
5. Implementación	52
5.1. Actividades realizadas y su justificación.....	52
5.2. Ajustes al plan de acción	72
5.3. Resultados obtenidos.....	73

5.4. Tabla sobre empleo y capacitación	84
6. Recomendaciones finales (estratégicas).....	90
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes).....	93
III. Conclusiones.....	94
IV. Fuentes consultadas.....	95
1. Bibliográficas.....	95
2. Electrónicas.....	95
V. Anexos.....	96

Resumen

En el presente documento que fue elaborado por un ingeniero industrial, un licenciado en administración de empresas y un licenciado en administración financiera se presenta y explica la metodología y procesos que conformaron la Consultoría en una MYPE.

El principal objetivo de este proyecto es brindar las herramientas necesarias para la estructuración y consolidación correcta de la Empresa bajo un Modelo de Consultoría implementado por jóvenes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias” y que es fomentado por el Centro Universidad Empresa del CUE.

Se llevó a cabo un análisis de entendimiento del mercado, seguido de un diagnóstico donde se detectó a la empresa en un nivel de sobrevivencia, lo que provoca que la organización esté desalineada en el logro de sus objetivos estratégicos.

Para fortalecer las áreas de mejora detectadas el equipo se enfocó en realizar estrategias como: alineación total, acompañamiento sobre liderazgo, herramientas contables para la optimización de toma de decisiones, análisis de tiempos y movimientos, reestructuración organizacional, se aplicó un modelo canvas para conocer las unidades de negocio, tablero de habilidades para evaluar la productividad del personal, activación de canales de venta, base de datos para el registro de ingresos y egresos, descripciones de puestos y manual de recursos humanos, un focus group, entre otros. Los resultados de dichas implementaciones nos arrojan que la empresa logró tener una visión y estrategia para poder tomar decisiones que vayan apegadas a ellas. los colaboradores trabajan alineados a la visión, se creó consciencia en los jefes de área para asumir sus responsabilidades y con ello trabajar de manera más eficiente, para el logro de los objetivos de la empresa.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y diferentes instituciones, 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 informe que se presenta a continuación es el resultado de la intervención efectuada en la empresa. 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.

Metodología del proyecto

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

1. *Levantamiento del prediagnóstico*: 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.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto*: en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un docente consultor.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Empresa joyera	
Domicilio: Guadalajara Jalisco, México.	
Tiempo de fundación: Agosto 2006	Forma jurídica: Física con Actividad Empresarial
Número de empleados: 27 empleados	Giro de la empresa: Fabricación y comercialización de joyería

En 1993 el empresario con 20 años comienza a trabajar en esta industria por casualidad, y fue ahí cuando se enamoró de ella, al pasar los años tuvo oportunidades de trabajar en distintas empresas dedicadas a esta rama.

En su primer intento por emprender fracasa, se independiza para ser comercializador de oro, sin embargo, lo hace en el 2001 año del acontecimiento de las Torres Gemelas y el mercado se colapsa. El mundo entra en crisis y este metal se abarata.

A finales de ese mismo año entra a otra empresa joyera, donde su actividad principal estaba en el área de vaciado, ahí aprendió nuevas técnicas en procesos y se desarrolla como joyero.

En el 2004 entra a otra empresa joyera, un día le comenta al dueño que quería abrir su propio taller, él le ofreció un espacio pequeño en su bodega y ahí fue donde comenzó, en un agosto de 2006. Al poco tiempo decidió que era tiempo de independizarse y empezar a formalizar su sueño de emprender, así que se mudó y comenzó a maquilar a distintos clientes.

A pesar de tener clientes constantes el empresario tenía inquietud de algo más; por ello en 2010 decide buscar nuevos canales de distribución y lanzar al mercado su propia marca. Nace la idea de Joyas, un esquema de venta por catálogo, que contaba con una oficina muy bien ubicada y distintas salas de juntas para convencer a los clientes en un “show room”, además tenía un call-center en donde había alrededor de 10 empleados. Había publicidad constante de la marca, salas de juntas en donde se les mostraban los productos a posibles clientes, sin embargo, por problemas internos en 2015 toma la decisión de cerrar y seguir maquillando a distintos clientes y continuar con su línea de joyas.

Desde el 2015 ha tenido la oportunidad de trabajar con marcas muy reconocidas a nivel internacional. Después de colaborar con ellos el 2017 pintaba ser un muy buen año, había promesas de pedidos muy grandes, por lo que el empresario decidió no tomar pedidos pequeños de clientes, y esperar a que llegaran los grandes pedidos de estas empresas, sin embargo, esos pedidos nunca llegaron y no se produjo mucho, el 2017 fue muy mal año.

El 2018 fue un año en el que se levantaron las ventas, se obtuvieron nuevos clientes y en donde muchas ideas de nuevos proyectos comenzaron a surgir. La maquila sigue siendo una de las actividades principales de la empresa y sigue desarrollando su línea de productos. Cuenta con 23 empleados en el área de producción, una diseñadora, una encargada de calidad y un administrador.

1.2. Entendimiento del negocio

Maquila sobre diseño: En este proceso solo entran diseñadores, los cuales mandan sus diseños, en la fábrica le hacen las adecuaciones necesarias para lograr que sea “maquilable” y se hace el piloto. Se realiza una cotización previa, dependiendo del trato al que se llegue con el cliente es la forma de pago; si existe un anticipo o se paga al pedido pactado con el cliente ya sea contra entrega, 30 días después o hasta 60 en algunos casos.

Corporativos: En este proceso se desarrolla la idea del cliente, se cotiza y se diseña. Una vez que el cliente está conforme con el diseño se manda a hacer el piloto y se coloca la orden de producción. El método de pago puede ser el mismo que el anteriormente mencionado.

Ventas de viaje: Este proceso inicia haciendo prospección de clientes en diferentes ciudades de la República Mexicana, las cuales son identificadas previamente como puntos estratégicos para la venta de productos de joyería. Se envía a un vendedor, el cual lleva consigo producto muestra, para poder dar a conocerlos; él es encargado de recorrer diferentes joyerías en la ciudad correspondiente y mostrar las diversas líneas de productos que maneja la empresa, con el fin de obtener un cliente, al cual se le pueda vender de manera continua. Una vez que el cliente decide realizar una compra, se coloca su orden, se fabrica su producto y se le envía.

Venta por catálogo: El proceso consiste en seleccionar las joyas que se venderán en la temporada, para posteriormente hacer la fabricación de las joyas, una vez que se tienen se toman fotografías de las piezas seleccionadas se contratan modelos para tomarse fotos con algunas piezas. Después se hace un diseño del catálogo, o se le modifica agregando joyas para posteriormente subirlo a la página web, en donde los clientes pueden ver las joyas, en imágenes donde las lucen modelos. El cliente solicita su pedido en la página web, enviando la información de las joyas que

desea comprar y su dirección de envío, mismo que tendrá un costo que dependerá del lugar al que se quiera hacer llegar el producto. Posteriormente se hará el cobro mediante una tarjeta bancaria y una vez hecho el pago, se realiza el envío por medio de una empresa de logística, la cual se encarga de entregarlo a su destino.

Marca propia: Este proceso inicia diseñando nuevos productos o líneas, se hace un proceso de validación y cotización del nuevo producto. Aquellos que compran artículos existentes en el catálogo que ofrece la fábrica, regularmente una persona de ventas es responsable de buscarlos en los diferentes estados de la República Mexicana, les ofrece la gama de productos. Ellos compran en volúmenes pequeños y el pago es en efectivo. El proceso es corto ya que a partir del inventario existente se le surten las piezas que el cliente pidió, se entregan y se cobra en ese mismo momento.

Una vez que se cierra la venta y de que el cliente acepta la cotización se levanta el pedido. Después se verifica en crédito y cobranza para determinar si el cliente tiene crédito o no. Se le manda al cliente la información de cobro donde se estipula si va a ser por medio electrónico, o depósito, o pago en efectivo. Una vez confirmado el pago de la mercancía se pasa el pedido a compras y se verifica si cuentan con la materia prima. Se realiza la planeación de lo que se va a efectuar, si se va a fabricar dentro de la misma empresa o se va a maquilar con el asociado, a su vez se está al pendiente de que llegue el material. Se regresa la copia del pedido registrado de que ya es posible facturarlos. Se vuelve a pasar a crédito y cobranza y se programa la ruta de su entrega.

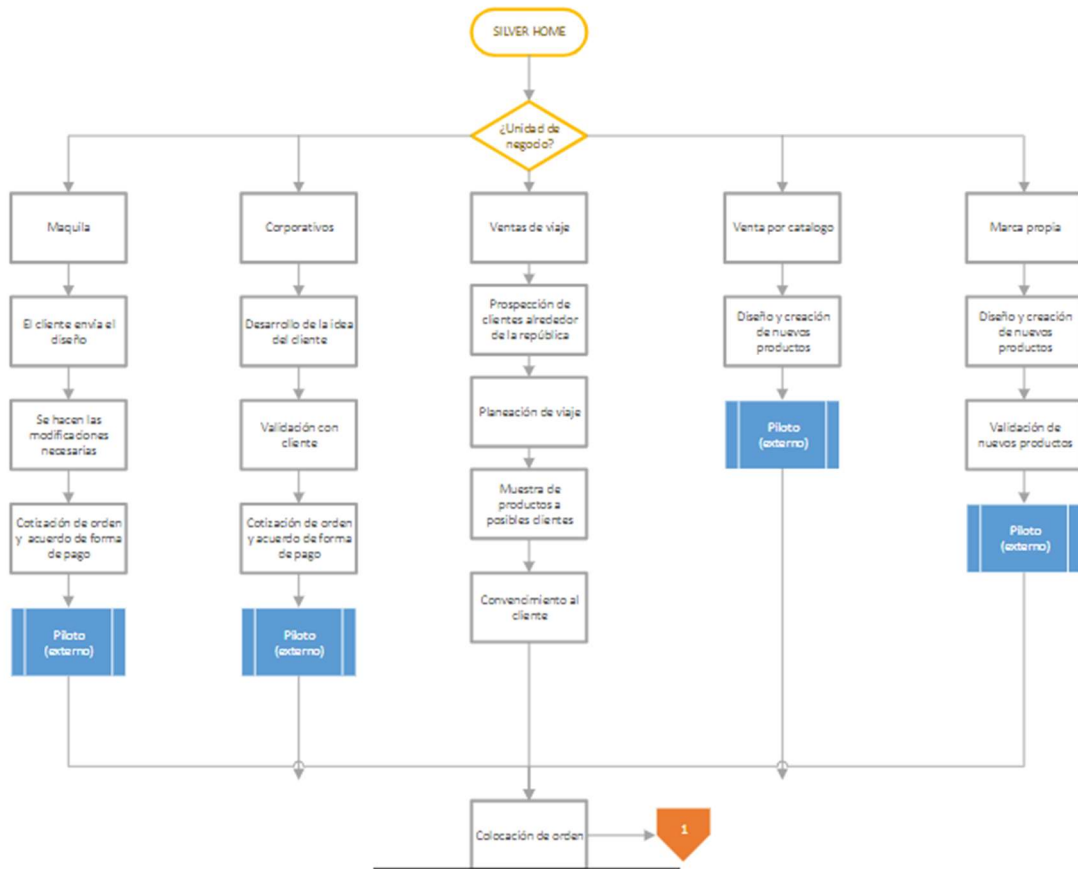
En el proceso de producción, una vez que se tiene el diseño que se va a desarrollar, ya sea este de maquila o comercialización pasa por una validación en donde se verifica que se cumpla con las especificaciones del producto, para posteriormente hacer un molde, en donde se les inyecta cera a los moldes y con la cera tome el cuerpo de la pieza que se fabricará.

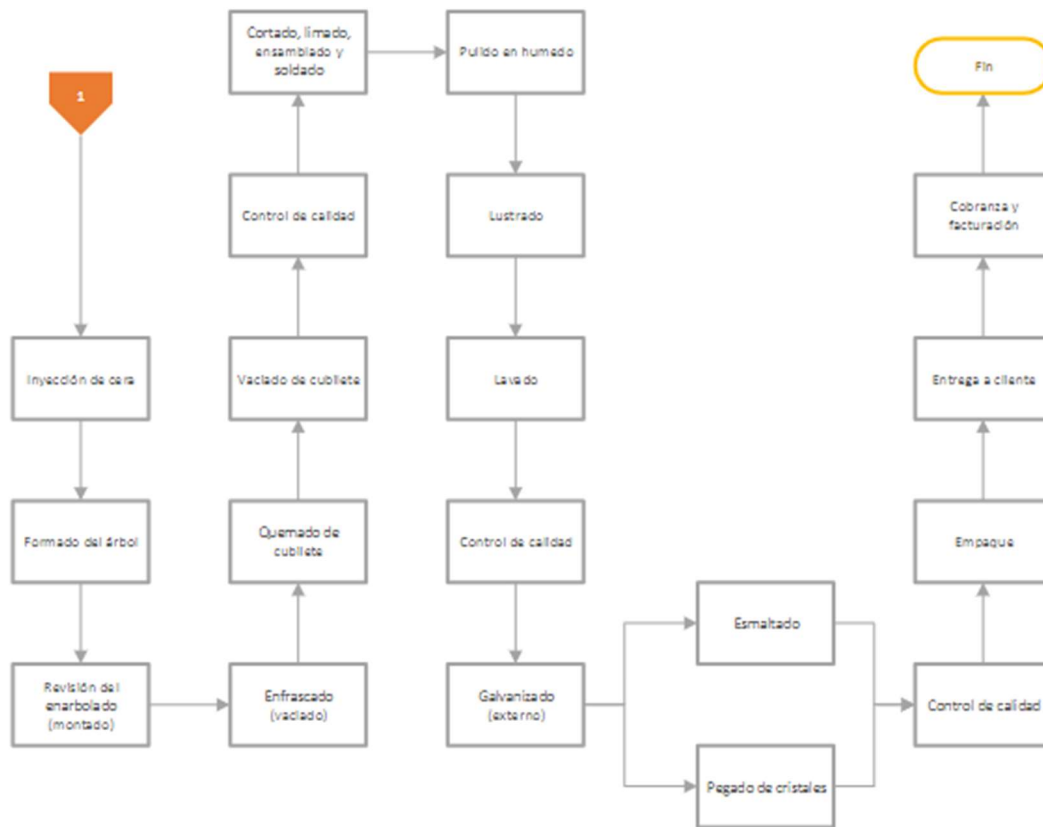
Una vez que se inyecta la cera en el molde, se deja secando alrededor de 3 minutos para después pasar al siguiente paso, en donde en un tronco de cera se comienzan a pegar piezas de cera alrededor de él, que salieron de los moldes de manera manual, así hasta cubrir el tronco por completo, el cual se le llama árbol.

Después, se verifica que el árbol cumpla con las especificaciones señaladas y posteriormente pasa al área de vaciado, en esta área se enfrasca el árbol, se quema el cubilete y por último se hace el vaciado. En el quemado de cubilete se mete a un horno, luego se vacía en donde la figura de cera con el calor del horno desaparece y el material cubre este espacio (este depende del tipo de materia con el que es hecha la pieza), después se deja secar el árbol un par de horas, se saca del cubilete para verificar que el proceso esté en perfectas condiciones, para cortar cada una de las piezas del tronco del árbol y dejar por completo separada cada una de las piezas.

Una vez que está sin excedentes, se lija para quitar por completo cualquier rastro donde la pieza estaba sujeta a el tronco. Después se lustra para que tome brillo, se lava con el fin de que quede completamente limpia la pieza y así poder detectar cualquier tipo de daño y logre pasar el control de calidad, en el cual una persona es encargada de verificar que está en perfectas condiciones, posteriormente, las piezas que están en perfecto estado, se mandan a galvanizar a una empresa externa, al regreso se esmaltan o en caso de que lleve cristales, incrustarlos. Ya esmaltada la pieza, se vuelve a verificar, cuando es aprobada se empaqueta y se entrega al cliente, para finalmente recibir el pago de la mercancía que fue entregada o en caso de que sea el pago a plazo, efectuar la factura y esperar los días correspondientes para recibirlo.

Diagrama del macro proceso de la empresa





1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La orientación, asesoría y acompañamiento profesional personalizado.

Ventaja competitiva de la empresa

La empresa tiene la capacidad de fabricar proyectos muy ambiciosos en periodos muy cortos de tiempo, respetando la calidad y los periodos de entrega. Aunado a que tiene la capacidad de convertir un diseño proveniente de una idea, en una pieza de manufactura. Además, es la uncía capaz de aceptar proyectos que fueron rechazados por empresas de Asia, por los periodos de tiempo tan reducidos de entrega.

