



# UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA

Coordinación de Bibliotecas

Biblioteca Digital

La presente tesis es publicada a texto completo en virtud de que el autor ha dado su autorización por escrito para la incorporación del documento a la Biblioteca Digital y al Repositorio Institucional de la Universidad de Guadalajara, esto sin sufrir menoscabo sobre sus derechos como autor de la obra y los usos que posteriormente quiera darle a la misma.



**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE NEGOCIO DE “COSMOS”, EMPRESA  
DE JOYERÍA Y RELOJERÍA EN PUERTO VALLARTA, JALISCO.**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS PRESENTA:

**Lic. Daniel Adrian Ávalos Villaseñor**

Director de tesis:

**Mtro. Camilo Patiño García**

**Puerto Vallarta, Jalisco, Julio 2019**



**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE NEGOCIO DE “COSMOS”, EMPRESA  
DE JOYERÍA Y RELOJERÍA EN PUERTO VALLARTA, JALISCO.**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS PRESENTA:

**Lic. Daniel Adrian Ávalos Villaseñor**

Director de tesis:

**Mtro. Camilo Patiño García**

**Puerto Vallarta, Jalisco, Julio 2019**

## AUTORIZACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Junta Académica de la Maestría en Administración de Negocios

Centro Universitario de la Costa

### PRESENTE

Por medio del presente les envié un cordial saludo y a la vez hago de su conocimiento que, una vez revisado el proyecto de tesis que presenta el alumno DANIEL ADRIAN AVALOS VILLASEÑOR, con código 217893688, con el tema: **"PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE NEGOCIO DE "COSMOS", EMPRESA DE JOYERÍA Y RELOJERÍA EN PUERTO VALLARTA, JALISCO"**; Considero que el trabajo reúne los requisitos de contenido, metodología y estructura para ser sometido a proceso de lectura para la obtención del grado de Maestro en Administración de negocios.

Además, notifico que el trabajo incorpora todas las observaciones que con antelación se hicieron para su mejora y su presentación final.

Sin otro particular, quedo en espera de su atenta respuesta, me despido.

ATENTAMENTE

Puerto Vallarta, Jal., 19 de julio de 2019



Mtro. CAMILO PATIÑO GARCÍA

DIRECTOR DE LA TESIS DE MAESTRÍA

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 .....	3
Marco contextual del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Puerto Vallarta .....	3
1.1 Definición de empresa.....	4
1.2 Situación económica de las PYMES a nivel mundial .....	6
1.3 Situación económica de las PYMES a nivel nacional .....	20
1.4 El comercio al por menor en México .....	24
1.5 Desempeño nacional del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes .....	26
1.6 Desempeño estatal del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes ..	29
1.7 Desempeño del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Puerto Vallarta .....	30
1.8 Antecedentes de la empresa .....	31
1.9 Generalidades de la empresa.....	33
Capítulo 2 .....	35
Análisis teórico de los modelos de negocio.....	35
2.1 La herramienta de análisis FODA .....	36
2.2 Cadena de valor .....	40

2.3 Matriz McKinsey-General Electric .....	42
2.4 Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff .....	46
2.5 Matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio BCG .....	49
2.6 Matriz BCG.....	55
2.7 Cuadro de mando integral. ....	57
2.8 Matriz de ciclo de vida del negocio Arthur D. Little .....	58
Capítulo 3 .....	60
Metodología de la investigación .....	60
3.1 Preguntas de investigación .....	61
3.2 Objetivos .....	61
3.3 Justificación .....	62
3.4 Diseño .....	63
3.5 Método .....	64
3.6 Técnicas de obtención de información.....	64
Capítulo 4 .....	66
Análisis de la Empresa Cosmos .....	66
4.1 Análisis FODA Joyería “Cosmos” .....	67
4.2 Diagnóstico de la empresa. ....	71
4.2.1 Diagnóstico general.....	71
4.2.2 Diagnóstico del área de administración. ....	73

4.2.3 Diagnóstico del área de mercado.....	75
4.2.4 Diagnóstico de finanzas .....	78
4.2.5 Diagnóstico de producción.....	80
4.2.6 Diagnóstico de recursos humanos .....	83
4.2.7 Área de oportunidad detectada mediante el diagnóstico.....	85
4.2.8 Perspectiva de la dirección de la empresa .....	85
Capítulo 5 .....	86
Determinación de alternativas de solución .....	86
5.1 Manual de contenido.....	87
5.1.1 Proceso general de Joyería Cosmos .....	87
5.1.2 Operación actual de Joyería Cosmos.....	92
5.1.3 Esquema de procesos Joyería Cosmos .....	95
5.2 Descripción del esquema de procesos de Joyería Cosmos.....	96
5.2.1 PRO-001-COMP: Compras .....	97
5.2.2 PRO-002-REC: Recepción de mercancía .....	98
5.3.3 PRO-003: Venta .....	99
5.2.4 PRO-004: Limpieza y resurtido de mercancía.....	100
5.3 Manual de procesos.....	101
5.3.1 PRO-001-COMP: Compras .....	101
5.3.2 PRO-002-REC: Recepción de mercancía .....	108

5.3.3 PRO-003: Venta .....	113
5.3.4 PRO-004-LIMP/RES: Limpieza y resurtido.....	123
5.4 Descripción de puestos.....	133
5.5 Organigrama .....	142
5.6 Porcentaje de participacion por bimestre. ....	142
5.7 Matriz BCG de los productos.....	147
5.8 Filosofía Corporativa: .....	149
Conclusiones .....	150
Recomendaciones .....	154
Bibliografía .....	156
Anexos .....	160

## Índice de Figuras

Figura 1. Distribución del número de empresas por tamaño en España.....	8
Figura 2. Porcentaje de trabajadores inscritos en la seguridad social.....	9
Figura 3. Empresas según segmento empresarial (Distribución porcentual).....	10
Figura 4. Personal ocupado por sexo según segmento empresarial 2016 (Distribución porcentual).....	12
Figura 5. Factores que afectan la participación de las PYMES en las cadenas de valor mundiales.....	18
Figura 6. Distribución del número de empresas y del personal ocupado total por tamaño de empresa, 2014.....	21
Figura 7. Distribución del número de empresas y del personal ocupado total por sector de actividad económica 2014.....	22
Figura 8. Distribución del número de microempresas según opinión sobre el crecimiento de su negocio y razón principal por la que no desean que estos crezcan. ....	22
Figura 9. Uso de equipo de cómputo en las empresas por tamaño.....	23
Figura 10. Distribución del número de empresas según su condición de uso de internet por tamaño de empresa, 2014.....	24
Fogura 11. Participación del comercio al por menor en México 2004.....	25
Figura 12. Participación del comercio al por menor en México 2009.....	25
Figura 13. Participación del comercio al por menor en México 2014.....	26
Figura 14. Participación del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en México 2004, 2009 y 2014.....	27

Figura 15. Participación del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Jalisco 2004, 2009 y 2014 .....	29
Figura 16. Participación del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Puerto Vallarta 2004, 2009 y 2014 .....	31
Figura 17. Matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric .....	45
Figura 18. Directrices estratégicas para la matriz de posición competitiva .....	46
Figura 19. Componentes del vector de crecimiento .....	47
Figura 20. Distribución de la Matriz BCG .....	50
Figura 21. Características de la Matriz BCG .....	51
Figura 22. Ciclo de vida de un producto .....	53
Figura 23. Recomendaciones para establecer objetivos estratégicos.....	55
Figura 24. Matriz de crecimiento/participación del BCG .....	56
Figura 25. Matriz del ciclo de crecimiento de vida del negocio Arthur D. Little. ....	58
Figura 26. Análisis de matriz FODA .....	70
Figura 27. Diagnóstico general de la empresa .....	72
Figura 28. Diagnóstico del área de administración .....	73
Figura 29. Diagnóstico del área de mercado .....	76
Figura 30. Diagnóstico del área de finanzas .....	78
Figura 31. Diagnóstico del área de producción .....	80
Figura 32. Diagnóstico del área de recursos humanos.....	83
Figura 33. Porcentaje de participación de los productos .....	143

Figura 34. Porcentaje de participación de los productos .....	143
Figura 35. Porcentaje de participación de los productos .....	144
Figura 36. Porcentaje de participación de los productos .....	144
Figura 37. Porcentaje de participación de los productos .....	145
Figura 38. Porcentaje de participación de los productos .....	146
Figura 39. Porcentaje de participación de los productos .....	146

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Estratificación por número de trabajadores.....	4
Tabla 2 Estratificación de las empresas de acuerdo con la Secretaria de Economía .....	5
Tabla 3 Distribución del número de empresas por tamaño en España .....	7
Tabla 4 Trabajadores inscritos en la seguridad social .....	8
Tabla 5 Distribución sectorial de las empresas españolas .....	10
Tabla 6 Ventas netas, según segmento empresarial, 2016 (millones de soles) .....	11
Tabla 7 Visión general de los obstáculos a la exportación identificados en algunos estudios sobre los países en desarrollo.....	16
Tabla 8 Visión general de los obstáculos a la exportación identificados en algunos estudios sobre los países en desarrollo.....	17
Tabla 9 Número de empresas por tamaño y personal ocupado .....	21
Tabla 10 Estacionalidad Joyería Cosmos.....	32

Tabla 11 Componentes del análisis FODA.....	36
Tabla 12 Áreas que pueden construir "Fortalezas" o "Debilidades" de una empresa ...	37
Tabla 13 Proceso de aplicación de análisis FODA .....	38
Tabla 14 Consideraciones para el análisis FODA (Interno) .....	39
Tabla 15 Consideraciones para el análisis FODA (Externo) .....	39
Tabla 16 Factores utilizados para medir el atractivo del mercado/sector y la posición competitiva .....	43
Tabla 17 Factores que miden el atractivo del mercado .....	43
Tabla 18 Factores que miden la posición competitiva .....	44
Tabla 19 Matriz de producto-mercado Ansoff.....	48
Tabla 20 Diagnóstico general de la empresa .....	72
Tabla 21 Resultado del área de administración .....	74
Tabla 22 Resultado del área de mercado.....	76
Tabla 23 Resultado del área de finanzas .....	79
Tabla 24 Resultado del área de producción .....	81
Tabla 25 Resultado del área de recursos humanos.....	84
Tabla 26 Matriz BCG de Joyería "Cosmos" .....	148

## Siglas y abreviaturas

ALADI	Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation.
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior.
BCG	Boston Consulting Group.
BSC	Balanced ScoreCard.
CBI	Centre for the Promotion of Developing Countries.
COMP	Compras.
CRIJPEJ	Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco.
ENAPROCE	Encuesta Nacional Sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
KPMG	Klynveld, Peat, Marwik, Goerdeler.
MDP	Millones de Pesos
MEYSS	Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PRM	Participación Relativa en el Mercado.
PRO	Proceso.
PROCD	Procedimiento.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
REC	Recepción de Mercancía.
TCM	Tasa de Crecimiento de Mercado.
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
UE	Unión Europea.
UEN	Unidad Estratégica de Negocio.
VTA	Ventas.

## **Introducción**

En la actualidad la PYMES a nivel mundial son las empresas con mayor número de unidades y las que presentan un mayor índice de mortalidad debido a diferentes tipos de problemas como, administrativos, financieros, de recursos humanos, de producción y mercadotecnia, tal y como fue el caso de la empresa objeto de estudio, en la presente investigación se realizó el estudio de caso de la empresa Joyería Cosmos, el cual se integró de la siguiente manera.

En el capítulo 1 de la presente investigación se analiza el estatus actual de las pequeñas y medianas empresas, cuál es su situación a nivel mundial, nacional y local, además de identificar como es que se clasifican, posterior se analizó la situación del comercio al por menor de artículos de joyería con la finalidad de identificar qué es lo que pasa con este sector que es al que está dirigido la empresa objeto de estudio.

En el capítulo 2 del marco teórico, se analizan las posibles herramientas que se utilizaron para identificar la problemática externa e interna y determinar cuáles son las idóneas para la empresa, para después ajustarla a sus necesidades específicas, de las que se seleccionaron la matriz BCG y análisis FODA, debido a que la empresa no había analizado antes la condición en la que se encontraba.

En el capítulo 3 se plasmó la estrategia metodológica a seguir para el desarrollo de la investigación en la que se fijaron las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, el diseño, el método y las técnicas de obtención de información.

Una vez analizado el contexto, la teoría aplicable y la metodología a seguir se realizó la aplicación del instrumento que abarca las 5 áreas de la empresa, así como el análisis FODA de misma, y de esta manera determinar cuál fue la problemática que se presenta, tanto interna como externa, para poder desarrollar una propuesta que conlleve a la solución de un problema específico de la empresa objeto de estudio.

Con base en la problemática se encontró que presentaba problemas en todas las áreas, sin embargo, se enfocó el área que obtuvo menor puntuación en el instrumento aplicado,

ya que era necesario una intervención de carácter urgente en ese departamento, en la que se inició analizando los procesos internos que posee actualmente la empresa para poder desarrollar manuales que ayuden a la empresa a desarrollarse de una forma adecuada y eficiente, así como se identificó la clasificación e importancia que tiene cada uno de los productos que se manejan dentro de la empresa para que, el empresario pueda enfatizar en estos y obtenga mayores beneficio.

## **Capítulo 1**

### **Marco contextual del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Puerto Vallarta**

## 1.1 Definición de empresa

Se entiende como empresa toda aquella organización que ofrece una serie de bienes y servicios, generalmente con propósitos económicos y/o comerciales, a aquellos que solicitan de sus servicios. Para ello requieren de una estructura determinada y de recursos que permitan mantenerla, que pueden obtenerse de diferentes maneras. Existen empresas de muchos tipos, que se pueden organizar por diferentes criterios. Algunos de dichos criterios son el tipo de actividad que realizan, el origen de los recursos económicos necesarios para que desarrollen su actividad, en qué esfera territorial actúan, su constitución jurídica o incluso su tamaño (Castillero, 2018).

En el presente proyecto de investigación se tomará de referencia a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) por la importancia que este segmento de empresas representa en la economía y en el empleo a nivel mundial, ya que de acuerdo con el boletín de prensa emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) estas son las que aportan el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, por esta razón es de vital importancia fortalecer su desempeño.

Existen diferentes tipos de formas en las que se pueden clasificar las PYMES, mismos que pueden variar de acuerdo al país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, como se observa en la Tabla 1, complementando esta información con elementos como, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (INEGI, 2009).

Tabla 1  
*Estratificación por número de trabajadores*

<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2009)

En México para efectos de la ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, en el artículo 3, párrafo III, establece de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público la estratificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales incluye a los productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, agricultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Por su parte la Secretaria de Economía (2009) publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de junio, un acuerdo mediante el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Dicha estratificación contempla además del número de trabajadores, el rango de monto de ventas anuales en millones de pesos y el tope máximo.

Tabla 2

*Estratificación de las empresas de acuerdo con la Secretaria de Economía*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (MDP)</b>	<b>Tope máximo combinado</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Elaboración propia con base en el Diario oficial de la Federación (2009).

Estos criterios sirven para determinar el tamaño de una empresa, que se establece a partir de una fórmula establecida en el acuerdo tercero, en el que menciona que el tamaño de la empresa estara determinado por el puntaje que estas obtengan mediante

a la siguiente formula: Puntaje de la empresa = (Numero de trabajadores) X 10% + (Monto de ventas anuales) X 90%, mismo que debe ser igual o menor al tope maximo combinado de su categoria, como se observa en la Tabla 2.

## **1.2 Situación económica de las PYMES a nivel mundial**

Según Durán (2017), Directora del Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en entrevista para el portal ONU México, la importancia de las MIPYMES se refleja en que suponen aproximadamente el 90% del sector empresarial en todo el mundo y tienen un papel fundamental en los países en desarrollo, ya que estas fungen como los principales fuentes de creación de empleo y ayudan al crecimiento económico. Asimismo menciona:

*“Las micro empresas y PYMES son responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo y uno de los principales activos para la reducción de la pobreza y el fomento al desarrollo”* (Durán, 2017, p. 13)

Asimismo, según el informe “Financiamiento de PYMES y emprendedores 2018”, realizado por OCDE (2018), señalan y hacen énfasis en la importancia que las PYMES tienen en el crecimiento económico, en concreto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos menciona que estas desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico, la creación de empleo, el desarrollo local y regional así como la cohesión social. Asegurando que todas las empresas de la zona OCDE son de pequeño y mediano tamaño, y que estas generan el 60% del empleo total.

En España, de acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS) Publicados en el boletín del Ministerio de Economía, industria y competitividad (2018A), la distribución de las PYMES representa una concentración en el sector autónomo no asalariado, como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3  
*Distribución del número de empresas por tamaño en España*

Empresas por tamaño	Número de empresas	Porcentaje respecto al total
Autonomos (PYME sin asalariados)	1,535,472	53.92%
Micro empresas (1-9 asalariados)	1,135,054	39.86%
Pequeñas empresas (10-49 asalariados)	149,320	5.24%
Medianas (50-249 asalariados)	23,402	0.82%
Grandes (250 o mas asalariados)	4,487	0.16%
Total empresas	2,847,735	100%

Fuente: Elaboración propia con base con datos del Ministerio de Economía, industria y competitividad (2018a)

De las 2,887,735 que se encontraban inscritas a enero del 2018 en la seguridad social 1,535,472 son empresas autonomas, es decir, PYME sin asalariados que representa el 53.92% del total, 1,135,054 son micro empresas con 1-9 asalariados que representa al 39.86% del total, 149,320 son pequeñas empresas con 10-49 asalariados que representa 5.24% del total, 23,402 son empresas medianas con 50 a 249 asalariados 0.82% y solo 4,487 se trataba de grandes empresas con mas de 250 asalariados que representa 0.16% del total de las empresas registradas, por lo que de acuerdo a los datos proporcionados por este organismo las PYMES en españa representan el 99.84%, y su distribución se puede observar en la Figura 1.

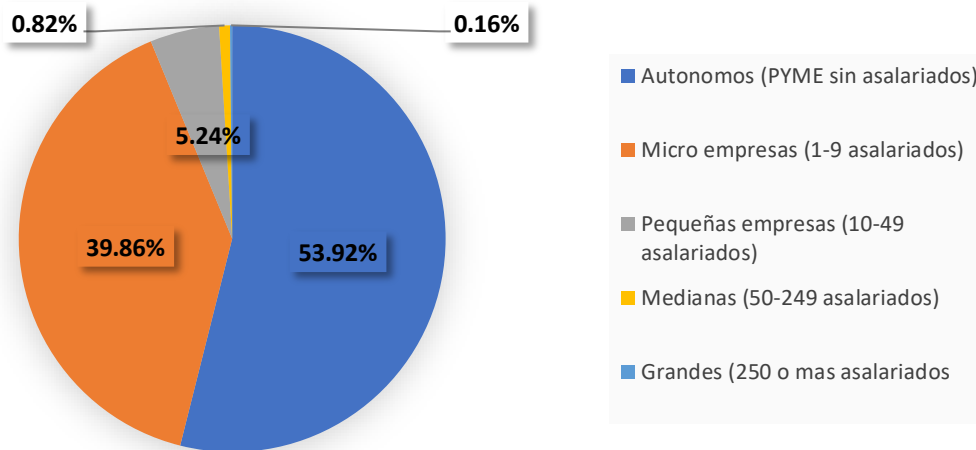


Figura 1. Distribución del número de empresas por tamaño en España

Fuente: Elaboración propia con base con datos del Ministerio de Economía, industria y competitividad (2018a)

Tabla 4  
Trabajadores inscritos en la seguridad social

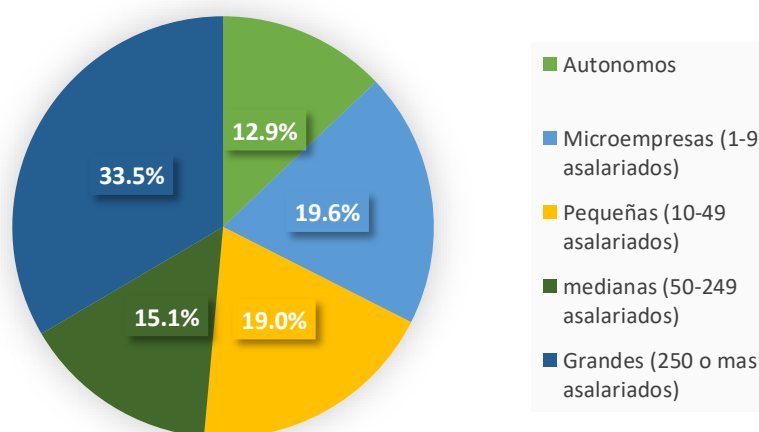
Empresas por tamaño	Trabajadores	Porcentaje respecto al total
Autónomos (PYME sin asalariados)	1,962,774	12.9%
Micro empresas (1-9 asalariados)	2,978,683	19.6%
Pequeñas empresas (10-49 asalariados)	2,889,575	19.0%
Medianas (50-249 asalariados)	2,296,977	15.1%
Grandes (250 o mas asalariados)	5,092,929	33.5%
Total trabajadores	15,220,938	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por Ministerio de Economía, industria y competitividad (2018a)

Asimismo, las PYMES en España representan una gran fuente de empleo para la población ya que según datos proporcionados por el Ministerio de empleo y seguridad social publicados en el boletín emitido por Ministerio de Economía, industria y

competitividad (2018) del los 15,220,938 trabajadores que se tenían registrados en el organismo, las Empresas autonomas (PYMES sin asalariados) generaron empleo para 1,962,774 trabajadores dato que representa el 12.9% del total, com ose observa en la Tabla 4.

Por su parte las Microempresas (1-9 Asalariados) generaron 2,978,683 de empleos cifra que representa el 19.6%, las pequeñas empresas (10-19 asalariados) generaron 2,889,575 empleos cifra que representa 19.0% del total, las empresas medianas (50-249 asalariados) generaron 2,296,977 de empleos cifra que representa el 15.1% y las grandes empresas (250 o mas asalariados) generaron 5,092,929 empleos lo que representa 33.4% del total de empleos, en España de acuerdo con este organismo las PYMES generan el 66.5% del empleo como se observa en la figura 2.



*Figura 2.* Porcentaje de trabajadores inscritos en la seguridad social

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por Ministerio de Economía, industria y competitividad (2018a)

Asimismo, según el Directorio Central de Empresas (2017) señala que existen en España 3,279,120 empresas al 01 de enero de 2017, de las cuales 198,823 pertenecen al sector de la industria cifra que representa el 6.1% del total, 402,857 pertenecen al sector de la construcción equivalente al 13.3% del total, 752,875 al comercio el cual es el 23% del total, y 1,924,565 al resto de servicios dato que equivale al 58.7%, respecto a esta

información se puede concluir que el sector servicios (Comercio y resto de servicios) equivalen a 2,677,440 equivalente a 81.7% posicionándose como el sector con más empresas en España, como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5  
Distribución sectorial de las empresas españolas

Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios	Total
198,823	402,857	752,875	1,924,565	3,279,120
6.1%	12.3%	23.0%	58.7%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio Central de Empresas (2017).

En Latinoamérica la importancia de las PYMES presenta un contexto distinto, por ejemplo en Perú, indudablemente las empresas pequeñas conforman un amplio porcentaje del tejido empresarial de la nación ya que de acuerdo con datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), en el año 2016 de las 88 mil 591 empresas registradas, 74 mil 857 eran pequeñas, que representaban el 84.5% del total, seguido de las grandes empresas con 9 mil 659 equivalentes al 10.9% y las medianas empresas con 4 mil 75 representando el 4.6%, lo cual se puede apreciar en la figura 3.

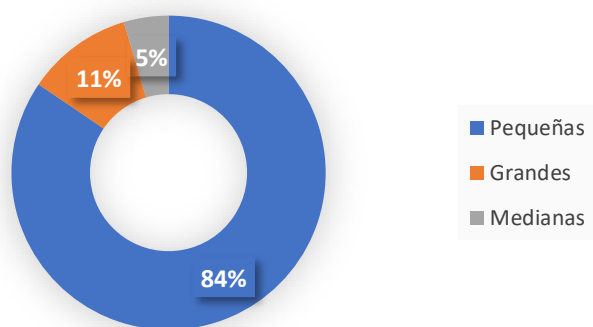


Figura 3. Empresas según segmento empresarial (Distribución porcentual)

Fuente: Elaboración propia con base en INEI (2018).

Ahora bien, del total de empresas registradas, el 42.8% correspondieron a empresas dedicadas a la actividad comercial, seguidas de aquellas concentradas en la prestación de servicios a empresas con el 11.6%, manufactura con 11.3%, transporte y almacenamiento con 9.9% y construcción con un 9.0% entre las más importantes. En contraste, las actividades económicas que registraron una cantidad inferior de participación correspondieron a hidrocarburos y servicios de electricidad, gas, vapor, y aire acondicionado con el 0.1% cada una, mientras que suministro de agua, evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación el 0.5%.

Como toda empresa, las ventas de bienes y/o servicios conforman la fuente de ingresos, que le permiten dar continuidad con el ciclo del proceso de producción o prestación de servicios. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Económica Anual 2017, en el ejercicio económico correspondiente al año 2016, las ventas netas de las empresas ascendieron a un total de 847 mil 108 millones de soles, dónde el mayor porcentaje fue generado por las grandes empresas con un 79.6%, seguido de las pequeñas empresas con el 16.7% y únicamente con el 3.7% las medianas empresas (INEI, 2018), como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6  
*Ventas netas, según segmento empresarial, 2016 (millones de soles)*

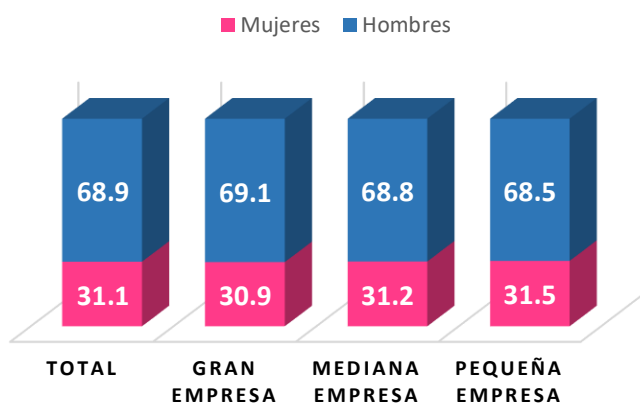
<b>Segmento empresarial</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>847 108</b>	<b>100.0</b>
Gran empresa	674 275	79.6
Mediana empresa	31 341	3.7
Pequeña empresa	141 492	16.7

Fuente: Elaboración propia con base en INEI (2018).

Con relación al personal ocupado, en el 2016 las empresas generaron empleo de forma directa a 3 millones 367 mil 212 personas, de las cuales 2 millones 85 mil 230 colaboradores correspondieron a empresas grandes con el 61.9%, mientras que las empresas pequeñas mantuvieron ocupado a 1 millón 99 mil 446 trabajadores, que

representaron el 32.7% y las medianas empresas produjeron empleo directo para 182 mil 536 trabajadores, que conformaron el 5.4% del total del personal ocupado por empresas (INEI, 2018).

Con relación al género, como se observa en la figura 4, el mayor porcentaje de participación lo ocuparon los hombres con el 68.9% comparado con las mujeres con un 31.1%, las cuales en su mayoría se encontraron laborando en pequeñas empresas, equivalentes a 31.5%, mientras que los hombres registraron una mayor participación en las grandes empresas con el 69.1% (INEI, 2018).



*Figura 4. Personal ocupado por sexo según segmento empresarial 2016 (Distribución porcentual)*

Fuente: Elaboración propia con base en INEI (2018).

No obstante, existe una serie de factores que obstaculizan el pleno desarrollo de las PYMES en Perú, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática uno de los principales problemas que limitan el crecimiento de las empresas es la informalidad, ya que la mayoría de estas señalan que existe competencia informal para su principal producto, presentándose dicho inconveniente esencialmente en las microempresas, mientras que en las medianas y grandes empresas el problema es menor (Gestión, 2016).

Asimismo, las organizaciones consideran que la demanda es limitada, existe una excesiva regulación tributaria y dificultad para acceder al financiamiento. En cuanto a

ésta última, el 10% de las empresas emplean como producto financiero el Factoring, principalmente en las empresas grandes, seguido de las empresas medianas, pequeñas y microempresas (Gestión, 2016).

Por otro lado, Avolio, Mesones y Roca (2011) en un estudio realizado en las micro y pequeñas empresas en Perú, identificaron cinco factores esenciales que frenan el crecimiento de este tipo de empresas: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Dentro de los factores administrativos, la gestión de los recursos humanos, aspectos contables y financieros, la capacitación y la administración propia del negocio, se destacaron como principales limitantes.

Con relación a los factores operativos, los aspectos de mercadeo, el establecimiento de precios, el control de la producción y el control de inventarios representaron las principales adversidades, mientras que, en los factores estratégicos sobresalieron el acceso a capital, la falta de una visión a largo plazo y planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados. Por otro lado, los factores externos de mayor incidencia correspondieron a la corrupción, informalidad y tecnología. En contraste, la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios, conformaron los factores personales (Avolio, Mesones y Roca, 2011).

A través de un estudio realizado a micro, pequeños empresarios y emprendedores en Chile realizado por Logistec (2018) en el que señala que la gran mayoría de empresa en Chile con micro empresas, las cuales año con año van perdiendo terreno en el aporte a la economía nacional y también en el de la generación y calidad de los empleos, uno de los factores que contribuye a esta situación es la poca regulación existente en Chile, lo que permite que pocos sean dueños de mucho (Monopolio), así como el acceso al financiamiento, pago de proveedores, desarrollo de competencias y los obstáculos que existen para emprender.

Asimismo, se señaló que una de las oportunidades con las que cuentan las micro empresas para cerrar la brecha avismal que existe entre ellas y las grandes empresas es el uso de las tecnologías, sin embargo, esta cuestión hace que las empresas tengan

un problema para implementarlas principalmente por dos razones que son el costo que estas significan o por el desconocimiento técnico que estas tienen sobre sus funcionalidades (Logistec, 2018).

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (2016) en su informe sobre el comercio mundial “Igualdad de condiciones para el comercio de las PYMES” menciona algunos de los principales obstáculos a los que estas se enfrentan en el comercio, como se observa en la Tabla 7 y 8. En este informe mencionan que todos los costos en que estas tienen derivado de su actividad comercial, ya sean fijos o variables, repercuten negativamente en su capacidad para participar en el comercio. Ya que a diferencia de las grandes empresas, las PYMES son más sensibles a los obstáculos comerciales, y señalan cuáles son los principales obstáculos.

- Algunos aranceles y las restricciones no arancelarias.
- La facilitación del comercio fomenta la entrada de las PYMES en los mercados de exportación, la cual está relacionada con la disponibilidad de información, las resoluciones anticipadas y los procedimientos de revisión.
- Las PYMES de servicio se ven relativamente más perjudicadas por los obstáculos al “Establecimiento” que por los obstáculos a las “operaciones”.
- La logística tiende a costar más a las PYMES que a las grandes empresas.
- Las PYMES hacen frente a un mayor racionamiento del crédito, es decir mayores costos de “preselección” y a tipos de interés más elevados.
- La revolución de las TIC’s favorece especialmente a las PYMES. Sin embargo el comercio en línea tiene algunos costos específicos, como los relativos al acceso a las TIC y la necesidad de disponer de regímenes fiables y previsibles para las transferencias mundiales de datos.

En conclusión las cadenas de valor mundiales ayudan a las PYMES a superar algunas de las dificultades que tienen para acceder a los mercados internacionales. Sin embargo, la falta de conocimientos especializados y tecnología, junto con el acceso deficiente a la financiación, los costos de logística e infraestructura y la incertidumbre regulatoria

dificultan la participación de esas empresas en las cadenas de valor mundiales Organización mundial del comercio, 2016 Página 93.

En el mismo informe de Organización Mundial del Comercio (2016) se señalan los obstáculos que se presentan en el comercio tanto internos como externos de las PYMES para incorporarse a la cadena de valor y avanzar en ellas, por sectores el cual se centro en los cinco sectores fundamentales: la industria agroalimentaria, el sector de las tecnologías de la información (TIC's), el sector de los textiles y prendas de vestir, el turismo, y el transporte y la logística.

