



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
POR PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LA
CADENA DE VALOR DE AMCOR DESIGN
CORP.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Licenciatura
en Administración de Empresas

Autores:

**Danna Marcela Suárez Siguenza.; Juan Diego Cabrera
Vasquez.**

Director:

Juan Manuel Maldonado Matute.

Cuenca – Ecuador

Año 2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, especialmente a mis padres que apoyaron mis decisiones y a mis amigos y compañeros por ser un alivio continuo a lo largo de mi carrera.

Marcela Suárez.

Dedico este trabajo primeramente a Dios por guiarme en esta etapa de mi vida. A mis padres, que siempre me brindaron su amor y apoyo para convertirme en un profesional. A mis hermanos, que me aconsejaron, acompañaron y estar en todo momento a mi lado. Por último, a mis amigos que siempre estuvieron en las buenas, en las malas y en las peores.

Juan Diego Cabrera.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer principalmente a la Universidad del Azuay, especialmente a los profesores que llegaron a formarnos como profesionales.

Agradecemos también a nuestro tutor de tesis el Ingeniero Juan Manuel Maldonado y a la metodóloga la Psicóloga María Isabel Arteaga, los cuales nos brindaron su apoyo vital con sus conocimientos, para la elaboración de este trabajo de titulación.

De igual manera, agradecemos a nuestros familiares que nos apoyaron y entendieron continuamente, así también nuestros amigos y a todas las personas que pusieron un granito de tiempo y comprensión en todo este proceso.

Para finalizar, agradecemos a la empresa Amcor Design C.O., por habernos ayudado con información oportuna en cada paso de la realización de este trabajo.

Danna M. Suárez y Juan D. Cabrera

Índice de contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Resumen:.....	ix
Abstract:.....	ix
Introducción	1
CAPÍTULO 1	2
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	2
1.1 Antecedentes de la empresa	2
1.1.1 Misión.....	4
1.1.2 Visión.....	4
1.1.3 Objetivo general.....	4
1.1.4 Objetivos específicos	4
1.2 Análisis situacional inicial	5
1.2.1 Mercado y proveedores.....	5
1.2.2 Personal.....	6
1.2.3 Productos / Servicios	6
1.2.4 Precios o retribuciones.....	7
1.2.5 Instalaciones y recursos	7
1.2.6 Economía y finanzas o rendimiento.....	8
1.2.7 Información y comunicación	8
1.2.8 Toma de decisiones.....	8
1.2.9 Contingencias.....	9
1.3 Análisis FODA.....	9
1.3.1 Análisis FODA de la empresa Amcor Design C.O.	11
1.3.2 Matriz FO-FA-DO-DA.....	12
1.3.3 Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos. .	13

1.3.4	Formulación de las estrategias de valor	14
1.4	Análisis PESTEL	17
1.4.1	Político	17
1.4.2	Económico	19
1.4.3	Social	22
1.4.4	Tecnológico	23
1.4.5	Ecológico	25
1.4.6	Legal	27
1.5	Cinco fuerzas de Porter	28
1.5.1	Poder de negociación de los clientes.	29
1.5.2	Poder de negociación con proveedores.....	29
1.5.3	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	30
1.5.4	Amenaza de entrada de productos sustitutos.....	30
1.5.5	Rivalidad entre competidores.	31
CAPÍTULO 2	33
2.	MARCO TEÓRICO	33
2.1	Cadena de valor.....	33
2.1.1	Actividades primarias	33
2.1.2	Actividades de apoyo.....	34
2.1.3	Ventaja competitiva	35
2.2	Gestión por procesos	36
2.2.1	Conceptualización de la gestión por procesos	37
2.2.2	Importancia de la gestión por procesos.....	38
2.2.3	Características de la gestión por procesos	38
2.2.4	Identificación de procesos	39
2.2.5	Mapas de procesos	41
2.2.6	Ciclo de mejora continua de Deming	43
CAPÍTULO 3	45
3	CADENA DE VALOR	45
3.1	Actividades primarias.....	45
3.1.1	Operaciones	46
3.1.2	Logística de salida	52

3.1.3	Marketing y ventas.....	52
3.1.4	Servicio	52
3.2	Actividades de apoyo	53
3.2.1	Adquisiciones.....	53
3.2.2	Desarrollo de tecnología	53
3.2.3	Gestión de recursos humanos	54
3.2.4	Infraestructura.....	54
CAPÍTULO 4.....		56
4	GESTIÓN POR PROCESOS	56
4.1	Tipos de procesos para Amcor Design C.O.	56
4.1.1	Mapa de procesos.....	56
4.1.2	Definición de los procesos	57
4.2	Ciclo de Deming	60
4.2.1	Etapa de planificar	60
4.2.1.1	Matriz de interacción de procesos	60
4.2.1.2	Peso de criterios de evaluación	63
4.2.1.3	Análisis FODA por procesos.....	64
4.2.1.4	Priorización de efectos de los procesos analizados	66
4.2.1.1	Diagrama de Ishikawa.....	66
4.2.2	Etapa hacer.....	75
4.2.3	Etapa verificar.....	80
4.2.4	Etapa actuar.....	85
4.2.5	Indicadores para control y seguimiento	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		93
REFERENCIAS.....		94