Estrategia genérica

Es de diferenciación debido a que sus tiempos de entrega, con respecto a la calidad que otorga en sus productos son superiores a las que presenta su competencia.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

El presente documento contiene información recopilada de distintas fuentes. Tiene como objetivo comprender el sector joyero, tendencias de los consumidores, factores económicos, políticos y sociales que se ven involucrados y de qué manera esto podría llegar a ser una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Se muestra la información en cifras y gráficas para poder comprender de mejor manera y de forma visual algunos datos.

Incluye información de tendencias de compra, así como la localización de los metales más importantes para esta industria, el lugar que ocupa México entre los países del mundo y los estados dentro de la república.

Se presenta un análisis competitivo de Porter, donde la información fue recabada de fuentes variadas, como lo son entrevistas a expertos del sector, pláticas con diversos empresarios, las percepciones en el manejo de clientes y proveedores.

Se resalta en un apartado una tabla con variables importantes a modo de resumen donde se muestran las principales oportunidades y amenazas que hay en el sector.

Tabla resumen del análisis del entorno

<i>Variable</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Amenaza</i>
Aspectos económicos:		
<i>Precio del oro y la plata</i>		<i>Fuertes fluctuaciones en los precios de materia prima. Mucha inestabilidad e incertidumbre.</i>
<i>México productor de plata</i>	<i>México es un país que tiene alta porcentaje como producto de plata a nivel mundial.</i>	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
<i>Hábitos de compra</i>	<i>Búsqueda de joyería y accesorios más ligeros, por el hecho de que se puede ser pionero debido a la facilidad que se tiene de hacer diseños manufacturables.</i>	<i>Búsqueda de joyería y accesorios más ligeros, porque los diseños o prototipos que se tienen no cumplen con esos estándares.</i>
<i>Hábitos de compra</i>	<i>El cliente está en busca de productos personalizados, por ello la empresa podría hacer una estrategia para hacer creer al cliente que está personalizando sus</i>	

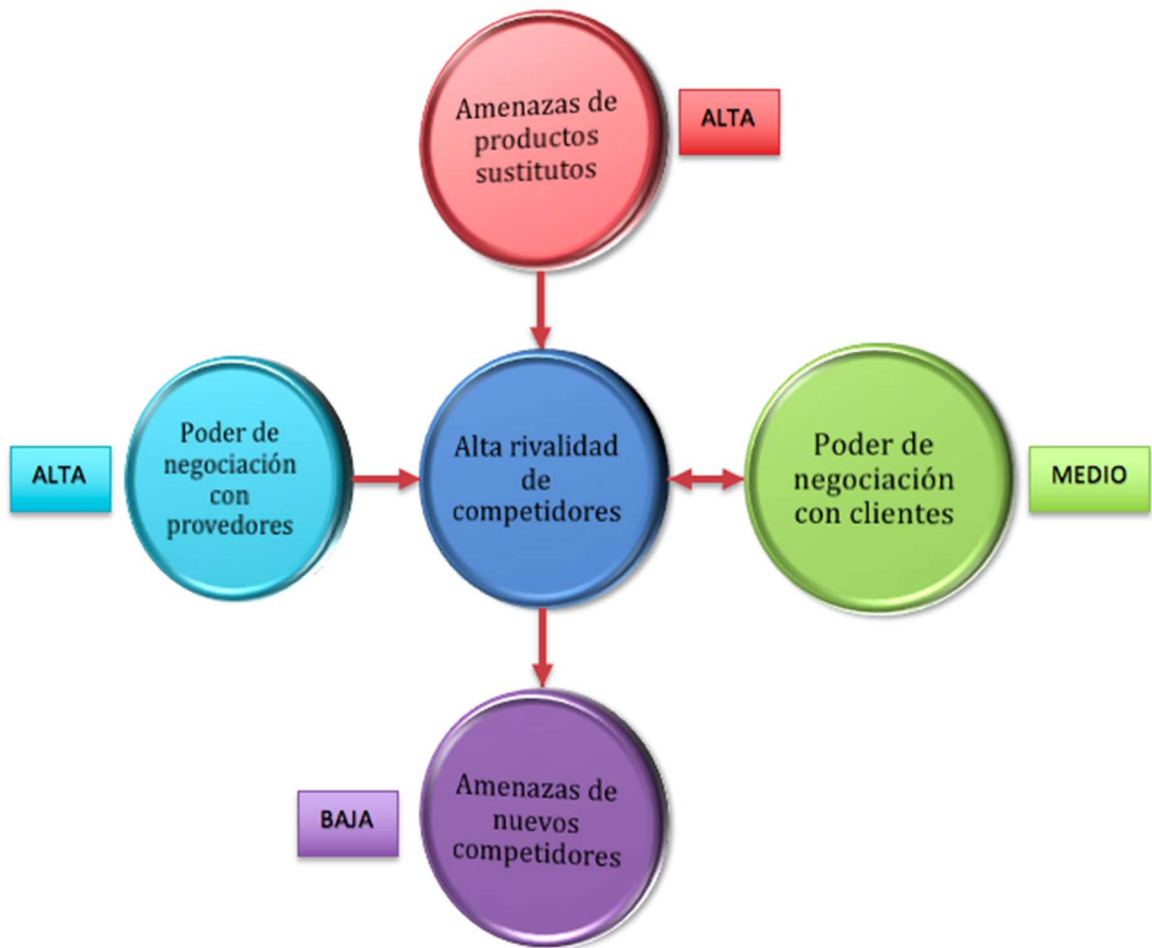
	<i>joyas, y hacerlo sentir importante</i>	
<i>Tendencia del mercado</i>	<i>El mercado busca joyas de poco peso y personalización, en la fábrica se tiene facilidad y capacidad de hacer diseños manufacturables.</i>	
<i>Oferta laboral en GDL</i>	<i>Alto porcentaje de oferta laboral capacitado en el mercado local, lo que facilita la captación de nuevo talento para la empresa .</i>	
<i>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</i>		
<i>Normatividad</i>	<i>La NOM -033-SCFI-1994 está vigente desde 1994 y no ha presentado cambios, es una industria con bastante regulación en cuanto a la calidad de los metales. Tomándola como base, se puede llegar a cumplir los estándares de la industria.</i>	
<i>Legislación fiscal y aduanera</i>		<i>Industria muy informal, casi ninguno de los</i>

		<p>proveedores factura y por lo tanto es difícil tener las declaraciones concretas. El SAT Cada vez tiene más herramientas de monitoreo, que vuelven vulnerables los negocios informales.</p>
Aspectos tecnológicos:		
Disponibilidad de maquinaria y equipo	<p>La maquinaria utilizada en esta industria es de poca rotación, ya que el proceso es muy artesanal.</p>	<p>Maquinaria novedosa muy costosa que fluctúa por el dólar, lo que hace que en caso de necesidad de adquisición se eleven los costos.</p>
Maquinaria en buenas condiciones	<p>Se cuenta con maquinaria con largo tiempo de vida y buena calidad, lo que nos permite planear y presupuestar con tiempo la adquisición de nuevo equipo.</p>	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		<p>Hay una fuerte rivalidad y mucha competencia, es difícil medir el número real de competidores, pero se sabe que existen.</p>

<p><i>Entrada potencial de nuevos competidores</i></p>		<p><i>Es fácil el ingreso al sector por tanto se presenta una mayor competencia para la empresa, pero la permanencia en el sector es difícil, hay que innovar, tener calidad y la experiencia que se requiere para tener joyería de lujo.</i></p> <p><i>También son necesarias estrategias para el posicionamiento de la marca.</i></p>
<p><i>Poder de negociación de los consumidores</i></p>	<p><i>El poder de negociación de los clientes va en aumento, los puntos que toma en cuenta son el diseño, la calidad y el servicio al cliente.</i></p>	<p><i>El poder de negociación de los clientes va en aumento, los puntos que toma en cuenta son el diseño, la calidad y el servicio al cliente.</i></p>
<p><i>Poder de negociación de los proveedores</i></p>		<p><i>Tienen un poder bajo de negociación ya que generalmente la materia prima es pagada de contado y los precios son regulados.</i></p>

<p><i>Incursionar mercado en GDL</i></p>	<p><i>Aprovechar el mercado local ya que es muy grande y comenzar a tener presencia en el mercado en GDL ya que es menos costoso por el ahorro de viajes.</i></p>	
<p><i>Asistir a expos</i></p>	<p><i>Conocer a nuevos clientes y estar consciente de las nuevas tendencias del mercado.</i></p>	
<p><i>Aprovechar los trabajos de clientes para buena reputación</i></p>	<p><i>Utilizar como publicidad la marca de los clientes con los que se ha trabajado y así causar buena reputación en el mercado.</i></p>	

Diamante de Porter



Conclusiones

La industria joyera engloba muchísimos temas, es importante conocer el entorno y el contexto de ella para poder encontrar las principales oportunidades y amenazas; y estar siempre atentos a lo que pasa a nuestro alrededor. Encontramos que existen algunos casos en los que una situación puede resultar tanto una amenaza, como una oportunidad dependiendo las decisiones que se tomen. También existen otras, en las que no se puede hacer nada al respecto, pero hay que conocerlas y tener un plan de acción ante estas situaciones. Como dicen por ahí, más vale prevenir que lamentar.

La industria de la joyería aunque es un mercado con márgenes de utilidad atractivos, sin embargo, hay que considerar diversos aspectos de suma importancia y relevancia, que llegan a jugar en contra de la industria, como el hecho de que, al ser un producto de lujo, o dicho de otra forma, un producto que no es de primera necesidad, al haber crisis o contracciones de mercado, se ve afectado, siendo una de las industrias que menos es tomada en cuenta y por ende, es afectada directamente. Es por ello por lo que la planeación estratégica es de suma importancia en la empresa, ya que, con ella, si bien no se pueden evitar aspectos macroeconómicos, si se puede minimizar los impactos que puedan tener en la empresa.

Siempre hay que tomar en cuenta al consumidor, ya que él es el que tiene la última palabra. Se debe ir identificando tendencias en el mercado, para poder anticiparse y otorgarle al cliente lo que él desea. Desarrollando e innovando con nuevos productos, materiales, procesos, tecnologías, siempre y cuando sean acordes a las nuevas tendencias, que finalmente es lo que el cliente busca. De esa forma no solo se mantienen a los clientes, sino que se atraen nuevos consumidores y se pueden penetrar nuevos mercados, de una manera exitosa.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Gestión: Desde la primera sesión se ha trabajado con el empresario, la información y la forma en la que se trabaja dentro de la empresa permitió conocer en donde se encuentra la empresa por áreas, además de un acercamiento que se tuvo con los empleados fueron detonantes que arrojaron suficiente información para saber cómo trabaja la empresa en función de áreas de trabajo y como es la percepción de los colaboradores ante sus puestos y actividades dentro de la empresa.

Mercado: La información que se obtuvo de esta área proviene de análisis internos que el empresario dio a conocer mediante preguntas que se le hicieron durante las sesiones y de igual forma el equipo de consultoría se dio a la tarea de realizar entrevistas a expertos en la industria que fueran ajenos a la empresa con la que se está trabajando esto proporciono suficiente información acompañada de artículos y páginas de tendencias que los consultores se dieron la tarea a analizar.

Operaciones: En la primera visita se realizó un recorrido por el área de producción; en este recorrido el empresario describió todos los procesos, paso a paso, respondiendo dudas e inquietudes del equipo. También se les solicitó toda la información y documentación que la empresa había generado años atrás, para que el equipo la pudiera revisar, se explicaron los formatos vigentes y el uso que les dan, además se describió la utilización de las máquinas, la relación y el servicio con los proveedores. Se habló de la importancia de conocer los inventarios, retrabajos y mermas, así como ubicar los focos rojos y los cuellos de botella en la producción. El empresario comentó como es el proceso de planeación de producción y las distintas alternativas que existen dependiendo la unidad de negocio con la que se quiera trabajar.

Recursos Humanos: El primer acercamiento que el equipo tuvo al área de Recursos Humanos fue desde el empresario y el auxiliar administrativo, en distintas sesiones se comentó acerca de las prestaciones que la empresa brinda, sueldos de los colaboradores y la importancia de que el empresario tenga un sueldo, remuneraciones y motivación del personal, capacitaciones, forma de contratación y perfiles de puestos. El diagnóstico de esta área dio fin con la aplicación de un cuestionario de clima laboral, el cual fue aplicado por el equipo de consultores.

Finanzas: Se realizaron intervenciones en las cuales se pidieron diversos documentos de carácter financiero al empresario, mismos que no se tienen o se han ido haciendo, desarrollando o completando sobre la marcha. Los documentos que se tienen son de poca fiabilidad, debido a que entre ellos discrepan. Por lo que no se puede dar un diagnóstico contundente de las carencias en el rubro financiero de la empresa, ya que la causa misma de tener documentos deficientes no permite el análisis completo, más que el mencionar que la documentación financiera tiene áreas de oportunidad y desarrollo.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión: La empresa actualmente se encuentra en una etapa de sobrevivencia de acuerdo a los resultados del análisis elaborado en donde se perciben problemáticas que están afectando tanto a esta área y como consecuencia a las demás, la principal es la falta de planeación de proyectos ya que se detectó la aprobación de proyectos de forma apresurada lo cual no permite organizar y realizar los proyectos con tiempo adecuado y esto impacta en cargas de trabajo y descontento de parte de los colaboradores, por otra parte la comunicación entre áreas es deficiente ya que no se transmiten de forma organizada la importancia por proyectos y la delegación de actividades ya que todos son multifuncionales pero en si no tienen un puesto definido lo cual provoca confusión entre las actividades que debe de hacer cada uno de los colaboradores.

El personal que está encargado de áreas en específico tiene bastante experiencia en las actividades que elabora, pero tiene poca capacitación para poder delegar y ser líder en su puesto.

Una ventaja de la empresa es que el empresario les da a conocer a sus colaboradores en el estado en el que se encuentra la empresa y se tiene una muy buena relación de los colaboradores con el empresario en donde existe apoyo de ambas partes.

Mercado: La empresa al ser una maquiladora pocas veces tiene contacto con el consumidor final lo cual provoca una falta de conocimiento de los gustos, preferencias, tendencias y comentarios acerca de los productos que se elaboran dentro de la empresa.

Tiene 5 unidades de negocio las cuales permite vender el producto por diferentes canales, pero al mismo tiempo provoca confusión a el empresario para tomar decisiones ya que no tiene claridad cuál de las unidades es más rentable para la empresa.

El personal encargado de ventas tiene poca capacitación como ejecutivo de ventas y no se tiene un seguimiento de clientes por lo cual se desconoce las opiniones de los clientes acerca del producto y servicio que se le ofrece.

La empresa desconoce las amenazas del mercado y la publicidad que se hace solo funciona para una sola unidad de negocio y actualmente depende aproximadamente el 80% de sus ventas de un solo cliente lo cual puede provocar una crisis si el cliente un día decide cambiar de proveedor.

Operaciones: Los hallazgos más importantes en esta área fueron que debido a la planeación reactiva muchos de los proyectos se aceptan sin realmente medir la capacidad de producción en el tiempo esperado, esto provoca muchas horas extras

de trabajo, errores y soluciones sobre la marcha, a veces no se revisa todo el producto porque ya se va a cumplir el plazo de entrega. No se conoce el costo de producción, por lo tanto, las cotizaciones son empíricas y realmente no se saben las utilidades.

Recursos Humanos: En esta área los empleados no conocen cuál es su puesto, ni sus responsabilidades.

¿Cuál es tu puesto y área?

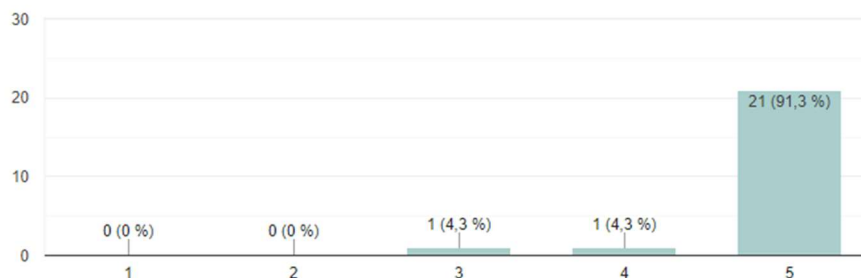
23 respuestas



A la mayoría de los empleados les gusta trabajar en la empresa.