Tabla 7

*Visión general de los obstáculos a la exportación identificados en algunos estudios sobre los países en desarrollo*

<b>Países de la OCDE y APEC</b>	<b>Países de la ALADI</b>	<b>Programas de asistencia para la exportación del CBI</b>
<b>Estudio de la OCDE y del APEC (2008) sobre los obstáculos a la internacionalización por 978 PYMES de 47 países</b>	Un informe de la OCDE (2005) presenta las conclusiones de un estudio sobre 30 PYMES de 12 países de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)	Vonk et al. (2015) evaluaron cinco programas de asistencia para la exportación del CBI. El objetivo de estos programas es aumentar las exportaciones de los países en desarrollo a Europa. La evaluación se basó en entrevistas y cuestionarios a determinadas PYMES. La encuesta recibió 33 respuestas (24 de empresas indias) sobre cuál era la razón más importante por la que no se exportaba (mas) a la UE.

### Obstáculos al comercio

<b>Identificación de oportunidades empresariales en el extranjero</b>	Falta de información y prescripciones	Falta de contactos empresariales
<b>Escasa información para identificar/analizar mercados</b>	Procedimientos aduaneros y burocráticos	Falta de información sobre los mercados
<b>Incapacidad para comunicarse con clientes potenciales en el extranjero</b>	Mecanismos de financiación y pago	
<b>Dificultades para conseguir una representación fiable en el extranjero</b>	Obstáculos no arancelarios	
<b>Falta de tiempo por parte del personal directivo para abordar la internacionalización</b>	Transporte: costo, frecuencia e inseguridad, inadecuación de la logística	
	Reglamentación sobre comercialización y acuerdos regionales	
	MSF y medidas técnicas heterogéneas	
	Asimetrías en la infraestructura física y tecnológica de los países	
	Inestabilidad política y económica	
	Subvenciones	

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2016).

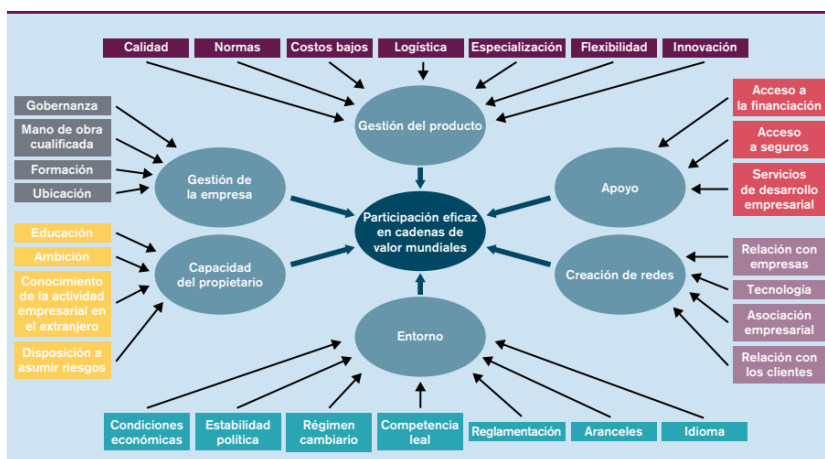
Tabla 8

*Visión general de los obstáculos a la exportación identificados en algunos estudios sobre los países en desarrollo*

<b>Etiopía</b>	<b>Irán</b>	<b>Jordania</b>	<b>Mauricio</b>	<b>Nigeria</b>	<b>Sri Lanka</b>
Estudio de lakew y Chiloane-tsoka (2015) sobre nueve PYMES del sector de cuero y en el capital de Etiopía	Estudio de Kabiri y Mokshapathy (2012) sobre 76 PYMES dedicadas al comercio de frutas, legumbres y hortalizas en Teherán	Estudio de Al-Hyari et al. (2012) sobre 135 PYMES manufactureras jordanas	Estudio de Dusoye et al. (2013) sobre 41 PYMES exportadoras en Mauricio.	Estudio de Okpara (2009) sobre 72 PYMES manufactureras en Nigeria,	Estudio de Gunaratne (2009) sobre un cuestionario postal a PYMES en Sri Lanka.
<b>Principales obstáculos al comercio</b>					
Falta de financiación	Procedimientos y documentación para la exportación	Costo del transporte	Costos de transporte elevados	Falta de conocimiento de los mercados de exportación	Falta de financiación
Obstáculos arancelarios y no arancelarios	Comunicación con los clientes extranjeros	Reglamentos y normas publicas	Costos asociados al establecimiento de oficinas en el extranjero	Falta de financiación de las exportaciones	Practicas burocráticas corruptas en el país
Desconocimiento de los procedimientos de exportación	Cobro de los pagos procedentes del extranjero	Normas y reglamentos extranjeros	Fluctuaciones cambiarias	Dificultades para cumplir los requisitos de documentación necesarios para exportar	Obstáculos arancelarios y no arancelarios
Lentitud en el cobro de los pagos procedentes del extranjero	Restricciones en materia de exportación	Cobro de pagos procedentes del extranjero	Falta de financiación	Costo del transporte y de los seguros	Idioma falta de datos fiables sobre los mercados externos
Distribución en el extranjero	Inestabilidad política en los mercados externos	Costo del capital destinado a financiar las exportaciones	Burocracia de la administración publica	Idioma	Dificultades en la gestión de las actividades de publicidad y promoción.
Complejidad de la documentación necesaria para la exportación	Obstáculos arancelarios y no arancelarios	Riesgo relacionado con las divisas	Dificultades para conseguir una representación fiable en el extranjero	Políticas cambiarias	
Inestabilidad política en los mercados externos	Desconocimiento de las prácticas empresariales en el extranjero	Información insuficiente sobre los mercados externos			
Tipos de cambio	Diferencias socioculturales, idioma Falta de información sobre los mercados externos Canales de distribución Costos logísticos	Fluctuaciones cambiarias			

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2016)

Asimismo, la Organización Mundial del Comercio (2016) señala que el Banco Asiático de desarrollo y el instituto del banco Asiático de desarrollo aplicaron en 2014-2015 una encuesta a organizaciones de cuatro economías en desarrollo Asiáticas, dentro de las cuales se encontraba Kazajastán, Papua Nueva Guinea, Filipinas y Sri Lanka, las cuales estaban destinadas a identificar los factores principales que impulsan a las PYMES a integrarse en cadenas de valor mundiales. Dicho estudio dio como resultado que la pyme depende de numerosos factores para participar en las cadenas de valor mundiales, como de la gestión del producto, diferentes tipos de apoyos, creación de redes, entorno, capacidad del propietario y gestión de la empresa como se muestra en la figura 5.



*Figura 5.* Factores que afectan la participación de las PYMES en las cadenas de valor mundiales

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2016).

Otra problemática latente en las PYMES es la administración de inventarios tal y como lo señala Torres (2018) en su artículo nombrado "Administración de inventarios, un desafío para las PYMES" en el cual señala la importancia actual de la administración de estos, debido a que en estos se centra gran parte de la inversión de capital de la organización. Hace especial énfasis en que el administrar el inventario sin importar el tipo de organización implica especificar la cantidad de material que se necesita y cuando hacer los pedidos, recibir, almacenar, llevar un registro, y todo para mantener los costos bajos y conservar solo lo suficiente para las ventas.

El que las organizaciones tengan una buena gestión de los inventarios ayuda a tener una buena calidad de los productos así como a tener operaciones más eficientes, caso contrario el tener un descontrol, puede repercutir en clientes descontentos y problemas financieros que pueden llevar a la compañía a la quiebra (Torres, 2018).

Actualmente los consumidores no solamente quieren comprar productos, si no, toda la experiencia que la compra representa por lo que un mal servicio, deficiente calidad de los productos y un precio fuera de mercado en una problemática que las PYMES presentan cotidianamente, de acuerdo con Saiz (2014) estos tres factores defraudan las expectativas de los clientes y pueden ser generados en algunas ocasiones por el equipo de ventas, o por desconocer las limitaciones propias de la empresa, no estudiar a la competencia, no readaptar el producto, mala gestión de la imagen corporativa, y cambios constantes del personal.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es la globalización y el efecto que este tiene en las PYMES, García (2006) menciona que “la pelea por conseguir consumidores para sus productos o servicios ya no se circunscribe a un solo país o región” (párrafo 2), en esta situación las empresas que se ven más afectadas son las PYMES, debido a que estas no cuentan con el apoyo de un corporativo poderoso, una economía a escala, contratos benéficos con proveedores por el tamaño de su operación entre otras cuestiones.

El portal Crédito real (2018) en su blog hace una publicación también referente al problema que presentan las PYMES por la globalización que es “la creciente integración de las economías de todo el mundo, en especial a través de los flujos financieros y el comercio” párrafo 1, y el reto que este presenta para las PYMES, debido a que como se señala en el artículo el objetivo de muchos empresarios es el de globalizar sus actividades, situación que afecta a todas las organizaciones de diferentes tamaños en el mundo, pero las más afectadas son las PYMES debido a que cada vez aumentan más sus competidores extranjeros.

Sumándole a esto el uso de las nuevas tecnologías de acuerdo con Meza (2016) las PYMES tienen un gran reto en puerta, el cual consiste en adaptarse a la cuarta revolución industrial, y desarrollar una estrategia para que estas no se vean rebasadas por la

tecnología, ya que estas están enfocadas en vivir con su problemática presentada en el día a día, el uso de la tecnología les permitiera potencializar sus recursos, reducir sus costos y a ser organizaciones más eficientes, aunque para implementar el uso de tecnologías existen implicaciones financieras en ocasiones muy elevadas que superan su capacidad no solo financiera si no de conocimientos.

Otra problemática que se presenta en las PYMES es en su cadena de pagos Gallo (2018) en un artículo publicado por el cronista señala que el 68% de las PYMES en Argentina tiene esta problemática, el cual se refiere a que estas operan con un crédito comercial negativo, es decir las PYMES compran a 30 días pero generalmente reciben pagos a 90 días, de acuerdo con datos del observatorio pyme, las empresas en Argentina de entre 10 y 50 personas conviven con un crédito comercial negativo y manifiesta que este problema está en ascenso.

Por su parte en una publicación realizada por El Financiero el 22 de agosto de 2018 en su portal web, señala una serie de dificultades y obstáculos que frenan el crecimiento de las PYMES impidiendo que este sector se fortalezca de forma adecuada. En donde destacan “no realizar estudios de mercado, falta de planeación, falta de asesoría legal, ignorar la atracción del talento, búsqueda inadecuada de financiamiento, no contar con un plan financiero, olvidarse del marketing, no contar con presencia en internet, precios no competentes en el mercado, no medir los resultados” (El Financiero, 22 de agosto 2018).

### **1.3 Situación económica de las PYMES a nivel nacional**

De acuerdo con la Encuesta Nacional Sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) (ENAPROCE, 2015)

En el país existen un poco más de 4 millones de empresas de las cuales el 97.6% son micro las cuales concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que son el 2.0% y ocupan el 13.5% del personal. El 0.4% restante

lo conforman las empresas medianas, las cuales tienen poco más del 11% del personal ocupados, como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9  
Número de empresas por tamaño y personal ocupado

Tamaño	Empresas.		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
<b>Micro</b>	3 952 422	97.6%	75.4
<b>Pequeña</b>	79 367	2.0	13.5
<b>Mediana</b>	16 754	0.4	11.1
<b>Total</b>	<b>4 048 543</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en boletín de prensa ENAPROCE (2015).

Por sector de actividad económica, el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 56.5% y del personal ocupado total con un 48.2%, por debajo de dicho sector se encuentran los servicios que registraron un 32.4% del total de empresas y un 32.9% del personal ocupado total, y las manufacturas con una participación del 11.1% en el número de empresas y del 18.9% en el personal ocupado total, como se observa en las figuras 6 y 7.

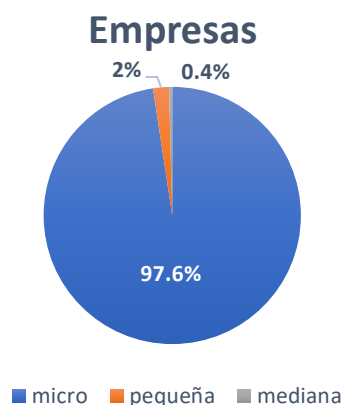


Figura 6. Distribución del número de empresas y del personal ocupado total por tamaño de empresa, 2014.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el boletín de prensa ENAPROCE (2015).

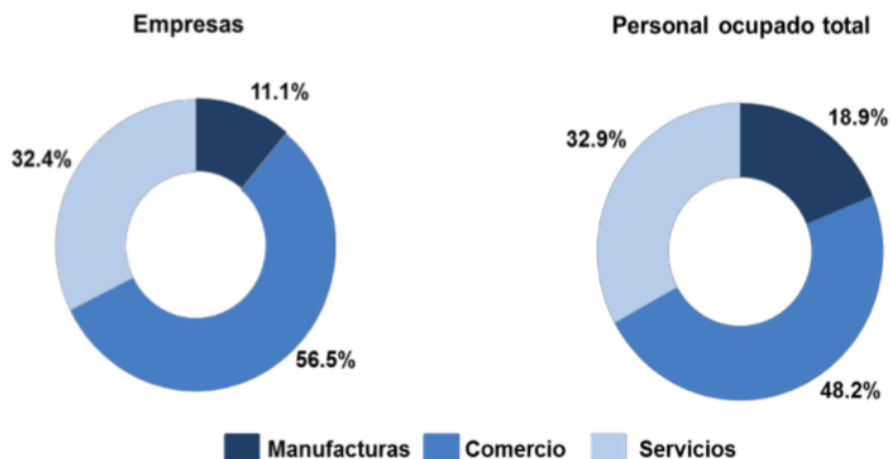


Figura 7. Distribución del número de empresas y del personal ocupado total por sector de actividad económica 2014

Fuente: Elaboración propia con base en boletín de prensa ENAPROCE (2015).

El 14.7% de las microempresas declaran que no les gustaría que sus negocios crecieran. De ese total, el 28.4% lo atribuyen a la inseguridad, el 25.1% se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas y el 18.6% argumentan complicaciones administrativas. Por su parte, la menor proporción de microempresas externan que enfrentarían trámites más costosos, es decir, el 6.0 por ciento (ENAPROCE, 2015).

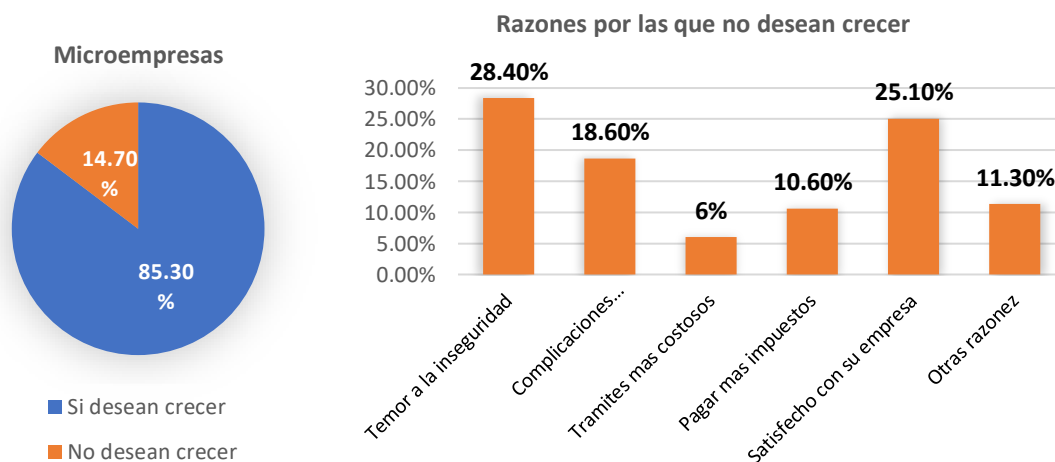
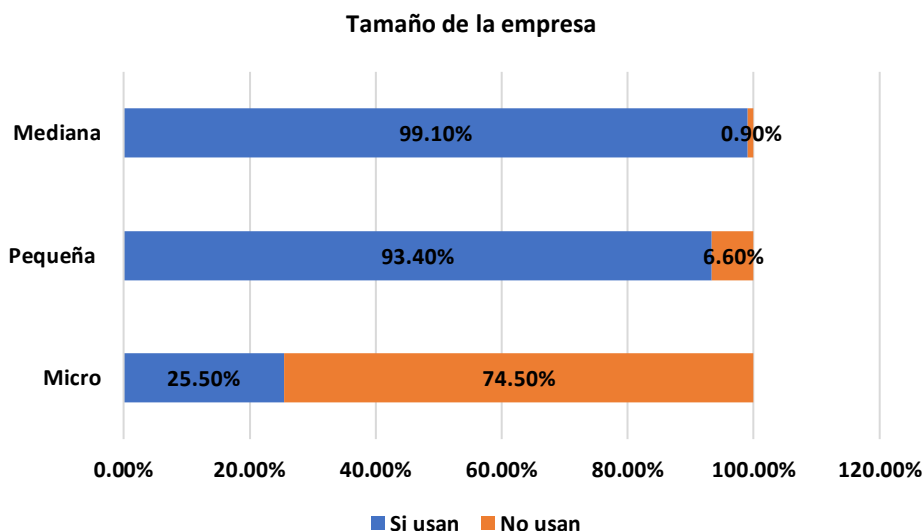


Figura 8. Distribución del número de microempresas según opinión sobre el crecimiento de su negocio y razón principal por la que no desean que estos crezcan.

Fuente: Elaboración propia con base en boletín de prensa ENAPROCE (2015).

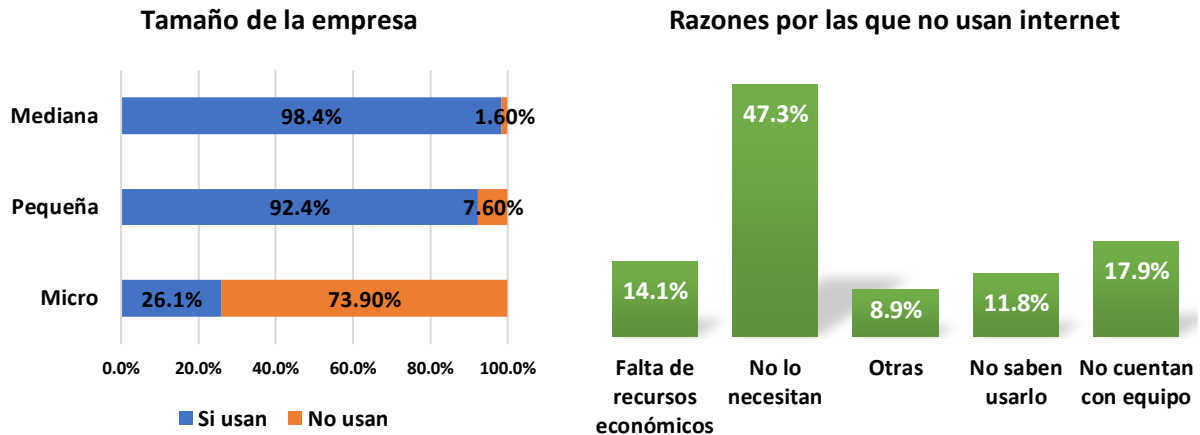
Como se observa en la Figura 9, en 2014 el 74.5% de las microempresas no usaron equipo de cómputo. Dicho porcentaje disminuye en las pequeñas de las cuales solo el 6.6% manifestaron que no usaron equipo de cómputo mientras que las empresas medianas en su mayoría hacen uso de este, solo un 0.9% del total manifestó que no usan.



*Figura 9.* Uso de equipo de cómputo en las empresas por tamaño

Fuente: Elaboración propia con base en boletín de prensa ENAPROCE (2015).

En concordancia con el uso del equipo de cómputo, se tiene el 73.9% de las microempresas que señalan no utilizar internet. Esta situación representa el 7.6% y 1.6% respectivamente de las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, el 47.3% de total de las empresas que no usan internet declaran no necesitarlo como se observa en la figura 10.

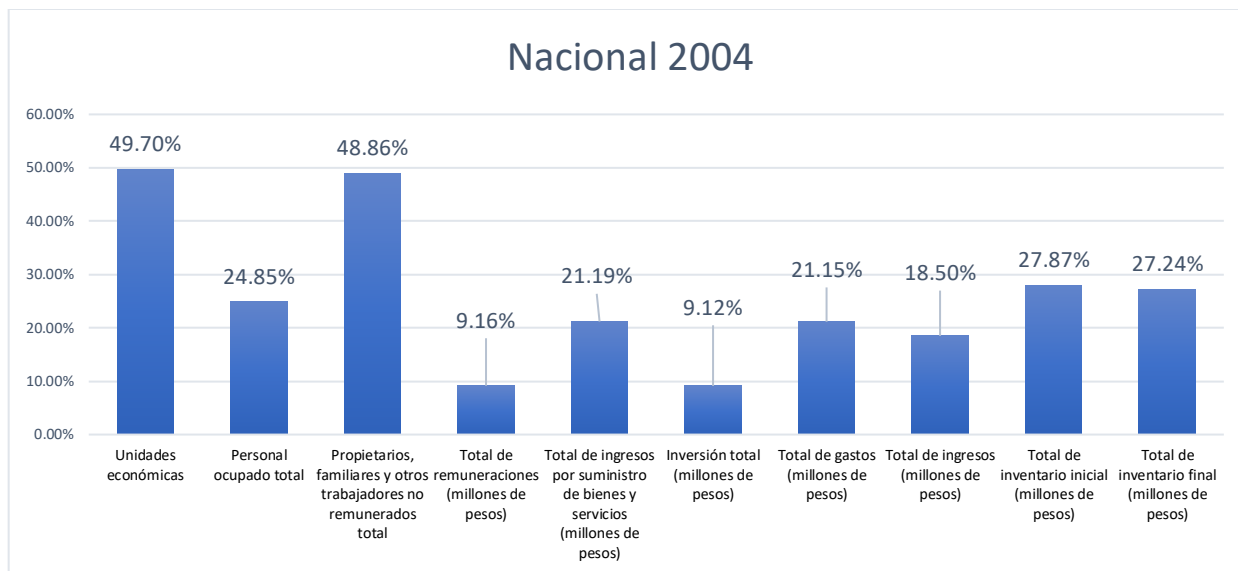


*Figura 10.* Distribución del número de empresas según su condición de uso de internet por tamaño de empresa, 2014.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de KPMG (2013).

#### 1.4 El comercio al por menor en México

El comercio al por menor es uno de los subsectores económicos más importantes para para el país, aunque su participación parece estar disminuyendo al paso de los años de acuerdo con el comportamiento de algunas variables clave como el número de unidades económicas que, de acuerdo con los Censos Económicos del INEGI, en 2004, agrupaba el 49.70% del total, para 2009 disminuyó a 46.74% y para 2014 su participación descendió hasta 45.20%. Otras variables que muestran la pérdida de importancia del subsector son el personal ocupado total que pasó de 24.85% en 2004 a 23.65% en 2014, el total de remuneraciones, que pasó de representar el 9.16 al 7.29% y el total de ingresos que disminuyó de 21.19% al 19.02%.



**Figura 11.** Participación del comercio al por menor en México 2004

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014).

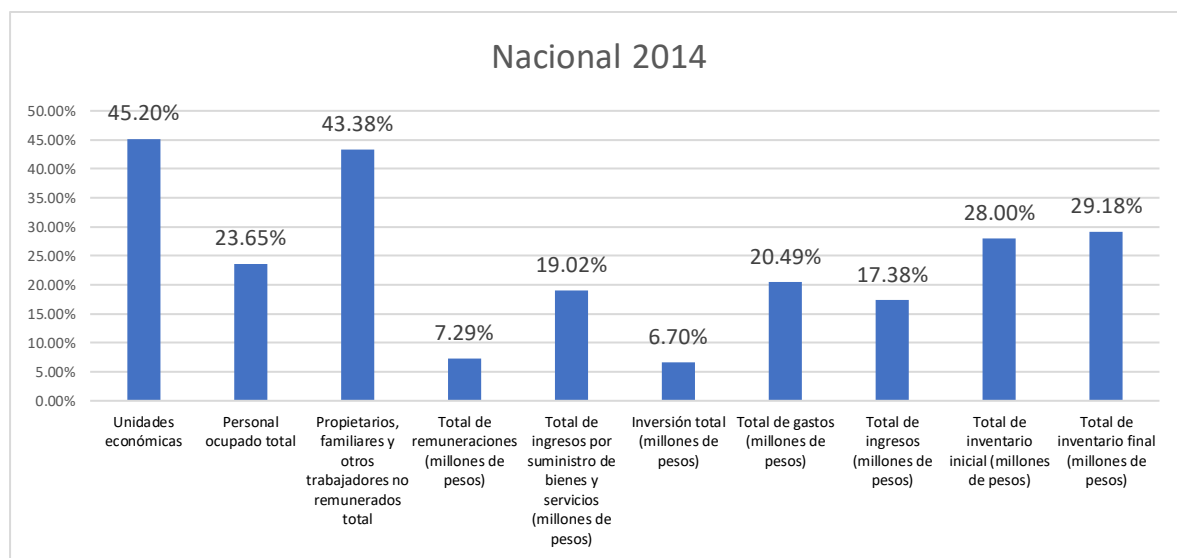
Del total de variables consideradas, solo dos presentaron una mejoría y corresponden a los inventarios finales e iniciales, lo cual no es del todo positivo, pues demuestra que lejos de mostrar una mejoría, el subsector está requiriendo de mayores inversiones en inventarios para seguir operando, pero tal incremento no se está viendo reflejado en un aumento de ingresos en la misma medida.



**Figura 12.** Participación del comercio al por menor en México 2009

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014)

Las causas pueden ser diversas, pero podría tratarse de un proceso de consolidación en el que algunas empresas dominantes, con sistemas de operación, administración y logística más eficientes están tomando el control del mercado, lo que se refleja en una caída del empleo por menores requerimientos de mano de obra como resultado de una mayor productividad de estas empresas. En este sentido, además de lo anteriormente señalado, Becerril (2017) ya indicaba que existen otros factores que están afectando el desempeño del subsector comercio al por menor por lo menos desde 2008, los cuales están relacionados con el incremento de los precios de los combustibles y la caída de la confianza del consumidor que ha provocado una debilidad de la demanda y el resurgimiento de la informalidad.



*Figura 13.* Participación del comercio al por menor en México 2014

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014)

### 1.5 Desempeño nacional del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes

A nivel desagregado, el comercio al por menor se subdivide en múltiples categorías, de la cual será analizada la variable de comercio al por menor de artículos de joyería y relojes mismo que se encuentra clasificado en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2002) con el número 465112, estas están divididas en tres niveles, Nacional, Estatal y Municipal.

En todas las variables analizadas se puede observar que el mercado de joyería en México tuvo mejores resultados en 2009 que en 2014, pues hay una disminución tanto del número de unidades económicas registradas, como del personal ocupado y el resto de las variables con excepción del total de ingresos.

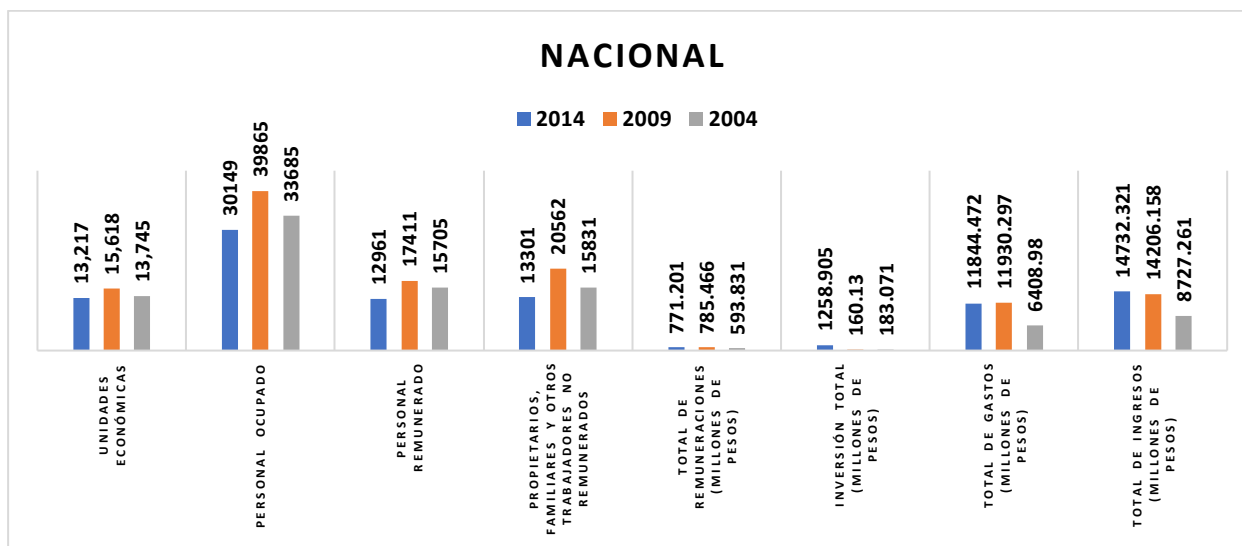


Figura 14. Participación del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en México 2004, 2009 y 2014

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014)

Esto se explica por una serie de acontecimientos que afectaron a tanto a la industria como al comercio de joyas. De acuerdo con el estudio GFMS Gold Survey 2014 realizado por Reuters (2015), el consumo de joyas en México registró caídas durante 15 años, principalmente durante la crisis económica que comenzó en 2009, lo cual orilló a los diseñadores nacionales a buscar alternativas en otros metales. Esta tendencia se revirtió en 2014, cuando por primera vez en 15 años, el consumo de oro aumentó 21.2% respecto al año anterior, debido principalmente a la caída de precios en los mercados internacionales y, al mayor interés del Grupo Peñoles de vender su producción de oro al mercado nacional.

En opinión de Luis Alonso Domínguez, director de la firma Rochin, en una entrevista de El Informador (23 de Julio del 2014);

*“El mexicano dejó de invertir en oro. La pérdida de la capacidad de compra y la inseguridad contribuyeron para que este metal precioso dejara de ser atractivo como accesorio e inversión a largo plazo...El empresario refiere que este fenómeno impactó negativamente a la industria de la joyería al menos desde hace 12 años y que las empresas pequeñas y familiares son las más afectadas”.*

El empresario también señaló a la ley antilavado como otro de los factores que más han afectado, pues establece que las compras superiores a los 52 mil pesos tienen que ser identificadas.

En una entrevista realiza por Forbes (14 de marzo de 2018) a Martin Pereyra, director general de Pandora para mercados emergentes de Latam, señala a México como un país con gran potencial para la joyería, donde las ventas de este mercado van a seguir creciendo más rápido que el resto de la economía en los próximos años, según sus estimaciones. Su estrategia está en línea con las nuevas características del mercado señaladas en los párrafos anteriores y queda perfectamente clara en su declaración:

*“Queremos ser una joyería democrática que no ponga barreras con el consumidor que este no se inhiba al entrar a la tienda, ya que las joyas van de los 1,000 pesos a los 100,000 pesos” (14 de marzo de 2018).*

Un estudio de Euromonitor Internacional citado por Rodriguez (2016) en el portal Fashion Network se suma a las opiniones anteriores respecto a las buenas expectativas del mercado para los próximos años, pero añade un aspecto importante del mercado, que las marcas más importantes Swarovski Crystal, con 4%, Bizarro con 4% y Tous con 3%, tiene menos del 12% de la cuota de mercado, lo que implica que existe una gran oportunidad de crecimiento para otras marcas y existe pocas barreras a la entrada para otros competidores.

A pesar de las buenas expectativas, existen algunos riesgos, entre los que destacan los relacionados con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En una entrevista realizada por El Financiero, el 19 de abril del 2018 a José Dávalos, director de

JD Joyeros, se estimó que las exportaciones de alta joyería, que incluyen piezas de oro, platino y gemas naturales de México a Estados Unidos podrían caer hasta 70 por ciento en caso de que se cancele el tratado (El Financiero, 19 de abril de 2018).

Esto podría ocasionar distorsiones en los precios de las joyas en México, además de que, los cambios repentinos en el panorama político tanto en México, debido a las elecciones, como en Estados Unidos, por los cambios de política comercial impulsados por el Presidente Trump, pueden, potencialmente, generar un escenario de incertidumbre económica y social, en el cual, las personas no apuestan por adquirir productos de lujo, sobre todo joyería, pues el ánimo de regalar disminuye drásticamente (El Financiero, 19 de abril de 2018).

### 1.6 Desempeño estatal del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes

Jalisco es uno de los estados que concentra gran parte de los fabricantes y distribuidores mayoristas de joyas a nivel nacional, prueba de ello es la Expo Guadalajara, que se ha celebrado durante 34 años de forma ininterrumpido, además de que Jalisco es, con el 70% de la producción nacional, el principal productor de joyería de oro y plata en el país. El estado transforma cada año 20 toneladas de oro, 80 de plata y fabrica 50 millones de piezas de bisutería (El Economista, 15 de febrero de 2018).

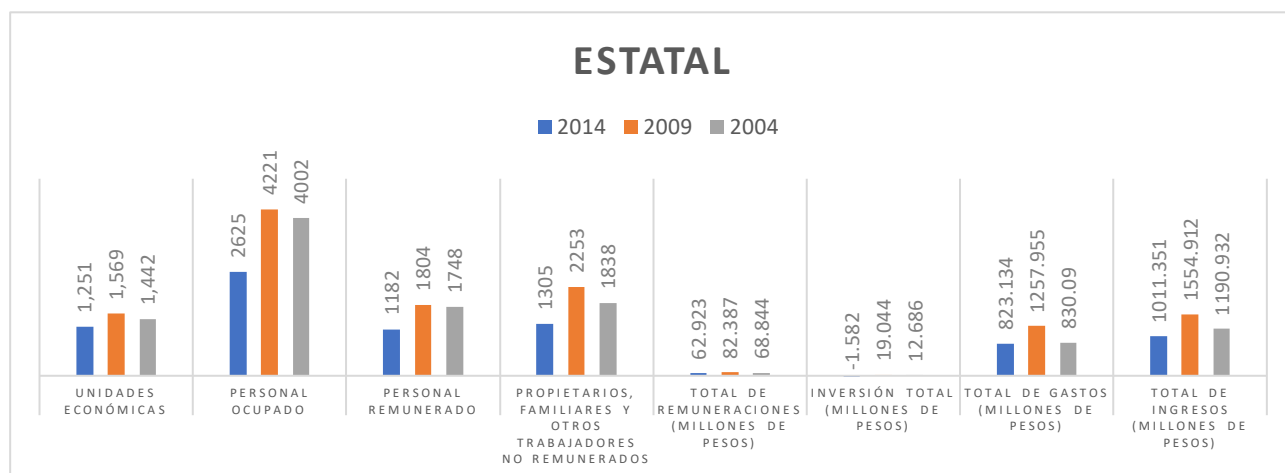


Figura 15. Participación del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Jalisco 2004, 2009 y 2014

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014)

Del mismo modo que sucedió con el mercado a nivel nacional, los resultados fueron mejores en 2009 que, en 2014, básicamente por las mismas razones. En una entrevista realizada por El Financiero (07 de octubre de 2013) a Miguel Coter Ochoa, presidente de la Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco (CRIJPEJ), se señaló la necesidad de mantener sin cambios la Ley del IVA a partir de la reforma fiscal, manteniendo la exención del gravamen en la compra de oro para la industria y la tasa cero en la venta de joyería al mayoreo, pues los competidores internacionales como España, Italia y Turquía gravan con tasa cero la compraventa de oro y las ventas de mayoreo de joyería, aplicando el impuesto solo a las ventas al menudeo.

Ya desde 2012, el entonces presidente de la (CRIJPEJ), Horacio Vázquez Parada, había señalado la inseguridad y el temor a los robos como una de las razones que impidieron a los consumidores el uso de joyería, lo que afectó las ventas, atribuyendo a este motivo una reducción de entre el 3% y el 6%. Debido a lo anterior, Vázquez Parada, señaló la reconversión de los talleres de fabricantes de piezas a oro, a fabricantes de piezas de plata, así como un aumento del 20% de las piezas de oro blanco (El Empresario, 2012).

Respecto a las perspectivas de la actividad, aunque en 2014 las ventas fueron menores que en 2009, los últimos años han sido mejores, especialmente en los días festivos. En una entrevista realizada por El Economista (15 de febrero de 2018), el presidente de la (CRIJPEJ), Ramón Parra Pedroza, señaló que las ventas del 14 de febrero de este año fueron 15% más altas que el mismo mes del año pasado, mientras que esperaban, al momento de la entrevista que, fechas como el 10 de mayo y navidad tuvieran un incremento de las ventas de entre 20% y 25% respecto a los otros meses del año.

### **1.7 Desempeño del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Puerto Vallarta**

En línea con lo sucedido a nivel nacional y estatal, en Puerto Vallarta, la mayoría de las variables que describen el comportamiento de la actividad reflejaron mejores resultados en 2009 que en 2014 y, aunque no existen fuentes de información que permitan

corroborar las causas, se asume que se debió a las mismas causas que afectaron a la actividad en otras regiones.

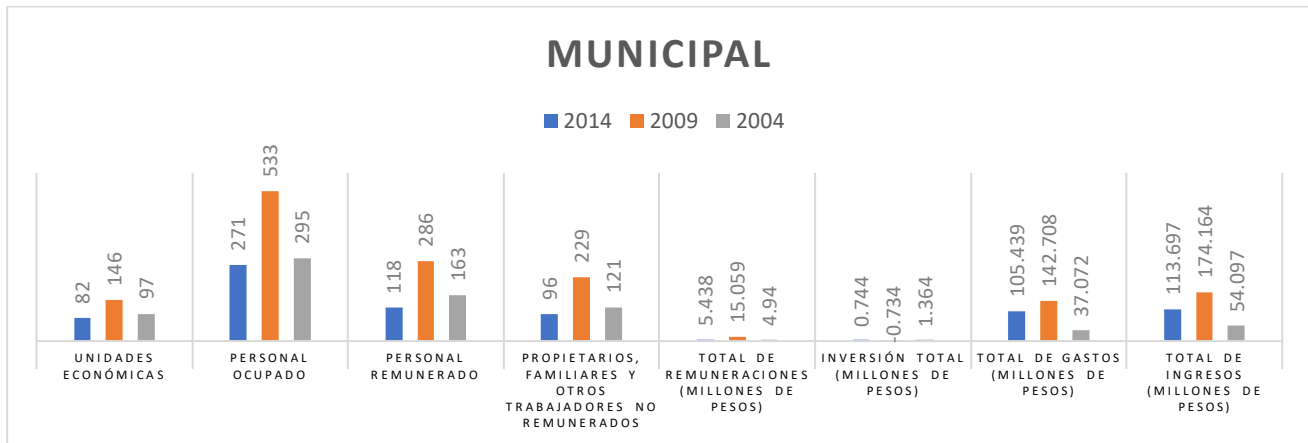


Figura 16. Participación del comercio al por menor de artículos de joyería y relojes en Puerto Vallarta 2004, 2009 y 2014

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014)

Respecto a la distribución de las unidades económicas, de acuerdo los resultados del Censo Económico 2014, había 97 unidades económicas en el municipio, mientras que, según el DENEUE, también del INEGI, señala en sus estadísticas más recientes la existencia de 96, 16 de ellas ubicadas en la Delegación El Pitillal, a quienes se considera los competidores más cercanos.

### 1.8 Antecedentes de la empresa

Joyería “Cosmos” es una empresa 100% familiar atendida por ambos padres, la señora María Azucena Villaseñor y su esposo Daniel Avalos, actualmente y por la demanda laboral, dos de sus hijos ayudan con las actividades de la empresa misma que representa el segundo de dos negocios familiares, establecidos desde año 2004 y ubicados en el corazón de la zona comercial de la delegación del Pitillal, en la calle Juárez 174, Centro Pitillal, 48290 Puerto Vallarta.

La empresa surge con una idea de negocios poco clara, dónde se inició con la venta de bisutería y detalles para regalo en una tercera parte de lo que es actualmente el negocio, mismo que en el transcurso de los años fue cambiando y adaptándose a las necesidades

de los clientes, de esta manera se fueron integrando los artículos que hoy en día se comercializan, como es plata, oro y acero inoxidable, también relojería, eventualmente se dejó de comercializar lo que en un principio se vendía (bisutería y detalles de regalo), posteriormente se establecen las líneas de venta y que artículos vender, lo que dio como resultado un éxito y dio lugar a un negocio más de otro giro. El giro de esta empresa es totalmente comercial y la actividad primordial las ventas (A. Villaseñor, Comunicación personal, 20 de abril de 2018).

El producto que provee es de reventa ya que se adquiere a un mayorista las alhajas, oro, plata, acero inoxidable y relojes son los productos de mayor comercialización en este negocio familiar. Dentro de la Joyería Cosmos se manejan dos temporalidades, temporada alta y temporada baja. Considerándose temporada baja los meses de enero, marzo, abril, agosto, septiembre, octubre, de los cuales septiembre es la que más destaca por sus bajas ventas, y los meses de temporada alta, mayo, junio, julio, y destacando por mucho los meses de diciembre y febrero, como se observa en la Tabla 10.

Tabla 10  
*Estacionalidad Joyería Cosmos*

<b>Temporada alta</b>	<b>Temporada baja</b>
Diciembre	Enero
Febrero	Marzo
Mayo	Abril
Junio	Agosto
Julio	Septiembre
Noviembre	Octubre

Fuente: elaboración propia con base en A. Villaseñor, Comunicación personal, (20 de abril de 2018)

## **1.9 Generalidades de la empresa**

### **Filosofía Corporativa**

La empresa no cuenta con filosofía corporativa, por ende, no tiene misión, visión, ni valores establecidos.

### **Nivel de servicio**

El servicio o atención a clientes se brinda por parte de los dueños y sus hijos, no se cuenta con una capacitación para el mismo, aunque se ha trabajado en mejorar la atención que el cliente recibe, y tratar de ofrecer servicios adicionales como es cambio de pila a los relojes entre otras cosas, en un principio, no se contaba con mucha experiencia por parte de los hijos por lo que se cometían muchos errores, además, en algunas ocasiones la personalidad de estos algunas veces no era benéfica para la empresa, con el paso de los años se ha trabajado en esta parte, y se ha obtenido una mejora con el trato hacia los clientes conforme pasa el tiempo (A. Villaseñor, Comunicación personal, 20 de abril de 2018).

### **Canales de distribución y/o ubicaciones**

La empresa cuenta con un solo canal de distribución el cual se encuentra ubicado en la calle Juárez # 174 en la delegación del Pitillal, municipio Puerto Vallarta, Jalisco, la empresa se limita a captar únicamente a las personas que pasan cerca del local comercial, no cuentan con una estrategia de posicionamiento o alguna otra que haga a las personas identifiquen a la empresa o la diferencien de otras que existen en los alrededores, si bien no es una estrategia muy eficiente la empresa ha sobrevivido gracias a que cuenta con una excelente ubicación y precios altamente competitivos.

### **Diferenciador**

Las empresas que compiten dentro de la misma área geográfica, si bien se manejan con el mismo giro comercial no cuentan con la misma variedad de productos, es decir algunas solo comercializan plata, otras solo acero, existen también algunas joyerías con taller de reparación, pero estas no comercializan gran variedad en mercancía, su principal ingreso

es precisamente la reparación de joyería, en un futuro no muy lejano la empresa busca tener dentro de sus servicios la reparación, para de esta manera ofrecer un servicio integral (A. Villaseñor, Comunicación personal, 20 de abril de 2018).

### **Líneas o mezclas de productos de la empresa**

La empresa Joyería “Cosmos” comercializa plata, oro, acero, específicamente en estos tres metales maneja cadenas, esclavas, broquel, anillos y dijes, así como relojería de diferentes marcas, actualmente también se comercializa paraguas, canguros, billetera de dama y caballero, aunque los propietarios manifiestan que en estos últimos productos planean tenerlos en stock solo lo que resta del año ya que dentro de sus planes está el renovar el concepto de la empresa y especializarse únicamente en Joyería (plata, oro y acero) y Relojería, aunque en el cambio aún no está contemplado la reparación de los mismos solo venta (A. Villaseñor, Comunicación personal, 20 de abril de 2018).

### **Calidad**

La empresa se ha caracterizado por vender artículos y materiales de calidad a precios muy accesibles, hablando de sus proveedores en joyería, estos cuentan con certificados que avalan y garantizan la calidad de sus metales, y de esta manera la empresa Joyería “Cosmos” puede garantizar la calidad en todos los materiales que vende, en cuanto a los relojes, se buscan proveedores que manejen solo artículos originales, si bien son la gama económica de algunas marcas reconocidas como “Casio o QQ” entre otras, la empresa busca ofrecer variedad, de los mismos siempre respetando la accesibilidad de los precios (A. Villaseñor, Comunicación personal, 20 de abril de 2018).

## **Capítulo 2**

### **Análisis teórico de los modelos de negocio**

## Las matrices estratégicas

Existen distintas matrices estratégicas competitivas que ayudan a determinar los lineamientos estratégicos a las organizaciones, es decir, las orientan para cumplir sus objetivos, a hacer realidad su misión y visión. Estos instrumentos de ayuda sirven para la formulación de las estrategias en la empresa, así como para evaluar las que posee actualmente (Indacochea, 2016).

### 2.1 La herramienta de análisis FODA

El nombre de esta herramienta “FODA” se deriva de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación, F= Fortaleza, O= Oportunidades, D= Debilidades, A= Amenazas. El cual de acuerdo con Rodríguez (2001):

*“es un dispositivo para determinar los factores que pueden fortalecer (Fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (Debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales” (p. 156).*

Tabla 11  
*Componentes del análisis FODA*

<b>Componentes que favorecen el logro de los objetivos</b>	<b>Componentes que obstaculizan el logro de los objetivos</b>
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Fuente: Tomado de Rodríguez (2001).

Estos conceptos están clasificados en dos componentes, como se observa en la Tabla 11, los de naturaleza interna “fortalezas y debilidades” y de naturaleza externa a la empresa “oportunidades y amenazas” en donde las fortalezas son aquellas características internas de la empresa que facilitan el logro de objetivos, oportunidades son aquellas situaciones en el entorno de la empresa que podrían favorecer el logro de los organizaciones, debilidades que también son características internas de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos, y las amenazas que son situaciones que se

presentan en el medio ambiente de la empresa que podrían afectarla a lograr sus objetivos (Rodríguez, 2001).

Rodríguez (2001) en su libro “como aplicar la planeacion estrategica menciona como los diferentes departamentos de la empresa pueden ayudar a contruir el analisis, como gerencia, innovación, marketing, finanzas, producción, personal, cada uno de ellos aportando desde su perspectiva la situacion actual de la empresa, como se sdescribe en la Tabla 12.

*Tabla 12*

### Áreas que pueden construir "Fortalezas" o "Debilidades" de una empresa

---

1	Gerencia. Experiencia en el área de negocios, nivel de conocimientos y habilidades de los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operacionales, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa, claridad de sus objetivos y otros similares.
2	Innovación. Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, fiabilidad, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y otros similares.
3	Marketing. Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y sus productos o servicios, imagen de marca, amplitud y coherencia de la línea de productos, orientación al consumidos, conocimientos y habilidades en la gestión del marketing, niveles de distribución, relaciones con la clientela, estructura y dinámica de la red de ventas, conocimiento del mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, número de clientes, lealtad, crecimiento de los mercados, segmentos no explorados, y otros similares.
4	Finanzas. Márgenes de beneficios, capacidad de generación de recursos internos, capacidad de capacitación de recursos externos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativo-financiera, estructura de costos y otros similares.
5	Producción. Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología utilizada, estructura de costos y otros similares.
6	Personal. Capacidad del personal, personal calificado y no calificado, acceso a la especialización, experiencia y otros.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de Rodríguez (2001).

El objetivo general del análisis FODA es evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, sin dejar de lado las oportunidades y amenazas que se presentan en

su ambiente externo. Buscando como objetivo principal identificar y aislar los principales problemas de una empresa por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores, el cual se puede hacer con la ayuda de los diferentes departamentos tal y como se observa en la tabla 13, para que los administradores puedan formular posteriormente estrategias para resolver los problemas clave (Rodríguez, 2001).

Tabla 13  
Proceso de aplicación de análisis FODA

<b>Análisis FODA</b>	
Paso 1	<p>¿Qué factores obstaculizan su logro? DEBILIDADES Y AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es posible neutralizar sus efectos?</li> <li>• ¿Cómo podemos convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?</li> </ul>
Paso 2	<p>¿Qué factores favorecen su logro? FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo podemos aprovechar mejor estos factores positivos?</li> </ul>
Paso 3	<p>¿Es necesario modificar el objetivo para hacerlo más realista?</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (2001).

Asimismo, Rodríguez (2001) establece diversas preguntas clave para cada factor, el cual es una adaptación de Thompson A. y Strickland A. (*Strategic management: concepts and cases, p. 88, Irwin Inc. EUA, 1993*) las cuales deben ser consideradas por las personas involucradas en la realización del análisis FODA, las cuales deben situarlas en la perspectiva real que se encuentra la empresa muestra en la Tabla 14 y 15.

Tabla 14  
*Consideraciones para el análisis FODA (Interno)*

<b>Análisis interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
¿Una competencia distintiva?	¿Orientación estratégica poco clara?
¿Administración probada?	¿Posición competitiva en el deterioro?
¿Recursos financieros adecuados?	¿Rezagado en investigación y desarrollo?
¿Buenas habilidades competitivas?	¿Instalaciones obsoletas?
¿Bien o buen servicio considerado por los competidores?	¿Rentabilidad por debajo a la media debido a...?
¿Líder de mercado reconocido?	¿Carencia de talento directivo?
¿Áreas estratégicas funcionales bien concebidas?	¿Carencia de alguna habilidad o competencia clave?
¿Acceso a economías a escala?	¿Pobre ejecución de estrategias?
¿Aislado (en parte) de fuertes presiones competitivas?	¿Muchos problemas operativos internos?
¿tecnología registrada?	¿Vulnerable a presiones de la competencia?
¿ventajas en costo?	¿línea de productos muy limitada?
¿ventajas competitivas?	¿débil imagen del mercado?
¿Habilidades de innovación del producto?	¿desventajas competitivas?
¿Otros?	¿Habilidades de comercialización por debajo de la media?
	¿Otros?

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (2001).

Tabla 15  
*Consideraciones para el análisis FODA (Externo)*

<b>Análisis externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
¿Entrar en nuevos mercados?	¿Probable entrada de nuevos competidores?
¿adeciones a la línea de productos?	¿Aumento en venta de productos sustitutos?
¿Diversificarse en productos relacionados?	¿Crecimiento mas lento en el mercado?
¿Añadir productos complementarios?	Políticas hostiles del gobierno?
¿Integración vertical?	Presiones competitivas en aumento?
¿Capacidad para pasar a un mejor grupo estratégico?	¿Vulnerabilidad ante la inflación y el ciclo económico?
¿Complacencia entre empresas rivales?	¿Creciente capacidad de negociación de clientes o de proveedores?
¿Crecimiento rápido de mercado?	¿Cambios en la necesidades y gastos del consumidor?
¿Otras?	¿Cambios demográficos contraproducentes?
	¿Otras?

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (2001).

Por lo que esta metodología se puede utilizar como base para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es decir el análisis situacional actual de la empresa. Este análisis permite, determinar las posibilidades reales que tiene una empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, y que el propietario adquiera conciencia sobre los obstáculos que debería afrontar, así como permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos (Rodríguez, 2001)

## **2.2 Cadena de valor**

La complejidad en el mundo de los negocios, la facilidad con la que las personas pueden conseguir información y la forma en que estos se comunican, pone en manifiesto la necesidad que tienen las empresas de determinar una estrategia sólida para poder competir y satisfacer las necesidades las demandas de sus clientes de manera rápida (Ramirez, 2013).

Los administradores de las empresas deben conocer la información de los costos ya que esta es necesaria para la toma de decisiones, ideas de saber si a la información a la cual tienen acceso es adecuada, confiable, útil y puntual, así como conocer e identificar los costos de cada línea de producto que maneja. La importancia o los cambios que se ha dado en basar la ventaja competitiva en el liderazgo en costo y este no puede estar limitado en métodos de costeo que solo le sean útiles para valuar inventarios y costos de ventas. El dinamismo del mercado obliga a transformar los métodos de costeo para que las empresas puedan hacer frente a la competencia que enfrentan (Ramirez, 2013).

La intensificación de la competencia global y las nuevas tecnologías de la información han provocado que la información de costos se convierta en un elemento esencial y que los sistemas de información administrativa provean información apropiada, oportuna y detallada para enfrentar los retos que conllevan las nuevas tendencias mundiales, ya que esta puede ser utilizada en los sistemas de manufactura para mantener los inventarios al mínimo nivel, a usar las líneas de producción flexibles, a automatizar los procesos, a organizarse por línea de productos y a utilizar estratégicamente la información (Ramirez, 2013).

La administración de costos se entiende como el desarrollo y uso de sistemas de información de costos y esta diseñada para apoyar a cuatro funciones fundamentales, 1.- la determinación de costos para fines de reportes externos, 2.- control operativo, 3.- planeación y toma de decisiones operativas, 4.- administración estratégica (Ramirez, 2013).

Algunos de los síntomas de un sistema de costos ineficientes suelen ser que no llevan a cabo un correcto señalamiento de los gastos indirectos de fabricación, así como de los gastos de operación que incluyen los de venta y administración, lo cual generan información errónea (Ramirez, 2013).

Una de las herramientas contemporáneas para lograr un liderazgo en costos es el análisis de la cadena de valor. El valor es visto como algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen sus necesidades. El valor es erróneamente visto como una propiedad de los bienes o servicios, pues es mucho más que una característica del objeto. Para que un producto cree valor se requiere que este sea nuevo o también se puede crear valor mejorando un atributo de un producto o servicio que ya existe o bien reduciendo el costo (Ramirez, 2013).

El valor de una empresa aumenta en la medida en que los procesos de su organización hacen llegar al cliente un beneficio a un costo adecuado. Dicho de otro modo, la empresa puede dividir procesos como:

- Desarrollo de productos para conquistar clientes.
- Procesos productivos.
- Logística para cumplir con los compromisos de demanda de productos.
- Servicio al cliente para asegurarse que todo está bien.

Mediante estos procesos la empresa satisface las necesidades de los clientes y genera un rendimiento mayor al que ofrece el mercado y proporciona un ambiente para que los empleados se desarrollen profesional y económicamente. La cadena de valor es el uso explícito, formal y consiente de la información de costos para el desarrollo de estrategias encaminadas a lograr una ventaja competitiva sostenible para la empresa. En la

definición de la cadena de valor se consideran los diferentes procesos/actividades. Los Procesos se definen de acuerdo con la similitud de actividades que cada uno agrupa y su efecto en el valor que a cada uno asigna al cliente sin perder de vista el valor total de la cadena (Ramirez, 2013).

La cadena de valor es la piedra angular en que se fundamenta el análisis para poder cuantificar si una empresa cumple con su misión de crear valor para los clientes, los accionistas y la administración, por ello, es indispensable entender todo el proceso que implica la cadena de valor.

1. Definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y activos correspondientes a cada “gran proceso de la cadena”.
  - La ventaja competitiva no puede examinarse tomando la empresa en su totalidad, por lo que es necesario dividirla en diferentes procesos y asignar a cada uno de los costos y activos correspondientes.
2. Identificar los generadores que impulsan el costo de cada “gran proceso”.
  - Identificar los generadores de costo de cada uno de los procesos.
3. Identificar los generadores de valor de cada “gran proceso”.
  - Una vez determinado los generadores de costo de cada proceso se deben identificar sus generadores de valor, tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de cada cliente.
4. Explorar las posibilidades de lograr una ventaja competitiva.
  - La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando mejor los generadores de costo que la competencia, el impulso de los generadores de valor o la modificación en la cadena de valor.

### **2.3 Matriz McKinsey-General Electric**

Martinez y Milla (2012) mencionan en su libro que la matriz McKinsey-General Electric es una herramienta de diagnóstico que ayuda a medir la posición competitiva y la situación de una empresa esta se basa en dos variables para su construcción.

1. El atractivo del mercado al que nos dirigimos corresponde al eje de las ordenadas, en una escala de alto, medio, bajo.
2. La posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores corresponde al eje de las abscisas en una escala de débil, media y fuerte.

Algunos factores utilizados de manera frecuente para medir el atractivo del mercado/sector y la posición competitiva, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

*Factores utilizados para medir el atractivo del mercado/sector y la posición competitiva*

<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Posición competitiva</b>
Tamaño del mercado	Participación del mercado
Tasa de crecimiento	Imagen de marca
Rentabilidad del sector	Imagen de marca
Estabilidad	Precio percibido
Estructura competitiva	Márgenes
Poder de negociación de los clientes/proveedores	Calidad percibida

Fuente: Elaboración propia con base en información de Martínez y Milla (2012).

Para valorar el atractivo mercado/valor se tienen que tomar en cuenta diversos factores de Mercado, Tocológicos, Económicos, Financieros y Sociales que se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17

*Factores que miden el atractivo del mercado*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
1	Factores de mercado: Dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
2	Factores tecnológicos: intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas, etc.
3	Factores económicos y financieros: Economías de escala y experiencia, márgenes de contribución, etc.
4	Factores sociales: tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Martínez y Milla (2012).

La posición competitiva se valora a través de la posición de la sociedad en relación con el mercado, factores económicos y tecnológicos, así como las capacidades propias, como se detalla en la Tabla 18.

Tabla 18  
*Factores que miden la posición competitiva*

Factor	Descripción
1	Factores de mercado: dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
2	La posición en el mercado: cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidades obtenidas.
3	La posición económica y tecnológica: posición relativa en costes, capacidades utilizada y posición tecnológica.
4	La posición de capacidades propias: experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna y diferenciación de los competidores.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Martínez y Milla (2012).

De acuerdo con Martínez y Milla (2012) en su libro elección de estrategias menciona que en el modelo de General Electric para identificar el mercado/sector en el que actúa la empresa va en función de su ámbito geográfico de actividad, mismo que vuelve necesaria el uso de diferentes matrices para señalar la posición competitiva de cada uno de ellos. La forma de posicionar los diferentes negocios dentro del plan estratégico es en forma de círculos y el tamaño de estos va en función de su participación en la facturación de la empresa. Asimismo señala que el proceso de definir la matriz de posición competitiva está integrado por varias fases que serán descritas a continuación.

- **Fase 1:** elección de los agentes a comparar: unidades de negocio, productos, marcas, etc.
- **Fase 2:** Definición consensuada de una relación de variables que se consideran relevantes para la determinación de un sector/mercado como atractivo o no atractivo.

- **Fase 3:** Definición consensuada de una relación de variables que se consideran relevantes para determinar si la posición competitiva de nuestra empresa en un mercado es buena o mala.
- **Fase 4:** Valoración individual de la importancia/peso específico de cada una de las variables (importancia relativa en % sobre 100)
- **Fase 5:** Determinación de la importancia/peso específico de cada una de las variables (importancia relativa en % sobre 100)
- **Fase 6:** Valoración individual del atractivo de las distintas unidades de negocio, productos, etc. La escala de 1 a 3 representa lo peor o mejor posicionado que estemos respecto a nuestra competencia en termino de competitividad.
- **Fase 7:** valoración individual del atractivo de nuestra posición competitiva en cada una de las unidades de negocio, líneas de productos servicios, etc. La escala 1 a 3 representara lo peor o mejor posicionado que estemos respecto a nuestra competencia en términos de competitividad.

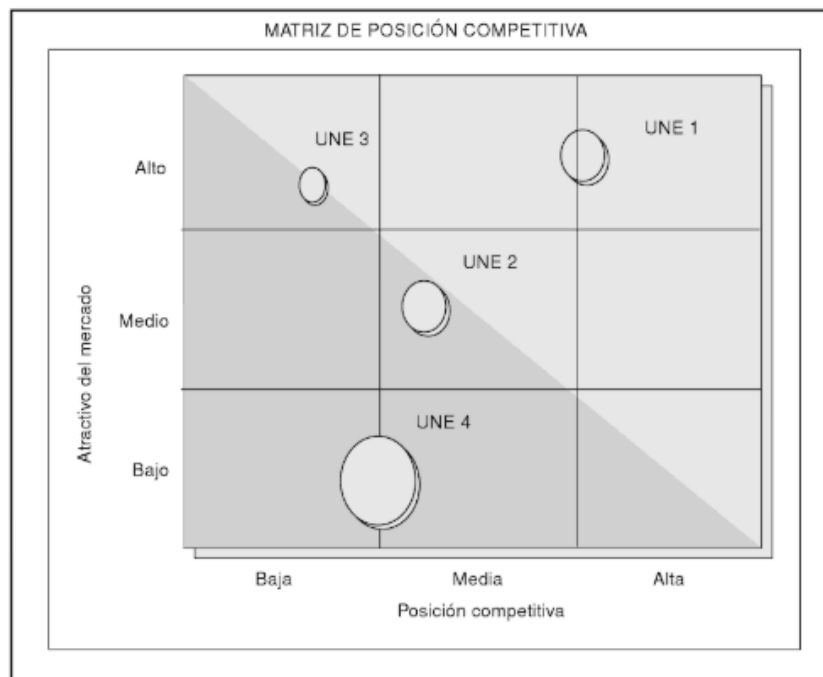


Figura 17. Matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric

Fuente: Tomado de Martínez y Milla (2012).

La matriz McKinley-General Electric sirve para identificar que negocios son más importantes para una empresa y de esta manera saber en cuales debe enfocar sus recursos para potenciarlos y mejorar su posición competitiva, también se puede percatar cuales son los menos importantes para de esta manera suprimir al mínimo la inversión de recursos, cuales están en un punto medio, es decir conviene mantener, pero no vale la pena invertir más, debido al bajo atractivo del mercado y mala posición (Martínez y Milla, 2012).

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		Alta	Media	Baja
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alta	<b>Selectividad oportunista</b> <b>C</b>	<b>Inversión y crecimiento SELECTIVO</b> Para mejorar la posición competitiva <b>B</b>	<b>Esfuerzo en inversión y crecimiento</b> Productos <b>PRIORITARIOS</b> para asignación de recursos <b>A</b>
	Media	<b>Desinversión controlada</b> A través de tácticas invisibles para los clientes <b>F</b>	Prudencia en la asignación de recursos y <b>SELECTIVIDAD</b> vía segmentación <b>E</b>	<b>Inversión y crecimiento SELECTIVO</b> Para mantener la posición competitiva <b>D</b>
	Baja	<b>Desinversión rápida</b> Para concentrar los esfuerzos en los productos prioritarios <b>I</b>	<b>Abandono</b> - No dedicar más recursos en su mantenimiento a LP. - Desinversión parcial vía segmentación. - Invertir con prudencia en segmentos atractivos <b>H</b>	<b>Selección protectora</b> Son los productos <b>BOLSA</b> <b>G</b>
		Alta	Media	Baja

Figura 18. Directrices estratégicas para la matriz de posición competitiva

Fuente: Tomado de Martínez y Milla (2012)

## 2.4 Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff

El esquema de Igor Ansoff fue concebido para los Estados Unidos en los años sesenta el cual tuvo una gran aceptación entre la comunidad empresarial y académica. Igor Ansoff fue el autor del libro "La estrategia de la empresa", libro que fue el que más influyó en la escuela de la planificación. Enfoca la estrategia como el centro del proceso

estratégico y le confiere la racionalidad para planificar y controlar “Militarmente” todo el proceso (Martínez J. , 2006).

El concepto de Ansoff surge cuando una empresa está planeando su futuro, buscando la manera de mejorar su rentabilidad, situación que brinda tres opciones, “achicarse”, la de mantenerse y la de crecer. Cualquier opción que se elija, es necesario saber: a) en donde se encuentra actualmente la empresa, b) donde quiere llegar y c) cual es la “ruta adecuada” que hará que llegue donde quiere. Este planteamiento estratégico, con el énfasis prescriptivo mencionado, menciona que debe constar de un diagnostico (FODA), de la fijación de un objetivo (reducción, consolidación y crecimiento) y del diseño de una estrategia eficiente (Martínez J. , 2006).