La Empresa es un lugar de trabajo que me gusta

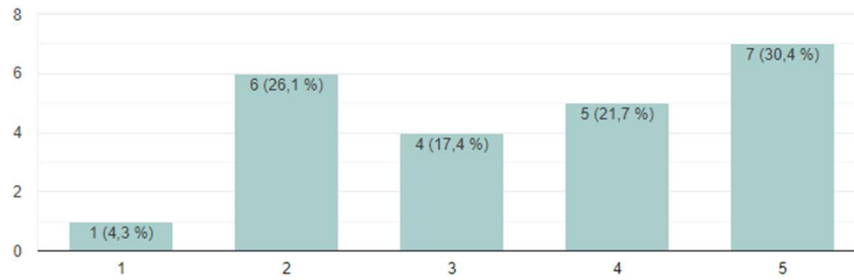
23 respuestas



Existe mucha incertidumbre con respecto a normas.

Las normas y procedimientos son adecuados para llevar a cabo mi trabajo

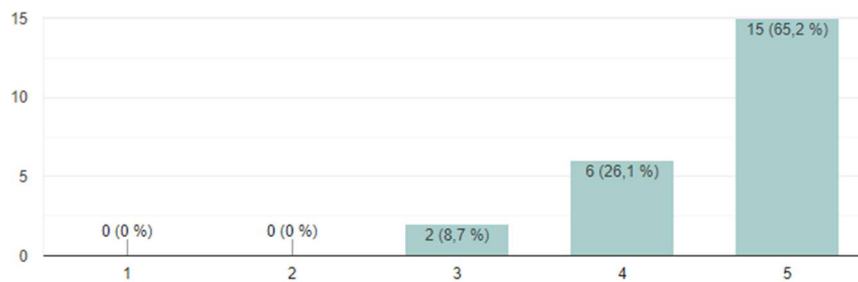
23 respuestas



La mayoría de los empleados siente pertenencia y orgullo al momento que la empresa tiene un logro.

Me siento orgulloso por el nivel de logro de las metas de la Empresa

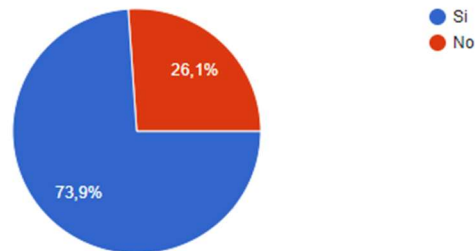
23 respuestas



De 23 empleados 17 de ellos sienten que su jefe los inspira, y únicamente 6 no se sienten inspirados por ellos.

¿Consideras que tu jefe directo te inspira como líder?

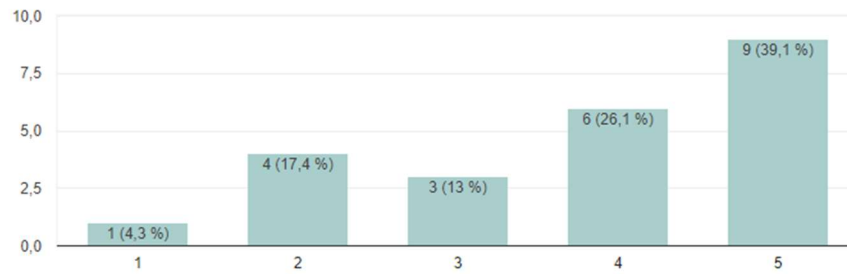
23 respuestas



Existen problemas de comunicación, las instrucciones no siempre son claras, oportunas, suficientes o confiables.

La información, instrucciones y órdenes que recibo de mi jefe es Oportuna, Suficiente, Confiable y Clara.

23 respuestas



El personal está motivado en su mayoría por sus relaciones y por el buen trato que reciben por parte del empresario.

¿Qué te motiva o mantiene trabajando aquí?

23 respuestas

El dinero
Por la amistad con Ernesto
la amistad con Ernesto
porque estoy comodo
El que se pueda lograr ser una fábrica de primer mundo. Capacidad de crecimiento.
El crecimiento y me gusta la joyeria
Antigüedad, Apoyo de Ernesto.
La necesidad
Hermana, motivación por seguir aprendiendo, por la capacitaciones.
Mis papás

Mi familia, el dinero

por mis hijos, y porque Ernesto es muy buena persona y siempre me apoya

Estar a gusto, que le gusta lo que hace y el ambiente laboral

Mejorar

Porque me gusta lo que hago y por necesidad.

Las expectativas de la empresa

Le gusta trabajar aquí, buen trato de Ernesto.

El desarrollo que ha tenido la empresa y es sentimiento de pertenencia

Ya me acomode a trabajar aquí

Entre otras cosas que se vieron reflejadas en la prueba de clima laboral, hay mucho descontento por parte de los colaboradores en tanto a preferencias entre el personal, no conocen como funciona el sistema de remuneraciones. Muchos sienten que cuando piden ayuda no se las brindan de la mejor manera, sin embargo, están cómodos y muchos de ellos comprometidos con lo que hace la empresa y con ganas de seguir desarrollándose en ella.

Finanzas: Se descubrió que en el área de información contable y financiera se está en la categoría de sobrevivencia, debido a que la empresa no cuenta con registros de ingresos y gastos, algún sistema de costeo fiable, un sistema de inventarios, ni tampoco elabora reportes financieros. Esto nos lleva a que las utilidades también entren en la categoría de sobrevivencia, por lo ya mencionado, no hay una forma de determinarlas.

En el rubro de pago de impuestos y otras obligaciones se está en la categoría de sobrevivencia porque la empresa tiene actualmente a un fiscalista arreglando toda la cuestión fiscal de la empresa, debido a que no se habían hecho declaraciones anuales.

La estrategia de precios y el cumplimiento de acuerdos y compromisos es básica por el hecho de que el precio varía por cliente y proyecto, aunado a que no se tiene una herramienta eficaz de costeo. Por otra parte, el cumplimiento de acuerdos y compromisos si bien no se le queda mal a los clientes en fechas de entrega o cambio

de precios, no hay políticas que definan tiempos de entrega o elaboración de presupuestos.

En el financiamiento y la administración de propiedad, planta y equipo se está en la categoría de confiable. Por parte del financiamiento si bien no hay deudas, también hay que señalar que la empresa nunca las ha tenido, lo que da como resultado que no haya un historial crediticio. En la cuestión administración de equipo, se reinvierte constante mente en este rubro, pero no se le saca todo el beneficio en cuestión fiscal.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

Se llama análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o análisis DAFO o en inglés SWOT analysis.

Dicho por Pascual Torada el FODA es:

“Es una herramienta o técnica de planificación estratégica utilizada por empresas y emprendedores, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. El DAFO es un elemento fundamental para establecer la base de un buen plan de marketing estratégico”

El objetivo del FODA es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que sean necesarios para lograr los objetivos.

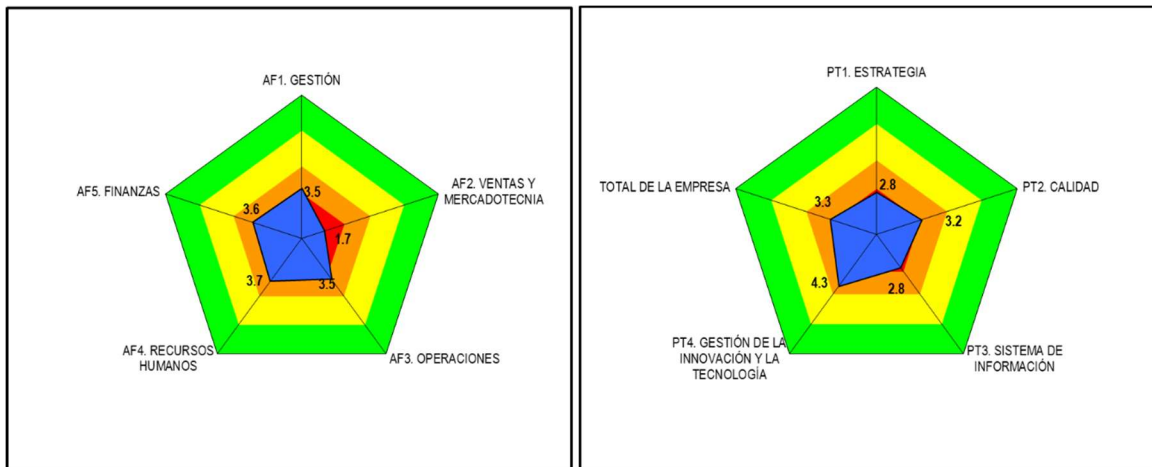
Mapa o diagrama de causa efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de diversos elementos, que son llamados “causas” de un sistema que pueden contribuir a un problema que es llamado “efecto”. En 1943 el Profesor Kaoru Ishikawa, desarrollo el diagrama en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:					RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:								
Áreas funcionales					Áreas transversales								
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA				
AF1	GESTIÓN	46.0	132.0	3.5	BÁSICA	PT1	ESTRATEGIA	53.0	186.0	2.8	SOBREVIVENCIA		
AF2	VENTAS Y MERCADOTECNIA	20.0	120.0	1.7	SOBREVIVENCIA	PT2	CALIDAD	225.0	700.0	3.2	BÁSICA		
AF3	OPERACIONES	50.0	141.0	3.5	BÁSICA	PT3	SISTEMA DE INFORMACIÓN	85.0	307.0	2.8	SOBREVIVENCIA		
AF4	RECURSOS HUMANOS	66.0	177.0	3.7	BÁSICA	PT4	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	26.0	60.0	4.3	BÁSICA		
AF5	FINANZAS	52.0	144.0	3.6	BÁSICA	TOTAL DE LA EMPRESA				309.0	1293.0	3.3	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA										234.0	714.0	3.2	BÁSICA



Gracias al DIE el equipo pudo darse cuenta de que el área con menos madurez es la de ventas y mercadotecnia; ya que esta se encuentra en un nivel de supervivencia, sin embargo, las otras áreas funcionales se encuentran en un nivel básico, esto quiere decir que la empresa se encuentra en una situación vulnerable y debe hacer cambios con alto impacto para poder tener soporte en momentos de crisis.


El equipo considera que en el área de Finanzas a pesar de arrojar una calificación mayor a 3.1 también se encuentra en etapa de supervivencia, ya que no toma en cuenta criterios importantes para la evaluación del área en esta empresa, aunado a que la información que se tiene es difusa.

Menú

RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN: BÁSICA

Áreas funcionales					Áreas transversales				
■ = 7.5 y <= 10 ■ = >= 5 y < 7.5 ■ = >= 3.1 y < 5 ■ = >= 0 y < 3.1					■ = >= 7.5 y <= 10 ■ = >= 5 y < 7.5 ■ = >= 3.1 y < 5 ■ = >= 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	4.0	24.0	1.7	SOBREVIVENCIA	EST. ESTRATEGIA	17.0	45.0	3.8	BÁSICA
G3. ORGANIZACIÓN	4.0	12.0	3.3	BÁSICA	CAL. CALIDAD	64.0	188.0	3.4	BÁSICA
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN	3.0	12.0	2.5	SOBREVIVENCIA	SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	26.0	51.0	5.1	CONFIABLE
G5. TOMA DE DECISIONES	12.0	21.0	5.7	CONFIABLE	INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	15.0	30.0	5.0	CONFIABLE
G6. LIDERAZGO	7.0	15.0	4.7	BÁSICA	TOTAL DEL ÁREA	122.0	314.0	3.9	BÁSICA
G7. PLANEACIÓN	0.0	15.0	0.0	SOBREVIVENCIA					
G8. CONTROL	7.0	18.0	3.9	BÁSICA					
G9. VINCULACIÓN	9.0	15.0	6.0	CONFIABLE					
TOTAL DEL ÁREA	46.0	132.0	3.5	BÁSICA					

En general la empresa tiene una comunicación deficiente ya que las áreas en general no están conectadas para eficiente los procesos, existen inconformidades de parte del personal por falta de equidad y como punto central está la falta de comunicación asertiva ya que a menudo se dan malos entendidos, así como una mala administración de recursos y no se cuenta con un ambiente laboral muy sano, en calidad algunos productos tienen una revisión excesiva y algunos otros no son revisados y por último la planeación es un punto estratégico ya que muchos de los clientes no son conscientes del trabajo que implica su pedido y ponen fechas muy precipitadas las cuales hacen que los empleados trabajen horas extras y salga de control la producción.



RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS: SOBREVIVENCIA **SOBREVIVENCIA**

Áreas funcionales **Áreas transversales**

■ >=7.5 y <= 10
 ■ >=5 y <7.5
 ■ >=3.1 y <5
 ■ >=0 y <3.1

Áreas funcionales					Áreas transversales						
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA		
M4.	GESTIÓN DE LA DEMANDA	0.0	15.0	0.0	SOBREVIVENCIA	EST	ESTRATEGIA	2.0	18.0	1.1	SOBREVIVENCIA
M5.	POLÍTICA DE PRECIOS	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA	CAL	CALIDAD	8.0	63.0	1.3	SOBREVIVENCIA
M6.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0.0	3.0	0.0	SOBREVIVENCIA	SIF	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	14.0	60.0	2.3	SOBREVIVENCIA
M7.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA	INT	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	2.0	6.0	3.3	BÁSICA
M8.	EVALUACIÓN DE VENDEDORES	3.0	12.0	2.5	SOBREVIVENCIA	TOTAL DEL ÁREA		28.0	147.0	1.8	SOBREVIVENCIA
M9.	GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	6.0	9.0	6.7	CONFIABLE						
M10.	SERVICIO POSTVENTA	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA						
M11.	CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	3.0	15.0	2.0	SOBREVIVENCIA						
M12.	CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	2.0	12.0	1.7	SOBREVIVENCIA						
M13.	CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	0.0	9.0	0.0	SOBREVIVENCIA						
M14.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	1.0	18.0	0.6	SOBREVIVENCIA						
TOTAL DEL ÁREA		28.0	120.0	1.7	SOBREVIVENCIA						

El área de mercado se encuentra en sobrevivencia ya que en base a la herramienta y la información proporcionada por el empresario no se cuenta con un servicio post venta lo cual provoca un seguimiento de clientes deficiente, así como poca capacitado el personal de ventas y por otra parte se cuenta con poco posicionamiento de marca y muy poco conocimiento de competidores y tendencias del mercado actual.

RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES **BÁSICA**

BÁSICA

Áreas funcionales

Áreas transversales

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> $\geq 75 y < 10$	<input type="checkbox"/> $\geq 5 y < 7.5$	<input type="checkbox"/> $\geq 3.1 y < 5$	<input type="checkbox"/> $\geq 0 y < 3.1$
--------------------------	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> $\geq 75 y < 10$	<input type="checkbox"/> $\geq 5 y < 7.5$	<input type="checkbox"/> $\geq 3.1 y < 5$	<input type="checkbox"/> $\geq 0 y < 3.1$
--------------------------	---	---	---	---

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	4.0	24.0	1.7	SOBREVIVENCIA
P6. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	14.0	30.0	4.7	BÁSICA
P7. NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	4.0	18.0	2.2	SOBREVIVENCIA
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
P6. GESTIÓN DEL STOCK	7.0	30.0	2.3	SOBREVIVENCIA
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	8.0	15.0	5.3	CONFIABLE
P9. LOGÍSTICA	7.0	9.0	1.8	COMPETENTE
TOTAL DEL ÁREA	50.0	141.0	3.5	BÁSICA

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	6.0	30.0	2.0	SOBREVIVENCIA
CAL. CALIDAD	48.0	138.0	3.5	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0.0	0.0	0.0	SOBREVIVENCIA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	5.0	15.0	3.3	BÁSICA
TOTAL DEL ÁREA	59.0	183.0	3.2	BÁSICA

En el área de operaciones existen tres criterios en estado de supervivencia, estas son planeación, programación y control de la producción, en este criterio se evalúan las decisiones que se toman con base en información y análisis de datos y va de la mano con el siguiente criterio; nivel de productividad y gestión de stock estas últimas dos se desconocen, y por eso tienen ese nivel. Existen dos criterios que están en madurez básica, abastecimiento de materias primas y seguimiento de los pedidos y por último tenemos a mantenimiento y utilización de las máquinas en confiable y a logística en competente, dando un total de área de 3.5 que quiere decir que está en madurez básica.

**RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANO: BÁSICA****SOBREVIVENCIA****Áreas funcionales**

■ >=7.5 y <= 10
 ■ >=5 y < 7.5
 ■ >=3.1 y < 5
 ■ >= y < 3.1

Áreas transversales

■ >=7.5 y <= 10
 ■ >=5 y < 7.5
 ■ >=3.1 y < 5
 ■ >= y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	17.0	36.0	4.7	BÁSICA
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	10.0	27.0	3.7	BÁSICA
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	6.0	21.0	2.9	SOBREVIVENCIA
H6. REMUNERACIÓN	9.0	26.0	3.5	BÁSICA
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	5.0	10.0	5.0	CONFIABLE
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	8.0	21.0	3.8	BÁSICA
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1.0	21.0	0.5	SOBREVIVENCIA
TOTAL DEL ÁREA	66.0	177.0	3.7	BÁSICA

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	19.0	60.0	3.2	BÁSICA
CAL. CALIDAD	64.0	204.0	3.1	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	14.0	57.0	2.5	SOBREVIVENCIA
INT. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	4.0	9.0	4.4	BÁSICA
TOTAL DEL ÁREA	101.0	330.0	3.1	SOBREVIVENCIA

La mayor parte de información que se utilizó para la captura de datos del área de recursos humanos provino de una encuesta de satisfacción que se le realizó al personal de la empresa, sin embargo, este puede verse afectado por la percepción que tienen los colaboradores acerca de distintos temas.

Esta información arroja que evaluación del desempeño y formación y capacitación del personal se encuentran en etapa de supervivencia, cumplimiento de reglas, reclutamiento, selección e incorporación, remuneración, clima laboral y actitud del personal se encuentran con un nivel básico y motivación y clima organizacional y condiciones de trabajo en confiable, dando un total del área de 3.7 y eso quiere decir que se encuentra en un nivel de madurez básico.



RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS:

BÁSICA

BÁSICA

Áreas funcionales

Áreas transversales

<input type="checkbox"/> ≥ 7.5 y ≤ 10	<input type="checkbox"/> ≥ 5 y < 7.5	<input type="checkbox"/> ≥ 3.1 y < 5	<input type="checkbox"/> ≥ 0 y < 3.1
---	---	---	---

<input type="checkbox"/> ≥ 7.5 y ≤ 10	<input type="checkbox"/> ≥ 5 y < 7.5	<input type="checkbox"/> ≥ 3.1 y < 5	<input type="checkbox"/> ≥ 0 y < 3.1
---	---	---	---

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	10.0	43.0	2.3	SOBREVIVENCIA
F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	6.0	21.0	2.9	SOBREVIVENCIA
F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	2.0	6.0	3.3	BÁSICA
F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	3.0	9.0	3.3	BÁSICA
F7. UTILIDADES	0.0	12.0	0.0	SOBREVIVENCIA
F8. FINANCIAMIENTO	21.0	38.0	5.5	CONFIABLE
F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
TOTAL DEL ÁREA	62.0	144.0	3.6	BÁSICA

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
EST. ESTRATEGIA	6.0	17.0	3.5	BÁSICA
CAL. CALIDAD	38.0	91.0	4.2	BÁSICA
SIF. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0.0	0.0	0.0	SOBREVIVENCIA
TOTAL DEL ÁREA	44.0	108.0	4.1	BÁSICA

Los datos y el llenado que está detrás de los resultados finales fueron recabados mediante diversas entrevistas, también se le pidieron reporte, formatos, entre otras cosas. Mucha de la información que se pedía no se tenía, por lo que se tuvo que comenzar a hacer o actualizar.

La empresa se encuentra en una situación básica, sin embargo, se considera que lo que rescata a la empresa que es la parte de financiamiento y la parte de administración de propiedades. En la cuestión de financiamiento se obtiene un estatus confiable debido a que no cuenta con ningún tipo de deuda, pero lo que también se considera un problema ya que la organización no cuenta con historial crediticio, lo que se considera no es sano para sus fianzas y posibles proyectos de expansión. En las áreas de información contable y financiera, pago de impuestos y otras obligaciones y utilidades están en sobrevivencia, por lo que ya se ha mencionado, hay información deficiente en la organización. En la parte de estrategia de precios y cumplimiento de acuerdos y compromisos se está en básico por el hecho de que no se están bien definidas las políticas de precio, pero siempre se cumple con los compromisos. En general el área financiera de la empresa está en un nivel básico, pero muy cerca de la sobrevivencia

Tabla de Fortalezas y Debilidades

	Fortalezas	Debilidades
Gestión	Instalaciones adecuadas	Rumbo difuso de estrategias
	Experiencia en el sector	
Recursos humanos	Poca rotación del personal	Poca capacitación del personal
	Pertenencia a la empresa	Comunicación deficiente entre áreas
	Sueldos por encima de la competencia	Prestaciones insuficientes para los colaboradores
	Preocupación por el personal	Poca motivación al personal
	del personal capacitado	encias del personal en el cumplimiento de reglas
	Apertura en opiniones	Vulnerabilidad legal
Operaciones	Cumplimiento de tiempos de entrega	Capacidad instalada desaprovechada
	Personal multifuncional	Áreas de trabajo poco ergonómicas

	Maquinaria y equipo suficiente	Planeación en producción deficiente
	Iluminación adecuada	Desaprovechamiento de manuales y documentos
	Buena señalética	Clasificación de líneas de producción empíricas
	Productos con alta calidad	Mantenimiento correctivo
	Proveedores locales	Ceguera de taller
	Capacidad de creación de nuevos productos	
	Condiciones de trabajo de bajo riesgo	
Mercado	Diseños especializados	Estrategia de marketing débil
	Atención personalizada	Seguimiento de clientes discontinuo
		Análisis de mercado empírico
		Incertidumbre de ventas
		Dependencia de clientes

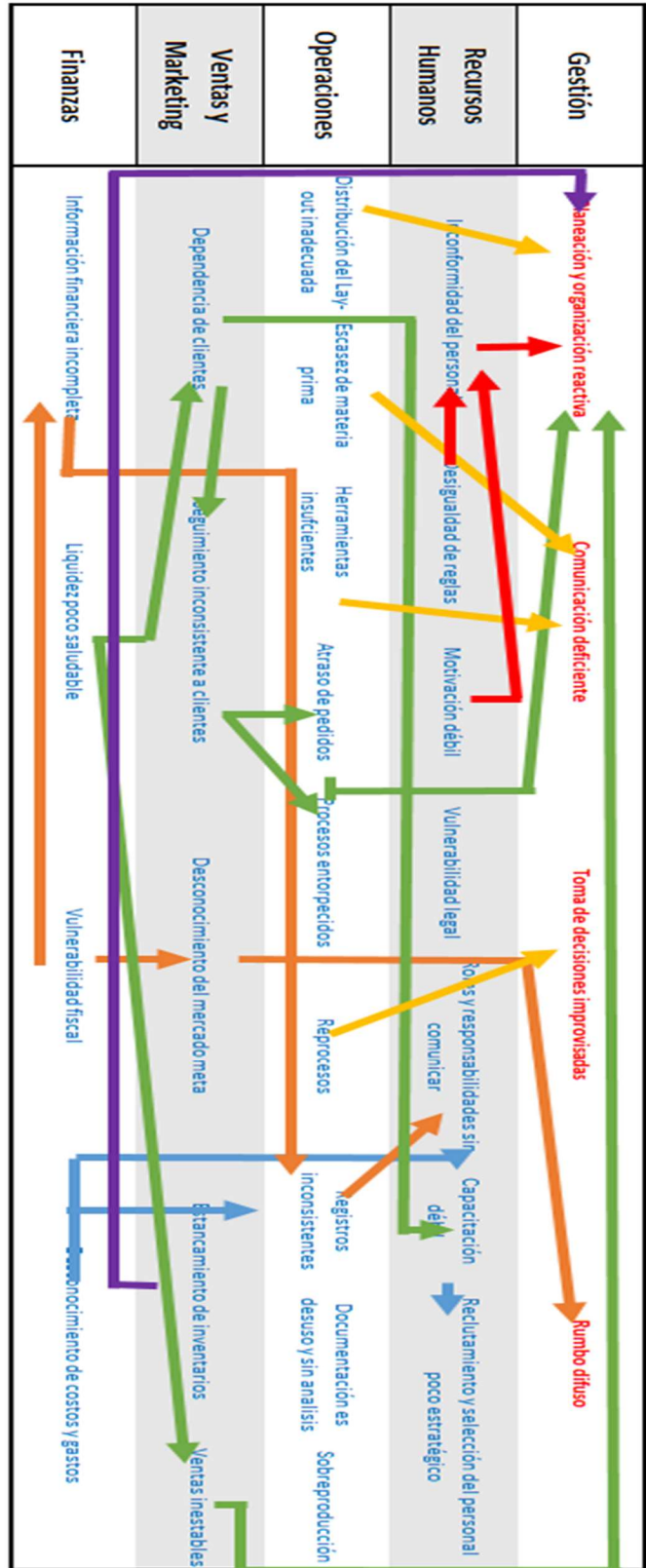
Finanzas	Reinversión de utilidades en activo fijo	Sin historial crediticio
		Cálculos empíricos de costos y utilidades
		Escasez de información financiera
		Inventario estancado
		Vulnerabilidad fiscal

Árbol de problemas

Enunciado del problema

RAÍZ:

Por el rumbo difuso se está teniendo una planeación y organización reactiva, lo que lleva a tomar decisiones improvisadas y como consecuencia se tienen una comunicación deficiente.



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos fabricantes que transformamos las ideas de nuestros clientes en proyectos únicos, con un gran equipo de trabajo que siente pasión por enaltecer la belleza, seguridad y empoderamiento de las personas que usan nuestros productos.

Visión 2022

Ser referente a nivel nacional en la fabricación de joyas de la más alta calidad, incorporándonos a nichos de mercado de especialidad, fortaleciendo nuestros mercados actuales y nuestras marcas.

Valores

1. **Pasión:** pasión por transformar a través de una joya, la creatividad o propuestas de nuestros clientes.
2. **Calidad:** superar las expectativas solicitadas por nuestros clientes, a través de nuestra experiencia
3. **Compromiso:** escuchar las necesidades de nuestros clientes o equipo de trabajo y cumplir satisfactoriamente sus necesidades en tiempo y forma
4. **Lealtad:** fortalecer a nuestros clientes y guardar con celo cada proceso o idea como si fuera propio
5. **Honestidad:** ser transparente con clientes, proveedores y equipo de trabajo. Para escuchar y resolver de la manera más justa la situación en curso.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>FO₆/O₁: Incursionar al mercado de Guadalajara aprovechando la alta calidad de los productos.</p> <p>FM₁ y ₂/O₆: Con diseños especializados aprovechar las tendencias de joyería ligera y brindar atención personalizada.</p> <p>FF₁/O₂: Invertir utilidades para tener presencia en expos.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>DRH₁/O₂: Asistir a expos y generar alianzas con la cámara para obtener capacitaciones para los colaboradores.</p> <p>DM₅/O₃: Generar reputación mostrando clientes corporativos en la prospección de ventas, para conseguir más clientes.</p> <p>DRH₁/O₇: Aprovechar el talento local, para armar un equipo de trabajo eficiente.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>FM₁ y ₂/A₃: Aprovechar la atención personalizada y la especialización de los diseños para fidelizar a los clientes.</p> <p>FO₃/A₄: LA larga duración de la maquinaria nos da el tiempo suficiente para planear la adquisición de nuevo equipo que tiene fluctuaciones.</p> <p>FO₆/A₁: Aprovechar su calidad para ser diferenciador y tener más presencia en el mercado.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>DM₂/A₁: Tener un mejor seguimiento de clientes para acaparar más mercado.</p> <p>DF₆/A₄: Llevar acabo presupuestos para mitigar las fluctuaciones del mercado.</p> <p>DF₂/A₅: Conocer los costos de producción para tener mayor poder de negociación con el cliente.</p>

Objetivos estratégicos

Factores críticos de éxito

1. Infraestructura
2. Innovación tecnológica
3. Liderazgo y comunicación
4. Capital humano
5. Crecimiento y desarrollo
6. Calidad
7. Posicionamiento de marca
8. Salud financiera
9. Estructura sólida y organizada

FCE	INDICADORES
Infraestructura	% de utilización de capacidad de producción
Innovación tecnológica	# de equipos actualizados y # de equipos atendidos por el programa de mantenimiento # de proyectos concretados satisfactoriamente # de nuevos productos desarrollados
Liderazgo y comunicación	Índice de clima laboral # de talleres asistidos
Capital humano	# de personas capacitadas y formadas % de cumplimiento del perfil de puesto Capacitación de personal
Crecimiento y desarrollo	Ventas % retención de clientes # de nuevos clientes Cobertura geográfica

Calidad	% de reprocesos # de procesos estandarizados # de certificaciones y alineación a la NOM # de devoluciones Índice de satisfacción de clientes
Posicionamiento de marca	# de clientes referidos % de efectividad de canales y medios de promoción # de marcas propias lanzadas # de líneas de productos definidas
Salud financiera	Utilidad Flujo de efectivo Presupuesto y proyecciones Gestión de activos Apalancamiento
Estructura sólida y organizada	Estructura organizacional definida y completa Institucionalización y formalidad

METAS ESTRATÉGICAS	
ómico / Financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capitalizar la empresa. Solidez financiera 2. Conocer el capital de la empresa 3. Generar indicadores financieros 4. Conocer rentabilidad por productos 5. Conocer costos de producción 6. Analizar rentabilidad de proyectos / unidades de negocio
iente / Mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el mercado. 2. Medir y analizar la satisfacción de clientes 3. Conocer tendencias del mercado actual

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Conocer las amenazas del mercado 5. Tener un servicio post venta 6. Tener seguimiento de clientes 7. Capacitar el personal encargado de las ventas 8. Tener un historial de clientes 9. Aumentar el número de clientes actuales 10. Utilizar como publicidad el trabajo de clientes pasados para tener buena reputacion.
Procesos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos 2. Conocer el % de reprocesos 3. Estandarizar procesos clave (5) 4. Mantener el nivel de devoluciones bajo 5. Calcular la capacidad de producción 6. Participar en convocatorias en temas de calidad 7. Adquirir nuevos equipos 8. Tener MNTTO preventivo
Personal – Entorno de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar planes de capacitación 2. Medir constantemente el nivel de satisfacción del personal 3. Mantener un índice de satisfacción positivo 4. Asistir a talleres: sensibilización y trabajo en equipo
Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una planeación de proyectos 2. Conocer que proyectos son viables en base a personal y tiempo. 3. Delegar actividades

	<ul style="list-style-type: none"> 4. Tomar talleres de liderazgo 5. Generar una comunicación asertiva entre áreas 6. Establecer puestos y actividades
--	---

3.3. Objetivos y despliegue operativos

Perspectiva	Objetivo operativo 2019 ¿Cómo lo vamos a medir?
Económica / Financiera	Generar un estado de resultados y un balance general por mes. Conocer la utilidad de todos los productos. 1 proyección con presupuesto
Cliente / Mercado	Herramienta donde se tenga información e historial del cliente. 2 proyectos concretados satisfactoriamente 6 nuevos productos desarrollados Aumentar en un 15% la retención de clientes 2 nuevos clientes Aumentar el % de satisfacción de los clientes 1 nuevo cliente referido Conocer el % de efectividad de publicidad y medios 1 marca propia lanzada
Procesos Internos	5 procesos estandarizados (clave) Aumentar el % de utilización de las instalaciones 4 máquinas actualizadas y con programa de mantenimiento Disminución del % de reprocesos 1 alineación a la NOM Mantenerse en 0 devoluciones

	4 líneas de producto definidas
Recursos Humanos	Aumentar un 10% de satisfacción del índice del clima laboral Asistir a 2 talleres 6 personas capacitadas y plan de capacitación constante
Gestión / Dirección	Tener taller de capacitación de liderazgo por el empresario y encargados de cada área. 1 estructura organizacional definida y completa. Definir reglas y lineamientos.

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Definir la estructura de la empresa de forma estratégica para tomar decisiones asertivas.