Lo primero que se tiene que plantear de acuerdo con lo que decía Ansoff es Definir el concepto de negocio, lo cual consiste en establecer cuáles son sus productos-mercados. Es decir, contestar las preguntas de producto o servicio, ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa? y mercado ¿Quiénes son sus clientes? Preguntas que sirven para encontrar el “Vínculo común” que tiene la empresa entre los productos y mercados que atiende la empresa y de esta manera plantear un “seguimiento” a través de los productos-mercados que ha ido atendiendo originalmente (Martínez J. , 2006).

Ansoff introduce en su modelo el termino vector de crecimiento, el cual indica la dirección en la que la empresa se mueve respecto de su posición actual producto-mercado para visualizar de forma clara y objetiva este desarrollo, el cual está representado por una tabla de componentes, conocida como la “matriz producto-mercado” (Martínez J. , 2006).

Producto Misión	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

*Figura 19.* Componentes del vector de crecimiento

Fuente: tomado de Martínez (2006).

En otras palabras, la matriz de Ansoff busca crear un vínculo doble, es decir, utilizar un producto-mercado con el cual una empresa está trabajando actualmente, buscar un vínculo en común para diversificar y aprovechar la sinergia que este ha establecido con los clientes y a través de esto lograr el éxito en otro producto-mercado.

Asimismo Indacochea (2016) en su libro de estrategias para el éxito de los negocios menciona que la matriz de producto-mercado de Ansoff considera dos entradas: los productos/servicios existentes y los nuevos, así como los mercados existentes nuevos, para de esta manera definir cuatro alternativas de estrategia de crecimiento de una empresa, sin importar si las estrategias que la empresa busca sean de expansión, diversificación, en las que considera el desarrollo de los productos y los mercados tradicionales de la empresa con estrategias como penetración del mercado y desarrollo de nuevos productos para una expansión y desarrollo de nuevos mercados para diversificar, como se observa en la Tabla 19.

Tabla 19  
*Matriz de producto-mercado Ansoff*

<b>Mercados</b>		<b>Productos</b>	
	Actuales		Nuevos
Actuales	Penetración de mercado		Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados		Diversificación

Fuente: Elaboración propia con base en Indacochea, 2016

Dentro de las estrategias de expansión se encuentra la penetración de mercado que tiene como propósito principal impulsar las ventas y con ellas ampliar la cuota de mercado, obteniendo como resultado una mayor participación de mercado que se puede lograr mediante técnicas de mercadotecnia o a través de una ventaja competitiva propia de la empresa, mientras que el desarrollo de nuevos mercados, que está enfocado en una expansión territorial hacia un nuevo mercado que no tiene conexión física con el actual obteniendo como resultado el ingreso a nuevos mercados o a nuevos segmentos de clientes (Indacochea, 2016)

En cambio las estrategias de diversificación se dirigen hacia el desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos, que consiste en innovar el producto actual modificando su diseño o crear nuevas versiones del mismo. La diversificación se da cuando la empresa puede explotar diversas ventajas competitiva derivadas de las relaciones en sus diferentes actividades (Indacochea, 2016).

La diversificación se puede dar de diferentes formas, horizontal, cuando se introducen nuevos productos en mercados similares, vertical, cuando se colocan productos relacionados con el ciclo de explotación de la empresa, el cual puede ser hacia adelante cuando se busca mayor cercanía con los clientes o hacia atrás cuando se busca convertirse en el propio proveedor. Concentrica o relacionada, cuando se busca la extensión de la línea de productos y conglomerada o pura, cuando se trata de productos y mercados nuevos que no guardan relación con los anteriores (Indacochea, 2016).

## **2.5 Matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio BCG**

Boston Consulting Group, Fundado por Bruce D. Henderson, un vendedor de biblias egresado de la escuela de negocios de Harvard, desarrollo un modelo de análisis en forma de matriz. La matriz BCG muestra de manera gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales.

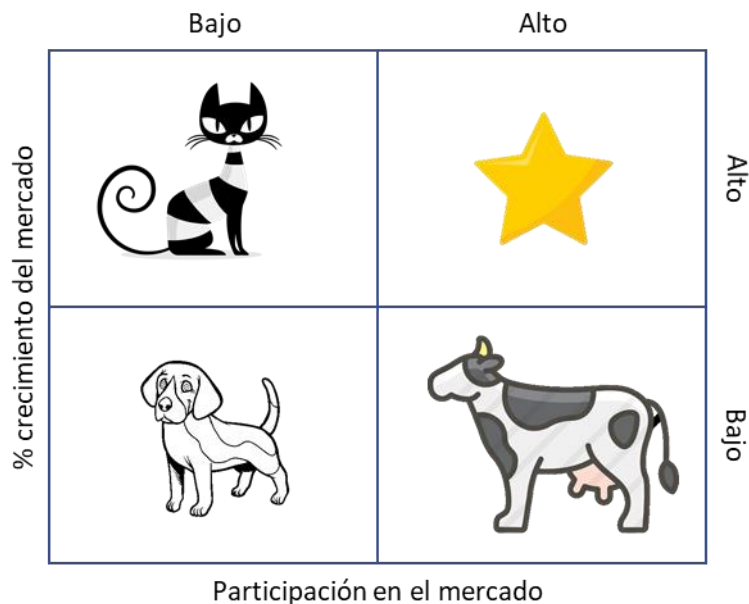
- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios en relación con su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aquí aparece el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o conjunta de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de la experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos. La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos.

- La posición competitiva de la unidad estratégica de negocios dentro de su industria
- El flujo neto de efectivo para operar la UEN



*Figura 20.* Distribución de la Matriz BCG

Fuente: Elaboración con base en Gallardo (2012).

La figura 20 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. En donde la idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración distinta para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN Se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas, en estrellas, gatos salvajes (o interrogantes), vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

### Características de la Matriz BCG

	Bajo	Alto	
% crecimiento del mercado	<p>Demandan grandes cantidades de efectivo. Generadores débiles de efectivo. Se debe evaluar si se sigue invirtiendo.</p>	<p>Consumidores de grandes cantidades de efectivo. Utilidades significativas.</p>	Alto
	<p>Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas. Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas</p>	<p>Generan más efectivo del que necesitan. Pueden usarse para desarrollar otros Negocios. Márgenes de utilidad altos.</p>	Bajo
	Participación en el mercado		

Figura 21. Características de la Matriz BCG

Fuente: Tomado de Gallardo (2012).

### Características de la matriz BCG

En la figura 21 se muestra la relación que existe entre los requerimientos de inversión y los ingresos que genera la UEN según la categoría asignada en la matriz de crecimiento-participación. Mientras que unas requerirán más inversión que el ingreso que generen, otras generaran más efectivo del que necesitan. Así se pueden tomar decisiones con respecto de la UEN a nivel individual o manejar todos los productos como una sola cartera de inversiones, esto es, que los ingresos de una sola cartera de inversiones, esto

es, que los ingresos de unas financien las pérdidas de otras. Las características de cada cuadrante son:

Estrellas:

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

Gatos salvajes (llamados también “Niños problema” o “interrogantes”)

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio

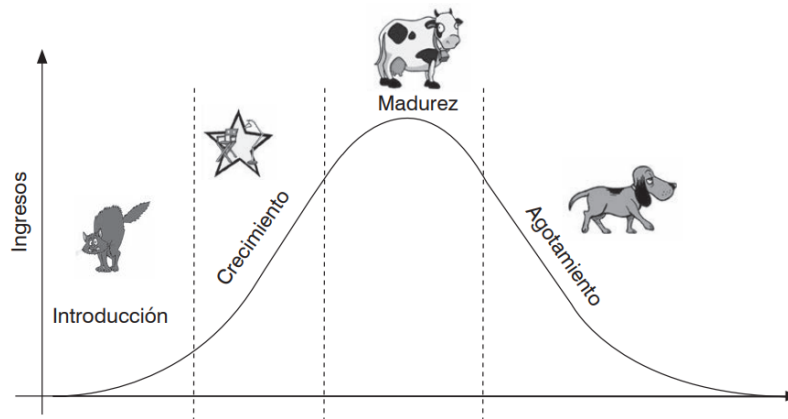
Vacas lecheras:

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

Perros.

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo gatos salvajes, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.



*Figura 22.* Ciclo de vida de un producto

Fuente: Tomado de Gallardo (2012).

### Beneficios de la matriz BCG

- Si una compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor, debe poder fabricar y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella estará destinada a ser rentable.
- El modelo de la BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros.
- El método de la BCG es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia
- El modelo es simple y fácil de entender

- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

#### Limitaciones de la matriz BCG

- Los perros pueden ganar, a veces, aún más efectivo que las vacas lecheras.
- Problemas de conseguir datos sobre participación en el mercado.
- No hay una clara definición de que es lo que constituye un “MERCADO”
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones: participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido (Gallardo Hernandez , 2012)

La matriz crecimiento-participación es fundamentalmente una útil herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando una empresa entra en otra fase para determinar los objetivos que deben seguir sus UEN. Cada cuadrante representa un conjunto de recomendaciones para establecer objetivos estratégicos.

	Bajo	Alto	
% crecimiento del mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del Mercado.</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo del producto</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Desinversión</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del Mercado.</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo del producto</li> <li>4. Integración hacia delante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración horizontal</li> <li>7. Diversificación concéntrica</li> </ol>	Alto
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrincheramiento</li> <li>2. Diversificación concéntrica</li> <li>3. Diversificación horizontal</li> <li>4. Diversificación en conglomerado</li> <li>5. Desinversión</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación concéntrica</li> <li>2. Diversificación horizontal</li> <li>3. Diversificación por conglomerado</li> <li>4. Empresas en riesgo compartido</li> </ol>	Bajo
	Participación en el mercado		

Figura 23. Recomendaciones para establecer objetivos estratégicos

Fuente: Tomado de Gallardo (2012).

## 2.6 Matriz BCG

El método de la matriz BCG puede ayudar a entender una equivocación que ocurre frecuentemente en la estrategia de las empresas: tener un planteamiento de “Talla única” como estrategia. Es decir, se tiene que establecer distintas estrategias para las diferentes unidades de negocio, debido a que como establece la matriz BCG cada unidad de negocio tiene necesidades específicas, difiriendo una con otra.

Asimismo, Indacochea (2016) señala que la matriz BCG permite que una empresa con varias UEN puedan elaborar una estrategia individual para cada una de ellas, lo que otorga una mejor posición competitiva a la empresa, esta técnica se construye con base en dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado (TCM) y la participación relativa en el mercado (PRM).

- La TCM del segmento del negocio sirve como indicador de su atractivo, refiere el crecimiento futuro anual del mercado, La TCM indica que si el mercado crece más rápidamente hay más oportunidad de ganar participación y más clientes por atender, esta cifra se puede obtener mediante su fórmula.

$$TMC = \frac{\text{Mercado año } (n) - \text{Mercado año } (n - 1)}{\text{Mercado año } (n - 1)}$$

- La PRM se mide en función del principal competidor o del líder en un negocio, es un indicador de la posición competitiva de la empresa que revela la capacidad de generar recursos, es importante definir adecuadamente el mercado (nacional, regional, local) para tener una correcta medición de este, así como el ciclo de vida del negocio en sus diversas etapas: nacimiento, crecimiento, madurez y declive, la PRM se mide con la siguiente formula.

$$PRM = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{ventas del lider} - \text{Competidor}}$$

Con ayuda de estos dos indicadores se construye la matriz BCG poniendo en el eje horizontal la PRM y en el eje vertical la TMC, distinguiendo las zonas en donde se consideren altas o bajas para las dos variables. Las unidades de negocio se representan por círculos cuyo tamaño indica el volumen de ventas de cada unidad con respecto a las ventas de toda la organización. Bajo el enfoque de la matriz BCG se dejan de lado las estrategias de diferenciación y segmentación (Indacochea, 2016).

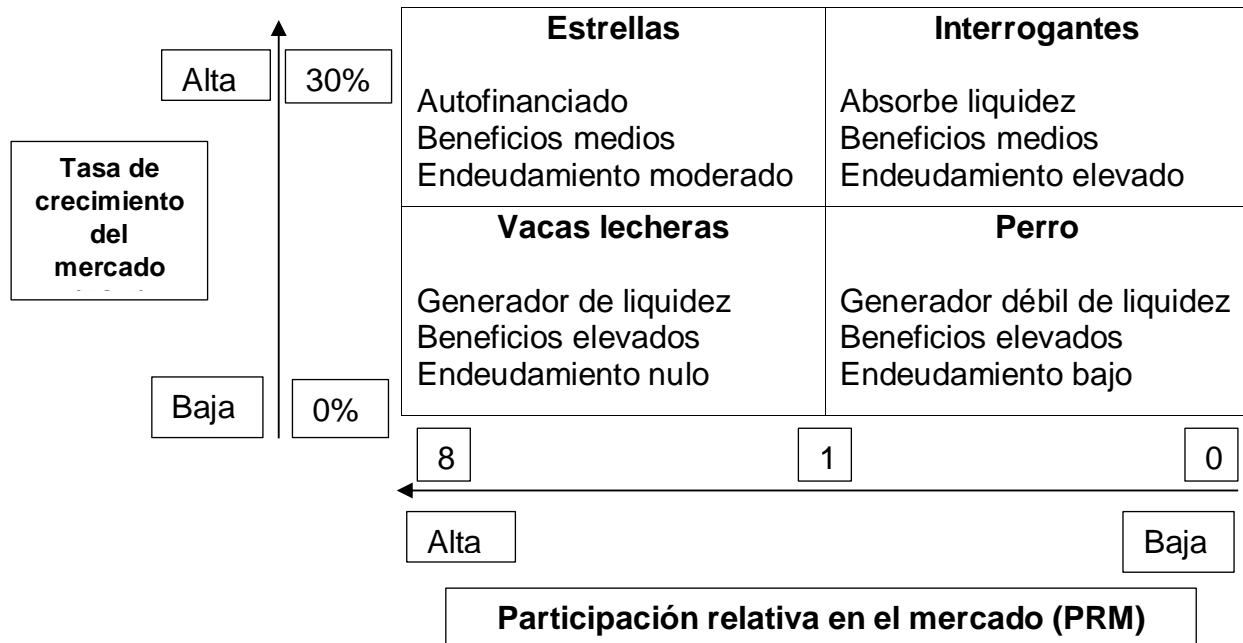


Figura 24. Matriz de crecimiento/participación del BCG

Fuente: Elaboración propia con información de Indacochea (2016).

## 2.7 Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard, BSC, en inglés) es una metodología que ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, también ayuda a que la operación diaria esté conectada con la misión, visión y los objetivos estratégicos, para lo cual es necesario que estos serán claros y además que la estrategia de cambio sea entendida y asumida por todos dentro de la organización (Gutiérrez , 2010).

De acuerdo con Gutiérrez (2010) el cuadro de mando integral utiliza dos elementos: el primero es el mapa estratégico que es la representación visual de los objetivos de una organización y utiliza al menos cuatro perspectivas: 1) perspectiva económica o financiera, basado en las expectativas del desempeño financiero 2) perspectiva del cliente, basado en traducir las expectativas del cliente de los diferentes segmentos de mercado y hacer énfasis de los atributos de los productos, servicio e imagen 3) perspectiva de los procesos, basado en los objetivos de los procesos de soporte y operativos 4) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, basado en las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia competitiva, tecnología, competencias, cultura y valores que posibilitan los procesos.

Las perspectivas agrupan los objetivos causa-efecto para materializar las estrategias a corto, mediana y largo plazo. El mapa estratégico sirve para relatar de manera comprensible como se entrelazan las hipótesis de cada perspectiva. Y el segundo el tablero de control el cual normalmente se presenta mediante un esquema de semáforo, para ver que tan bien va cumpliendo su valor la meta: verde si va en dirección correcta, amarillo si es una situación que de no atenderse pronto puede convertirse en una situación crítica, la situación crítica sería el color rojo (Gutiérrez , 2010)

Para implementar o diseñar la estrategia de acuerdo con Kaplan y Norton (2002) citados por (Gutiérrez , 2010), el cuadro de mando integral tiene tres dimensiones, estrategia que consiste en hacer de esta el enfoque principal de la organización, enfoque que consiste en ayudar a que cada recurso y actividad de la organización queden alineados a la estrategia y organización que proporciona lógica y arquitectura para establecer

nuevos vinculos organizativos entre unidades de negocios, servicios compartidos y empleados individuales.

## 2.8 Matriz de ciclo de vida del negocio Arthur D. Little

De acuerdo con Indacochea, 2016 La matriz de ciclo vida del negocio fue desarrollada por la consultora Arthur D. Little, esta matriz pone el posicionamiento competitivo en uno de los ejes y en el otro posiciona las fases de vida del producto o la madurez del sector o la industria las cuales se describen de la siguiente manera:

- En el eje vertical se posiciona el ciclo de vida del sector, mismo que indica el grado de madurez de la industria y condiciona las estrategias de la empresa, este indicador se divide en introducción, crecimiento rápido, crecimiento estable, madurez, declive.
- En el eje horizontal se mide el posicionamiento competitivo, el cual indica en qué medida la unidad estratégica de negocio tiene ventajas o atributos respecto de su competencia y se vincula a la rentabilidad del negocio, y se divide en fuerte, media o débil.

Madurez de la industria	Introducción	Mantener o ganar participación	Invertir selectivamente y mantener participación	Invertir selectivamente o desinvertir
	Crecimiento rápido	Mantener o ganar participación	Invertir selectivamente y mantener participación	Invertir o desinvertir
	Crecimiento estable	Mantener posición o crecer con la industria	Invertir selectivamente o desinvertir	Invertir selectivamente o desinvertir
	Madurez	Invertir selectivamente o desinvertir	Invertir selectivamente o desinvertir	Invertir selectivamente o desinvertir
	Declive	Mantener o cosechar	Cosechar o retirarse en etapas	Desinvertir
		Fuerte	Media	Débil
		<b>Posicionamiento competitivo</b>		

Figura 25. Matriz del ciclo de crecimiento de vida del negocio Arthur D. Little.

Fuente: Elaboración propia con base en Indacochea, 2016

Con esta clasificación se puede tener una asignación de recursos objetiva, ya que se puede realizar de acuerdo con la posición que ocupen en la matriz del ciclo de vida del negocio, Arthur D. Little asignaba las siguientes estrategias derivadas de la matriz

- Si la UEN está en una situación dominante o fuerte para un sector embrionario en crecimiento se deben canalizar todos los esfuerzos posibles para consolidar la posición favorable.
- Si la UEN tiene una posición competitiva fuerte o favorable en un sector maduro o en declive, se debe tratar de mantener la posición competitiva.
- Si la UEN se encuentra en una situación embrionaria y al mismo tiempo está en crecimiento con una posición competitiva desfavorable o marginal, se deben seleccionar cuidadosamente los productos o servicios y los segmentos del mercado en los cuales se va a actuar.
- Si la UEN está situada en la madurez o declive del ciclo de vida y la posición competitiva es desfavorable o marginal, la decisión adecuada es liquidar el negocio.

## **Capítulo 3**

# **Metodología de la investigación**

### **3.1 Preguntas de investigación**

#### **Pregunta general**

¿Qué propuesta de diseño organizacional puede contribuir a la ventaja competitiva de la empresa joyería y relojería “¿Cosmos” en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco?

#### **Pregunta específica**

¿Cuáles son los elementos que deben tener las unidades de negocios que permitan analizar el comportamiento en el mercado según la BCG?

### **3.2 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de plan de negocio para la empresa de joyería y relojería “Cosmos” en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, para ser más competitivo.

#### **Objetivos específicos**

Identificar la problemática que se presenta dentro de la empresa joyería y relojería “Cosmos” en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco.

Proponer una solución para implementar en la empresa joyería y relojería “Cosmos” en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, para desarrollar una empresa más competitiva.

- Diagnosticar la condición actual de la empresa
- Revisar la teoría aplicable
- Desarrollar la propuesta

### **3.3 Justificación**

La importancia de realizar el presente proyecto de investigación en la Joyería cosmos, radica en que todas las empresas para operar de una manera eficiente necesitan tener un plan de negocios, en el cual se definan los objetivos y las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión requerido para financiar el proyecto y en caso de ser necesario estrategias para solucionar problemas que se puedan presentar en el futuro (Entrepreneur, 2018).

La empresa ha estado un largo periodo en el mercado, situación que la ha llevado a pasar por un sin número de diferentes problemáticas, debido a que esta presenta como en la mayoría de las micro empresas presentan problemas internos y externos, es decir problemas de carácter estructurales en sus diferentes áreas, tal y como se pudo identificar con la intervención del instrumento diseñado por Kaplan y Norton (2002) y externos, como los que se detectaron con la aplicación del análisis FODA.

Los propietarios han resuelto sus problemas de manera intuitiva y completamente empírica, ha crecido hasta el punto donde comienza a tener problemas debido a su forma de operar, por lo consideran necesaria una intervención para identificar específicamente los problemas de las diferentes áreas que conforman la organización y de esta forma plantear una propuesta de solución para desarrollar una ventaja competitiva.

Una de las implicaciones practicas del desarrollo de la presente investigación es que ayudara a identificar la problemática interna y externa de la organización, misma que afecta el desarrollo o crecimiento no solo de la Joyería si no de las PYMES en general así como su permanencia en el mercado, el presente proyecto servirá de referencia para futuras investigaciones.

### 3.4 Diseño

La presente investigación es de corte cualitativo ya que de acuerdo con Muñoz (2011) ésta “ tiene como objetivo explorar, entender, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio, no necesariamente para comprobarla, además de que se caracteriza por no incluir datos numéricos, ya que se detiene a analizar puntos de vista, emociones, experiencias y otros aspectos no cuantificables” p. 22

En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación, estos datos pueden ser descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas , interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, es decir el enfoque cualitativo se fundamenta primordialmente en si mismo, con los patrones de comportamiento observados.

Así mismo se considera que la presente investigación es un estudio ex post facto, de acuerdo con Tamayo (2002), se busca establecer relaciones causa efecto, es decir a partir de un efecto observado, se indaga por su causa en el pasado, buscando así identificar la forma en que la empresa Joyería Cosmos ha operado durante el tiempo que tiene operando en el mercado.

Además, se trata de un estudio de caso el cual, en palabras de Rovira, Codina , Marcos, y Del Valle (2004) consiste en “un método de investigación cualitativa empírica orientada a la comprensión en profundidad de un objeto, hecho, proceso o acontecimiento en su contexto natural, cuyo objetivo principal es comprender en profundidad el fenómeno estudiado para describirlo, explicarlo o explorarlo” (p.11). Como caso particular en la presente investigación se pretende intervenir una empresa con el objetivo de generar un producto que le aporte mejoras o beneficios.

De acuerdo con Tamayo (2002) el tipo de investigaciones de estudio de casos es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades

tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades, el caso particular de este proyecto la Joyería Cosmos.

### **3.5 Método**

Al tratarse de un estudio de caso el presente proyecto de investigación es de método inductivo, ya que va de lo particular a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización, que a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que lo fundamenten, por lo que en otras palabras este tipo de investigación parte de casos particulares para elevarlo a conocimientos generales (Gomez, 2012).

Así mismo Maya (2014) señala que el método inductivo es aquel razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para llegar a una conclusión.

### **3.6 Técnicas de obtención de información**

A fin de recabar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación se implementaron diversas técnicas, una de ellas fue la investigación documental la cual de acuerdo con Ávila (2006) “permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información” (p. 50). Ya que resultó necesaria información tanto del contexto de la investigación como aportes teóricos de diversas fuentes para poder elaborar la propuesta. Otra técnica para la recolección de información fue la observación directa, la cual resultó una herramienta útil para la documentación de los procesos y de esta manera detectar de forma minuciosa los procesos de la empresa e interacción con los clientes.

Para obtener información concreta respecto a la situación de la empresa se utilizó un cuestionario, el cual es una técnica para recabar datos mediante una serie de preguntas, para poder diagnosticar a la empresa se hizo uso de un instrumento llamado cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), propuesto por Kaplan, R. S., y Norton, D.P.

(2002), utilizado además por Ramos (2018) en la tesis de maestría “Memoria de evidencia profesional en procesos de planeación estratégica y estructura organizacional para el portafolio de negocios Ramos” y también por Peña (2017) en la tesis de maestría “Propuesta de diseño organizacional como ventaja competitiva para la pequeña empresa turística Vista Paraíso”. En el que se evaluaron las áreas de producción, finanzas, mercado, administración y recursos humanos, en donde se descubrió y justificó al interior de la empresa la necesidad de generar una propuesta.

El instrumento mencionado anteriormente está integrado por 150 preguntas divididas entre las 5 áreas generales empresariales, las cuales cada una de ellas aporta 120 puntos para obtener como resultado un total de 600 puntos como valoración máxima en el cuestionario. La respuesta a cada reactivo se evaluó en una escala tipo Likert de 0 a 4 en el cual 0 significa no existe, 1 si existe, pero no está documentado, 2 existe y está documentado, 3 existe, está documentado e implementado, 4 existe, está documentado, implementado y actualizado.

Aunado a lo anterior, otra técnica empleada fue el análisis FODA la cual permite analizar a una empresa o unidad de negocio respecto a su posicionamiento en el mercado y en relación con sus competidores para poder integrar los resultados del análisis externo con el análisis interno con el fin de identificar los factores estratégicos de la empresa (Indacochea, 2016).

## **Capítulo 4**

### **Análisis de la Empresa Cosmos**

## 4.1 Análisis FODA Joyería “Cosmos”

### Fortalezas

- La empresa cuenta con 14 años en el mercado.
- El local comercial en el que realizan sus actividades es propiedad de la familia, por lo que no pagan renta.
- La ubicación del establecimiento es considerado privilegiado.
- Los precios que maneja la empresa son altamente competitivos.
- Los propietarios atienden el negocio.

### Oportunidades

- No cuentan con terminal bancaria, ni promociones de meses sin intereses en la empresa,
- El mercado que atienden es solo las personas que transitan por el centro del Pitillal, específicamente a las que pasan frente al establecimiento.
- Existen programas de capacitación que realizan empresas como CANACO, para microempresarios.
- El Pitillal es conocida como una de las zonas comerciales más importante del puerto ya que cuenta con una gran variedad de productos comercializados y a diferencia de los productos que se comercializan en la zona turística, en la zona del Pitillal puedes encontrarlos más baratos, sin embargo, no se realiza ningún tipo de publicidad en conjunto por la zona o por parte de los locatarios establecidos.
- Aunque en el Pitillal es conocido principalmente por las personas locales, existen algunas compañías que están incluyendo dentro de sus tours esta zona comercial, aunque principalmente lo hacen con la intención de que conozcan las comidas típicas que consume las personas locales, se podría crear un vínculo para fomentar que también conozcan las empresas locales.
- Buscar financiamiento.

## Debilidades

- No cuenta con misión, visión y valores establecidos
- No existe planeación
- No hay puestos de trabajo definidos
- La empresa cuenta con logo que recientemente fue renovado, y uniformes que fueron adquiridos en el presente año, sin embargo, ninguno se utiliza para dar a conocer la imagen de esta
- La empresa cuenta con redes sociales, solo Facebook, sin embargo, no se le da un seguimiento, ni se hacen publicaciones.
- No Cuenta con página web
- No existe un vínculo con los clientes, No se toman en cuenta las sugerencias que los clientes realizan al negocio, ni se da un seguimiento posventa.
- La empresa no lleva un registro de los movimientos de efectivo o bancarios que realiza, no tiene un control en sus gastos, ni establecidos salarios adecuados a las funciones que realizan los empleados.
- No cuentan con actividades específicas que debe realizar el personal que labora dentro de la empresa, por lo que todos hacen de todo, entorpeciendo las actividades y dejando rezago en las mismas.
- Históricamente la empresa nunca ha pagado por publicidad, ni realizado ningún tipo de campaña de mercadotecnia.
- No se capacita al personal en ningún sentido.
- La empresa cuenta con mobiliario que no es adecuado para la exhibición de la mercancía.
- No se cuenta con un plan o estrategia para vender mercancía de mayoreo, siendo que este es requerido por sus clientes.
- No cuenta con taller propio para reparaciones, limpieza de metales, o reparación de relojes, por lo que se tiene que enviar a los clientes que buscan este servicio con otras empresas.

## **Amenazas**

- La delegación del Pitillal autoriza la venta informal en la plaza principal del Pitillal, por lo que en las fechas más importantes se llena de comerciantes informales, que al no pagar impuestos ni contar con local comercial comercializan productos a un precio inferior, afectando la economía de los comerciantes establecidos.
- La delegación cierra la circulación y entorpece el acceso a los vehículos, lo cual vuelve más difícil a los clientes acceder a la empresa.
- Existen camiones especiales en los cuales los comerciantes van a comprar mercancía usualmente, a los mismos lugares, lo cual hace que en algunos casos la mercancía sea similar.

<p><b>Análisis de matriz FODA</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad.</li> <li>• No se paga renta.</li> <li>• Ubicación privilegiada.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Propietarios atienden el negocio.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con misión, visión y valores.</li> <li>• No se utiliza el logo ni los uniformes para diferenciar a la empresa.</li> <li>• Redes sociales sin seguimiento.</li> <li>• No cuenta con página web.</li> <li>• Vínculo con cliente débil.</li> <li>• Actividades poco claras para los empleados.</li> <li>• No existe un registro de movimientos de efectivos o bancarios.</li> <li>• No hay plan de mercadotecnia.</li> <li>• No hay capacitación.</li> <li>• Problemas con mobiliario.</li> <li>• No existe un plan de mayoreo.</li> <li>• No cuenta con taller de joyería.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de abarcar más mercado.</li> <li>• Terminal Bancaria.</li> <li>• Capacitación para el personal.</li> <li>• Publicidad para el Pitillal y para empresa.</li> <li>• Posicionar la empresa con el turista.</li> <li>• Buscar financiamiento.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercarse con las organizaciones que imparten, capacitación para las microempresas.</li> <li>• Buscar posicionar la marca, y trabajar en conjunto con la delegación para promocionar el Pitillal.</li> <li>• Acercarse con las agencias que tienen tours en el Pitillal y buscar formar un vínculo.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar misión, visión y valores.</li> <li>• Posicionar la marca dentro y fuera de la organización.</li> <li>• Manejo de las redes sociales existente y creación de las faltantes incluido el sitio web.</li> <li>• Capacitación al personal.</li> <li>• Implementar buzón de sugerencias para que el cliente pueda opinar sobre cambios dentro de la organización.</li> <li>• Buscar financiamiento para adecuar el mobiliario de acuerdo con las necesidades de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio informal</li> <li>• Cierre de vialidades</li> <li>• Similitud en artículos</li> <li>• Similitud estructural de las empresas en la misma zona geográfica</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el vínculo con la delegación para contrarrestar el comercio informal y cierre de vialidades.</li> <li>• Buscar nuevos mercados.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portar uniforme como diferenciador con otras empresas similares, así como posicionar el logo en la empresa.</li> <li>• Manejar el logo impreso y obsequiarlo en cajas de regalo o bolsas personalizadas.</li> <li>• Colocar el logo en el exterior de la empresa para que sea más fácil identificar la empresa.</li> <li>• Ampliar los canales de venta</li> </ul>

Figura 26. Análisis de matriz FODA

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis FODA realizado

## **4.2 Diagnóstico de la empresa.**

La empresa joyería y relojería “Cosmos” fue intervenida con la ayuda del instrumento llamado cuadro de mando integral (*The Balanced ScoreCard*), propuesto por Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002), utilizado además por Ramos (2018) en la tesis de maestría “Memoria de evidencia profesional en procesos de planeacion estrategica y estructura organizacional para el portafolio de negocios Ramos” y también por Peña (2017) en la tesis de maestria “Propuesta de diseño organizacional como ventaja competitiva para la pequeña empresa turistica vista paraíso”. Instrumento que fue utilizado para evaluar las diferentes áreas de la empresa como produccion, finanzas, mercado, administracion y recursos humanos, para poder obtener de manera real la situación actual de la empresa en sus áreas.

### **4.2.1 Diagnóstico general**

La aplicación del diagnóstico se hizo a los 4 actores principales de la empresa dentro de los que se encuentra la propietaria y fundadora de la misma y el resto de la familia, mismos que se encargan de realizar las diferentes funciones de la empresa y además organizar todo lo relacionado con ella, posterior a ese se realizó un promedio en Excel para poder obtener un mejor resultado. En el promedio surgieron puntuaciones 0.25 resultados que se redondearon al número inferior inmediato y 0.50, 0.75, resultados que se redondearon al número superior inmediato. El resultado general del instrumento será descrito en la Tabla 20.

Tabla 20  
*Diagnóstico general de la empresa*

Área	Máximo Puntaje	Calificación	%
<i>Producción</i>	120	53	8.8%
<i>Finanzas</i>	120	43	7.2%
<i>Mercado</i>	120	42	7.0%
<i>Administración</i>	120	31	5.2%
<i>Recursos Humanos</i>	120	44	7.3%
<i>Total:</i>	600	213	35.5%

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

El puntaje máximo que se puede obtener por el presente diagnóstico es de 600, de los cuales la empresa obtuvo solamente 213, el área con mayor calificación fue producción con 53 puntos, seguida de recursos humanos con 44, finanzas con 43, mercado con 42 y por último administración con 31, puntuaciones que representan solo el 35.5% del total con el que debería contar la empresa.

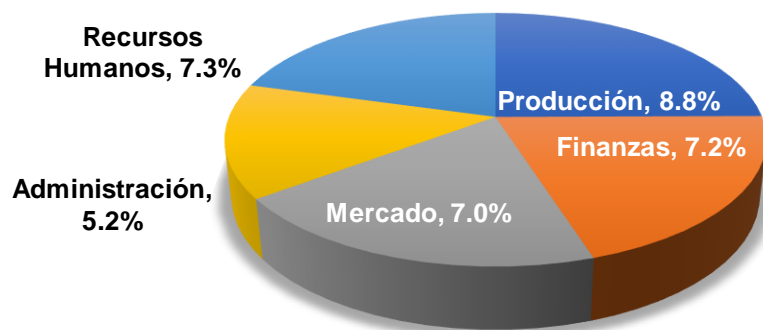


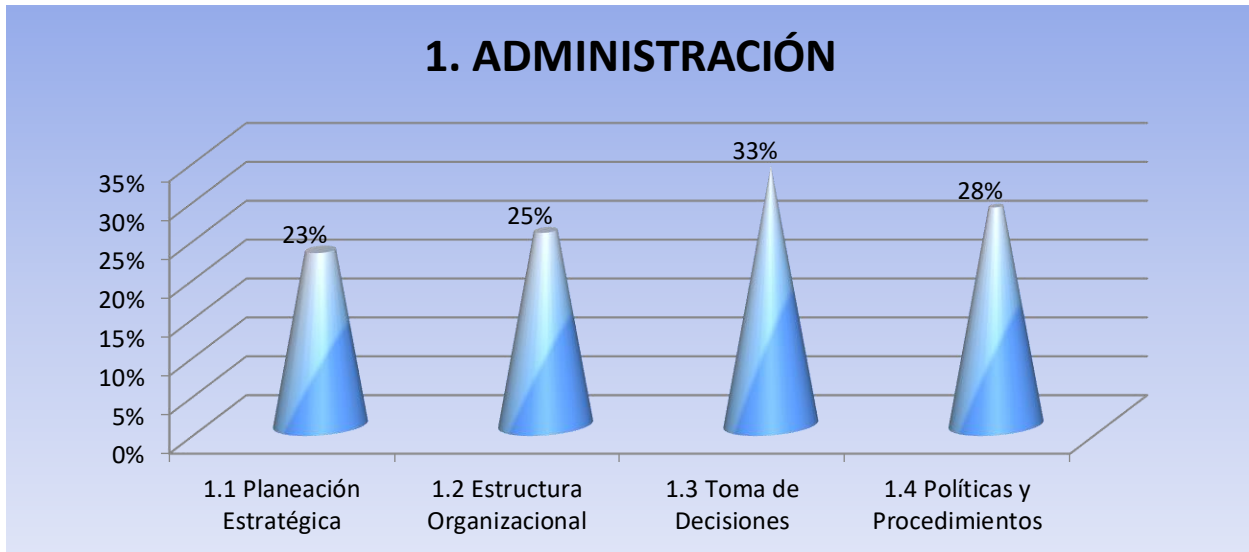
Figura 27. Diagnóstico general de la empresa

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

Una vez aplicado el instrumento de diagnóstico se detectó que la empresa en términos generales se encontraba por debajo del 50% de puntaje en las diferentes áreas, por lo que cualquier área dentro de la empresa representa un área de oportunidad para mejorar por la presente propuesta, ya que se presenta una carencia general de procedimientos dentro de la empresa así como falta de comunicación y toma de decisiones centralizadas, asimismo la empresa no conoce cuál es el artículo que le genera mayores utilidades y desconoce la rotación como se mueve su inventario, a continuación se describirá los resultados específicos que se obtuvieron en las diferentes áreas.

#### 4.2.2 Diagnóstico del área de administración.

Con la información recabada a través del instrumento se analizó de forma individual, cada una de las áreas para identificar de forma concreta las necesidades de la empresa, el área de administración fue la primera en ser examinada en el presente diagnóstico siendo esta la que menos puntaje obtuvo, los puntajes se expresan en la figura 28 y la Tabla 21, dónde se detalla los resultados obtenidos.



*Figura 28.* Diagnóstico del área de administración

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

Tabla 21  
*Resultado del área de administración*

Áreas	Indicadores	PUNTUACIÓN		
		Máxima	Real	Diferencia
<b>Administración</b>	Planeación estratégica	40	9	31
	Estructura organizacional	36	9	27
	Toma de decisiones	12	4	8
	Políticas y procedimientos	32	9	23

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

El área de administración, la planeación estratégica obtuvo en el presente instrumento una puntuación real de 9 puntos de los cuarenta que abarcaba esta dimensión, estructura organizacional obtuvo una puntuación real de 9 de los 36 puntos que representaban esta área, toma de decisiones obtuvo una puntuación de 4 puntos de los 12 ofertados en esta dimensión, políticas y procedimientos obtuvo 9 puntos de los 32 que estaban en esta dimensión tal y como se describe en la tabla anterior.

La planeación estratégica de la empresa tuvo un resultado de 23% en una escala de 100%, área que fue la más baja de esta dimensión, como se observa en la tabla anterior, esto debido a que la empresa no cuenta con una misión, visión, valores, ni una filosofía por escrito, además que no tiene bien definidos sus objetivos ni metas, el personal no participa en la planeación, ni conoce los objetivos de la empresa ya que como se menciona anteriormente no están bien definidos, es decir la empresa navega son rumbo fijo, por otro lado, los integrantes de la empresa conocen y tienen clara su ventaja competitiva que consiste en ser líderes en costos, que es quizá una de las mayores fortalezas con las que cuenta además de su ubicación.

Estructura organizacional obtuvo un resultado del 25% en una escala de 100%, esto se debió a que la empresa no cuenta con un organigrama bien definido, ni con puestos de trabajo por escrito, además que las responsabilidades no están claramente asignadas, no cuenta con manuales de ningún tipo (Organización, procedimientos, reglamentos, contratos), los empleados, tanto los familiares como los ajenos a la familia, desconocen

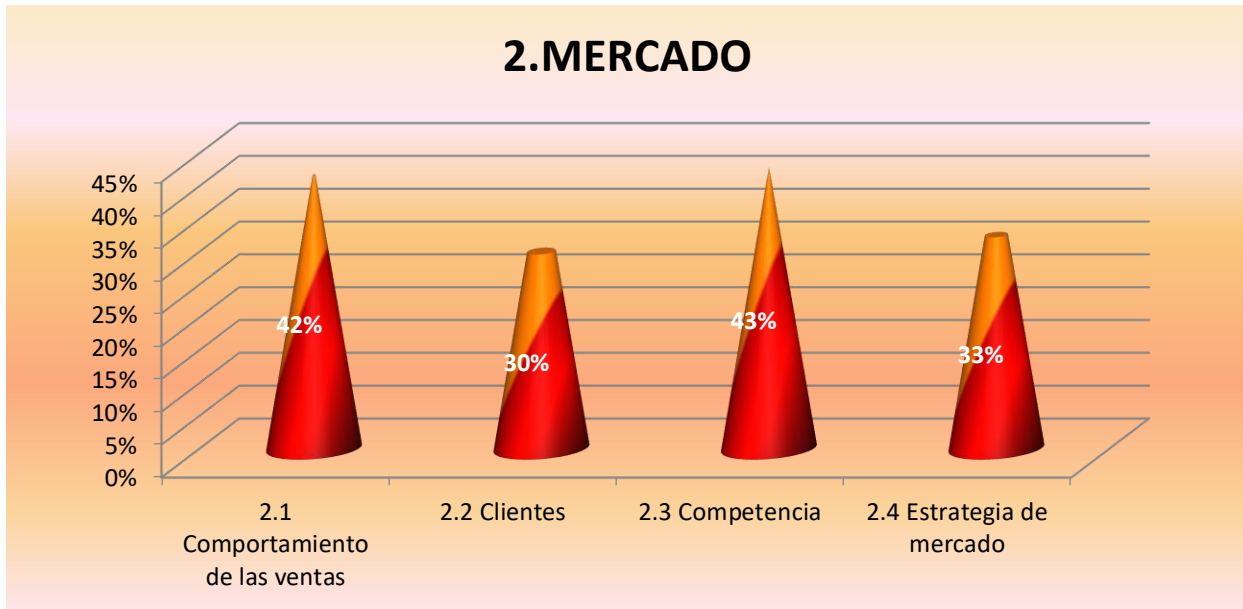
por completo el rol en el que participan dentro de la empresa, solo se centran en seguir las instrucciones que se van dando día a día.

Toma de decisiones obtuvo un resultado de 33% en una escala de 100%, uno de los factores que se pudo detectar en aplicación del instrumento fue que la empresa no cuenta con un método para la toma de decisiones y que los canales de comunicación existentes son escasos solo se manejan en línea recta y todo se tiene que consultar con el líder y propietario fundador de la empresa, volviendo la toma de decisiones centralizada además de volver más lento todos los procesos.

Respecto al apartado de políticas y procedimientos la empresa obtuvo un resultado del 28% en una escala del 100%, esto debido a que la empresa no tiene claramente establecidas y descritas las políticas, los procedimientos o instrucciones de los procesos, la misma tampoco evalúa el desempeño de las áreas ni cuenta con un control de inventarios real, se va indicando al personal que es lo que tienen que hacer como se va presentando las oportunidades dentro de la empresa, y en ese mismo momento se indican los errores o aciertos que estos van teniendo en su actuar diario.

#### **4.2.3 Diagnóstico del área de mercado.**

Seguida del área de administración, el área de mercado obtuvo como resultado el 7% respecto a las demás áreas analizadas, la empresa resultó ser la más fuerte de toda la organización, al obtener un peso en la organización del 16.3% respecto a las demás áreas, indicando que la empresa conoce a sus clientes y sus necesidades, siendo beneficiada por su giro que puede captar una gama de clientes muy extensa, ya que no se enfoca en un perfil específico de demanda, situación que se expone en la figura 29 y la tabla 22.



*Figura 29.* Diagnóstico del área de mercado

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

*Tabla 22*  
Resultado del área de mercado

Áreas	Indicadores	PUNTUACIÓN		
		Máxima	Real	Diferencia
<b>Mercado</b>	Comportamiento de las ventas	12	5	7
	Clientes	40	12	28
	Competencia	28	12	16
	Estrategia de mercado	40	13	27

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

En la dimensión de mercado se abarca el área de comportamiento de las ventas en la que se obtuvo una calificación de 5 puntos de los 12 puntos que la componían, clientes de los 40 puntos solo se obtuvieron 12 puntos, competencia obtuvo 12 de los 28 puntos y estrategia de mercado 13 de los 40 puntos.

En el comportamiento de las ventas la empresa obtuvo como resultado el 42%, debido a que la empresa no cuenta con objetivos de venta establecidos, aunque sin estos la

empresa ha logrado superar sus ventas año con año, sin conocer los motivos o razones exacto, aunque son atribuidos al incremento de la variedad en el surtido de la mercancía y su liderazgo en precios.

Cientes por su parte obtuvo un resultado de 30%, en esta área de detecto que la empresa desconoce algunos aspectos de su cliente, como sus hábitos de compra o porque este prefiere su producto, esta problemática se presenta por que la empresa no cuenta con un registro de clientes ni conoce el potencial de su mercado, además que no hace una investigación del mercado, ni cuenta con un manual de imagen corporativa.

En cuanto a competencia obtuvo un resultado de 43% aquí también se pueden observar muchas áreas de mejora, ya que si bien la empresa si identifica a sus competidores, solo los conoce de manera local, es decir, los que se encuentran a sus alrededores, pero solo de una manera superficial ya que no conoce si estos ofrecen algún tipo de descuento o promociones en la compra de productos de la competencia, la empresa si ha considerado otros canales de venta además de la sucursal, pero la propietaria manifiesta que no cuentan con la capacidad (personal, infraestructura, mercancía) para hacerlo.

En la estrategia de mercado se obtuvo solo un 33%, la empresa no cuenta con políticas ni estrategias de venta, además que desconoce su participación en el mercado y como esta se encuentra posicionada, cuanta con una amplia gama de precios de venta y de formas de pago, incluso los clientes le han solicitado ampliar no solo su gama de productos sino también de servicios, preguntando constantemente por servicio de taller y reparación, en esta área específicamente la empresa le gustaría tener un análisis profundo ya que debido a la naturaleza del material con el que están trabajando y que este requiere una inversión alta, la propietaria asegura si querer ampliar esto pero no desconoce el mejor método para hacerlo sin que este le genere altos inventarios y poca rotación de los mismos.

#### 4.2.4 Diagnóstico de finanzas

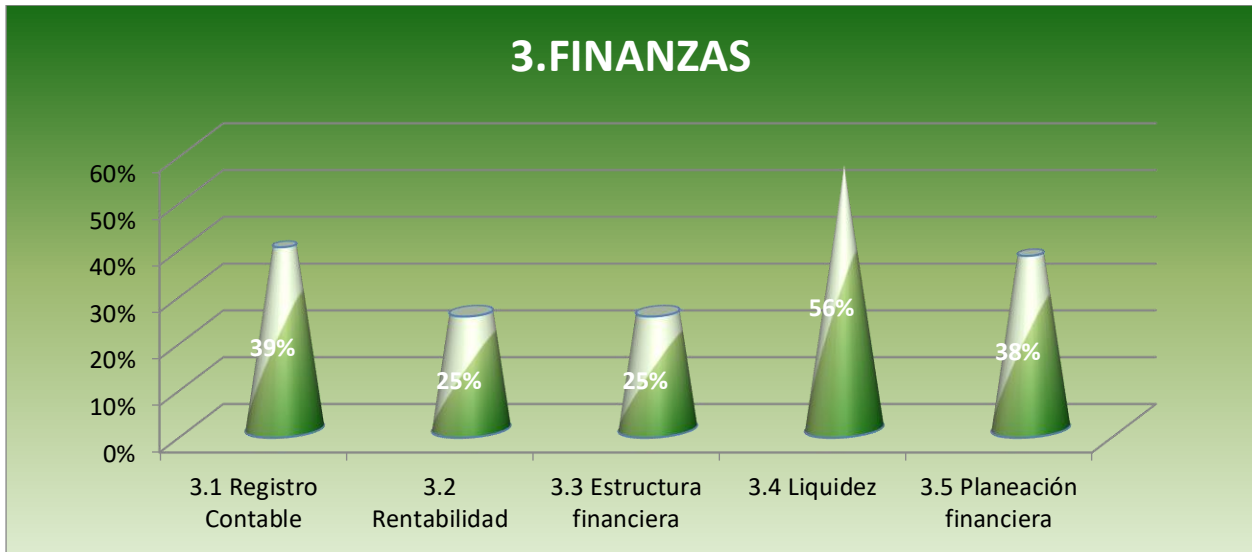


Figura 30. Diagnóstico del área de finanzas

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

El área de finanzas fue particularmente difícil en la aplicación del instrumento debido que, si bien la empresa cuenta con un contador externo, los propietarios desconocen gran parte financiera de la empresa, por falta seguimiento, en esta dimensión abarco el área de registro contable, rentabilidad, estructura financiera, liquidez y planeación financiera como se observa en la figura 30 y la Tabla 23.

En registro contable la empresa no cuenta con estados de resultados ni estados financieros para la toma de decisiones, además que, así como se mencionó en el párrafo anterior esta no cuenta con un contador exclusivo para la misma, este servicio es prestado por un contador externo que es el encargado de ver la parte fiscal, tampoco conoce los costos fijos y variable generados por la actividad comercial.

Tabla 23  
*Resultado del área de finanzas*

Áreas	Indicadores	PUNTUACIÓN		
		Máxima	Real	Diferencia
<b>Finanzas</b>	Registro contable	28	11	17
	Rentabilidad	24	6	18
	Estructura financiera	20	5	15
	Liquidez	16	9	7
	Planeación financiera	32	12	20

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

Rentabilidad, la empresa desconoce totalmente la utilidad neta y rentabilidad generada por la actividad comercial, también como se menciona en el párrafo anterior al desconocer los costos fijos y variables que esta no conozca su punto de equilibrio, por lo que no pueden utilizar estas herramientas para generar una estrategia para cubrir estos aspectos tan importantes.

En la parte de estructura financiera y liquidez fueron apartamos más complejos, debido a que estos involucra una relación entre diversos apartados del balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo que deben realizar las organizaciones, por lo que al no realizarse como herramienta para el funcionamiento de la empresa, los propietarios desconocían algunos de los términos y su utilidad, sin embargo hicieron mención que la empresa no utiliza créditos para financiar su actividad y que la empresa cubre sin problemas las necesidades de capital de trabajo así como sus compromisos a corto plazo.

La empresa no cuenta con una planeación financiera razón por la que solo obtuvo 38% en ese apartado debido a que esta no prepara presupuestos de ingresos, gastos, ni los está comparando constantemente, así como tampoco analiza de qué forma se maneja el capital de trabajo y la estrategia. Sin embargo, si mantiene una cartera sana con sus proveedores y cumple con sus obligaciones fiscales.

## 4.2.5 Diagnóstico de producción.

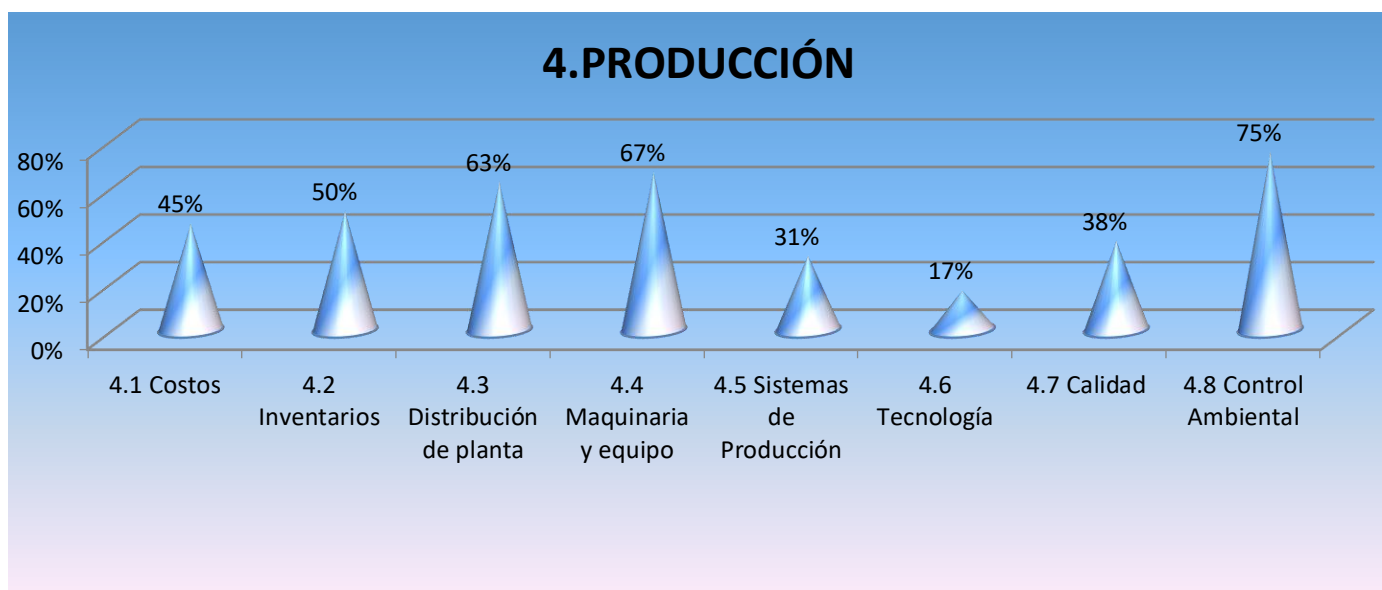


Figura 31. Diagnóstico del área de producción

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

De los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico el área de producción fue el área mejor calificada, como se observa en la figura 31 y la Tabla 24. Sin embargo, esto no quiere decir que la puntuación obtenida sea óptima o que no sea un área de oportunidad en la que la empresa también tenga que trabajar para mejorar sus instalaciones, en este apartado abarca costos, inventarios, distribución de planta, maquinaria y equipo, sistemas de producción, tecnología, calidad, control ambiental.

Tabla 24  
*Resultado del área de producción*

Áreas	Indicadores	PUNTUACIÓN		
		Máxima	Real	Diferencia
Producción	Costos	20	9	11
	Inventarios	12	6	6
	Distribución de planta	8	5	3
	Maquinaria y equipo	12	8	4
	Sistemas de producción	16	5	11
	Tecnología	12	2	10
			32	12
	Calidad			
	Control Ambiental	8	6	2

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

La empresa no conoce los costos directos e indirectos que genera la actividad económica además no lleva un registro ni le da seguimiento con algún tipo de sistema de costos, También hace comparaciones entre sus proveedores para ver cuál de estos ofrece precios más económicos ya que la mayoría fabrica los mismos tipos de productos con una variación mínima, además que estos los obtiene fácilmente ya que sus proveedores son los fabricantes de estos.

En inventarios la empresa obtuvo un resultado de 50%, de acuerdo con las respuestas que dieron los propietarios, consideran que tienen un flujo lógico respecto al este, argumentando que se da seguimiento a las diferentes temporalidades que se presentan en el año comercial, sin embargo el inventario no está siendo monitoreado constantemente, ni se lleva un registro de cuáles son los artículos que más se venden, por lo que en ocasiones se llega a detectar que hay algunos artículos que quedan rezagados en los stands de la tienda. Generalmente cuentan con la materia prima (Productos) necesarios para cubrir las necesidades de los clientes de la empresa.

En lo que a distribución de planta y maquinaria y equipo representa estas obtuvieron 63% y 67% respectivamente, la empresa cuenta con una producción de flujo lógico debido a su manera de operar y que siempre están al pendiente de las necesidades de

los clientes, además cuenta con todos los servicios e infraestructuras necesarios, aunque las vitrinas que tiene no son idóneas para el giro ya que existen espacios que se desaprovechan, y no se le da mantenimiento constante a las herramientas de trabajo ni al local comercial por lo que en ocasiones las instalaciones lucen un poco deterioradas.

Sistemas de producción obtuvo 31%, si bien la empresa no mide ni registra los tiempos y movimientos que se presentan en la actividad comercial, tampoco cuenta con manuales de operación por escrito, diagramas de operaciones de los procesos ni el flujo de los materiales, mucho menos un sistema de producción automatizado, sin embargo, esta lleva más de 10 años en el mercado, transmitiendo la forma de trabajar al personal de forma empírica.

Tecnología fue el apartado más bajo en esta dimensión obteniendo un 17%, ya que la empresa no hace uso de las tecnologías de la información para hacer su trabajo más sencillo, no se cuenta con una computadora en el local, tampoco un punto de venta para registro de inventarios o control interno de las ventas, asimismo los propietarios desconocen información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a la organización.

Calidad el apartado con mayor porcentaje de la dimensión con 75%, y probablemente una de las mayores fortalezas de la empresa, orgullosos de sus productos, los propietarios los ofrecen con confianza ya que gracias a sus proveedores estos se caracterizan por garantizar la calidad de metales que ofrecen así como los relojes, sin embargo la empresa no cuenta con especificaciones por escrito de las diferentes calidades por escrito ni registra las fallas que ocurren en las diferentes etapas del proceso, además que la empresa no cuenta con certificaciones de calidad, jactándose que ellos no fabrican los artículos, a diferencia de sus proveedores que si cuentan con diferentes tipos de certificaciones ante distintos organismos para poder acreditar y garantizar la calidad de los metales.

## 4.2.6 Diagnóstico de recursos humanos



Figura 32. Diagnóstico del área de recursos humanos

Fuente: datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

El último concepto que forma parte del diagnóstico, lo cual no quiere decir que es la menos importante es, el área de recursos humanos, que se muestran en la figura 32 y Tabla 25, en el que tenemos los indicadores como el de reclutamiento y selección, capacitación, permanencia y situación laboral. Al igual que las demás áreas de la empresa en esta también se observó oportunidades de mejora, ya que como podemos apreciar en la tabla anterior ningún indicador supera el 50%, a continuación, describiremos a detalle cada una de las áreas analizadas.

Reclutamiento y selección obtuvo 31% un porcentaje que revela el por qué tiene tanta rotación con los empleados, una gran debilidad que ha golpeado constantemente a la empresa entorpeciendo sus actividades cotidianas es el reclutamiento, debido a que la empresa cuenta con una política interna en materia de selección de personal, tampoco conoce el perfil necesario para la empresa, esto a como se dio a conocer en indicadores anteriores la empresa no cuenta con manuales de ningún tipo, ni establecido un procedimiento claro de trabajo, además no cuenta con un proceso de inducción eficiente para el personal, estos van aprendiendo conforme se van presentando las actividades en la organización.

Tabla 25  
*Resultado del área de recursos humanos*

Áreas	Indicadores	PUNTUACIÓN		
		Máxima	Real	Diferencia
<b>Recursos humanos</b>	Reclutamiento y selección	32	10	22
	Capacitación	20	5	15
	Permanencia	20	7	13
	Situación laboral	48	22	26

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos mediante el modelo de diagnóstico de Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002).

Asimismo, se puede desatacar que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo de capital humano ni brinda capacitación apartado que obtuvo 25% en el diagnóstico, La organización ni siquiera ha definido las necesidades de capacitación que tiene, o las causas y efectos que incrementan la rotación del personal, tampoco cuenta con una descripción detallada del servicio al cliente interno.

Los factores de permanencia con un resultado del 31% aunque el personal actual con el que cuenta la empresa es bastante responsable y entregado con la organización, ya que en rara ocasión se presenta ausentismo, retardos, incapacidades, indisciplinas, aunque el tiempo que duran estos dentro de la organización es menor a un año. La empresa no brinda a su personal condiciones de trabajo similar con las de otras empresas similares, además que no les brinda ningún formato para la aceptación de normas, reglamento.

La situación laboral obtuvo un resultado del 46%, se pudo detectar mediante el presente diagnóstico y mediante observación al momento de aplicarlo que la empresa cuenta con un clima laboral favorable, se trabaja en equipo y el personal tiene una actitud cooperativa, aunque este no tiene una actitud propositiva solo se enfocan en cumplir las instrucciones indicadas por los encardados (Propietarios), tampoco se mide la productividad, ni se promueve la comunicación entre los empleados.

#### **4.2.7 Área de oportunidad detectada mediante el diagnóstico.**

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del diagnóstico propuesto por Kaplan y Norton (2002), se detectó que el área con el puntaje más bajo fue la administración, por lo que sería el área idónea para trabajar y mejorar de inmediato la estructura interna de la empresa, sin embargo, una vez presentados los resultados del presente instrumento los propietarios mostraron interés particular por el área mercado.

Asimismo, al realizar los cruces del análisis FODA

#### **4.2.8 Perspectiva de la dirección de la empresa**

Se puso a disposición los resultados del presente diagnóstico para conocer la opinión y perspectiva de los propietarios de la empresa, respecto a las carencias que se presentan en los departamentos o áreas de oportunidad que cuentan, se vieron interesados inmediatamente por el área de mercado, aunque no fue el área que obtuvo menores resultados en el diagnóstico, esta sigue siendo una gran área de oportunidad y a petición de los propietarios, estos están interesados en conocer el ¿Por qué? Del incremento en sus ventas, además como conocer cuál es el producto que mejor rendimiento tiene en la organización, ya que esta busca tener una mayor inversión en el corto plazo pero no termina de identificar en cuál de los cuatro productos que maneja tiene que hacerlo por lo que termina haciendo la inversión de manera intuitiva, además de definir en concreto quien es su cliente y por qué prefiere su producto, analizar el potencial de su segmento de mercado, conocer su competencia y aumentar sus canales de distribución. Conociendo estos elementos la empresa podrá diseñar una herramienta que le permita a la organización ser altamente competitiva en el mercado que lo rodea además que esta herramienta le va a ayudar a:

- Detectar su producto principal
- Invertir eficientemente
- Identificar su nicho de mercado
- Conocer su competencia y posición en el mercado
- Aumentar las ventas

## **Capítulo 5**

### **Determinación de alternativas de solución**

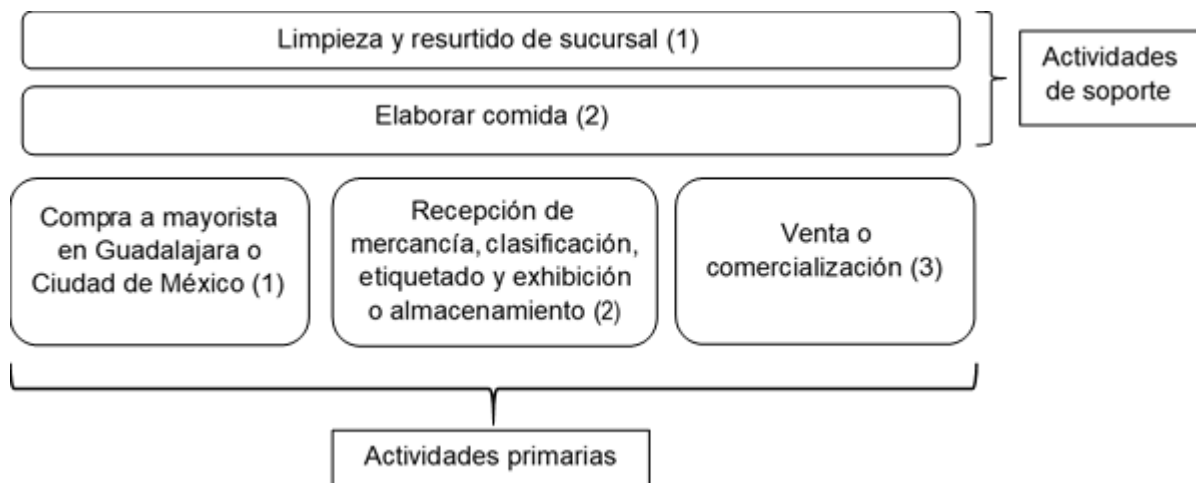
## 5.1 Manual de contenido

Mediante el diagnóstico mencionado en el párrafo anterior y en entrevista con los propietarios, se plantea la propuesta de generar en la empresa un mapeo de procesos mediante el cual se puedan determinar las actividades dentro de la empresa y así poder identificar las actividades que proporcionan valor a la misma, así como las que generan costos.

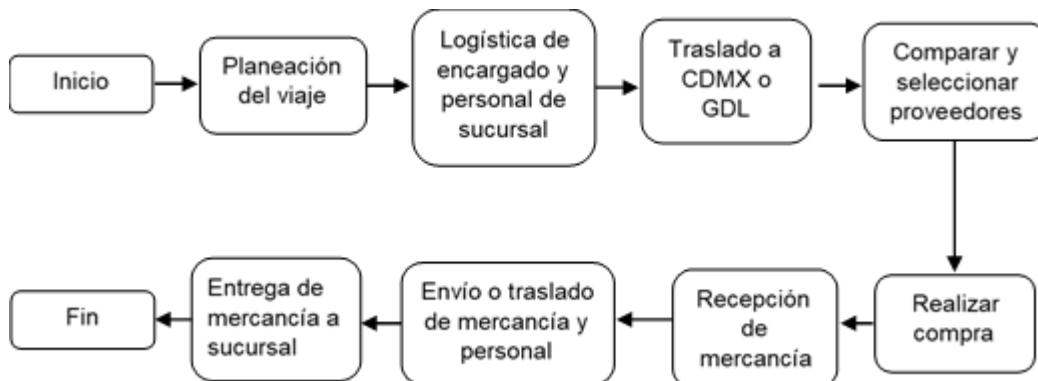
### 5.1.1 Proceso general de Joyería Cosmos

#### Cadena de valor

Grandes procesos.