Propuestas particulares por área funcional

Área funcional	Propuesta de mejora	Propuestas particulares
Gestión	Tener mayor claridad en el rumbo de la empresa y hacer despliegues operativos.	Taller de liderazgo (empresario y jefes de área)
		Planificador de proyectos (presupuestos, materiales y diseños)
		Analizar las 5 unidades de negocio
Recursos Humanos	Definir una estructura de puestos y actividades promoviendo el buen desempeño de los colaboradores.	Taller de sensibilización (trabajo en equipo)
		Tabulador de sueldos
		Definir puestos, responsabilidades, reglas, líneas de autoridad y organigrama
		Definir proceso de reclutamiento de vendedores

		Tarjetas de habilidades
		Definir sistema de compensaciones (productividad)
Operación	Toma de decisiones asertivas fundamentadas en documentación vigente y análisis de datos.	Análisis de tiempos y movimientos (puntos críticos y mermas)
		Analizar documentación y hacer cambios
Mercadotecnia	Retención y adquisición de nuevos clientes.	Activar servicio post venta
		Encuestas de satisfacción y sondeo (referidos)
		Focus group / sondeo
Finanzas	Definir la estructura financiera, de forma estratégica para poder analizar la información para tomar decisiones de forma asertiva.	Herramienta de costeo
		Generar reportes financieros (estado de resultados, balance general y flujos de efectivo)
		Crear presupuestos

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Definir una estructura de puestos y actividades promoviendo el buen desempeño de los colaboradores.	Tener mayor claridad en el rumbo de la empresa y hacer despliegues operativos	Toma de decisiones asertivas fundamentadas en documentación vigente y análisis de datos	Reclutar y/o capacitar fuerza de ventas*	Búsqueda de clientes corporativos*	Análisis de marca Divain*
	2	Tener un crédito revolvente*	Definir la estructura financiera, de forma estratégica para poder analizar la información para tomar decisiones de forma asertiva	Retención y adquisición de nuevos clientes		Instalar cámaras y alarmas de seguridad*	Fundir del inventario lo que sea posible y lo demás colocarlo (rematarlo)*
	1	Contratos y reglamento interno de trabajo*	Asistir a expos*		Fondo de ahorro para aguinaldos y prestaciones*		Tener a el personal inscrito en el seguro social*
Bajo impacto	-1						
	-2				Actualizar documentación*		
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo esfuerzo					Máximo esfuerzo

Justificación

Las propuestas están elaboradas para el año 2019, se piensa en poder culminarlas en el periodo que dura la consultoría, misma que termina en el mes de mayo. Al ser un corto plazo de debe ser realistas de lo que se puede implementar en este periodo de tiempo. Los puntos clave y de mayor impacto serán los que se ataquen primero, esto desde la percepción de los consultores alineado a las prioridades de la empresa.

Se analizará y de ser necesario se le dará comienzo a las propuestas que son a largo plazo. Es por ello que el equipo de consultores da prioridad a las propuestas de corto plazo, pero de alto impacto ya que no se pueden atender todas. De igual manera y con el objetivo de hacer el proceso más rápido y ágil, algunas de las propuestas están en manos del empresario ya que dependen en su totalidad o la mayor parte, de esta forma permite que los consultores se concentren en

actividades que son totalmente dependientes de ellos, mismas que son sus áreas de mayor aporte y beneficio para la empresa.

4.3. Plan de acción

Actividad	12-mar	14-mar	15-mar	19-mar	21-mar	22-mar	26-mar	28-mar	29-mar	02-abr	04-abr	05-abr	09-abr	11-abr	12-abr	13-abr	14-abr	15-abr	16-abr	17-abr	18-abr	19-abr	20-abr	21-abr	22-abr	23-abr	24-abr	25-abr	26-abr	27-abr	28-abr	29-abr	30-abr	02-may	03-may	07-may	09-may	10-may	
Tener mayor claridad en el rumbo de la empresa y hacer despliegues operativos																																							
Taller de liderazgo (comprensión y jets de área)																																							
Planificador de proyectos (presupuestos, materiales y diseños)																																							
Analizar las 5 unidades de negocio																																							
Definir una estructura de puestos y actividades promoviendo el buen desempeño de los colaboradores																																							
Taller de estandarización (trabajo en equipo)																																							
Tabulador de sueldos																																							
Definir puestos, responsabilidades, reglas, líneas de autoridad y organigrama																																							
Definir proceso de reclutamiento de vendedores																																							
Tarjetas de habilidades																																							
Definir sistema de compensaciones (productividad)																																							
Tomar de decisiones escritas fundamentadas en documentación vigente y análisis de datos																																							

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron una semana después de la validación del diagnóstico debido a que se tuvieron que hacer ajustes desde el departamento de coordinación.

FINANZAS

Recaudación de información para el desarrollo de herramientas

Lo primero que se decidió hacer como equipo fue empezar a generar información para la toma de decisiones, el consultor Jr. Financiero comenzó a revisar y a recopilar toda la información financiera existente, aconsejando al empresario, y aclarando dudas en la marcha.

Formato de caja chica

El desarrollo de la herramienta se llevó a cabo en Excel, se investigó qué era necesario que la herramienta contuviera, así como políticas del manejo de esta. El desarrollo consto de pláticas con el empresario para determinar los montos que esta debía tener, así como el tipo de registros que se llevarían, puntos máximos y mínimos. Obteniendo esta información se ajustó en el Excel y se plasmó en las políticas, posterior a ello se entregó al empresario para su uso.

La caja chica y sus políticas se realizaron porque no había un control del dinero, ni las cantidades destinadas a gastar, tampoco se sabía en qué se gastaba el dinero, era nulo el registro, por lo que se decidió que una caja chica y el cómo se debía usar (las políticas).

REGISTRO DE CAJA				NOTAS:
SEMANA	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS	SALDO	
Semana de "XX" al "XX"	\$ 5,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	Cuando el saldo tenga este color, esta dentro del rango de caja chica.
				Cuando el saldo tenga este color, esta a punto de requerir reposición.
				Cuando el saldo tenga este color, se requiere reposición.

FECHA	CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS	OBSERVACIONES
	SALDO INICIAL	\$ 5,000.00		
			\$ 900.00	

Inventarios de insumos

El desarrollo de la herramienta se hizo mediante conocimientos previos de manejo de inventarios y sus registros. Esta herramienta se hace planteando que se debe hacer un registro, mismo que tiene que contener en lo individual el código de producto, descripción (nombre), número de contenedor, ubicación, unidad, cantidad, cantidad de nuevo pedido, costo valor de inventario y un indicador de nuevo pedido; así mismo en lo general debe mostrar el valor total del inventario, número de artículos y contenedores. Por lo que se desarrolló de la manera más intuitiva posible, se explicó el uso y beneficio al empresario y le fue entregada.

Al hacer la caja chica, se detectó un área de oportunidad debido a que las compras de insumos que se realizaban eran conforme a la necesidad inmediata y no de una forma periódica. Se propuso que los insumos se compraran periódicamente y para el registro de estos se desarrolló la herramienta de inventario de insumos. La finalidad también es controlar el uso de las materias primas y conocer su rotación, así se disminuirían los gastos esporádicos de insumos y habrá más control sobre estos.

LISTA DE INVENTARIO DE ALMACÉN

VALOR TOTAL DEL INVENTARIO ARTÍCULOS DEL INVENTARIO NÚMERO DE CONTENEDORES:

Código	DESCRIPCIÓN	N.º DE CONTENEDOR	UBICACIÓN	UNIDAD	CANT.	CANT. DEL NUEVO PEDIDO	COSTO	VALOR DE INVENTARIO	NUEVO PEDIDO
123	borrego	1		piezas	10	5	\$ 30.00	\$ 300.00	
122	lija	1		piezas	3	5	\$ 40.00	\$ 120.00	Nuevo pedido

Herramienta de costeo

La herramienta de costeo se ha ido desarrollando durante toda la duración de implementación, debido a la complejidad de esta. Se ha ido buscando la forma de ponderar de la manera más justa los procedimientos, la mano de obra, los gastos indirectos, de tal modo que el costo sea lo más aproximado al real posible, ya que al ser productos que la materia prima varía de precio diario, pasa por demasiados procesos y ser tan variables en su concepción es complejo estandarizar un costo.

Lo que se ha hecho es hacer listas con materias primas donde se tenga que llenar de manera manual debido a que son cambiantes.

Metales					Piedras				
SKU	MP	Cantidad en Gramos	Costo por Gramos	Costo Total	SKU	TIPO	Cantidad	Costo	Costo Total
	Plata		\$	-				\$	-
	Latón		\$	-				\$	-
	Zamac		\$	-				\$	-
Total \$ -					Total \$ -				

RECUBRIMIENTO					MATERIA PRIMA EXTRA				
SKU	TIPO	Cantidad en Gramos	Costo por Gramos	Costo Total	SKU	TIPO	Cantidad en Gramos	Costo por Gramos	Costo Total
	Pintado		\$	-				\$	-
	Rosado		\$	-				\$	-
	Chapa de oro		\$	-				\$	-
	Rosado		\$	-				\$	-
	Rosado negro		\$	-				\$	-
Total \$ -					Total \$ -				

En la mano de obra se ponderó, mediante tiempos y movimientos que fueron tomados dentro de la consultoría, aunado al tiempo que pasa por cada proceso durante la fabricación, con estos datos se hizo una lista que al poner una “X” se hagan los cálculos solos y se sumen en automático al costo de la pieza.

ACTIVIDADES DE M.O.						
N	Concepto	Tiempo en minutos	Costo	% De Tiempo Invertido	Costo x % de tiempo	MARCAR CON "X" LOS QUE LLEVA
1	Piloto		\$ -		\$ -	
2	Molde		\$ -		\$ -	
3	Inyección cera	0.5200	\$ 1.38	5%	\$ 0.07	x
4	Desmontado cera	3.3436	\$ 8.86	5%	\$ 0.44	x
5	Revisión cera	0.2505	\$ 0.66	5%	\$ 0.03	x
6	Enarbolado	0.0867	\$ 0.23	5%	\$ 0.01	x
7	Vaciado		\$ -		\$ -	
8	Lavado	35.0999	\$ 21.15	20%	\$ 4.23	x
9	Limado / Corte hito	0.3740	\$ 0.18	5%	\$ 0.01	x
10	Armado interno	0.3853	\$ 0.23	5%	\$ 0.01	x
11	Lijado	1.2325	\$ 0.74	5%	\$ 0.04	x
12	Pulido en humedo		\$ -		\$ -	
13	Control	1.7155	\$ 7.81	10%	\$ 0.78	x
14	Movimientos	20.0000	\$ 120.54	35%	\$ 42.19	x
15	Montado Piedra	0.0490	\$ 0.30		\$ -	
16	Armado externo	0.1883	\$ 1.13		\$ -	
17	Corte anillo	0.3681	\$ 2.22		\$ -	
18			\$ -		\$ -	

En la parte de gastos indirectos de fabricación fijos, se tomaron los más regulares de la empresa y se ponderaron de manera que se obtuvieron los gastos por día, mismos que se suman de manera automática; por otra parte, los variables se tiene que poner el concepto su costo y marcarlo con una “X” para que este sume.

Gastos Indirectos de Fabricación Fijos							Gastos Indirectos de Fabricación Variables						
N°	Concepto	Proveedor	Tipo	*Anual*	*Mensual*	*Semanal*	*Diario*	N°	Concepto	Costo	MARCAR CON UNA 'X' LOS QUE LLEVA		
1	RENTA DE FABRICA		FIJO	\$ 139,200.00	\$ 11,600.00	\$ 2,900.00	\$ 386.67	1	MODELISTA	\$ 7,500.00			
2	MANTENIMIENTO		FIJO	\$ 42,000.00	\$ 3,500.00	\$ 875.00	\$ 116.67	2	HORAS EXTRA	\$ 4,500.00			
3	LUZ		FIJO	\$ 144,000.00	\$ 12,000.00	\$ 3,000.00	\$ 400.00	3	IMPRESION 3D	\$ 4,000.00			
4	AGUA	Santorini	FIJO	\$ 14,400.00	\$ 1,200.00	\$ 300.00	\$ 40.00	4					
5	GAS LP		FIJO	\$ 6,600.00	\$ 550.00	\$ 137.50	\$ 18.33	5					
6	SUELDOS ADMIN		FIJO	\$ 300,000.00	\$ 25,000.00	\$ 6,250.00	\$ 833.33	6					
7	TELEFONOS		FIJO	\$ 31,200.00	\$ 2,600.00	\$ 650.00	\$ 86.67	7					
8	AGUA	SIAPA	FIJO	\$ 14,400.00	\$ 1,200.00	\$ 300.00	\$ 40.00	8					
9	ALARMA		FIJO	\$ 11,400.00	\$ 950.00	\$ 237.50	\$ 31.67	9					
10	VEHICULO		FIJO	\$ 42,000.00	\$ 3,500.00	\$ 875.00	\$ 116.67	10					
11	LICENCIA MUNICIPAL		FIJO	\$ 85,080.00	\$ 7,090.00	\$ 1,772.50	\$ 236.33	11					
12	GASOLINA MOTOCICLETA		FIJO	\$ 7,200.00	\$ 600.00	\$ 150.00	\$ 20.00	12					
13	PAPELERIA		FIJO	\$ 6,000.00	\$ 500.00	\$ 125.00	\$ 16.67	13					
14	GASTOS MEDICOS		FIJO	\$ 30,000.00	\$ 2,500.00	\$ 625.00	\$ 83.33	14					
15				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	15					

De todos estos procesos se hace un resumen general que contiene la suma de todo lo anterior y que le sirve al empresario para saber los costos y gasto que implica el desarrollo, así mismo, es el lugar donde se llenan los datos de días que durará la fabricación del proyecto y la utilidad en porcentaje deseada.

RESUMEN GENERAL

Número de Días de producción:

Costos Variables: \$ -

Costos Fijos: \$ 14,522.34

Mano de Obra: \$ 2,390.67

GIFF: \$ 12,131.67

Materia Prima \$ -

Costos Totales: \$ 14,522.34

UTILIDAD DESEADA EN %:

ESTADO DE RESULTADOS

Consultar:	
Ventas:	##### #####
Costo de ventas:	##### #####
Utilidad Bruta:	0.00 0.00%
Gastos Administrativos:	0.00%
Gastos de Venta:	0.00%
Utilidad Operativa:	0.00 0.00%
Gastos Financieros:	0.00%
Productos Financieros:	0.00%
Utilidad Financiera:	0.00 0.00%

En cada hoja que se llena para llegar a la información final, hay notas y comentarios de apoyo para el llenado de la herramienta.

El objetivo es que el empresario conozca cuáles son sus costos por una cantidad determinada de un solo producto a elaborar, lo que le ayudará a lograr tener poder de negociación con clientes.

Estados financieros

Los estados financieros se realizó el formato de manera estructural e intuitiva, se pusieron cuentas básicas para su fácil llenado, mismos datos podrán ser obtenidos de otras herramientas, también se pusieron pestañas que puedan servir en un futuro, como lo son gastos financieros. Al final, todo se conecta a el balance general y estado de resultados.

El fin en conocer utilidades, activos, pasivos y capital. Lo ya mencionado al no haber un registro de cuánto y qué se tiene de activo ha retrasado el proceso de elaboración, sin embargo, en cuanto se obtengan los datos, se podrán pasar al formato. Una función que les dará este formato es ir creando razones financieras, lo que les ayudará a tomar decisiones desde una perspectiva financiera.

ESTADO DE RESULTADOS			
Estado de Resultados del XX° de XX al XX de XX de XX			
Ventas Netas			
Costo Ventas			
UTILIDAD BRUTA			\$ -
Gastos de operación			
Gastos de Administración	\$ -		
Gastos de Venta	\$ -		
Gastos Generales	\$ -		
			\$ -
UTILIDAD DE OPERACIÓN			\$ -
Intereses Netos			
Otros Ingresos Financieros			
			\$ -
RESULTADOS FINANCIEROS INTEGRALES			\$ -
	\$ -		
	\$ -		
			\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ -
ISR			
UTILIDAD NETA			\$ -

Balance General al XX de XX del 20XX			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CORTO PLAZO	
TOTAL	\$ 888,354.44	TOTAL	\$ -
			\$ -
NO CIRCULANTE		LARGO PLAZO	
TOTAL	\$ 2,164,500.00	TOTAL	\$ -
			\$ -
	\$ 2,164,500.00		\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 3,052,854.44	TOTAL PASIVOS	\$ -
		CAPITAL CONTABLE	
		CAPITAL SOCIAL	\$ -
		UTILIDAD NETA DEL PERIODO	\$ -
		UTILIDAD ACUMULADA	\$ -
		DIVIDENDOS	\$ -
		TOTAL CAPITAL	\$ -
		TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ -

PRODUCCIÓN

Toma de tiempos y movimientos

En las primeras semanas de implementación los consultores comenzaron a tomar los tiempos de las distintas áreas y procesos de la empresa. El estudio de tiempo y movimiento es una herramienta la cual sirve para determinar los tiempos estándar de cada una de las operaciones que componen cualquier proceso, así como para analizar los movimientos que son realizados por parte de un operario para llevar a cabo dicha operación.

El fin del estudio de tiempo y movimiento es evitar movimientos innecesarios que solo hacen que el tiempo de operación sea mayor.

Las etapas necesarias para efectuar sistemáticamente la medición del trabajo son:

SELECCIONAR	El trabajo que va a ser objeto de estudio.
REGISTRAR	Todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elementos de actividad que suponen.
EXAMINAR	Los datos registrados y el detalle de los elementos con sentido crítico para verificar si se utilizan los métodos y movimientos más eficaces, y separar los elementos improductivos o extraños de los productivos.
MEDIR	La cantidad de trabajo de cada elemento, expresándose en tiempo, mediante la técnica más apropiada de medición del trabajo.

COMPILAR	El tiempo estándar de la operación previendo, en caso de estudio de tiempos con cronómetro, suplementos para breves descansos, necesidades personales, etc.
DEFINIR	Con precisión la serie de actividades y el método de operación a los que corresponde el tiempo computado y notificar que ese será el tiempo estándar para las actividades y métodos especificados.

EMPRESA: Divain Joyería		Producto: Indistinto															Área: Cera						
No.	Descripción	Medida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σ seg	Σ min	MAX	MIN	PROM	
1	Poner en máquina	segundos	19.6	16.63	43.42	23.12	24.15	26.11	23.13	21.93	25.97	10.62	9.01	9.4	9.26	13.45	13.66	289.5	4.824	43.42	9.01	19.3	
2	Play	segundos	0.2	0.21	0.2	0.2	0.21	0.22	0.2	0.2	0.21	0.21	0.21	0.2	0.2	0.21	0.21	3.08	0.051	0.22	0.2	0.205	
3	Inyección	segundos	8.93	9.55	9.62	9.16	9.73	9.57	13.83	5.89	10.49	5.7	6.06	5.65	8.57	6.04	10.27	129.1	2.151	13.83	5.65	8.604	
4	Quitar de máquina	segundos	2.38	1.4	2.05	1.64	0.77	9.62	7.12	2.46	2.02	3.4	1.5	2.05	2.35	1.4	2.62	42.78	0.713	9.62	0.77	2.852	
421.6																		7.027		28.11			

Manual de tiempos y movimientos

Este manual a pesar de no estar en el plan inicial se tuvo que desarrollar, ya que se vio la necesidad de seguir tomando tiempos después de la intervención porque en la empresa manejan muchos productos y entre más información se tenga más apegada podrá ser al momento de vaciar la en la herramienta de costeo.

En este manual se explica paso a paso el proceso adecuado para la toma de tiempos, la teoría, los beneficios, vienen formatos y factores (suplementos) que influyen al momento de producir.



DIVAIN		MANUAL DE ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	
Contenido			
1.	INTRODUCCIÓN	1	3
2.	METODOLOGÍA	1	3
2.1.	Movimientos	1	3
3.	MEDICIÓN DEL TRABAJO	1	3
3.1.	Pases para la toma de tiempos	1	3

E. ANTONIO GARCÍA GONZÁLEZ		DE TERCER NIVEL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS	
EQUIPO DE INVESTIGACIONES		EQUIPO DE INVESTIGACIONES	
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVAIN		MANUAL DE ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	
--------	--	--	--

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de tiempos y movimientos es una herramienta de vital importancia para determinar los tiempos estándar de cada uno de los operarios que se ocupan en algunas personas, así como para analizar los movimientos que son realizados por parte de un operario para llevar a cabo dicha operación.

El fin del estudio de tiempos y movimientos es medir movimientos innecesarios que solo hacen que el tiempo de operación sea mayor.

El estudio de tiempos y movimientos tiene como objetivo lo siguiente:

- Medir el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- Conocer las causas y así eliminar las causas.
- Preparar una práctica que sea más segura, más confiable y de alta calidad.
- Eliminar o reducir los movimientos innecesarios y acelerar los eficientes.

Dado que es propiamente a la administración la información clave que puede utilizarse para evaluar la actividad de la planta y de los empleados empleados dentro de la organización. Luego estos datos así como medidas para que la administración aumente la productividad por medio de la mejora de los métodos, el reconocimiento de los trabajadores, el estudio del rendimiento y la eliminación o reducción de los problemas.

DIVAIN		MANUAL DE ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	
--------	--	--	--

1. METODOLOGÍA

1.1. Movimientos

Una tarea importante a la hora de realizar estudios de tiempos y movimientos es conocer sobre los principios de economía de movimientos, ya que la capacidad humana para la realización de tareas depende del tipo de fuerza, el músculo que se utiliza en la realización de la tarea y la postura de la persona al realizar dicha tarea. Para esta se debe de diseñar el trabajo de acuerdo a las capacidades físicas de operario para obtener un buen rendimiento a la hora de hacer el trabajo.

Los movimientos se pueden dividir en:

De naturaleza física o manual	De naturaleza algebraica o intelectual	Movidos o por movimientos	Movidos o eficientes
Manejar	Usar	Buscar	Revisar resultados
Mover	Procesar	Seleccionar	Revisar resultados
Salir	Reconocer	Controlar un proceso	Revisar
Permitir un proceso	-	Inspeccionar	Revisar

De los cuales los movimientos de naturaleza física o manual y los de naturaleza algebraica o intelectual son movimientos eficientes o efectivos y los restantes ineficientes o inefectivos.

GESTIÓN

Análisis de Unidades de Negocio

En el área de Gestión el consultor Jr. Del área de administración dedicó el tiempo a revisar las diferentes unidades de negocio con ayuda de la herramienta Canvas, esta actividad llevó alrededor de 4 sesiones en donde la primera sesión se analizó la empresa en general y posteriormente se analizaron las 3 unidades de negocio por separado (mayoreo/medio mayoreo, consumidor final y maquila personalizada).

Maquila personalizada

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Actual Proveedores: Doxa Diamantex Lux gold Joya pack Silver gold Piedras preciosas</p> <p>Estrategias: Creación de nuevas líneas de productos</p> <p>Alianzas: Adquisición de prestamos para impulsar proyectos</p> <p>Futuro Proveedores: Tener nuevos proveedores</p> <p>Estrategias: Fondo de ahorro preventivo.</p> <p>Alianzas: Crédito revolving Organizaciones donde participen varias empresas</p>	<p>Actual Rediseño de cliente Impresión 3D Spin Casting</p> <p>Producción: Diseño Desarrollo Inyección de cera Montado de piedra Enrolado Enfrascado Quemado de cubilete baseado.</p> <p>Lijado y armado Pulido/Lustrado Lavado Revisión preliminar Galvanoplastia Empaque Entrega a cliente</p> <p>Futuro Reducción de costos Optimizar procesos</p>	<p>Actual Capacidad de producción Hacer las ideas manufacturales Calidad Cumplimiento en tiempos de entrega Precio accesible Seguimiento Proceso de muestras rápido Capacidad de reacción Diseño Capacidad de desarrollo</p> <p>Futuro Optimizar tiempos de entrega Precio Capacidad de diseño Generación y creación de propuestas Acompañamiento</p>	<p>Actual Personalizado por el empresario Hacer sentir a el cliente alagado Relación formal con alineamientos</p> <p>Futuro Contratos de ventas Participar mas en los desarrollos de las empresas</p>	<p>Actual Intermediario con: Ilusion Metal FAO Bancos Tanya moss. Svatosvski. Mariana Ochoa Mary kay Tupperware</p> <p>Futuro Alianza directa con empresas sin intermediario</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Actual Maquinaria y equipo Personal capacitado Inversión en nuevas líneas Buena relación con clientes</p> <p>Futuro Adquirir impresora 3D Renovación de equipos clave Capacitación a personal</p>		<p>CANALES</p> <p>Actual Venta Prospección telefónica o Internet Base de datos Vendedores Cámara de joyería</p> <p>Distribución Entrega directa Paquetería</p> <p>Comunicación Correo electrónico Teléfono Personal</p> <p>Futuro Seguimiento de clientes que se contactan por pagina web y correo electrónico</p>	

Mayoreo/medio mayoreo

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Actual Proveedores: Doxa Diamantex Lux gold Joya pack Silver gold Piedras preciosas</p> <p>Estrategias: Creación de nuevas líneas de productos</p> <p>Alianzas: Adquisición de prestamos para impulsar proyectos</p> <p>Futuro Proveedores: Tener nuevos proveedores</p> <p>Estrategias: Fondo de ahorro preventivo.</p> <p>Alianzas: Crédito <i>revolvente</i> Organizaciones donde participen varias empresas</p>	<p>Actual Rediseño de cliente Impresión 3D Spin Casting</p> <p>Producción: Diseño Desarrollo Inyección de cera Montado de piedra Enarbolado Enfrascado Quemado de cubilete baseado Lijado y armado Pulido/Lustrado Lavado Revisión preliminar Galvanoplastia Empaque Entrega a cliente</p> <p>Futuro Reducción de costos Optimizar procesos Asistir a expos como expositor</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Actual Maquinaria y equipo Personal capacitado Inversión en nuevas líneas Buena relación con clientes</p> <p>Futuro Adquirir impresora 3D Renovación de equipos clave Capacitación a personal</p>	<p>Actual Diversidad de modelos Visita a clientes periódicamente Precio accesible</p> <p>Futuro Propuestas vanguardistas Productos livianos y de menor precio</p>	<p>Actual Visitas con novedades del parte del vendedor Informales con previa cita</p> <p>Futuro Crear relación con clientes de otros estados atendiendo de forma mas rápida, simplificando el seguimiento.</p> <p>CANALES</p> <p>Actual Venta Visita personal Prospección / teléfono Cita</p> <p>Distribución Paquetería / Entrega inmediata</p> <p>Comunicación Visita personal Teléfono</p> <p>Futuro Mayor prospección Alianzas Web marketing</p>	<p>Actual Intermediarios que logran que el producto llegue a manos del consumidor final</p> <p>Futuro</p>

Consumidor final

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Actual Proveedores: Doxa Diamantex Lux gold Joya pack Silver gold Piedras preciosas</p> <p>Estrategias: Creación de nuevas líneas de productos</p> <p>Alianzas: Adquisición de prestamos para impulsar proyectos</p> <p>Futuro Proveedores: Tener nuevos proveedores</p> <p>Estrategias: Fondo de ahorro preventivo.</p> <p>Alianzas: Crédito <i>revolvente</i> Organizaciones donde participen varias empresas</p>	<p>Actual Rediseño de cliente Impresión 3D Spin Casting</p> <p>Producción: Diseño Desarrollo Inyección de cera Montado de piedra Enarbolado Enfrascado Quemado de cubilete baseado Lijado y armado Pulido/Lustrado Lavado Revisión preliminar Galvanoplastia Empaque Entrega a cliente</p> <p>Futuro Reducción de costos Optimizar procesos Asistir a expos como expositor</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Actual Maquinaria y equipo Personal capacitado Inversión en nuevas líneas Buena relación con clientes</p> <p>Futuro Adquirir impresora 3D Renovación de equipos clave Capacitación a personal</p>	<p>Actual Alto diseño Variedad de modelos vanguardistas</p> <p>Futuro Diseños complejos Personalizable Tiempos de respuesta y disponibilidad Propuestas para cada una de las temporadas</p>	<p>Actual Relación informal Cumplimiento de entregas</p> <p>Futuro Tener área de proyectos y personal capacitado Servicio a el cliente</p> <p>CANALES</p> <p>Actual Venta Mercado libre Pagina web</p> <p>Distribución Paquetería</p> <p>Comunicación Teléfono Correo Whats app</p> <p>Futuro Venta Facebook Instagram Tienda física</p>	<p>Actual Mujeres entre 22-35 años</p> <p>Futuro Líneas nuevas para caballero, niña y adolescentes</p>

RECURSOS HUMANOS

Rediseño de la estructura organizacional

Se reestructuró el organigrama mediante la descripción de los puestos clave por áreas, logrando la definición de una estructura organizacional que responda a las necesidades internas y externas de la misma.

Descripción de puestos claves

Se entregó un formato a los puestos claves para que hicieran el vaciado de sus actividades y sirvieran como guía al momento de hacer las descripciones de puestos, en estos formatos los colaboradores describieron su objetivo de puesto, sus responsabilidades y la secuencia con la que lo hacían, también se les pidió que describieran qué actividades creían que debían omitir y por qué. En esa misma sesión se plasmó un organigrama ideal, para que los colaboradores tengan clara la estructura de la empresa, quien es su jefe directo, y si tienen personal a su cargo.

Una vez teniendo la base de las descripciones de puestos los consultores hicieron el vaciado de la información en el formato que se muestra a continuación. Se revisaron con el empresario y se les presentaron en el taller de liderazgo.



Taller de sensibilización

El taller de sensibilización estuvo situado en el parque Agua Azul, en él el objetivo era tratar los temas de trabajo en equipo y comunicación efectiva, en esta sesión acudieron todos los colaboradores de la empresa, se hicieron diversas dinámicas relacionadas con los temas.



Tarjetas de habilidades

En las últimas sesiones se platicó con el empresario para definir los factores por los cuales una persona estaba más capacitada que otra en diferentes actividades y así

poder ponderar el salario de los colaboradores y que ellos tengan claras su área de mejora y poder tener un sistema de sueldos justos.

El empresario y su equipo definieron las siguientes cualidades para poder promediar el desempeño de los colaboradores en sus áreas.

Tiempo de Práctica	Precisión	Tiempo Realización de Tarea	Monotonía
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
28%	28%	28%	4%
0%	0%	0%	0%
29%	25%	25%	4%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
32%	32%	32%	4%
29%	21%	21%	4%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
17%	21%	17%	4%
0%	0%	0%	0%
29%	27%	28%	4%
0%	0%	0%	0%

	NOMBRE EMPLEADO	ÁREA A LA QUE PERTENECE	INYECCIÓN	MONTADO EN CERA	VACIADO
C	TORRES CHAVEZ HERIBERTO	ENFRASCADO Y VACIADO	0%	0%	67%
B	RODRIGUEZ GARDUÑO CESAR AUGUSTO	JEFE DE PRODUCCION	0%	0%	0%
B	CAMPOS ESTRADA JULIO CESAR	VENTAS Y LUSTRADO	0%	0%	0%
B	VADALEZ MICHEL EFREN ISAIAS	AREA MESAS DE TRABAJO	0%	0%	0%
A	ORDUÑEZ VILLANUEVA GUADALUPE LIZBETH	CONTROL DE CALIDAD	88%	88%	0%
B	JIMENEZ LORETO MA ROSARIO	AREA MESAS DE TRABAJO	0%	0%	0%
A	CAMPOS ESTRADA GLORIA ELIZABETH	AREA DE CERA	83%	79%	0%
B	ORDUÑEZ CAMPOS DANIEL	JOYERO MASTER	0%	0%	42%
A	MEDINA ROCHA NORMA GABRIELA	AREA DE CERA	0%	88%	0%
A	MEDINA CASTILLO MAYRA JOSEFINA	AREA DE CERA	100%	100%	0%
A	CAMPOS ESTRADA MARIA LETICIA	AREA DE CERA	75%	63%	0%
B	HERNÁNDEZ OLVERA HECTOR EDUARDO	AREA DE LUSTRADO	0%	0%	0%
B	PAULINO TAPIA ROBERTO CARLOS	AREA MESAS DE TRABAJO	0%	0%	50%
A	MACÍAS GUILLEN GIOVANNA	AREA DE CERA	58%	81%	0%
B	ORDUÑEZ OCAMPO JOSE ALBERTO	AREA MESAS DE TRABAJO	0%	0%	0%
A	CORDOVA ROMO KATY MONSERRAT	AREA DE CERA	87%	85%	0%
B	MARCO CAMPOS	AREA MESAS DE TRABAJO	0%	0%	0%
		PROMEDIOS FÁBRICA	29%	34%	9%

MERCADOTECNIA

Focus Group

Se desarrolló un focus Group en la semana número 10 en donde con previa preparación se invitaron 10 mujeres interesadas en la moda con edades entre 22 y 28 años, con el fin de conocer la percepción de la marca y validar el segmento de mercado que el empresario quería analizar e incursionar.