#### 1. Compra a mayorista



Costo: Gasolina, peaje, Hotel, Alimentos.

Activo: Vehículo

Capital humano: 2 trabajadores (uno de planta y otro temporal)

- No existe una planeación anual o mensual de los viajes que se realizaran durante el año.
- Existe una problemática con el personal asignado como encargado de cada viaje por la falta de personal y de procesos internos en la empresa.
- En ocasiones existe desabasto de mercancía por no tener un control interno.

---

<b>Compra a mayorista</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Generador de costo</b>	<b>Generador de valor</b>
<b>Viaje a Guadalajara</b>	Vehículo de la empresa, hospedaje, viáticos, personal eventual, peaje, gasolina.	Variedad en mercancía, pedidos especiales o específicos.
<b>Viaje a Ciudad de México</b>	Camión, hospedaje, viáticos, personal eventual, paquetería.	Mejores precios en artículos, artículos exclusivos a los de la competencia.

---

2. Recepción de mercancía, clasificación, etiquetado y exhibición o almacenamiento.



Costo: Exhibidores, etiquetas, lapiceras, etiquetadora.

Capital humano: 3 (personal Fijo)

- No se almacenan notas o facturas, para realizar cambio con proveedor en caso de artículo defectuoso.
- No todos los proveedores ofrecen cambios en artículos defectuosos.
- Existen muchos proveedores dentro de la empresa.
- No se cuenta con un registro de proveedores.
- La ventaja competitiva en la cual la empresa se enfoca es el liderazgo en precios, misma que es identificada por los clientes en algunas ocasiones durante la compra.

---

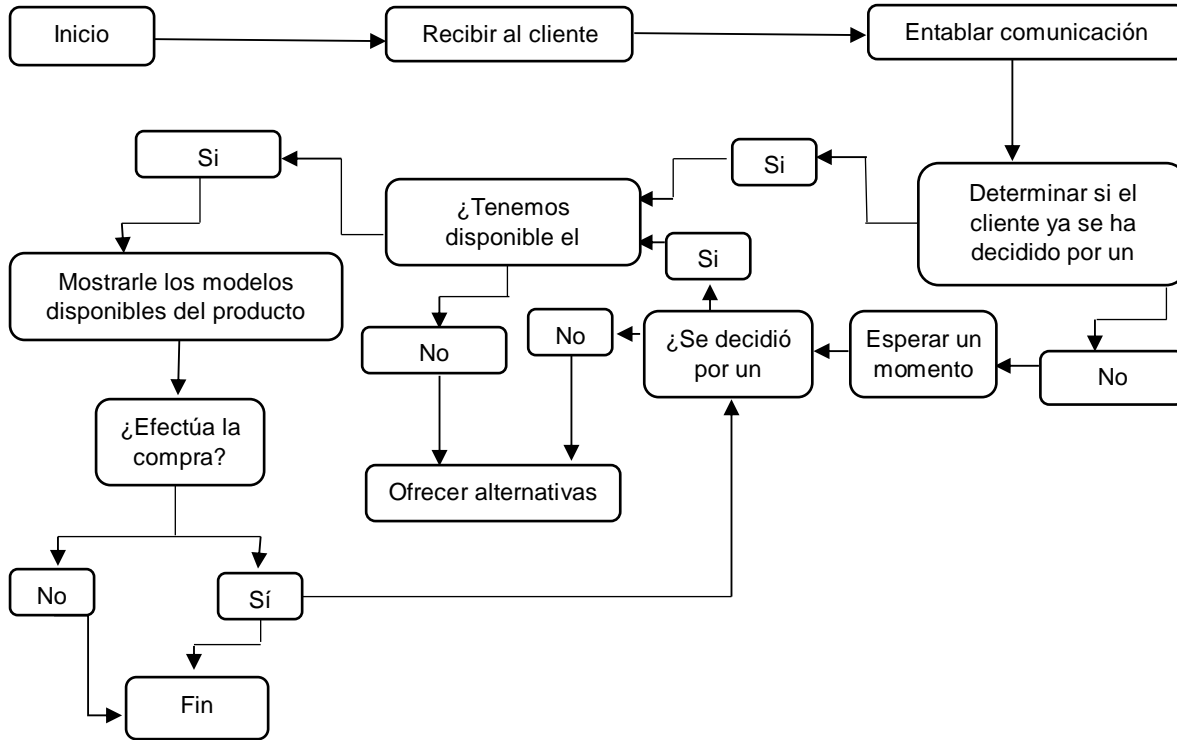
**Recepción de mercancía, clasificación, etiquetado y exhibición o almacenamiento.**

---

<b>Proceso</b>	<b>Generador de costo</b>	<b>Generador de valor</b>
Recepción de mercancía	Personal capacitado.	Verificar el costo del producto e identificar si algún artículo sale de los estándares de precio.
Etiquetado de mercancía	Personal capacitado e insumos para realizar la actividad.	Facilita la compra al cliente. (etiqueta contiene precio y especificaciones)
Exhibición de mercancía	Personal capacitado e insumos para realizar la actividad.	Facilita la compra al cliente.
Almacenamiento de mercancía	Personal capacitado e insumos para realizar la actividad.	Guardar la integridad de la mercancía y esta no pierda estética o valor.

---

### 3. Proceso de venta o comercialización



Costo: Bolsas de entrega de mercancía, tijeras.

Capital Humano: 3 personas (personal fijo)

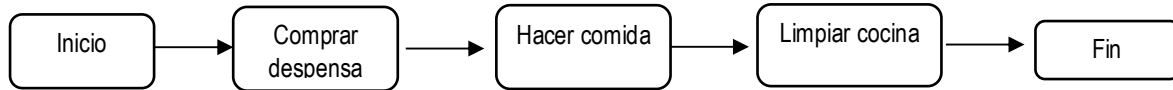
- No se explica la política de cambios
- No se dice al cliente que no se realizan devoluciones de efectivo

#### Proceso de venta o comercialización.

Proceso	Generador de costo	Generador de valor
Atención al cliente	Personal capacitado	Estancia agradable durante la compra, toma de pedidos particulares si el cliente lo requiere y atención personalizada.
Cierre de venta	Personal capacitado	Atención personalizada.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Joyería "Cosmos"

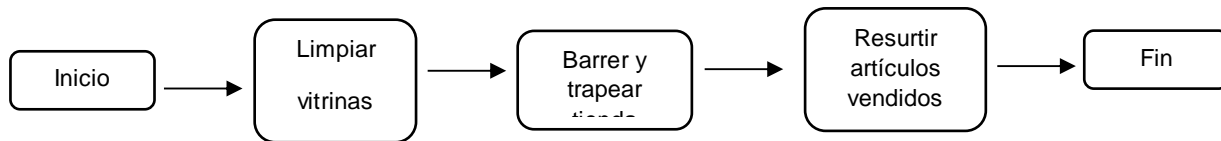
**Actividades de soporte 1**



- Costo: Refrigerador, estufa, lavadero, ollas, vasos, platos, cucharas, tenedores, cafetera, mesa, sillas, alacena, jabón, jabón para trastes.
- Capital humano: Personal fijo

<b>Actividad de soporte 1</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Generador de costo</b>	<b>Generador de valor</b>
Hacer comida	Personal capacitado	Reduce la rotación de personal y ayuda a economizar al mismo.
Limpiar cocina	Personal capacitado	Mejor área de trabajo.

**Actividades de soporte 2**



- Costo: Franelas, líquido para limpiar vidrios, escoba, trapeador, cubeta, limpiador multiusos.
- Capital humano: Personal fijo.

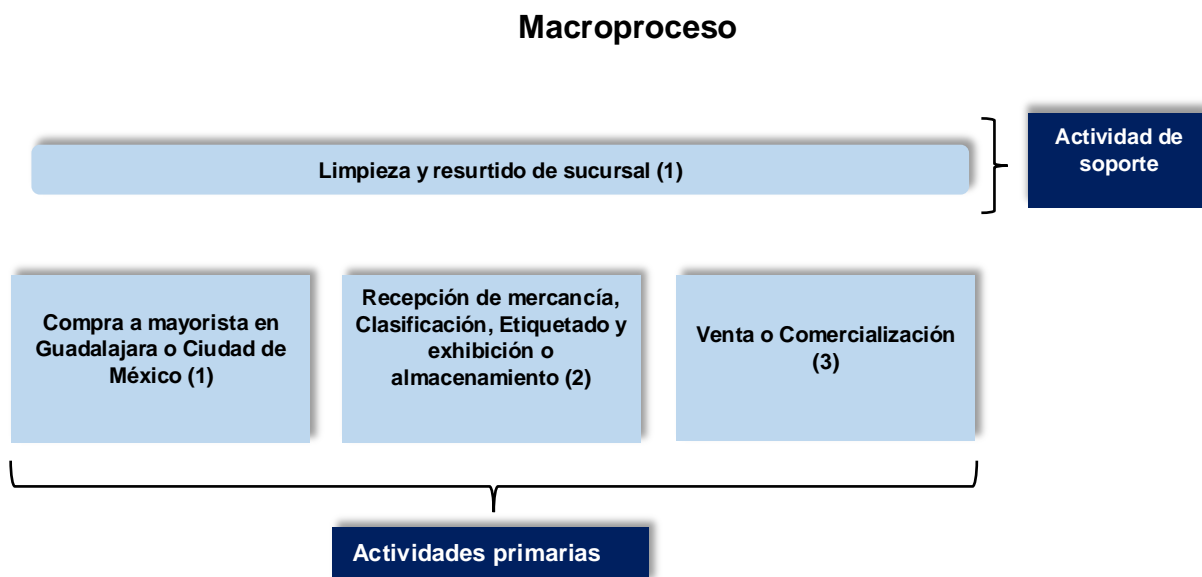
## Actividad de soporte 2

Proceso	Generador de costo	Generador de valor
Limpiar Tienda	Personal capacitado e insumos para realizar la actividad	Espacio agradable para el cliente y personal.
Resurtir artículos vendidos	Personal capacitado e insumos para realizar actividad	Mantener la variedad en productos que caracteriza a la empresa.

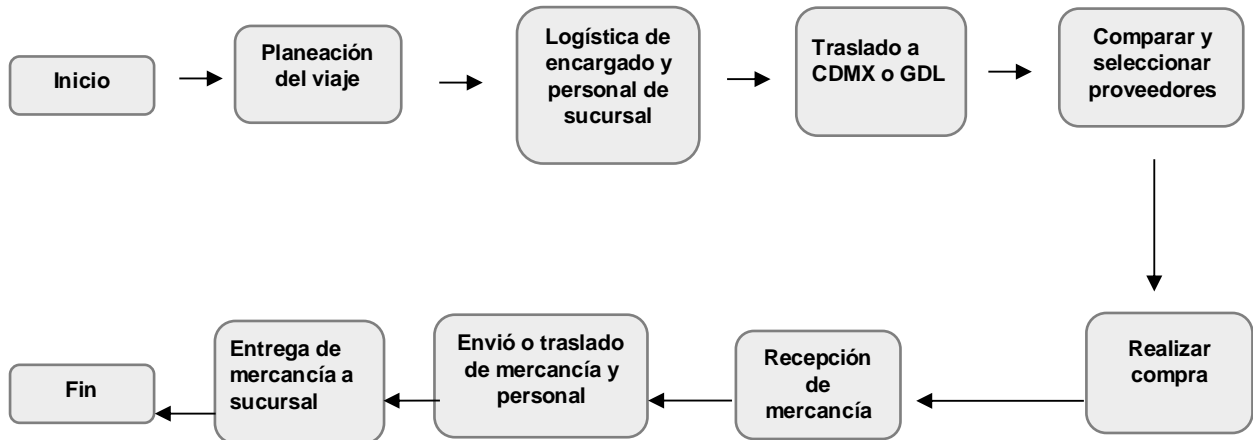
### Nota.

- No se realiza ningún tipo de publicidad o estrategia de mercadotecnia en la empresa
- No existe seguimiento posventa en la empresa
- La estructura de la empresa es poco clara y los roles de los trabajadores no están definidos, así como las actividades que tienen que desempeñar.

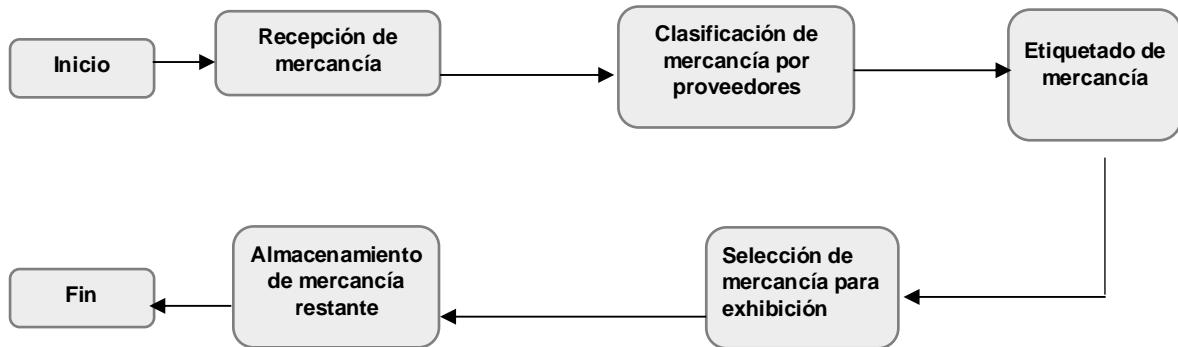
### 5.1.2 Operación actual de Joyería Cosmos



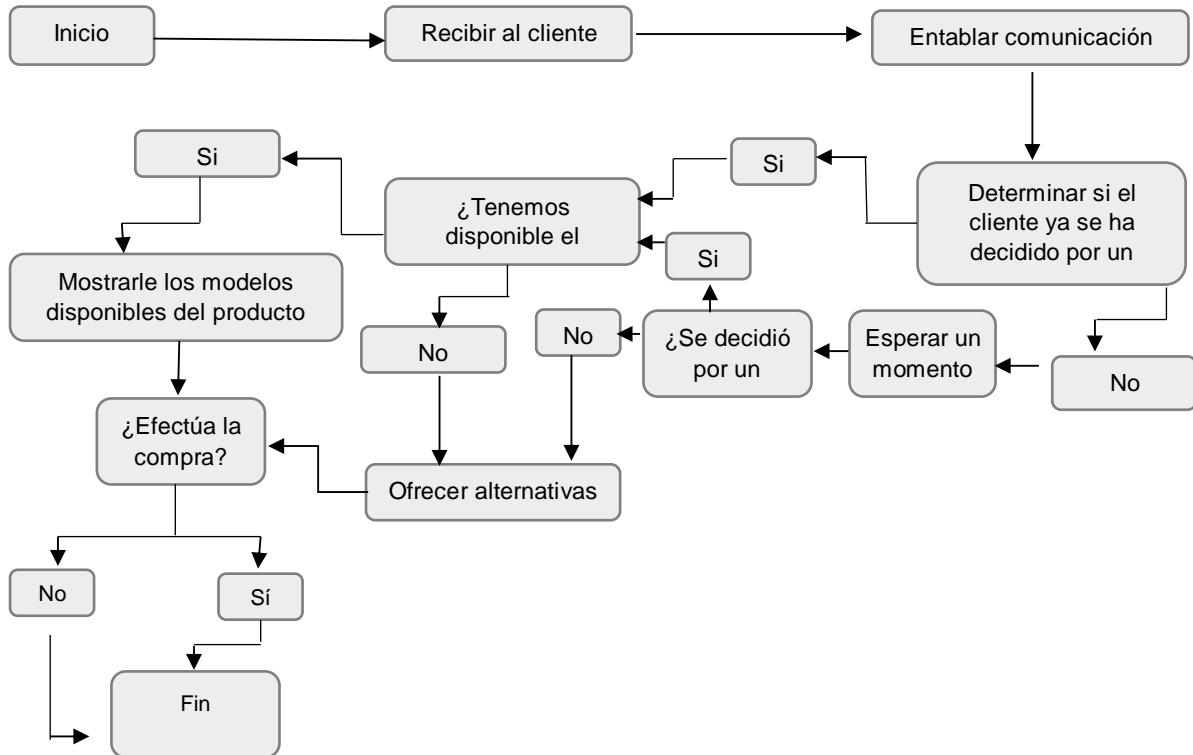
### 1. Compra a mayorista



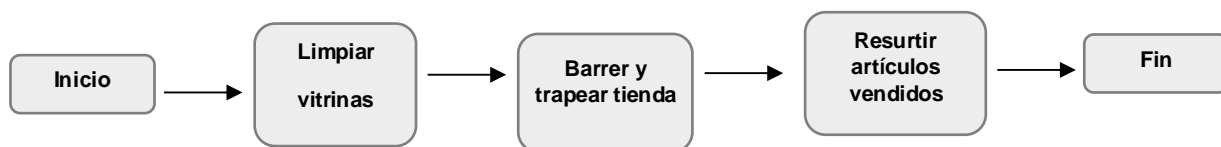
### 4. Recepción de mercancía, clasificación, etiquetado y exhibición o almacenamiento.



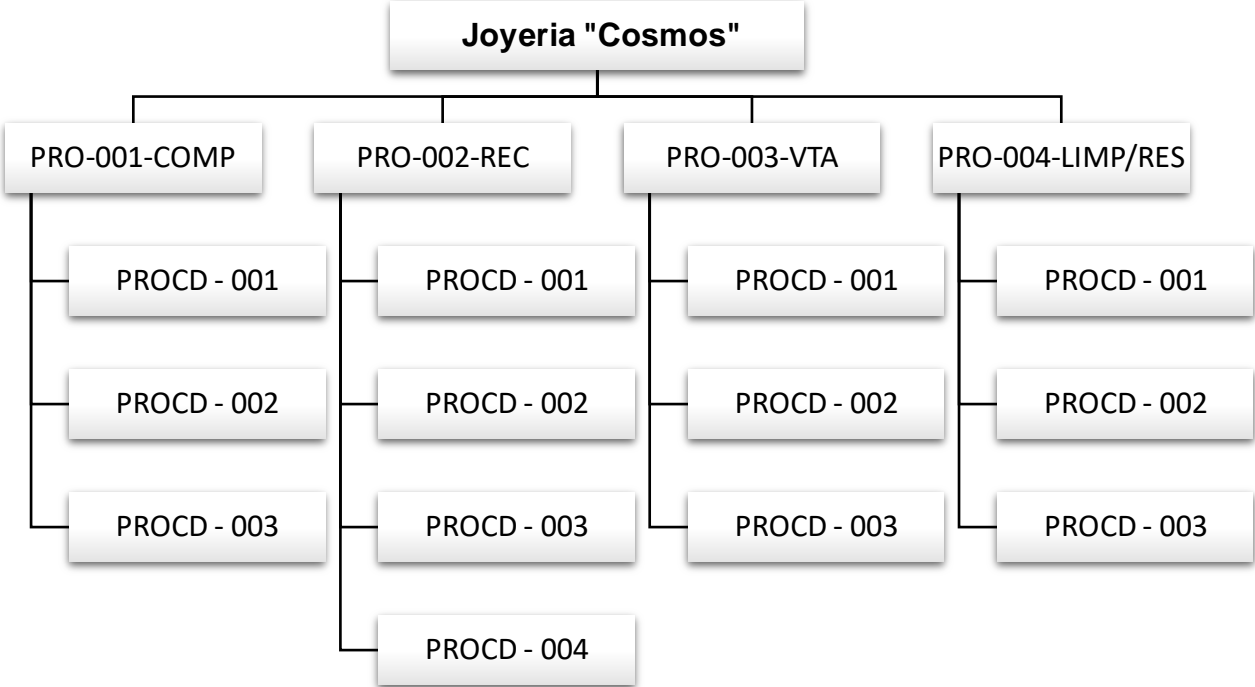
## 5. Proceso de venta o comercialización



## 6. Proceso de limpieza y resurtido.



5.1.3 Esquema de procesos Joyería Cosmos



## **5.2 Descripción del esquema de procesos de Joyería Cosmos**

### **PRO-001-COMP: Compras**

El ciclo de la empresa inicia con el proceso de compras debido a que la organización no fabrica o elabora ningún producto de los que comercializa, esta primera fase consiste en realizar un análisis de los faltantes en las existencias que necesitan ser cubiertos en función de la temporada y del stock mínimo de productos establecido. En el proceso se deben identificar cuáles son los proveedores adecuados a los que se le debe realizar la compra y en cuanto tiempo es necesario que la mercancía sea traída, evaluando relativamente el precio y la calidad que poseerá la misma.

### **PRO-002-REC: Recepción de mercancía**

Como resultado del proceso de compras la siguiente fase o proceso consiste en la recepción de mercancía, mismo que abarca desde la llegada de la mercancía ya sea por paquetería, en el vehículo de la organización destinado para dicha actividad hasta su registro y verificación en tienda, así como etiquetado para exhibición en tienda o almacenamiento en bodega.

### **PRO-003-VTA: Ventas**

Una vez concluido el proceso de recepción de mercancía con todas sus variantes, la organización prosigue con el proceso de venta, el cual representa la actividad primordial del negocio dicho proceso abarca desde la llegada de un cliente al local hasta su salida, ya sea habiendo comprado alguna mercancía o no.

### **PRO-004-LIMP/RES: Limpieza y resurtido**

Derivado de las ventas y como actividades complementarias de todo el proceso de la organización, el proceso de limpieza y resurtido contempla desde la limpieza general de la sucursal, así como el reacomodo de la mercancía en caso de ser necesario, resurtido de la misma cuando se requiere y limpieza de los productos de manera individual periódicamente.

### **5.2.1 PRO-001-COMP: Compras**

A continuación, se describen los procedimientos derivados del primer proceso: Compras

#### **PROCD – 001: Planeación y logística del viaje**

Como primer procedimiento del proceso de compras durante la planeación y logística se establecen fechas de viaje, lugares de compra y proveedores respecto a las necesidades por las temporadas y faltantes en stock de la organización.

#### **PROCD – 002: Selección de proveedor**

En el segundo procedimiento se realiza una comparación entre los diferentes proveedores con los que cuenta la organización para poder seleccionar el que ofrezca una mejor relación entre calidad-precio, para posteriormente hacer la compra.

#### **PROCD – 003: Traslado de mercancía**

Posterior a la compra de la mercancía se plantea la forma de traslado a la sucursal, procedimiento para el cual se cuenta con dos opciones, el traslado en el vehículo de la empresa o por paquetería.

## **5.2.2 PRO-002-REC: Recepción de mercancía**

A continuación, se describen los procedimientos derivados del primer proceso:  
Recepción de mercancía

### **PROCD – 001: Clasificación**

Al recibir la mercancía en la sucursal, lo primero que se tiene que hacer es clasificarla por proveedores, para poder cotejar los tickets o facturas con la mercancía recibida y verificar que esta se encuentre en buenas condiciones y en las cantidades indicadas.

### **PROCD – 002: Etiquetado**

Posterior a la clasificación de los productos, se debe asignar el precio de venta y las especificaciones de los productos como tamaño o material en caso de ser necesarios, para de esta manera facilitar la labor de venta.

### **PROCD – 003: Exhibición**

En este procedimiento se busca cubrir todos los faltantes que tenga la sucursal, así como, exhibir los productos nuevos o de temporada que se adquieren.

### **PROCD – 004: Almacenamiento**

Una vez exhibido todos los faltantes y los productos nuevos adquiridos, se procede al resguardo o almacenamiento de los productos repetidos, para preservar su integridad.

### **5.3.3 PRO-003: Venta**

A continuación, se describen los procedimientos derivados del tercer proceso: Venta

#### **PROCD – 001: Recepción del cliente**

De forma primordial este procedimiento ayuda a los vendedores a entablar una comunicación con los clientes potenciales dentro de la sucursal, así como hacer sentir bienvenidos a los clientes y brindar asesoría en caso de que este lo requiera.

#### **PROCD – 002: Labor de venta**

Vinculado íntimamente con el procedimiento de recepción del cliente, la labor de venta es una asesoría integral brindada a los clientes, facilitando la localización de los productos a los clientes, y en caso de no contar con alguno que tenga las especificaciones que este necesita ofrecer alternativas.

#### **PROCD – 003: Cierre de venta**

Este procedimiento es la culminación del proceso de venta en el cual, se determina la forma de pago del cliente, se realiza la nota de los productos comprados o de productos apartados depende cual fuera el caso y se le explican las políticas de cambios y garantías al mismo.

#### **5.2.4 PRO-004: Limpieza y resurtido de mercancía**

A continuación, se describen los procedimientos derivados del cuarto proceso: Limpieza y resurtido de mercancía.

##### **PROCD – 001: Limpieza general**

En este procedimiento consiste en mantener limpio y ordenada la sucursal en general, el cual abarca desde la limpieza de pisos, vitrinas, bodega, ventiladores, como forma de mantenimiento, higiene y presentación.

##### **PROCD – 002: Resurtido de faltantes de mercancía**

Del mismo modo que el procedimiento anterior, el resurtido de faltantes de mercancía se debe realizar de forma periódica durante el transcurso del día, es decir se debe supervisar constantemente los espacios vacíos dentro de las vitrinas que se generen derivado de las ventas, para cubrir los mismos con la mercancía que se encuentra almacenada en bodega y así la empresa pueda mantener la variedad de productos que la caracteriza.

##### **PROCD – 003: Limpieza de mercancía**

Con el objetivo de mantener la mercancía presentable y atractiva al cliente, se tiene que limpiar de forma individual y periódicamente los productos exhibidos, prestando particular atención a los productos que presenten manchas o suciedad.

### 5.3 Manual de procesos.

#### 5.3.1 PRO-001-COMP: Compras

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Proceso</b> Compras	<b>Código</b> PRO-001-COMP
	17	05	19		
<b>Fecha de emisión</b>				<b>Versión</b>	<b>Páginas</b> 10-15
<b>Fecha de última revisión</b>				<b>Departamento responsable</b> Dirección general	<b>Áreas involucradas</b> Área administrativa

**Macroprocesos: Compras**

**ELABORO:**

Daniel Adrián Ávalos Villaseñor

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**

\_\_\_\_\_

**FIRMA**

Proceso	Código	Última versión	Página
Compras	PRO-001- COMP		11
<p><b>Objetivo:</b> Realizar las compras necesarias para satisfacer la demanda de los clientes.</p> <p><b>Alcance:</b> Director general, responsable del área administrativa.</p> <p><b>Políticas:</b> Cumplimiento en la calidad y los precios establecida por la organización.</p>			

RESPONSABLES		
No.	Involucrados	Responsabilidades
1	<b>Director general</b>	Establece las metas de ventas y, por lo tanto, el stock mínimo de productos, así como el tipo de productos, sus características y rango de precios requeridos para alcanzarlas tomando en cuenta las temporadas, revisa las solicitudes de compra del área administrativa, en función de las metas de ventas, autoriza las compras y selecciona a los proveedores.
2	<b>Responsable del área administrativa</b>	Se encarga del control de inventarios, por lo que es quien envía a dirección general las solicitudes de compra de productos requeridos en función del stock en bodega y de las estimaciones de ventas.

Procesos				
Proceso	Código	Última revisión	Página	
Compras	PRO-001-COMP		12	
Proveedor	Entradas	Proceso de compras	Salidas	Cliente
<p>Dirección general DG</p> <p>Responsable del area administrativa RAA</p>	<p>Metas de venta</p> <p>Solicitudes de compra</p> <p>Cotizaciones</p> <p>Presupuesto</p> <p>Facturas</p>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Establecer[Establecer metas de venta]     Establecer --&gt; Enviar[Enviar solicitud de compra]     Enviar --&gt; Analizar[Analizar metas y compras]     Analizar --&gt; Solicitar[Solicitar cotización a proveedores]     Solicitar --&gt; Seleccionar[Seleccionar productos]     Seleccionar --&gt; Cumple{¿Cumple con los requisitos?}     Cumple -- No --&gt; Seleccionar     Cumple -- Si --&gt; Definir[Definir presupuesto]     Definir --&gt; Comprobar[Comprobar disponibilidad]     Comprobar --&gt; Comprar[Comprar]     Comprar --&gt; Efectuar[Efectuar pago]     Efectuar --&gt; ComprobarFact[Comprobar facturación]     ComprobarFact --&gt; ComprobarProd[Comprobar productos]     ComprobarProd --&gt; Fin([Fin]) </pre>	<p>Comprar</p> <p>Efectuar pago</p> <p>Comprobar facturación</p> <p>Comprobar productos</p> <p>Fin</p>	

## Descripción

Paso	Descripción	Realiza	Responsable
1	<b>Establecer las metas de ventas</b> de temporada del próximo periodo, especificando la estimación de la cantidad de productos, características y rango de precios necesarios para su cumplimiento.	Dirección general	Dirección general
2	<b>Enviar las solicitudes de compra</b> , señalando las necesidades de mercancía para reponer las existencias en función de los inventarios realizados.	Responsable del área administrativa	Responsable del área administrativa
3	<b>Análisis de rotación de mercancía y metas</b> , para reponer las existencias y cubrir la demanda de las metas establecidas	Director general	Director general
4	<b>Solicitar cotizaciones</b> a los proveedores y comprobar calidad y precio de los productos que manejan	Director general	Director general
5	<b>Seleccionar los productos</b> a adquirir	Director general	Director general
6	<b>Seleccionar a los proveedores</b> en función de la confiabilidad y el precio ofrecido anteriormente	Director general	Director general
7	<b>Definir el presupuesto</b> de compras y la cantidad de productos a adquirir.	Director general	Director general
8	<b>Comprobar la disponibilidad</b> de los productos con los proveedores	Director general	Director general
9	<b>Seleccionar otros proveedores</b> y/o otros productos de características y prestaciones similares, en caso de ser necesario	Director general	Director general

10	<b>Realizar la compra</b>	Director general	Director general
11	<b>Efectuar el pago</b> , ya sea en efectivo o transferencia	Director general	Director general
12	<b>Comprobar que la factura</b> esté correcta	Responsable del área administrativa	Director general
13	<b>Comprobar que los productos recibidos</b> estén completos y en buenas condiciones	Responsable del área administrativa	Responsable del área administrativa

### Puntos de control

PROCESO		CÓDIGO	ULTIMA REVISIÓN	PAGINA	
Compras		PRO-001- COMP		15	
Punto	Descripción	Parámetro	Estándar o especificación	Frecuencia de muestreo	Registro
1	<b>Metas de venta</b>	Con base en histórico de ventas	Estrategias	Mensual	
2	<b>Solicitudes de compra</b>	Inventario	Estrategias	Cada evento	
3	<b>Cotizaciones</b>	Calidad – precio	Calidad – precio	Cada evento	
4	<b>Análisis de metas y compras</b>	Metas – Solicitudes de compra	Estrategias	Cada evento	
5	<b>Selección de productos</b>	Calidad – precio	Calidad – precio	Cada evento	
6	<b>Selección de proveedores</b>	Calidad – precio	Calidad – precio	Cada evento	
7	<b>Definir presupuesto</b>	Metas	Metas	Cada evento	
8	<b>Comprobar disponibilidad de productos</b>	Metas	Metas	Cada evento	
9	<b>Seleccionar otros proveedores</b>	Calidad – precio	Calidad – precio	Cada evento	

10	<b>Realizar compra</b>	Metas	Presupuesto	Cada evento	
11	<b>Pago</b>	Metas	Presupuesto	Cada evento	
12	<b>Comprobar factura</b>	Presupuesto	Presupuesto	Cada evento	
13	<b>Comprobar productos</b>	Presupuesto	Presupuesto	Cada evento	

### 5.3.2 PRO-002-REC: Recepción de mercancía

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Proceso</b> Recepción de mercancía	<b>Código</b> PRO-002-REC
	17	05	91		
<b>Fecha de emisión</b>				<b>Versión</b>	<b>Paginas</b> 16-20
<b>Fecha de última revisión</b>				<b>Departamento responsable</b>	<b>Áreas involucradas</b>
<b>Macroprocesos: Recepción de mercancía</b>					
<b>ELABORO:</b>					
Daniel Adrián Ávalos Villaseñor					
_____			_____		
<b>NOMBRE</b>			<b>FIRMA</b>		

Proceso	Código	Última versión	Página
Recepción de mercancía	PRO-002- REC		17

**Objetivo:** Verificar que la mercancía llegue en buen estado, cotejar factura con mercancía, etiquetar, exhibir o almacenar.