Para poder adquirir estos datos fue necesario desarrollar una serie de preguntas las cuales el moderador tendría como guía para poder obtener información suficiente, el focus Group fue programado en una cámara Gesell el día 12 de Abril del 2019 el cual tuvo una duración aproximada de 2 horas en donde se eligieron tendencias del mercado, productos que la empresa fabrica y se plasmó el logo en distintos colores con la finalidad de que pudieran elegir los colores más adecuados para la marca, el empresario estuvo presente y pudo escuchar cada uno de los comentarios acerca de tendencias, de su marca y de sus productos.

Se desarrollaron una serie de preguntas las cuales fueron la guía para llevar a cabo el focus Group:

Perfil de cliente y hábitos de compra

1. Presentación (Nombre, edad y pasatiempos)
2. ¿Cómo podrías definirte en 3 palabras?
3. ¿Qué canción no te has podido quitar de la mente recientemente?
4. ¿Cada cuanto vas de compras?
5. ¿Qué sueles comprar?
6. ¿En dónde sueles ir de compras?
7. ¿Cuánto acostumbras a gastar en un día de compras?
8. ¿A que le das más peso en un outfit?

· *JOYAS*

1. ¿Te gustan las JOYAS, ACCESORIOS? ·
2. ¿En qué te fijas para poder comprar una joya?
3. ¿Cuándo compras joyas ¿por qué las compras? ¿Cuál es la razón por la cual utilizas joyería?
4. ¿Cada cuánto tiempo compras joyas?
5. ¿En dónde acostumbras a comprar joyas?
6. ¿tienes un presupuesto para joyería al mes?
7. ¿Cuánto tiempo utilizas una joya? ¿un día? ¿hasta que se acabe? ¿hasta que pase de moda? ¿de quita y pon?
8. ¿Has tenido problemas con tu joyería? ¿cuáles?
9. ¿El empaque tiene un impacto para tu decisión de compra? ¿o no?
10. ¿Acostumbras a comprar en distintas tiendas o siempre la misma? ¿cuáles tiendas?
11. ¿pagas en efectivo o con tarjeta?
12. ¿Crees que redes sociales es un lugar confiable para comprar joyería?
13. ¿qué hay de las páginas web?

· *JOYAS MATERIALES Y PREFERENCIAS*

1. ¿De qué material están hechas las joyas que compras? ¿las joyas que compran están hechas de algún material especial? ¿ni idea? ¿saben?
2. ¿Qué tipos de joyas prefieres comprar (aretes, pulseras, collares)? ¿todo el juego?
3. ¿por qué los ARETES, DE LAS PULSERAS O COLLARES? ¿por qué esos más?

· *JOYAS – COMPETENCIA - MARCAS*

1. ¿Cuál es tu marca favorita de joyas? ¿Por qué? Al comprar joyas ¿Buscas una marca reconocida?
2. ¿Qué marca acostumbras a comprar?
3. ¿Por qué prefieres esta marca?
4. ¿Compras joyería en páginas de internet?

5. ¿Sigues alguna marca de joyería en redes sociales? ¿Cuál? ¿Por qué la sigues? ¿Qué te gusta de la página?
6. ¿Qué colores relacionas con la marca de una joyería?
7. ¿Estas dispuesta a conocer joyería de otras marcas o tienes una marca a la que le eres fiel y jamás vas a engañar?

Tendencias en moda y joyería

1. ¿Qué tendencias buscas al comprar joyería?
2. ¿De dónde te inspiras para comprar joyería? Alguna persona ¿De quién?
3. ¿Quién de aquí sigue a influencers?
4. ¿Qué influencers siguen?
5. ¿Buscas los artículos que las influencers usan?
6. ¿Qué opinas de las tendencias? ¿es algo que seguirían? ¿no va contigo? ¿esta pasado de moda?
7. ¿Qué opinas del uso de piedras en la joyería?
8. ¿Prefieres joyería dorada o plateada? REFORZAR PREGUNTAR EN MUESTRA DE JOYAS
9. Existen 2 tipos de JOYERÍA. Costosa y Accesible... ¿cuál prefieres?
10. ¿El peso de la joyería es un factor que tomas en cuenta en tu compra?
11. ¿Conocen la marca *swarovski*? ¿qué conocen de esta marca?
12. ¿Saben que se pueden adquirir joyas con cristales swarovski sin comprarlos directamente de swarovski?
13. ¿qué valor tiene para ti las joyas con cristales swarovski? ¿las compran o comprarían?

Marca de joyería

1. Al escuchar el nombre de la marca ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente?
2. ¿Ya conocías esta marca?
3. A simple vista, (viendo el logo) ¿qué te parece el nombre, color? ¿Qué opinas del logotipo y colores?
4. ¿Qué le falta o le sobra?

5. ¿Qué te inspira?
6. ¿Qué estilo proyecta? ¿proyecta algún estilo?
7. ¿Qué cambiarías de la marca?
8. ¿Qué gusta? ¿Qué te disgusta? ¿Qué nunca quitarías de la marca?
9. ¿Cómo puedes en una frase describir la marca?
10. ¿Es el nombre de la marca atractivo para ti?

Productos de la empresa

1. ¿En dónde crees que puedas encontrar estas piezas?
2. ¿en dónde te gustaría encontrarlas a ti?
3. ¿Cuánto vale este producto para ti? ¿a qué precio me recomiendas vender estas joyas?
4. ¿Estarían dispuestas a comprar con ese precio que han marcado?



· *MUESTRA DE EMPAQUES*

¿Qué empaque te gustaría que tuvieran las joyas?

¿Qué le modificarías al empaque de la joya?

¿Pagarían un poco más por un empaque más atractivo?

PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES

1. ¿qué opinan de la página?
2. ¿Cómo se les hace la página de Facebook? ¿Instagram?
3. ¿qué les gusta? ¿qué no les gusta?
4. ¿comprarían en esta página? ¿por qué si y por qué no?
- 5.

Propuestas emergentes de marketing

Dentro de estas propuestas una actividad consistió en visitar un grupo de BNI. Se consiguió una invitación para poder acudir y que lograra conocer una red de networkig, con la finalidad de que tuviera nuevas oportunidades para conocer clientes potenciales y/o proveedores. La idea surge debido a que las ventas se vieron comprometidas por el hecho de que se tiene una alta dependencia de un solo cliente. Al conocer bastantes historias de éxito, se decidió llevarlo.

Las propuestas emergentes fueron las siguientes:

- **Búsqueda de clientes corporativos:** El empresario se encargó de conseguir contactos con uno de sus hermanos el cual se dedica a la joyería y tiene clientes que el empresario puede atender.
- **Grupos de Facebook, se seleccionaron diferentes grupos de Facebook, que son potenciales para la marca:** Se seleccionaron varios grupos los cuales la página de Facebook puede aprovechar para que personas interesadas en la joyería puedan conocer la marca, pero por cuestiones de tiempo esta propuesta no se pudo completar dentro del periodo del proyecto, ero se le aconseja a el empresario darle continuidad para que tenga mayor presencia la marca.

- **Búsqueda de influencers para posicionar la marca:** Se analizaron varias personas las cuales podían ser una buena publicidad para la marca pero no se hizo ninguna colaboración con alguna porque el focus Group se realizó 2 semanas antes de terminar la implementación lo cual no se le pudo dar continuidad.
- **Hacer un GIVE AWAY:** Esta propuesta por ser una propuesta emergente el tiempo no permitió que se llevara a cabo.
- **Reactivar canales de mercado libre, Instagram, página web y Amazon:** Se recomienda que el empresario le dé continuidad a la propuesta ya que son canales que actualmente son muy rentables y ayuda a que la marca comience a posicionarse en el mercado.
- **Mailing:** En conjunto con el empresario se desarrolló un pequeño documento el cual el empresario utilizará para mandárselo a posibles clientes.
- **Contactar a clientes previos y/o hacer visitas:** El empresario fue el encargado de esta propuesta la cual ya tuvo algunas citas con nuevos clientes.
- **Remate de producto estancado:** El empresario ha ofrecido estos productos con algunos de sus clientes y sigue buscando clientes quienes puedan estar interesados en estos productos.
- **Visitas a nuevos prospectos en Guadalajara:** El empresario contacto por medio de su hermano a personas con las que se está desarrollando una nueva línea de tendencia.
- **Análisis de la página Web:** Se llevó a cabo un análisis general de la página web en donde se dieron recomendaciones de las mejoras que podría tener la página para que sea más atractiva para los clientes y tenga una mejor organización.

5.2. Ajustes al plan de acción

Durante la implementación el equipo y el empresario notaron la necesidad de crear algunas propuestas emergentes enfocadas en el área de mercadotecnia con el fin de tener captación de nuevos clientes y un acercamiento con consumidor final, y así confirmar las hipótesis que se tenían acerca de la percepción de la marca, sus productos, conocer tendencias y hábitos de compra.

La primera semana de implementación en el área de gestión y mercadotecnia estuvo en pausa porque se estaba determinando si las propuestas de estas áreas eran las más correctas para la empresa.

La empresa se encontraba en una situación fiscal vulnerable, esto provocó una semana de retraso en la implementación debido a que el empresario le dedicó esos días al fiscalista y el equipo no tuvo oportunidad de estar en contacto con él, para darle seguimiento a las propuestas de mejora.

5.3. Resultados obtenidos

FINANZAS

Formato de caja chica

Reducción de gastos esporádicos en insumos, así como registro de información. Lo que conlleva que haya ahorro de dinero y control del mismo. Ahora se tiene un registro del ingreso y egreso de cantidades menores a cinco mil pesos.

Herramienta de costeo

El uso de la herramienta ayuda a que el empresario tenga la información suficiente sobre el costo del producto a producir. Al tener esta información se tiene mayor poder de negociación con los clientes. Antes el empresario tenía un factor y todo se costeaba por igual, ahora con la herramienta se harán presupuestos por productos.

Estados financieros

Comenzaron a hacerse registros de información, tales como ingresos y egresos, debido a que antes los únicos registros que se tenían se limitaban a los estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses. Los beneficios son a largo plazo, ya que se necesita un cúmulo de registros de esos datos para convertirlos en información financiera. Al tener esa información se podrán tomar decisiones con razones financieras, conocer su liquidez, obtener flujos de efectivo, entre otros.

PRODUCCIÓN

Toma de tiempos y movimientos, y manual

Gracias a la toma de tiempos el empresario pudo notar lo estandarizados que se encuentran sus procesos y la poca dependencia de él dentro del área de producción. Sin embargo, por la cantidad de productos que manejan era imposible medir el tiempo sobre todos los artículos existentes, por ello se desarrolló el manual, y los colaboradores están empezando a ayudar a tomar los tiempos y que cada vez los tiempos sean más apegados a la realidad.

Los tiempos sirvieron como base en la herramienta de costeo, para conocer el costo de la mano de obra por proyecto y el tiempo de producción necesario.

Manual de toma de tiempos y movimientos

El beneficio que se obtuvo fue incentivar a la cultura de la toma de tiempos, para comenzar a definir líneas de productos, tiempos promedio por pieza, cuellos de botella y áreas de oportunidad dentro de la empresa.

GESTIÓN

Análisis de Unidades de Negocio

Después de analizar las 3 unidades de negocio el empresario fue capaz de conocer en donde la empresa está actualmente y así poder determinar un rumbo correcto aprovechando la UN que más poder tiene en estos momentos para aumentar las ventas y buscar más clientes para depender menos de un solo intermediario, por otro lado el conoce que UN tiene gran potencial en un futuro lo cual creando estrategias adecuadas a largo plazo logrará quitar la dependencia por completo de un solo cliente y permitirá tener una mayor liquidez y rentabilidad.

RECURSOS HUMANOS

Rediseño de la estructura organizacional

Se reestructuró el organigrama mediante la descripción de los puestos clave por áreas, logrando la definición de una estructura organizacional que responda a las necesidades internas y externas de la misma. El beneficio que brindó la reestructuración es que ahora hay más comunicación entre áreas haciendo al equipo de trabajo más eficiente y efectivo.

Descripciones y perfiles de puestos

Se diseñó un formato único para la descripción y perfil del puesto trasladándose a éste la información sobre las descripciones y perfiles de puestos existentes, con ello se creó un manual de organización que facilite el que los empleados conozcan con precisión y exactitud cuáles son las actividades que deben desempeñar como colaboradores, a quien están subordinados y lo que está bajo su responsabilidad, así como evitar duplicidades y omisiones, el manual sirve además como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos de la empresa.

Taller de liderazgo

En este taller se trabajaron los temas de asumir responsabilidades, comunicación y trabajo en equipo. El beneficio de este taller fue que los responsables de área conocieron sus responsabilidades, el organigrama de la empresa, asumieron su liderazgo y comprendieron la importancia del trabajo en equipo.



taller de sensibilización

Taller de sensibilización al cambio, trabajo en equipo y comunicación: el benéfico del taller fue que mejoro la comunicación entre áreas, los colaboradores se sensibilizaron con el otro, comprendieron la importancia del trabajo en equipo y no solo en el área en la que están.



Tarjetas de habilidades

El beneficio es que los colaboradores tendrán un desglose de las habilidades que tienen que mejorar para aspirar a un nuevo puesto, y que no exista inconformidad en "preferencias" con el personal.

MERCADOTECNIA

Focus group

Después de analizar el video del focus group se detectaron hábitos de compra, las características que buscan en una joya, los materiales que buscan en una joya, las marcas que suelen comprar, las tendencias del mercado, la opinión respecto a la marca y las piezas que estarían dispuestas a comprar, y por último las observaciones generales de las redes sociales de la marca los cuales se desarrollan de la siguiente forma:

1. Hábitos de compra

- Compras en centros comerciales
- Locales que están al centro de la plaza (tipo islas)
- Asisten a tiendas en específico solo si antes vieron algo que les gustara de esa tienda
- Prefieren lugares en donde encuentren mucha variedad
- Suelen gastar entre \$800 y \$1,000 en un día de shopping
- Compran en fechas especiales como cumpleaños

2. Características de Joyas

- Buena calidad (resistentes)
- Combinable
- Precio accesible
- Que no se despinten o cambien de color
- Duraderas

3. Materiales de joya

- Plata
- Oro

4. Marcas de joyería

- Pandora
- Centro joyero
- Piel plata
- AGALI accesorio
- Swarovski

5. Tendencias de joyería

- Los aretes son la principal joya de un outfit
- Aretes largos
- Diseños basados en la naturaleza
- Collares de distintos tamaños a la vez
- Gargantillas
- Anillos

6. Presentación de marca

- El nombre no es original
- El nombre no hace referencia a la marca
- Al escucharlo pareciera que se escribe en inglés “Divine”
- La marca suena clásica y aseñorada
- El nombre de la marca pareciera que es una marca de bajo costo
- Los colores del logotipo los prefieren en fondo blanco y letras en color gris

7. Presentación de piezas

Detectaron gran variedad de piezas que van a distintos mercados y en su gran mayoría piezas para personas de una edad más adulta, los precios fueron muy variantes y se tiene una tabla en donde eligieron las piezas que más les gustaron y se les pusieron el precio que estaban dispuestas a pagar por esa pieza.

Las piezas que fueron seleccionadas en más ocasiones fueron las siguientes:

Nº 7 Anillo churumbela pico sencillo

Nº de selecciones: 5

Tipo de material: Plata

Precio real: \$256.50

Precio promedio: \$416.67

Nº 24 Anillo hojas

Nº de selecciones: 6

Tipo de material: Plata rodizada

Precio real: \$324

Precio promedio: \$175

Nº 49 Arete ear cuff mariposa

Nº de selecciones: 5

Tipo de material: Rodio

Precio real: \$364.50

Precio promedio: \$237.50

Nº 58 Broquel 2 triángulos

Nº de selecciones: 5

Tipo de material: Plata

Precio real: \$202.50

Precio promedio: \$216.67

Nº 73 Broquel perla 6mm

Nº de selecciones: 7

Tipo de material: Plata rodizada

Precio real: \$239.85

Precio promedio: \$197.14

N° 109 Huggie 1 línea 3 mm

N° de selecciones: 6

Tipo de material: Rodio

Precio real: \$288

Precio promedio: \$202

N° 144 Pulso cruz con piedra

N° de selecciones: 5

Tipo de material: Chapa

Precio real: \$123

Precio promedio: \$237.50

La pieza que tuvo mayor número de selecciones fue el Broquel perla 6mm el cual 7 de las 10 chicas les gusto pero no están dispuestas a pagar el precio real ya que el precio real está por arriba del precio promedio que ellas pensaron que costaba, la mayoría prefirieron los artículos en plata y rodio y el precio que están dispuestas a pagar entre estas joyas es de \$240 por pieza, por último un dato curioso en el Anillo churumbela pico sencillo están dispuestas a pagar más del precio real de la joya.