**Alcance:** responsable del área administrativa, supervisores y vendedores.

**Políticas:** Cerciorarse del etiquetado, exhibición y/o el correcto almacenamiento de la mercancía.

RESPONSABLES		
No.	Involucrados	Responsabilidades
1	<b>Responsable del área administrativa</b>	Debe encargarse de recibir la mercancía, verificar que las facturas estén correctas, que la mercancía este completa y en buenas condiciones y de asignar a los responsables del desempacado, almacenamiento en bodega y traslado al piso de ventas para exhibición.
2	<b>Supervisor / Vendedores</b>	Como parte de sus funciones de apoyo, los supervisores y vendedores deben apoyar con el desempacado, etiquetado, clasificación y almacenamiento en bodega o, en su caso traslado al piso de ventas de la mercancía recibida.

Procesos				
Proceso	Código	Última revisión	Página	
Recepción de mercancía	PRO-002-REC		18	
Proveedor	Entradas	Proceso de recepción	Salidas	Cliente
Responsable del area administrativa RAA Supervisores Vendedores	Facturas Etiquetas Mercancía Exhibidores Escoba / recogedor / trapeador / Franelas	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recibir[Recibir mercancía]     Recibir --&gt; Verificar[Verificar factura]     Verificar --&gt; Etiquetar[Etiquetar productos]     Etiquetar --&gt; Clasificacion{Clasificación de productos}     Clasificacion --&gt; Almacenar[Almacenar producto]     Almacenar --&gt; Limpiar[Limpiar área de trabajo]     Limpiar --&gt; Entregar[Entregar facturas]     Entregar --&gt; Fin([Fin]) </pre>		

## Descripción

Paso	Descripción	Realiza	Responsable
1	<p><b>Recibir de la mercancía comprada.</b> Si es recibida por paquetería, se verifica que los datos de la documentación sean correctos y que el embalaje esté en buenas condiciones. Después es necesario verificar que los productos estén completos y en buenas condiciones. En caso de encontrar productos dañados o faltantes, debe reportarlo a la dirección general.</p>	Responsable del área administrativa	Responsable del área administrativa
2	<p><b>Verificar la factura de la mercancía.</b> Si se recibe factura, es necesario verificar que la información fiscal y las cantidades sean correctas.</p>	Responsable del área administrativa	Responsable del área administrativa
3	<p><b>Proceder al etiquetado de los productos,</b> se deben clasificar los productos por proveedor para poder etiquetar y posterior al etiquetado separar por tipo de producto (oro, plata, acero, relojes, billeteras) para facilitar la exhibición.</p>	Vendedor / supervisor	Responsable del área administrativa
4	<p><b>Clasificar los productos</b> que serán exhibidos y los que serán almacenados.</p>	Supervisor	Supervisor
5	<p><b>Exhibir los productos</b> en los anaqueles del piso de ventas, bien ordenados, limpios y correctamente etiquetados.</p>	Vendedor / supervisor	Supervisor
6	<p><b>Colocar los productos destinados a las bodegas</b> en el espacio que les corresponde, respetando los espacios de almacenamiento y manteniendo el orden de modo que sean fácilmente visibles.</p>	Vendedor / supervisor	Supervisor

7	<b>Limpiar las áreas de trabajo</b> a la brevedad posible.	Vendedor / supervisor	Supervisor
8	<b>Entregar las facturas</b> y otros comprobantes a la dirección general.	Responsable del área administrativa	Dirección general

**Puntos de control**

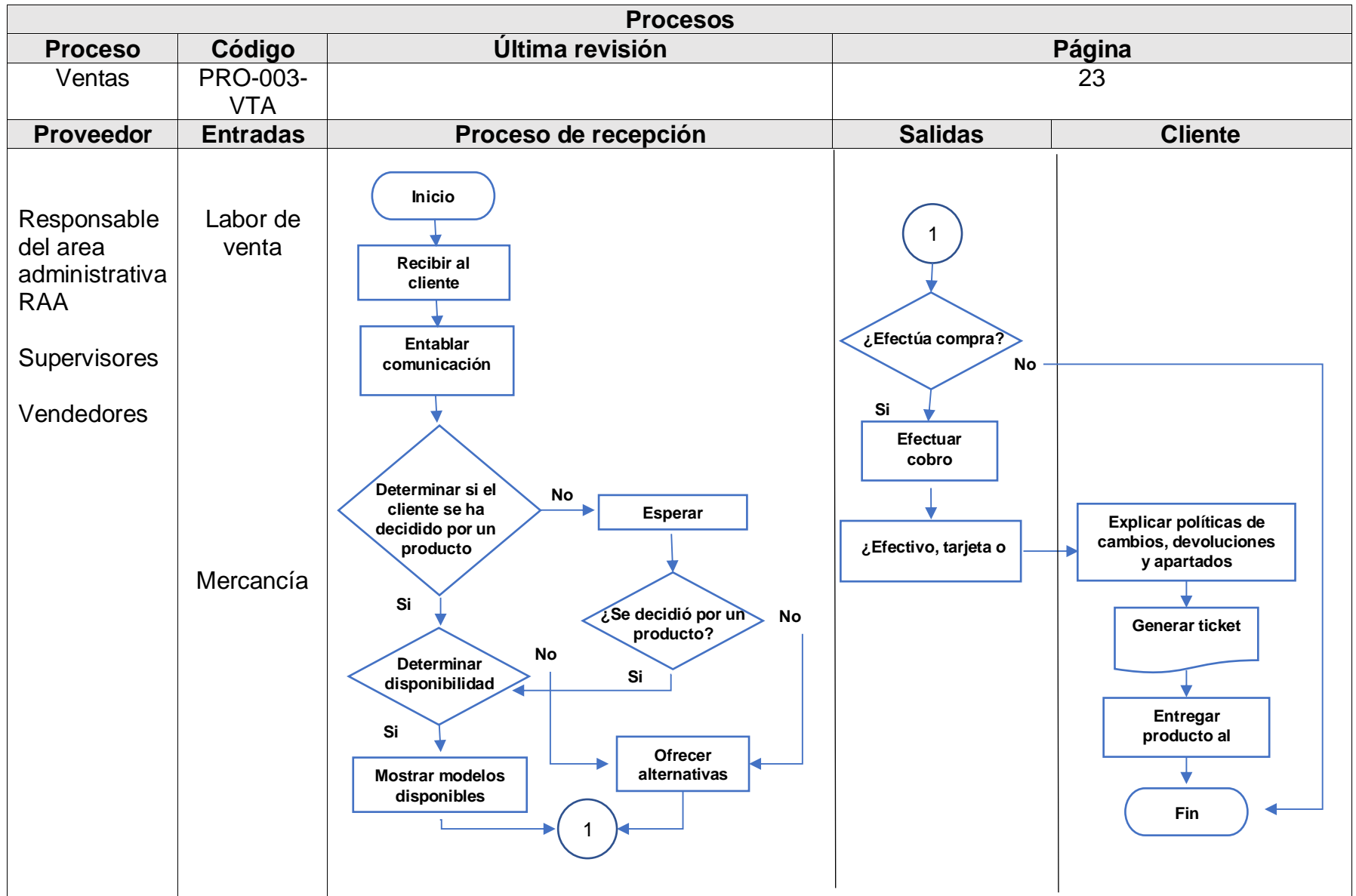
PROCESO		CÓDIGO	ULTIMA REVISIÓN	PAGINA	
Recepción de mercancía		PRO-002- REC		20	
Punto	Descripción	Parámetro	Estándar o especificación	Frecuencia de muestreo	Registro
1	<b>Recepción de mercancía</b>	Notas o facturas	Notas o facturas	Cada evento	
2	<b>Verificar factura</b>	Notas o facturas	Notas o facturas	Cada evento	
3	<b>Etiquetado de producto</b>	Notas o facturas	Notas o facturas	Cada evento	
4	<b>Clasificación de productos</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
5	<b>Exhibir productos</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
6	<b>Almacenamiento en bodegas</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
7	<b>Limpiezas de áreas de trabajo</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
8	<b>Entrega de facturas</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	

### 5.3.3 PRO-003: Venta

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Proceso</b> Ventas	<b>Código</b> PRO-003: Venta
	17	05	91		
<b>Fecha de emisión</b>				<b>Versión</b>	<b>Páginas</b> 21-29
<b>Fecha de última revisión</b>				<b>Departamento responsable</b>	<b>Áreas involucradas</b>
<b>Macroprocesos: Ventas</b>					
<b>ELABORO:</b>					
Daniel Adrián Ávalos Villaseñor					
<hr/> <b>NOMBRE</b>			<hr/> <b>FIRMA</b>		

<b>Proceso</b>	<b>Código</b>	<b>Última versión</b>	<b>Página</b>
Ventas	PRO-003- VTA		22
<p><b>Objetivo:</b> Brindar herramientas para una correcta y efectiva labor de venta.</p> <p><b>Alcance:</b> responsable del área administrativa, supervisores y vendedores.</p> <p><b>Políticas:</b> Asesoría y servicio al cliente</p>			

<b>RESPONSABLES</b>		
<b>No.</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>1</b>	<b>Responsable del área administrativa / supervisores</b>	Vigila que el vendedor esté atendiendo a los clientes de acuerdo con los parámetros de servicio establecidos, resuelve dudas sobre precios, políticas de apartados y especificaciones de los productos que los vendedores no sean capaces de resolver.
<b>2</b>	<b>Vendedores</b>	Reciben al cliente, entablan comunicación y dirigen el proceso con el objetivo de cerrar la venta, manteniendo siempre una buena actitud y brindando un servicio cordial.



## Pasos

Paso	Descripción	Realiza	Responsable
1	<b>Recibir al cliente.</b> El vendedor recibe al cliente, iniciando con un saludo que incluya algo como “Buenas tardes/Buenos días ¿Buscaba algo en especial?”	Vendedor	Vendedor
2	<b>Entablar comunicación.</b> En este paso, el vendedor identificar si el cliente está buscando algún producto específico y si desea asistencia de su parte.	Vendedor	Vendedor
3	<b>Esperar.</b> Si el cliente responde con alguna frase como “estoy viendo”, el vendedor debe mencionarle que puede mostrarle cualquier producto que desee, darle un espacio, mantenerse a una distancia prudente y estar atento a cualquier solicitud del cliente.	Vendedor	Vendedor
4	<b>Determinar si el cliente ya se ha decidido por un producto.</b> Cuando el cliente menciona un producto específico, el vendedor debe mencionar que lo espere un momento para localizar el producto en la tienda o la bodega.	Vendedor	Vendedor
5	<b>Determinar si el producto está disponible.</b> Este paso inicia con la localización de producto en la tienda, de no encontrarlo, se debe consultar con el responsable del área administrativa o supervisor para identificar existencias, se debe localizar el producto en la bodega en caso de existencias.	Vendedor	Responsable del área administrativa / supervisor
6	<b>Mostrar al cliente los modelos disponibles del producto.</b> Una vez localizados los	Vendedor	Vendedor

	<p>productos, estos deben ser mostrados al cliente. Deben incluir las variantes por colores, materiales y tamaños, así como productos de características similares con un rango de precios superior en un estimado del 10%, esto con la finalidad de sugerir este producto buscando incrementar el monto de la venta.</p>		
<b>8</b>	<p><b>Ofrecer modelos disponibles de otros productos.</b> Este paso solo aplica en caso de que el producto buscado por el cliente no esté disponible.</p>	Vendedor	Vendedor
<b>9</b>	<p><b>Despedir al cliente en caso de no tener disponibilidad del producto.</b> En este caso, cuando el producto no está disponible y el cliente no ha aceptado las alternativas ofrecidas, el vendedor debe despedir al cliente, ofreciendo una disculpa, agradeciendo su visita e invitándolo a volver pronto.</p>	Vendedor	Vendedor
<b>10</b>	<p><b>Cerrar la venta.</b> El vendedor debe ser capaz de resaltar las ventajas del producto para convencer al cliente de efectuar la compra</p>	Vendedor	Vendedor
<b>11</b>	<p><b>Despedir al cliente en caso de no cerrar la venta.</b> En este caso, cuando el cliente decide no concretar la compra, el vendedor debe despedir al cliente, ofreciéndole la disponibilidad del producto en caso de que decida volver, agradeciendo su visita e invitándolo a volver pronto.</p>	Vendedor	Vendedor
<b>12</b>	<p><b>Efectuar la compra.</b> El cliente decide comprar el producto.</p>	Cliente	Vendedor

13	<b>Determinar la forma de pago.</b> El vendedor pregunta al cliente la forma en la que desea pagar el producto o si se trata de un apartado.	Vendedor	Vendedor
14	<b>Mencionar las políticas de cambios y devoluciones.</b> El vendedor explica al cliente las condiciones en las que se realizan cambios y devoluciones de productos. Solo se realiza para el caso de productos pagados al momento, para el caso de los apartados, las condiciones de cambios y devoluciones se explicarán al momento de entregar el producto.	Vendedor	Vendedor
15	<b>Registrar la venta del producto.</b> El vendedor registra la venta del producto, verifica que el concepto y el monto cargado sean correctos y entrega la nota y el producto al cliente. En el caso de apartados, explica que cuenta de 15 días a dos meses para liquidar el producto, política que se explicara dependiendo del monto de la compra, si el monto de compra es inferior a \$999 pesos, el tiempo de apartado son 15 días, entre \$1000 y \$2000 pesos, el tiempo de apartado es de 1 mes \$2001 pesos en adelante, el tiempo de apartado es de dos meses.	Vendedor	Vendedor
16	<b>Despedir al cliente.</b> El vendedor agradece la preferencia el cliente, lo invita a volver pronto y se despide con un saludo.	Vendedor	Vendedor
17	<b>Abonar a apartados.</b> Registrar los abonos en el sistema, mencionando el tiempo que queda para liquidar completamente el producto y señalando en la nota el monto total a pagar, el abono y el monto pendiente de pago.	Cliente	Vendedor

18	<b>Liquidar y recoger apartados.</b> Cuando el cliente acude a liquidar un apartado el vendedor debe localizar el producto, verificar que sea el correcto y que esté en buenas condiciones, cargar el monto pagado por el cliente en el sistema y verificar que la cuenta haya quedado en ceros. Después debe entregar el producto al cliente para que lo verifique, explicar políticas de cambios y devoluciones, entregar la nota y agradecer su preferencia, invitándolo a volver pronto. Finalmente se despide con un saludo.	Vendedor/ cliente	Vendedor
----	---	----------------------	----------

### Puntos de control

Punto	Descripción	Parámetro	Estándar o especificación	Frecuencia de muestreo	Registro
1	<b>Recibir al cliente</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
2	<b>Entablar comunicación</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
3	<b>esperar</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
4	<b>Determinar si el cliente ya se ha decidido por un producto</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	

5	<b>Determinar si el producto está disponible</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
6	<b>Mostrar modelos disponibles</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
7	<b>Ofrecer alternativas en caso de no tener el producto disponible</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
8	<b>Mostrar alternativas</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
9	<b>Despedir al cliente en caso de no tener el producto</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
10	<b>Cerrar venta</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
11	<b>Despedir al cliente en caso de no cerrar la venta</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
12	<b>Efectuar compra</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
13	<b>Determinar forma de pago</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
14	<b>Mencionar políticas de cambios y devoluciones</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	

15	<b>Registrar venta</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
16	<b>Despedir al cliente</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
17	<b>Abonar a apartados</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	
18	<b>Liquidación y entrega de apartados</b>	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Cada evento	

### **Variantes del proceso de venta:**

En las temporadas y horarios en que el local esté despejado y la afluencia de clientes sea baja, el vendedor deberá concentrarse en incrementar el monto de la venta, ofreciendo alternativas del mismo producto con un precio ligeramente superior, resaltando las ventajas de la relación calidad/ precio con la finalidad de convencer al cliente de gastar un poco más. De ninguna manera deberá presionar al cliente y deberá darle espacio para que elija tranquilamente el producto que desea. La prioridad es incrementar el monto de ventas y evitar que el cliente salga del local sin haber comprado, especialmente cuando la mercancía buscada está disponible.

En las temporadas y horarios de alta afluencia, el supervisor indicará a los vendedores que es necesario cambiar el tipo de servicio de atención al cliente desde una prioridad de aumento de las ventas respecto de lo que el cliente buscaba inicialmente, dedicando tanto tiempo como sea necesario para la atención, hacia una prioridad de disminución del tiempo que el cliente pasa en el local al máximo posible. Es decir, los vendedores deberán actuar de la manera siguiente:

1. Inmediatamente después de saludar para dar la bienvenida, el vendedor deberá preguntar qué tipo de producto busca, en caso de que el producto no esté disponible, mencionarlo al cliente y agradecer su visita.
2. Si el producto está disponible, el vendedor deberá conducir al cliente hacia el área del local donde se ubica el producto y sus variaciones de color y tamaño. Para agilizar el proceso de compra, el vendedor deberá preguntar inmediatamente si desea llevarse el producto, en caso de que responda que aún no se decide, debe mencionar que estará al pendiente, que le llamen en caso de ser necesario y de inmediato debe repetir el mismo procedimiento con otros clientes que aún no hayan sido atendidos.

La prioridad en esta modalidad de atención es disminuir el tiempo que el cliente pasa en el local para permitir una mayor afluencia.

Aplicará en temporada navideña, 14 de febrero, día de las madres y otras fechas que serán notificadas por el supervisor del turno.

**5.3.4 PRO-004-LIMP/RES: Limpieza y resurtido**

<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Proceso</b> Limpieza y resurtido de mercancía	<b>Código</b> PRO-004-LIMP/RES
	15	05	19		
<b>Fecha de emisión</b>				<b>Versión</b>	<b>Paginas</b> 30-36
<b>Fecha de última revisión</b>				<b>Departamento responsable</b> Administración	<b>Áreas involucradas</b> Ventas

**Macroprocesos: Limpieza y resurtido de mercancía**

**ELABORO:**

Daniel Adrián Ávalos Villaseñor

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**

\_\_\_\_\_

**FIRMA**

<b>Proceso</b>	<b>Código</b>	<b>Última versión</b>	<b>Página</b>
Limpieza y resurtido	PRO-004-LIMP/RES		31
<p><b>Objetivo:</b> Cuidar la presentación de la sucursal y de los productos que se comercializan, así como mantener la variedad en la exhibición de los mismos.</p> <p><b>Alcance:</b> Responsable del área administrativa, supervisores, vendedores</p> <p><b>Políticas:</b> Mantener en excelentes condiciones la sucursal y los productos.</p>			

<b>RESPONSABLES</b>		
<b>No.</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Responsabilidades</b>
1	<b>Responsable del área administrativa / supervisores</b>	Asigna lugares a la mercancía nueva y de temporada, supervisa el acomodo y limpieza de la tienda de forma general, así como de los productos individualmente.
2	<b>Vendedores</b>	Mantener la sucursal ordenada, surtida y limpia, así como sus productos.

Procesos				
Proceso	Código	Última revisión	Página	
Limpieza y resurtido de mercancía	PRO-004-LIMP/RES		32	
Proveedor	Entradas	Limpieza general	Salidas	Cliente
Responsable del area administrativa Supervisores Vendedores	Liquido para limpiar Escoba Recogedor Trapeador Franelas	<pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; Limpiar[Limpiar vitrinas]   Limpiar --&gt; Barrer[Barrer sucursal]   Barrer --&gt; Trapear[Trapear sucursal]   Trapear --&gt; Fin([Fin])           </pre>		

Procesos				
Proceso	Código	Última revisión	Página	
Limpieza y resurtido de mercancía	PRO-004-LIMP/RES		33	
Proveedor	Entradas	Limpieza de mercancía	Salidas	Cliente
Responsable del area administrativa Supervisores Vendedores	Recipientes para almacenar mercancía Franelas especiales Bicarbonato Liquido especial para metales	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; S1[Seleccionar piezas sucias]     S1 --&gt; S2[Limpiar con franelas especiales]     S2 --&gt; D1{¿Cumple con los estándares?}     D1 -- Si --&gt; S3[Exhibir mercancía]     D1 -- No --&gt; S4[Limpiar con Bicarbonato]     S4 --&gt; D2{¿Cumple con los estándares?}     D2 -- Si --&gt; S3     D2 -- No --&gt; S5[Limpiar con líquido para metal]     S5 --&gt; S3     S3 --&gt; Fin([Fin])           </pre>		

Procesos				
Proceso	Código	Última revisión	Página	
Limpieza y resurtido	PRO-004-LIMP/RES		34	
Proveedor	Entradas	Resurtido de mercancía	Salidas	Cliente
Responsable del area administrativa  Supervisores  Vendedores	Exhibidores	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Supervisar[Supervisar exhibición]     Supervisar --&gt; Detectar[Detectar faltantes]     Detectar --&gt; Seleccionar[Seleccionar mercancía]     Seleccionar --&gt; Verificar[Verificar no repetir mercancía]     Verificar --&gt; Exhibir[Exhibir mercancía]     Exhibir --&gt; Fin([Fin]) </pre>		

## Pasos

Paso	Descripción	Realiza	Responsable
1	<p><b>Limpieza general.</b> Mantener la sucursal limpia es una función que involucra a vendedores, supervisores y responsable de área, debido a que se debe prestar atención a todos los detalles como, barrer, trapear, limpiar vitrinas, ventiladores, paredes, así como cuidar la fachada para señalar algún desperfecto en caso de ser necesario.</p>	Vendedores	Supervisores / Responsable de área administrativa
2	<p><b>Limpieza de mercancía.</b> Con el objetivo de mantener las piezas exhibidas en perfectas condiciones para la venta, se tiene que supervisar constantemente todas y cada una de las vitrinas, para detectar piezas que no se encuentren presentables para la venta, removerla de la exhibición y darle el mantenimiento o limpieza necesaria para posteriormente colocarla en su lugar de exhibición.</p>	Vendedores	Supervisores / Responsable del área administrativa
3	<p><b>Resurtido de faltantes.</b> Es necesario supervisar constantemente la exhibición de la mercancía, ya que se van generando espacios en las vitrinas de la sucursal derivado de las ventas, teniendo especial cuidado en no repetir la mercancía con la que ya está exhibida.</p>	Vendedores	Supervisores / Responsable de área administrativa

### Puntos de control

Punto	Descripción	Parámetro	Estándar o especificación	Frecuencia de muestreo	Registro
1	Limpieza general	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Diariamente	
2	Limpieza de mercancía	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Semanalmente	
3	Resurtido de faltantes	Políticas establecidas	Políticas establecidas	Diariamente	

## Procesos de soporte

### Apertura de la tienda

Paso	Descripción	Realiza	Responsable
1	Llegan 15 minutos antes de la hora de apertura del establecimiento.	Vendedores y supervisor	Supervisor
2	Verifica que los candados estén correctamente cerrados, en caso de signos de haber sido manipulados, informar a la dirección inmediatamente.	Supervisor	Supervisor
3	Verifica que todos los empleados hallan llegado puntualmente, con sus uniformes y asigna los roles del día	Supervisor	Supervisor
4	Realiza la apertura de la tienda, se asegura de que los exhibidores y la mercancía estén en su lugar en su lugar, verifica que las luces y el equipo en general funcionen con normalidad y revisa los pendientes en la bitácora.	Supervisor	Supervisor
5	Cuenta el fondo recibido y hacer la apertura de la caja.	Supervisor	Supervisor
6	En caso de ser necesario debido a faltas de los empleados, solicita apoyo adicional a otros supervisores	Supervisor	Supervisor
7	Realiza un recorrido breve por toda la tienda, verifica que haya suficiente mercancía exhibida, que esté limpia, ordenada y correctamente etiquetada.	Vendedores	Supervisor
8	En caso de que haga falta, trae mercancía de la bodega y la coloca en los exhibidores,	Vendedores	Supervisor

	asegurándose de que esté limpia y correctamente etiquetada.		
<b>9</b>	Registrar en la bitácora cualquier pendiente registrado.	Supervisor	Supervisor
<b>10</b>	Se abren la tienda para venta al público a las 10:00 am.		

## Cierre de la tienda

Paso	Descripción	Realiza	Responsable
1	30 minutos antes de la hora de cierre, verifica por última vez que todos los pendientes dejados en la bitácora hayan sido atendidos.	Supervisor	Supervisor
2	Completa el llenado de la bitácora con las anotaciones y pendientes del turno.	Supervisor	Supervisor
3	Llegada la hora marcada en el horario de atención como el cierre, una vez que el supervisor de la orden, se recoge la mercancía que se exhibe en la parte exterior y se ordena en los espacios asignados.	Vendedores	Supervisor
4	Se cierran las puertas de la tienda. 09:00 pm	Supervisor	Supervisor
5	Realizan un recorrido por la tienda para hacer un acomodo de la mercancía y verificar que todo quede limpio y ordenado para el siguiente turno.	Vendedores	Supervisor
6	Hace el corte de caja y anotar en la bitácora faltantes o sobrantes.	Vendedores	Supervisor
7	Dar un recorrido por la tienda para verificar que todo esté en orden.	Supervisor	Supervisor
8	Da la indicación a los empleados para que salgan del local, apaga las luces y coloca los candados	Supervisor	Supervisor

## 5.4 Descripción de puestos

**Puesto:** Director General

**Jefe Inmediato:** No aplica

**Supervisa a:** responsable del área administrativa.

**Nivel a que pertenece:** Ejecutivo

**Delegaciones:** En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el responsable del área administrativa.

### **Función General**

El Director General actúa como representante legal de la empresa, fija las estrategias operativas, administrativas y de calidad.

Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con el responsable del área administrativa. Planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.

### **Funciones Específicas:**

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- A través de sus subordinados vuelve operativos los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver funcionales y alcanzables cada uno de los planes y estrategias de la empresa.
- Fijar los objetivos de venta de la empresa, estableciendo el presupuesto anual y mensual de ventas
- Planear, coordinar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.
- Generar los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones corrientes y de inversión de la empresa.
- Evaluación y capacitación de vendedores según metas de ventas
- Prepara los cambios de plantilla laboral por temporada

### **Otras actividades**

- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar del mercado.
- Autoriza la contratación y despido de personal.
- Está autorizado para pagar y autorizar compras de la compañía, sin límite de monto para los proyectos y necesidades de la empresa.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, crédito, asignación de créditos a clientes deben contar con su aprobación.

## **Perfil del puesto**

### **Experiencia:**

Cinco años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozca del giro del negocio.

### **Conocimientos:**

Conocimientos de planificación, marketing, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

### **Rango de edad:**

De 30 - 50 años.

### **Competencias**

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo, Autocontrol.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la organización.

### **Habilidades y destrezas**

- Capacidad para promover y gestionar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de Negociación.
- Capacidad de manejar y dirigir personal en todos los niveles.

**Puesto:** Responsable de área administrativa

**Ubicación:** Área de Administración

**Jefe Inmediato:** Director General

**Supervisa a:** supervisores / vendedores.

**Delegaciones:** En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el director general.

### **Función General**

Apoyar en la gestión administrativa comercial en dos sentidos: todo el manejo de las solicitudes compra, es decir, solicitud de autorizaciones, integración de expedientes, ingreso de pedidos, gestión de salidas y entrega de productos, tanto por apartados como por venta de contado. También es responsable del manejo del proceso de facturación, y de la comercialización de los productos de la empresa.

### **Funciones Específicas**

- Actualización constante del reporte de proyección de ventas y cuentas por pagar.
- Adoptar medidas para mantener y mejorar la imagen de la empresa a través de una adecuada atención a los clientes.
- Analizar el mercado a fin de obtener información de la demanda y calidad de los productos y servicios.
- Integrar el reporte de ventas diario y los informes bimestrales, así como recabar las autorizaciones para las compras.
- Preparar las listas de los pedidos.
- Dar seguimiento a pedidos y entrega de producto, incluyendo conteo y verificación de los productos a su llegada.
- Generación de facturas.
- Control de inventarios.

**Perfil de puesto:****Educación:**

Licenciatura en administración de empresas o especialidad equivalente.

**Experiencia:**

Experiencia en cargos similares y conocer del giro del negocio. Control de gastos y control contable.

**Conocimientos:**

Manejo e interpretación de análisis de datos, nominas. Dominio de paquetería office.

**Rango de edad:**

De 25 – 40 años

**Competencias**

- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.

**Habilidades y destrezas**

- Manejo del recurso humano a todo nivel.
- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.
- Planificar actividades y recursos.
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows, principalmente office.

**Puesto:** Supervisor

**Jefe Inmediato:** responsable del área administrativa.

**Supervisa a:** vendedores.

**Delegaciones:** En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el director general o el responsable del área administrativa.

### **Función General**

Motivar a los empleados, haciendo uso de todos los recursos que cuenta la empresa, así como desplegando sus habilidades de comunicación y dirección de equipos de trabajo, para, junto con los empleados a su cargo, lograr las metas de venta diarias y mensuales establecidas por el director general, manteniendo los estándares de calidad en el servicio y el orden de la sucursal durante su turno.

### **Funciones Específicas**

- Mantener la limpieza y el orden del área de trabajo.
- Lograr las metas de ventas diarias y mensuales.
- Registrar la hora de entrada y salida del personal a su cargo.
- Vigilar el cumplimiento de los pendientes asignados por el director general o encargado de área administrativa.
- Elaboración de la bitácora diaria, informar de incidencias, pendientes y cualquier otra información que considere relevante.
- Vigilar que haya suficiente mercancía en las vitrinas, bien colocada, limpia y correctamente etiquetada.
- Vigilar que la mercancía de la bodega se encuentre ordenada.
- Entrega de listas de productos faltantes al responsable del área administrativa.
- Realización de inventarios, según le sean encargados por el responsable de administración.

## **Perfil del puesto**

### **Educación:**

Licenciatura en administración de empresas o equivalente.

### **Experiencia:**

Experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio.

### **Conocimientos:**

Manejo e interpretación de la tecnología y las marcas que vende la empresa

Rango de edad:

25 - 40

### **Competencias**

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Servicio al cliente.

### **Habilidades y destrezas**

- Gusto por las ventas, facilidad de palabra.
- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.
- Manejo del estrés.
- Planificar actividades y recursos.
- Proactividad.
- Gestión de almacenes.

**Puesto:** Vendedor

**Ubicación:** Área comercial

**Jefe Inmediato:** Supervisor

**Supervisa a:** No tiene ninguna persona a cargo.

**Delegaciones:** En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por otro vendedor o supervisor que se designen para tareas operativas específicas.

### **Función General**

Comercializar los productos de la empresa a los clientes que acudan al local asignado según su horario de trabajo, cumpliendo las instrucciones de la empresa en cuanto a atención a los clientes, formación y obtención de información, asesorando a los clientes y resolviendo las incidencias que surjan, con el fin de conseguir los objetivos comerciales y de calidad del servicio determinados por la empresa.

### **Funciones Específicas**

- Promover y vender los productos exhibidos en el local.
- Mantener el local limpio y ordenado.
- Asegurarse de que haya suficiente producto en exhibición.
- Verificar el correcto etiquetado de los productos.
- Cumplir con las tareas de apoyo que le sean asignadas por el supervisor.
- Cumplir con la entrega de la bitácora diaria, reportando incidencias, pendientes y otras anotaciones considere relevantes.
- Cumplir con de cuota de ventas.
- Elaborar listas de productos faltantes y entregarlas al supervisor al final del turno.
- Informar a los clientes de los productos disponibles, sobre las variaciones en el inventario existente, tanto por precios como por características, según la solicitud del cliente para finalmente cerrar las ventas.

- Velar por los recursos que la empresa pone a su disposición procurando la optimización.
- Colaborar en el tratamiento eficaz de las reclamaciones de los clientes.

### **Perfil del puesto**

#### **Educación:**

Bachillerato o equivalente

#### **Experiencia:**

Experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio.

#### **Conocimientos:**

Manejo e interpretación de la tecnología y las marcas que vende la empresa

#### **Rango de edad:**

Mayor de edad

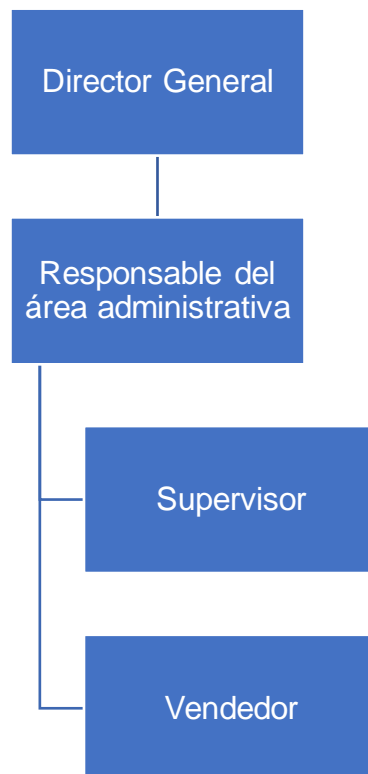
#### **Competencias**

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.

#### **Habilidades y destrezas**

- Gusto por las ventas, facilidad de palabra.
- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.
- Manejo del estrés.
- Planificar actividades y recursos.
- Proactividad.

## 5.5 Organigrama

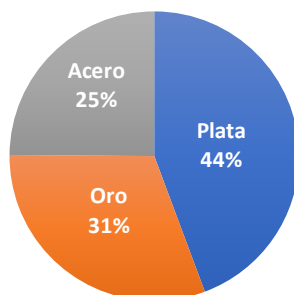


## 5.6 Porcentaje de participación por bimestre.

Gracias a la información brindada sobre las compras por la propietaria María Azucena Villaseñor para la presente investigación, fue posible determinar los porcentajes de participación de cada uno de los productos con los que cuenta la empresa, así mismo se determinó por bimestre cuál es la importancia que estos tienen en la organización, así como el comportamiento y la variación que tienen en los 6 bimestres respecto a las compras realizadas en el año de 2017.

De acuerdo con la información correspondiente al bimestre 1, misma que corresponde a los meses de enero y febrero, el artículo más comprado fueron los artículos elaborados de plata con un 44%, seguido las piezas echas de oro representado por el 31% y el acero con el 25%.

### Bimestre 1

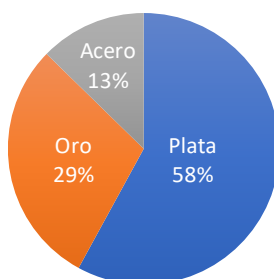


*Figura 33.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería “Cosmos”

En el segundo bimestre, correspondiente a los meses de Marzo y Abril, se observó un incremento en la adquisición de plata la cual presento un 58%, el oro también registro pero un decremento en su adquisiciones ya que solo tuvo un participacion del 29% y el acero con tendencia a la baja solo formo el 13% de las adquisiciones de este bimestre.

### Bimestre 2



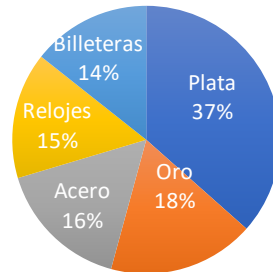
*Figura 34.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería “Cosmos”

El tercer bimestre, correspondiente a los meses de mayo y junio presento un incremento en la cantidad de los artículos adquiridos por la empresa, sin embargo el articulo dominante en las compras continuo siendo la plata con un 37%, seguido del oro con un 18%, el acero que represento el 16%, los dos artículos ingresados en el listado de las compras en este bimestre, los relojes con un 15% y las billeteras 14%, apreciándose que

aunque se amplió la gama de productos adquiridos en este bimestre los artículos que dominaron el porcentaje de participación en las compras fueron la plata, el oro y acero.

### Bimestre 3

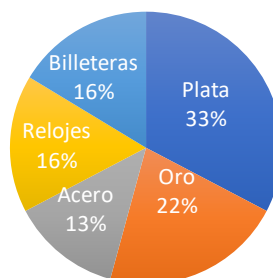


*Figura 35.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería "Cosmos"

Respecto a la mercancía adquirida correspondiente a los meses de julio y agosto, es decir el cuarto bimestre, la principal adquisición fueron piezas elaboradas de plata con un 33% de participación, seguidas de piezas elaboradas de oro con un 22%, billeteras y relojes ambas con un 16% cada una y al final el acero con una participación del 13%, en este bimestre se observó un incremento en las compras de relojes y billeteras, así como una disminución en las compras de artículos elaborados de acero.

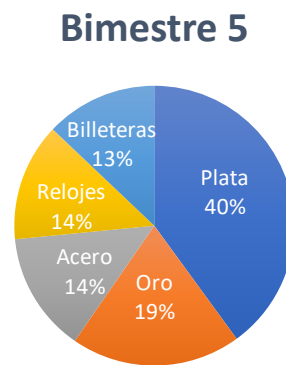
### Bimestre 4



*Figura 36.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería "Cosmos"

La adquisición de mercancías correspondiente al quinto bimestre, conformado por los meses de septiembre y octubre el mayor porcentaje fue ocupado por piezas elaboradas de plata con un 40%, seguido por piezas elaboradas de oro con un 19% de participación, relojes y piezas elaboradas de acero obtuvieron un porcentaje de participación del 14% cada una y billeteras en 13%, la plata sigue acaparando el liderazgo en las compras realizadas por la empresa en este bimestre en particular obtuvo más del doble de porcentaje respecto cualquier de los otros productos adquiridos.

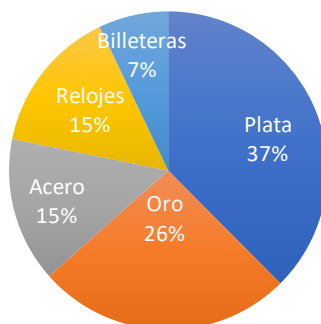


*Figura 37.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería “Cosmos”

El sexto y último bimestre del año 2017, conformado por los meses de noviembre y diciembre, la adquisición de mercancías continuó liderada por las piezas elaboradas de plata con un porcentaje de participación del 37%, seguida de piezas elaboradas de oro con un 26%, los relojes y las piezas elaboradas de acero obtuvieron una participación del 15% cada una y por ultimo las billeteras que representan tan solo el 7% de las compras de este bimestre.

### Bimestre 6

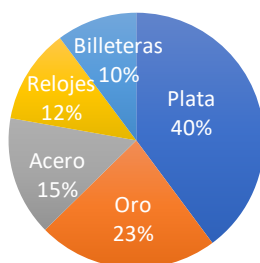


*Figura 38.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería “Cosmos”

Derivado del análisis realizado por bimestre de las compras realizadas en el año 2017 en la joyería “Cosmos”, se puede observar como en las gráficas anteriores las compras estuvieron siempre lideradas por las piezas elaboradas de plata, situación que se refleja en el siguiente gráfico, debido a que estas ocuparon el 40% de las compras en el año, las piezas elaboradas con oro tienen el 23%, el acero el 15%, los relojes el 12% y las billeteras el 10%, situación que se puede apreciar incluso en la distribución del establecimiento debido a que la mayor parte de exhibición de los artículos la ocupa las piezas elaboradas de plata.

### Año 2017



*Figura 39.* Porcentaje de participación de los productos

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por joyería “Cosmos”

## 5.7 Matriz BCG de los productos

Una vez organizada y graficada la información financiera de las compras realizadas por la empresa en el año 2017, se puede identificar mediante el modelo de la matriz BCG de forma clara el lugar que representa los productos para la organización, es decir, se puede apreciar la diferencia que tiene de forma gráfica la participación que se presenta entre los productos de la organización.

Respecto a los productos estrellas, se considera los artículos elaborados con oro, debido a que estos demandan grandes cantidades de efectivo, y dejan a la empresa utilidades significativas de dinero, sin embargo, estos artículos se comercializan de forma lenta en comparación con otros de precio inferior. Aunque la lenta comercialización no fue un obstáculo para que este artículo siguiera creciendo dentro de la empresa, ya que con el tiempo tal y como lo comentan los propietarios, es un producto que ha ganado terreno dentro de las ventas cotidianas de la empresa y ha sumado clientes a la misma año con año.

Como interrogantes fueron considerados los relojes, ya que al igual que los artículos hechos de oro, existen algunos relojes que necesitan una gran inversión para tenerlos dentro de la empresa para su venta, sin embargo, los propietarios comentan que la comercialización de estos en ocasiones se vuelve compleja debido a que los clientes solicitan servicios personalizados como, ajuste del mismo a su medida, reparaciones, cambio de pila entre otras situaciones, y debido a que la empresa no se especializa en este rubro, en ocasiones se vuelve complicada la labor de venta, especialmente en los artículos de gran valor, prolongando su estadía en los exhibidores, generando en ocasiones que estos se dañen, ocasionando una pérdida en lugar de una ganancia.

El lugar ocupado por las piezas elaboradas de plata fue el de las vacas lecheras, debido a que estas tienen una alta participación dentro de la empresa, representando el 40% de las compras realizadas en el año 2017, estas generan un flujo de efectivo muy alto, mismo que es utilizado para resurtir los faltantes que se presentan de estas piezas e inclusive para financiar otros artículos de la tienda, este artículo en palabras de los

propietarios, comentan que dentro de la empresa, es uno de los más populares, y de los que han ayudado a la organización a crecer y mantenerse a lo largo de su historia.

Por ultimo las billeteras fueron clasificadas como los “Perros” de la organización, ya que estos ocuparon solamente el 10% de las compras anuales realizadas por la empresa en el año 2017, estos artículos representaron para la empresa una baja participación y bajas utilidades inclusive por la poca ventas que estas tienen dentro de la empresa, al igual que los relojes, estas en ocasiones generaron perdidas debido a que se dañaban por los largos periodos que permanecen dentro de los estantes de la empresa.

Tabla 26  
*Matriz BCG de Joyería “Cosmos”*

<b>Estrellas</b>  Oro	<b>Interrogantes</b>  Relojes
<b>Vacas lecheras</b>  plata	<b>Perro</b>  Billeteras

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por Joyería “Cosmos”

## **5.8 Filosofía Corporativa:**

La empresa no cuenta con filosofía corporativa por lo que se presenta a continuación es una propuesta que deberá ser aprobada por los propietarios o ajustada en caso de ser necesario:

Misión, visión y valores.

### **Misión:**

Acompañar y formar parte de momentos especiales en la vida de nuestros clientes siendo un generador de momentos inolvidables.

### **Visión:**

Ser la empresa líder en proveer a nuestros clientes elegancia, distinción, variedad, calidad y facilidad de adquisición en nuestros productos.

### **Valores:**

Responsabilidad

Honestidad

Calidad

Compromiso

Actitud positiva y de servicio

## Conclusiones

La empresa Joyería “Cosmos” tiene una larga trayectoria en el mercado con más de 10 años de experiencia, siendo una empresa reconocida por las personas que acuden a comprar cotidianamente en el área comercial conocida como “el Pitillal”, ubicado en Puerto Vallarta Jalisco, sin embargo, los propietarios están conscientes que la empresa requiere una gran estructuración de carácter urgente, debido a que estos se han visto rebasados por la operación cotidiana que la empresa demanda, situación que ha limitado el crecimiento y la generación de nuevas ideas de negocios, así como la inclusión de nuevos servicios que podrían generarse dentro de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de una propuesta de plan de negocio, misma que busca ayudar a la organización a identificar la problemática que se presenta dentro y fuera de la misma a través de diagnósticos para identificar las áreas de oportunidad dentro de la empresa, así mismo se busca revisar la teoría aplicable para realizar un cruce con lo encontrado dentro de la empresa y de esta manera desarrollar una propuesta.

Al aplicarse los instrumentos diagnósticos se logró identificar con precisión la problemática que se presentaba en la organización de forma general, el análisis FODA permitió precisar como lo dicen sus siglas, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que si bien algunas eran percibidas por sus propietarios esto permitió ampliar su panorama y con ellos realizar una propuesta en el que se pudieran aprovechar cada uno los aspectos analizados por esta matriz, así como realizar el cruce de las variables para desarrollar estrategias en conjunto y de esta manera convertir las amenazas, oportunidades y debilidades en fortalezas.

Por otro lado, a través de la intervención del instrumento del cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*), propuesto por Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002) se analizó la estructura interna de la empresa por departamento, si bien la empresa no cuenta con una estructura interna bien definida y desarrollada los colaboradores cubren todos estos departamentos de forma empírica a prueba y error, razón por la cual en los puntajes que

arrojo este instrumento fueron bajos en todas las áreas, obteniendo el resultado más bajo el área administrativa.

Este puntaje coincide con el dicho de los propietarios quienes aseguraban no identificar con precisión cuáles son sus procesos internos, por lo que no era posible designar áreas o departamentos con funciones específicas, dificultando y centralizando la toma de decisiones.

Situación que hacía que los propietarios de la organización tengan una alta carga de trabajo debido al conflicto que se presenta para designar responsabilidades y poder supervisarlas o tener un responsable con quien pueda dirigirse para un constante monitoreo de las actividades y los productos necesarios para cubrir la demanda de sus clientes, así como de las diferentes temporadas que conforman su ciclo comercial.

Esta problemática abrumadora hacía difícil ver a los propietarios nuevos horizontes, nuevos nichos de mercado, ampliar la gama de servicios o abrir nuevas sucursales de diferentes puntos de la región o en otras regiones.

La propuesta de un manual de procedimientos no solo busca ayudar a capacitar a los nuevos colaboradores, es también una herramienta para unificar los diferentes procesos con los que cuenta la empresa, también asigna responsabilidades específicas a todos los integrantes que conforman la plantilla laboral, asimismo asiste para cubrir las ausencias de estos por cualquier motivo, sin que se vea afectada la operación.

La estrategia de dotar con un manual de procedimientos sirve para ayudar a manejar eficientemente el proceso administrativo y las estrategias e incluso ofrece a la empresa una ventaja competitiva. Además, con el análisis de los procesos realizado para este documento, se pudieron identificar los diferentes puestos necesarios para una operación eficiente dentro de la organización con sus diferentes perfiles y funciones que deberán desempeñar de forma individual para contribuir al trabajo y crecimiento de la organización.

Sin embargo, este manual no pudo haberse realizado sin primero identificar la cadena de valor de la empresa proceso a través del cual se logró identificar de manera clara los

costos variables y fijos en los que incurre la empresa y la importancia de contar un control adecuado de estos, ya que el desconocimiento de estos conlleva a una toma de decisiones errónea, situación que afecta a la empresa en su totalidad. Aunado a lo anterior, se logró determinar el proceso operativo derivado de las actividades comerciales que desempeña.

Para esto se realizó el mapeo de la actividad comercial total en que incurre la organización debido a que se detectó que solo una persona conoce en su totalidad el proceso operativo, entorpeciendo las actividades y centralizando la toma de decisiones, generando un desempeño poco eficiente.

Sin embargo, una de las solicitudes de los propietarios de la organización fue el realizar una estrategia para aumentar sus ventas y canales de distribución así como su posicionamiento, por lo que una vez analizada y propuesta la estructura administrativa para la organización, con el cual se pretende resolver la problemática interna de delegar responsabilidades, se indagó en la información fiscal-contable de la organización, obteniendo resultados negativos debido a que la empresa no cuenta con registros de las ventas.

Por lo que se optó por el registro fiscal de las compras del año 2017, debido a que era la que la empresa tenía disponible para realizar el presente proyecto, en el cual se observa la tendencia de compra de los artículos, esto con la finalidad de que la empresa pueda desarrollar estrategia por producto, e inclusive sacar productos de su stock en caso de así creerlo necesario.

Ya que Indacochea Cáceda (2016) las estrategias que poseen las empresas no deben tener un planteamiento de "Talla única", debido a que tal y como se detectó en el análisis de la información contable-fiscal proporcionada por la empresa, se puede apreciar que el comportamiento de los artículos que se manejan dentro de la misma no es el mismo, hay mucha diferencia entre los 5 (plata, oro, hacer, relojes y billeteras).

Por lo que es conveniente valorar la participación que cada uno de estos tiene dentro de la organización, así como el aporte que realizan a la empresa y la utilidad que generan,

debido a que en algunos artículos se llegan a presentar pérdidas por la lenta comercialización que estos tienen en el transcurso del año.

## **Recomendaciones**

Respecto a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, propuesto por Kaplan, R. S., y Norton, D.P. (2002), en donde se analiza el área de administración, mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos, arrojan resultados bastante interesantes en los que se ven de forma clara las oportunidades de mejora que necesita la empresa trabajar.

En el área de administración con la presente investigación se dota a la empresa de un manual de procedimientos para estandarizar sus procesos, debido a que esta no los tiene identificados, sin embargo, es recomendable que como complemento de este aspecto que se desarrolle la filosofía de la empresa, misión, visión y valores, para de esta manera los colaboradores de esta tengan claro el objetivo de la empresa y el rumbo al cual se dirige la misma.

En el área de mercadotecnia, mediante el instrumento se detectó que la empresa no tiene definido su nicho de mercado, por lo que no se percata del potencial que este representa, asimismo esta no establece objetivos de venta tampoco hace presupuestos, no cuenta con un manual de imagen corporativa, no da seguimiento a su competencia razones por la que se recomienda la creación de un manual de imagen corporativa así como la elaboración de pronósticos de venta y presupuestos de compra de mercancías, para que con estas herramientas la empresa sea capaz de planear a futuro y competir por encima de cualquier estrategia que sus competidores más cercanos puedan utilizar.

El área de Finanzas, es una de los temas más delicados a tratar como en la mayoría de las empresas por el grado de hermetismo que estas tienen sin embargo gracias al instrumento diagnóstico se pudieron identificar las áreas de oportunidad que tiene la empresa como, que esta no distingue cuáles son sus costos fijos y sus costos variables, no conoce los indicadores financieros del sector, esta solo tiene un canal de venta, no tiene políticas establecidas, requiere una reestructura financiera para la toma de decisiones ya que la actual no considera todos los factores de riesgos que se ven involucrados a la hora de tomar decisiones y se requiere realizar pronósticos y presupuestos para una correcta asignación de capital y una comparación entre proveedores, de esta manera se tendrá una eficiente asignación de recursos.

Aunque el área no produce ningún producto esta si brinda un servicio y cuenta con proceso que ya quedo definido con el presente proyecto por lo que el área de producción también se detectaron áreas de oportunidad que implican costos para la empresa como lo son los costos directos e indirectos, los parámetros de rotación de inventarios del sector al que pertenece, carece del uso de tecnologías para hacer más eficientes sus procesos, por lo que se requiere trabajar en la identificación de un manual de control de costos y gastos para mejorar su gestión, así como el uso de tecnologías para controlar sus inventarios y la rotación de los mismo.

Recursos humanos el instrumento arrojó problemática en el área debido a que la empresa carece de bases para operar en este departamento, ya que no cuenta con políticas internas, carece de evaluación y capacitación de personal, no conoce los parámetros de rotación de personal del sector al que la empresa pertenece, sin embargo y a pesar de estos factores la empresa cuenta con un buen clima laboral pero carece de documentación y seguimiento del mismo, por lo que se recomienda establecer mecanismos para la evaluación y capacitación del personal, así como políticas para el reclutamiento, selección, permanencia y la situación laboral de las personas en la organización, para de esta manera obtener el máximo desempeño posible del capital humano de la organización.

## Bibliografía

- Ávila, B. H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed.net.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú,(Mypes). *Strategya*, 70-80. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Castillero, O. (29 de 12 de 2018). *Psicología y mente*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-empresas>
- Crece Negocios. (04 de 08 de 2018). *Crece Negocios*. Obtenido de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>
- Crédito real. (26 de abril de 2018). *Crédito real*. Obtenido de <https://www.creditoreal.com.mx/blog-credito/globalizaci%C3%B3n-retro-de-las-pymes>
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México: Diario Oficial.
- Dir&ge. (31 de julio de 2018). *Dir&ge*. Obtenido de <https://directivosygerentes.es/pymes/noticias-pymes/pymes-onu>
- Directorio Central de Empresas. (2017). *Retrato PYME*. España: Ministerio de economía, industria y competitividad.
- Durán , P. (6 de julio de 2017). *ONU México*. Obtenido de <http://www.onu.org.mx/microempresas-pymes-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- El Economista. (15 de 02 de 2018). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Ventas-de-industria-joyera-crecen-15-en-Jalisco-20180215-0039.html>
- El Empresario. (23 de 08 de 2012). *El Empresario*. Obtenido de <http://elempresario.mx/actualidad/baja-venta-joyas-jalisco>
- El Financiero. (07 de 10 de 2013). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/joyeros-piden-gravar-solo-ventas-al-menudeo>

- El Financiero. (22 de Agosto de 2018). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico>
- El Financiero. (19 de 04 de 2018). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/exportacion-de-joyeria-sufriria-una-caida-del-70-sin-tlcan>
- El Informador. (23 de 07 de 2014). *El Informador*. Obtenido de <https://www.informador.mx/Economia/El-sector-joyero-pierde-empleos-en-Jalisco-20140723-0195.html>
- ENAPROCE. (2015). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. México: INEGI. Obtenido de <https://www.bancomext.com/comunicados/14237>
- entrepreneur. (30 de 12 de 2018). *entrepreneur*. Obtenido de entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- Entrepreneur. (2018). *Tu plan de negocios paso a paso*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- expansion. (03 de 11 de 2009). Obtenido de <https://expansion.mx/opinion/2009/10/30/la-importancia-de-un-plan-de-negocios>
- Forbes. (14 de 03 de 2018). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mexico-tiene-gran-potencial-para-la-joyeria-pandora/>
- Gallardo Hernandez , J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega grupo editor.
- Gallo , A. (04 de julio de 2018). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/Alerta-naranja-el-68-de-las-pymes-tiene-problemas-en-su-cadena-de-pagos-20180704-0012.html>
- García, R. (16 de Noviembre de 2006). *el EMPRESARIO.MX*. Obtenido de <http://el EMPRESARIO.MX/analisis/globalizacion-y-su-efecto-pymes>
- Gestión. (26 de Septiembre de 2016). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/inei-son-cuatro-problemas-limitan-crecimiento-empresas-147918>
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Gutiérrez , P. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista , M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Grae Hill.

- IEEG. (Mayo de 2016). *Instituto de Información Estadística y Geográfica*. Obtenido de Instituto de Información Estadística y Geográfica:  
<https://iieg.gob.mx/contenido/Municipios/PuertoVallarta.pdf>
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito d ellos negocios*. México: Cengage Learning.
- INEGI. (2002). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. México: INEGI.
- INEGI. (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*. MEXICO: INEGI.
- INEI. (2018). *Perú: características económicas y financieras de las empresas* . Lima: INEI.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral (The Balanced ScoreCard)*. Barcelona: Gestión.
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México, el Desafío del Permanecer*. Ciudad de México: KPMG.
- Logistec. (05 de julio de 2018). *www.revistalogistec.com*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/global/item/3188-que-necesitan-y-buscan-las-pymes-chilena>
- Martínez , J. (2006). La matriz de Ansoff, ¿Sigue vigente cuarenta años despues? *Contabilidad y negocios*, 41-44.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Eleccion de estrategias*. madrid: Diaz de santos.
- Maya, E. (2014). *Métodos y tecnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Méndez, Á. C. (2012). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Meza, N. (30 de marzo de 2016). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/273279>
- Ministerio de economía, industria y competitividad. (2018). *Estadísticas PYME*. España: Ministerio de economía, industria y competitividad.
- Ministerio de Economía, industria y competitividad. (2018-A). *Cifras PyME*. España: Ministerio de Economía, industria y competitividad.
- Muñoz, R. C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.

- OCDE. (2018). *Financiamiento de Pymes y emprendedores 2018*. México: OCDE.
- OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. Paris : OECD.
- Organización mundial del comercio. (2016). *Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Suiza: Organización mundial del comercio.
- Peña, C. (2017). *propuesta de diseño organizacional como ventaja competitiva para la pequeña empresa turística Vista Paraiso*. México: Universidad de Guadalajara.
- Ramirez, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Ramos. (2018). *Memoria de evidencia profesional en procesos de planeacion estrategica y estructura organizacional para el portafolio de negocios Ramos*. Mexico: Universidad de Guadalajara .
- Reuters. (23 de 06 de 2015). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/joyeria-vuelve-a-brillar-luego-de-15-anos-de-decadencia-en-mexico>
- Rodriguez, F. (20 de 10 de 2016). *Fashion Network*. Obtenido de <http://pe.fashionnetwork.com/news/El-sector-joyero-mantiene-su-brillo-en-Mexico,744458.html#.W2OnMNizbIU>
- Rodríguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estrategica en la pequeña y mediana empresa*. México: International Thomson Editores.
- Rovira, C., Codina, L., Marcos, M. C., & Del Valle, P. M. (2004). *Información y documentación digital 2004*. Barcelona: iULA.
- Saiz, L. (06 de Noviembre de 2014). *Expansion.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/2014/10/27/pymes/1414424952.html>
- Secretaria de Economía. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificacion de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Mexico: Diario oficial de la federación.
- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa, S.A de C.V.
- Torres, M. (01 de noviembre de 2018). *Administración de inventarios, un desafío para las pymes*. Obtenido de <http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/262/815>
- Villaseñor, M. A. (20 de Abril de 2018). Joyería Cosmos. (D. A. Avalos , Entrevistador)

# Anexos

## **Preguntas del Diagnóstico a la Empresa**

### **1. ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1 Planeación Estratégica**

1. ¿La empresa ha definido su misión?
2. ¿La misión se encuentra por escrito?
3. ¿Es conocida por todo el personal?
4. ¿Tiene objetivos y metas generales?
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?
8. ¿Cuenta la empresa con una filosofía?
9. ¿Cuenta con ventajas competitivas que debe tener a corto, mediano y largo plazo?
10. ¿Investiga y analiza sistemáticamente la industria correspondiente a la empresa:

Cantidades, comportamientos a través situación económica del sector, impacto o situación social del sector, comparación del crecimiento o desarrollo en la región de Higuera Blanca con otra ciudad de México y en otro país?

#### **1.2 Estructura Organizacional**

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?
2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?
4. ¿Tiene manual de organización?
5. ¿Tiene Manual de procedimientos?
6. ¿Cuenta con Reglamento interior de trabajo?
7. ¿Cuenta con contratos de personal (tipos de contratos, etc.)?
8. ¿Cuenta con un Proceso / Manual de selección y contratación de personal?

9. ¿Tiene un diagrama de flujo de proceso?

### 1.3 Toma de Decisiones

1. ¿La Toma de decisiones en la empresa es centralizada?

2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?

3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?

### 1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?

2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?

3. ¿Están escritos y se explican con claridad?

4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?

5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?

6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?

7. ¿Tiene un plan de compras / abastecimiento (selección de proveedores, políticas de cotización, políticas de compras en dinero, volúmenes, plazos, calidades, etc.)?

8. ¿Cuenta con un sistema de control de inventarios?

## 2. MERCADO

### 2.1 Comportamiento de las ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas?

2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?

3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?

## 2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente?

2. ¿Sabe por qué prefiere su producto?

3. ¿Conoce sus hábitos de compra?

4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?

5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?

6. ¿Es competitivo el precio de sus productos en el mercado?

7. ¿Cuenta con una descripción de sus productos y servicios?

8. ¿Realiza sistemáticamente Investigación de mercados cuantitativa o mixta?

9. ¿Cuenta con manual de Imagen corporativa?

10. ¿Tiene una estrategia (revisión y propuesta) de etiqueta, envase, empaque y embalaje?

## 2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia?

2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?

3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional?

4. ¿Es el producto superior en precio?

5. ¿Es el producto superior en calidad?

6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa?

7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?

## 2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas?

2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?

3. ¿Conoce su participación en el mercado?

4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?

5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos?

6. ¿Cuenta con catálogo de precios de venta, políticas de precios, descuentos y formas de pago?

7. ¿Hace análisis y presupuestos del canal de distribución?

8. ¿Hace un plan de lanzamientos de productos / servicios al mercado?

9. ¿Cuenta con una Página Web?

10. ¿Cuenta con redes sociales?

## 3. FINANZAS

### 3.1 Registro Contable

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?

2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?

3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?

4. ¿Cuenta con contador exclusivo en su empresa?

5. ¿Cuenta con contador externo?
6. ¿Conoce el costo de su producto/servicio?
7. ¿Conoce los costos fijos y variables?

### 3.2 Rentabilidad

1. ¿Conoce su Utilidad Neta?
2. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?
3. ¿La empresa genera ganancias acorde a sus ventas?
4. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas?
5. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión?
6. ¿Conoce su punto de equilibrio?

### 3.3 Estructura financiera

1. ¿Cómo es la relación de pasivo total a activo total?
2. ¿Cómo es la relación de pasivo total a capital contable?
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total?
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo?
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes?

### 3.4 Liquidez

1. ¿Determina el flujo de efectivo?

2. ¿Pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?
3. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?
4. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?

### 3.5 Planeación financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?
6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?
7. ¿Tiene planes de financiamiento que se quieran aprovechar?
8. ¿Analiza el manejo de capital de trabajo y estrategia?

## 4. PRODUCCIÓN

### 4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción?
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?
3. ¿Obtiene las materias primas fácilmente?
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?
5. ¿Está integrado el proceso de producción?

## 4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?
2. ¿Cuenta con almacén de materia prima, refacciones y herramientas balanceados?
3. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en los parámetros del sector?

## 4.3 Distribución de planta

1. ¿La producción tiene un flujo lógico?
2. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?

## 4.4 Maquinaria y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?
2. ¿Cuenta con mantenimiento?
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?

## 4.5 Sistemas de Producción

1. ¿Cuenta con manuales de operación?
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de los procesos y flujo de materiales?
3. ¿Registra los tiempos y movimientos de la producción?
4. ¿El sistema de producción está automatizado?

## 4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?
2. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional?

3. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?

#### 4.7 Calidad

1. ¿Es el producto confiable y funcional?

2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto?

3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto?

4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?

5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas?

6. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo?

7. ¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales?

8. ¿Existe alguna norma para su producto y la cumple?

#### 4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?

2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?

### 5. RECURSOS HUMANOS

#### 5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?

2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?

3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?

4. ¿Comprueba las referencias?

5. ¿Existe un proceso de inducción?
6. ¿Cuenta con un proceso / Manual de selección y contratación de personal?
7. ¿Cumple con seguridad e higiene?
8. ¿Brinda capacitación, adiestramiento, plan del desarrollo del capital humano?

## 5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?
4. ¿Analiza la rotación del personal, causas y efectos?
5. ¿Cuenta con una descripción detallada del servicio al cliente interno?

## 5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?
3. Han ocurrido alguno de estos eventos en promedio cada 3 meses? Ausentismo (faltas injustificadas), retardos (fuera de los límites señalados) ¿los empleados se muestran con interés por mejorar su desempeño?
4. ¿Han ocurrido alguno de estos eventos en promedio cada 3 meses? Siniestralidad (accidentes de trabajo), incapacidades (enfermedad Gral. Y de trabajo), indisciplinas/castigo, relación (renuncias por clima laboral, oportunidad de trabajo) y/o casos de adicciones.
5. ¿Les brinda algún formato para la aceptación de normas, reglamento y tomar riesgos?

## 5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?
2. ¿Cómo es la relación con el sindicato?
3. ¿Sé trabaja en equipo?
4. ¿Tiene iniciativa su personal?
5. ¿Tiene actitud propositiva su personal?
6. ¿Tiene actitud cooperativa su personal?
7. ¿Mide la productividad por empleado?
8. ¿Mide la productividad por área o departamento?
9. ¿Se les comunica a los empleados el concepto hacia la empresa y a sus jefes inmediatos?
10. ¿Promueve la comunicación entre sus empleados?
11. ¿Brinda sueldos y accesorios (vacaciones, prima vacacional, aguinaldo)?
12. ¿Brinda seguridad social a los empleados?