8. Muestra de empaque

Ninguno de los empaques expuestos les gusto y no están dispuestas a pagar más por un empaque mejor, solo cuando es para regalar si pagarían más por un empaque de mejor calidad.

Un empaque diferente a lo típico y en color gris o beige estaría bien.

9. Página web y redes sociales

Página muy cargada y disgusta que tenga distintos colores, además en Instagram no tiene precios y muy pocas publicaciones, en Facebook no hay muchas fotos con modelos y mantener un color con la marca o lanzar colores distintos para cada una de las líneas.

La tendencia es más fuerte en Instagram que en Facebook.

Búsqueda de nuevos clientes

Se hizo una alianza con un hermano del empresario el cual tiene contactos de posibles clientes con los cuales el empresario ya esta desarrollando nuevas líneas de tendencia.

Tendencias del mercado

Se esta desarrollando una línea de joyas que esta enfocada a las tendencias del mercado actual tomando en cuenta las modas que marcas reconocidas están imponiendo para este 2019.

Análisis de la página web:

Se le hicieron observaciones al empresario acerca de la organización e impacto visual de la página web con la finalidad de darle una estructura que logre impactar al cliente y le sea mas fácil de interactuar con la misma pagina.

Visitas a nuevos prospectos en Guadalajara:

Se tuvo el contacto con posibles clientes con apoyo del hermano del empresario en donde esta en marcha el desarrollo de nuevas líneas de tendencia las cuales estos clientes están dispuestos a comprar.

Grupos de Facebook, se seleccionaron diferentes grupos de Facebook, que son potenciales para la marca

Se seleccionaron los siguientes grupos de Facebook con la finalidad que la empresa tenga presencia en el mercado mediante este medio, se le recomienda a el empresario unirse a los grupos y realizar publicaciones con frecuencia para que los miembros estén interactuando con la pagina y se realicen compras por este medio:

- https://www.facebook.com/groups/247999689314183/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/268091330266437/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/219686958418357/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/1624982414213805/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/356807524497667/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/180589855480158/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/713960275468317/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/239577062880858/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/VENDEYGANA/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/444455005695889/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/453086781508506/?ref=br_rs
- https://www.facebook.com/groups/mercadolibregdl/?ref=br_rs

5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleados protegidos		22
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de capacitación
22	Comunicación y trabajo en equipo	5
6	Liderazgo y empoderamiento	3
3	Contabilidad	3
1	Toma de tiempos y movimientos	1

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Empresa:	DIVAIN JOYAS - SILVER HOME CORPORATIVO
Problema Central:	Por el rumbo difuso se está teniendo una planeación y organización reactiva, lo que lleva a tomar decisiones improvisadas y como consecuencia se tienen una comunicación deficiente.
Propuesta Central:	Definir la estructura de la empresa de forma estratégica para tomar decisiones asertivas.

Problema Mapa problemática	Dimensión	Objetivo/Meta estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Planeación y organización reactiva	Gestión y administración	Tener una planeación de proyectos y conocer la viabilidad de UN	Tener una estructura organizacional definida y completa	Tener mayor claridad en el rumbo de la empresa y hacer despliegues operativos

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
RESULTADO	Planificador de proyectos y análisis de UN	Un planificador de proyectos y un análisis	0	2	2	1	El planificador de proyectos no pudo ser concluido por falta de información que se le había solicitado a el empresario. El 25 de Abril ultima revisión con el empresario. Para el análisis de UN no
USO	El empresario <u>llena, analiza, prioriza y genera</u> ordenes de producción	# de ordenes generadas	0	1	1	0	Como no se concluyo el resultado no se genero ninguna medición del uso.
BENEFICIO	La empresa se ve más <u>organizada y el empresario tiene más claridad</u> para la toma de decisiones	# de decisiones tomadas alineadas a la visión del negocio	0	3	3	5	1. Decisión de buscar nuevos clientes. (reducir la dependencia con Marco) 2. Decisión de analizar al consumidor final. 3. <u>Asistir a BNI</u>

Problema Mapa problemática	Dimensión	Objetivo/Meta estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Personal inconforme por la desigualdad de reglas	Recursos Humanos	Mantener un índice de satisfacción positivo	Aumentar un 10% de satisfacción del índice del clima laboral	Definir una estructura de puestos y actividades promoviendo el buen desempeño de los colaboradores.

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
						RESULTADO	
USO	El encargado <u>revisa, completa</u> la documentación, <u>corrige y comunica</u> al personal, los cambios en cuestión de puestos, estructura y reglas	# de procesos documentados # de sesiones de trabajo con el personal	0	3	3	3	Se realizaron entrevistas de clima laboral, y se documentaron 6 puestos clave, además se llevaron a cabo 2 talleres uno con líderes y otro con la empresa en general.
BENEFICIO	<u>Claridad</u> en puestos de trabajo y responsabilidad así como resolución de inconformidades por la desigualdad de reglas en el <u>personal</u> .	# de comentarios positivos expresados durante las sesiones	0	50%	50%	71%	1. Los jefes de área asumieron su responsabilidad de liderazgo. 2. Se considera que la comunicación es más importante que los conflictos personales. 3. Manejar la confianza con el personal 4. Integración con el equipo de producción 5. Se sensibilizaron por el otro *Esta pendiente el tema de sueldos* *Pendiente la clarificación de habilidades y desempeño*

Problema Mapa problemática	Dimensión	Objetivo/Meta estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Toma de decisiones improvisadas	Procesos y Operación	Disminuir el % de reprocesos	Estandarizar 5 procesos clave	Toma de decisiones asertivas fundamentadas en documentación vigente y análisis de datos

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
						RESULTADO	
USO	El área de producción y el empresario <u>conoce</u> , <u>aprende</u> , se <u>capacita</u> y <u>promueve</u> mejoras continuas	# de mejoras implementadas	0	4	4	1	Debido a que los procesos se encuentran en su mayoría estandarizados no se vio la necesidad de implementar mejoras; sin embargo se hizo un manual para la toma de tiempos
BENEFICIO	La empresa se ve más <u>organizada</u> y el empresario tiene más <u>claridad</u> para la toma de decisiones	# de decisiones tomadas alineadas a la capacidad de producción	0	3	3	4	1. Mejorar el precio para tiempos de entrega de productos naturales 2. Separar líneas de producción por UN. 3. Acondicionar un inventario físico para la UN de consumidor final.

Problema Mapa problemática	Dimensión	Objetivo/Meta estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Desconocimiento de mercado meta	Clientes y Mercados	Conocer el mercado	Aumentar el % de satisfacción de clientes	Retención y adquisición de nuevos clientes.

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
		RESULTADO	Descripción de mercado meta y tácticas de seguimiento a clientes	Una descripción de mercado meta y tácticas de seguimiento a clientes	0	3	
USO	El encargado del área y el empresario <u>conocen, indagan, exploran</u> su mercado meta y <u>aplican</u> las tácticas pertinentes	# de tácticas aplicadas	0	3	3	4	1. Búsqueda de clientes corporativos 2. Búsqueda de clientes locales y foráneos 3. Remate de producto 4. Contactar a clientes previos
BENEFICIO	El empresario y el área de diseño toman decisiones de creación de nuevos producto y/o incursiona en nuevos mercados	# de decisiones tomadas con base al conocimiento del mercado meta	0	2	2	1	Se esta creando una nueva línea de productos basada en tendencias actuales

Problema Mapa problemática	Dimensión	Objetivo/Meta estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos
Desconocimiento de información financiera	Finanzas	Generar indicadores financieros	Generar 2 reportes financieros	Definir la estructura financiera, de forma estratégica para poder analizar la información para tomar decisiones de forma asertiva.

Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
Cadena de Impacto	Indicador	Medición de indicadores					
		Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
RESULTADO	Reportes y herramientas financieras	3 reportes y 2 herramientas	0	5	5	5	1. Control de inventarios de insumos 2. Herramienta de estados financieros 3. Herramienta de costeo 4. Formato de ingresos y egresos mayores
USO	El empresario <u>recopila, conoce, captura</u> y da seguimiento a los formatos.	# de veces de capturas y actualizaciones	0	4	4	2	De las 5 herramientas 3 están en uso y las otras 2 el empresario no ha llenado la información por cuestiones de tiempo y/o falta de personal.
BENEFICIO	El empresario podrá conocer y analiza sus utilidades, capital, liquidez, costos y gastos para tomar decisiones para finanzas sanas	# de decisiones tomadas que promueven las finanzas sanas	0	3	3	4	3. Conoce mejor sus costos lo que le permite hacer mejores estrategias de precios. 4. Al conocer su punto de equilibrio se fijo metas de venta provenientes de las UN con menor dependencia

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

Finanzas

- Llevar a cabo los registros financieros de forma constante.
- La contratación de un auxiliar administrativo y/o contable.
- Darle continuidad y seguimiento al registro de activos, pasivos y capital.

Mercado

- Reactivar y estandarizar la imagen de la empresa en medios digitales.
- Ingresar en los grupos de Facebook seleccionados
- Hacer publicidad en redes sociales

Recursos humanos

- Capacitar y formar en diferentes áreas al personal.
- Darle continuidad al esquema de tarjetas de habilidades.
- Definir el esquema de sueldos y prestaciones laborales.

Operaciones

- Continuar con la toma de tiempos por tipo de producto.
- Categorizar los productos por la línea de productos similares para estandarizar precios.
- Buscar comprar mobiliario más ergonómico para el área de pulido.

Gestión

- *Disminuir el inventario estancado*
- *Darles seguimiento a sesiones de trabajo en equipo*
- *Tomar decisiones con ayuda de las herramientas elaboradas en el proyecto*

6.2. Mediano plazo

Finanzas

- Generar reportes financieros trimestrales para después generar los anuales y consolidarlos.
- Darle seguimiento a las depreciaciones de activos para la renovación de los mismos.
- Generar indicadores y razones financieras.

Mercado

- Desarrollar vendedores o conseguir más intermediarios.
- Posicionar más la marca. Tener presencia
- Realizar publicaciones pagadas en Instagram y Facebook

Recursos humanos

- Hacer talleres de capacitación e integración una vez cada semestre.
- Realizar un presupuesto para destinarlo a las capacitaciones del personal.
- Hacer un esquema de recompensas.

Operaciones

- Planear la producción con estacionalidad y dependiendo de la Unidad de Negocio
- Tener personal multifuncional para poder tener una mayor rotación en áreas y evitar colaboradores viciados.
- Documentar los procesos.

Gestión

- *Capacitar cada una de las áreas con talleres específicos*
- *Generar clientes nuevos para eliminar la dependencia de clientes*
- *Darle seguimiento al proceso de consultoría para atender nuevas oportunidades*

6.3. Largo plazo

Finanzas

- Realizar contratos de futuros para compras de materias primas.
- Hacer fondos y estrategias financieras para la adquisición de maquinaria.
- Contratar opciones para mitigar riesgos de volatilidad.

Mercado

- Desarrollar estrategias de branding para posicionar la marca
- Desarrollo de nuevas líneas de producto
- Darles seguimiento a los clientes con nuevas tendencias

Recursos humanos

- Desarrollo de esquema de plan de carrera interno de la empresa.
- Contratar personal para hacer el área de recursos humanos.
- Generar parrillas de remplazo.

Operaciones

- Establecer líneas de producción por producto y aprovechar la capacidad de producción al 100%
- Buscar comprar maquinaria para innovar en el sector.
- Buscar un espacio de trabajo de un solo nivel, o adecuar las instalaciones para el traslado de materiales.

Gestión

- Generar un equipo de trabajo con una buena comunicación entre todas las áreas de la empresa
- Deslindar actividades a cada una de las áreas funcionales
- Aumentar la satisfacción de los empleados.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Entendemos una intervención como ponerle un alto a todas aquellas situaciones que no favorecen el crecimiento de una empresa, para así encontrar áreas de oportunidad y los caminos adecuados para llegar a los objetivos de la empresa. Una intervención siempre es complicada, ya que le hace ver al empresario cosas que tal vez sabía que estaban, pero que no quería afrontar, y en la intervención es el momento de hacerlo.

El equipo fue parte clave en un momento en donde la empresa se encontraba muy vulnerable. Nuestro apoyo y conocimientos han sido de gran ayuda para que el empresario pueda tomar decisiones de forma asertiva, retome propuestas de mejora que en algún momento el empresario tenía en mente aplicar.

Concluimos con un cambio importante desde el primer día de PAP al día de hoy, ya que el empresario se nota seguro de sí, tiene en mente nuevos proyectos y metas a desarrollar. Si el empresario continúa trabajando de forma informada, con asesorías y apoyo de expertos, pronto logrará terminar con gran parte de su problemática, y todo eso le permitirá tener una mayor certidumbre, conocimiento y decisiones asertivas en su empresa.

III. Conclusiones

Los problemas que las MYPES enfrentan es la información deficiente que tiene, buscan o encuentran. Partiendo de ahí, se desprenden muchos de sus problemas, como, no lograr una administración efectiva, poca o nula actualización tecnológica conforme al medio en el que se desarrollan, desconocimiento de mercado, entre muchas otras. Todos estos problemas derivan en más y más problemáticas, que por tener que estar viviendo al día, no se dan tiempo para ayudarse a ellos mismos. En el sector de la empresa joyera hay gran potencial, en específico en el de la empresa, siempre y cuando se siga por la línea en la que va, que es de mejora continua y desarrollo de personal. El empresario conoce demasiado el sector, lo que le da una ventaja competitiva y con las mejoras que esta implementando, se le augura un gran futuro.

La metodología del PAP ayuda al empresario a tener conciencia de lo que esta pasando a su alrededor, pero lo más importante es que también ve lo que esta pasando al interior de la empresa, se da cuenta de todo lo que esta haciendo, tanto para bien como para mal y como corregir el camino para el desarrollo optimo de la empresa.

La intervención muestra cosas que se hace bien y mal, de ahí salen los aprendizajes, en cada empresa es diferente y cada una te muestra y enseña diferentes cosas. En el caso particular se noto un cambio en la forma de pensar y actuar del empresario con su compañía, de ser una persona que tomaba decisiones de forma improvisada y reactiva a ser una persona que le preocupaba tener la información, para poder tomar decisiones importantes y que le den rumbo a su empresa en el logro de sus objetivos.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

2. Electrónicas

- Castro, K. (11 de Agosto de 2017). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/industria-joyera-negocio-mexico/>
- DENUE. (s.f.). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de <https://inegi.org.mx/temas/directorio/>
- IIEG. (Octubre de 2018). *Industria Joyera Ficha Sectorial*. Obtenido de https://www.iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_joyeria.pdf
- INEGI. (2018). *La industria de la moda, la joyería y el calzado*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- SEGOB. (12 de Jul de 1994). *SEGOB Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4713485&fecha=12/07/1994
- Serrano, D. E., Amparo, D., & Rivera, C. (2016). *LA INDUSTRIA JOYERA EN MÉXICO. EL CASO DE GUADALAJARA*. Mérida: AMECIDER – ITM.
- SGM. (2017). *Sistema Integral sobre Economía Minera (SINEM)*. Obtenido de https://www.sgm.gob.mx/SINEMGobMx/produccion_minera.jsp
- Victoria, G. (15 de Nov de 2012). *El país*. Obtenido de https://elpais.com/tecnologia/2012/11/14/actualidad/1352899330_445137.html
- Vogue México. (2019). *Revista Vogue México*. Obtenido de: <https://www.vogue.mx>

V. Anexos

1. Análisis del entorno
2. OPERACIONES
 - a. Manual de toma de tiempos y movimientos
 - b. Formato para la toma de tiempos
 - c. Análisis de toma de tiempos y movimientos
3. RECURSOS HUMANOS
 - a. Manual de recursos humanos
 - b. Organigrama general
 - c. Descripciones de puestos
 - d. Tablero de habilidades
4. GESTIÓN
 - a. Canvas General
 - b. Canvas Maquila
 - c. Canvas Mayoreo medio mayoreo
 - d. Canvas consumidor final
5. MERCADOTECNIA
 - a. Video de focus group
 - b. Análisis de focus group
 - c. Resumen de tendencias
 - d. Matriz SMART de tácticas de marketing
 - e. Listado de grupos de facebook
 - f. Análisis de la página web – consumidor final
6. FINANZAS
 - a. Formato de caja chica
 - b. Políticas de caja chica
 - c. Formato de ingresos y egresos mayores
 - d. Herramienta de estados financieros
 - e. Herramienta de inventario de insumos
 - f. Herramienta de costeo.