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos</i>	11
Tabla 2 <i>Matriz FO-FA-DO-DA</i>	12
Tabla 3 <i>Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos</i>	14
Tabla 4 <i>Formulación de las estrategias de valor</i>	15
Tabla 5 <i>Procesos estratégicos</i>	58
Tabla 6 <i>Procesos Clave</i>	58
Tabla 7 <i>Procesos de Soporte</i>	59
Tabla 8 <i>Matriz de interrelación de procesos</i>	61
Tabla 9 <i>Peso de criterios de evaluación</i>	63
Tabla 10 <i>Tabla de priorización de los procesos</i>	66
Tabla 11 <i>Plan de gestión para disminuir los tiempos de espera de los productos</i>	71
Tabla 12 <i>Plan de gestión para disminuir el desperdicio de materia prima</i>	72
Tabla 13 <i>Etapa planificar del plan de gestión para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.</i>	73
Tabla 14 <i>Etapa planificar del plan de gestión para aumentar las ventas mediante la página web</i>	74
Tabla 15 <i>Plan de gestión para disminuir los tiempos de entrega de los clientes</i>	76
Tabla 16 <i>Plan de gestión para disminuir el desperdicio de materia prima</i>	77
Tabla 17 <i>Plan de gestión para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.</i>	78
Tabla 18 <i>Plan de gestión para aumentar las ventas mediante la página web</i>	79
Tabla 19 <i>Plan de gestión para disminuir los tiempos de entrega de los productos</i>	81
Tabla 20 <i>Plan de gestión para disminuir el desperdicio de materia prima</i>	82
Tabla 21 <i>Plan de gestión para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.</i>	83
Tabla 22 <i>Plan de gestión para aumentar las ventas mediante la página web</i>	84
Tabla 23 <i>Plan de mejora para la resolución de problemas de Amcor Design C.O.</i>	86
Tabla 24 <i>Indicadores para seguimiento y control de la gestión por procesos para Amcor Design C.O.</i>	88
Tabla 25 <i>Indicadores financieros para seguimiento y control de gestión por procesos para Amcor Design C.O.</i>	90

Índice de figuras

Figura 1 Valoración porcentual con respecto al trimestre anterior en el PIB real.....	20
Figura 2 Tipo de cambio del dólar.....	22
Figura 3 Porcentajes de la población de Estados Unidos que usa redes sociales	24
Figura 4 Ingresos por ventas en línea en los Estados Unidos	25
Figura 5 Procesos estratégicos	40
Figura 6 Procesos claves del negocio	41
Figura 7 Procesos de apoyo	41
Figura 8 Niveles de un mapa de procesos.....	42
Figura 9 Procesos de un mapa de procesos	43
Figura 10 Ciclo de mejora continua de Deming.....	43
Figura 11 Adquisición de materia prima	45
Figura 12 Anillos de cera.....	47
Figura 13 Purificación del oro.....	48
Figura 14 Base del árbol.....	49
Figura 15 Monta de diamantes.....	50
Figura 16 Empaque de los productos.....	51
Figura 17 Operaciones de Amcor Design C.O	51
Figura 18 Cadena de valor de Amcor Design C.O	55
Figura 19 Mapa de procesos de Amcor Design C.O.....	56
Figura 20 Diagrama de Ishikawa: Retrasos en los tiempos de espera.....	67
Figura 21 Diagrama de Ishikawa: Desperdicio de materia prima.....	68
Figura 22 Diagrama de Ishikawa: No existe un enfoque al mercado potencial.....	69
Figura 23 Diagrama de Ishikawa: Bajo nivel en las ventas en la página web.....	70

Índice de anexos

Anexo 1 *Encuesta brindada por el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay y aplicada a Amcor Design con ciertas modificaciones realizadas por los autores99*

Resumen:

Amcor Design C.O., no cuenta con procesos estructurados, por lo que el objetivo de este trabajo de titulación fue proponer un modelo de gestión por procesos y cadena de valor para plantear acciones de mejora y optimizar sus operaciones. Para esto, se inició con un análisis situacional de la empresa, lo cual permitió tener una visión global de su entorno interno y externo, posteriormente se realizó una revisión bibliográfica basada en los temas de gestión por procesos y cadena de valor. Para el levantamiento de la cadena de valor se utilizó un cuestionario proporcionado por el observatorio empresarial de la Universidad del Azuay y para la propuesta de gestión por procesos, se hizo uso del ciclo de mejora de Deming. Para finalizar, se propusieron acciones de mejora continua, las cuales, de ser aplicadas, ayudarían a la organización a mitigar sus problemas actuales de producción y ventas identificadas como áreas críticas.

Palabras clave: Gestión por procesos, PHVA., cadena de valor, joyería, mejora continua

Abstract:

Amcor Design C.O. does not have structured processes. Therefore, the objective of this degree project was to suggest a process and value the chain management model to present actions required to improve and optimize its operations. With this purpose, a situational analysis of the company was carried out in the start, which allowed to have a global vision of its internal and external environment. Secondly, a bibliographic review was carried out based on the issues of process management and value chain. For the investigation of the value chain, a questionnaire provided by the business observatory of Universidad del Azuay was used, and for the management proposal, the Deming improvement cycle was used. Finally, continuous improvement actions were suggested, which, if applied, would help the organization to mitigate its current production and sales problems identified as critical areas.

Keywords: PDCA., Process management, continuous improvement, jewelry, value chain



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la
Universidad del Azuay, para verificar su
autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

Introducción

En la actualidad las empresas se enfrentan constantemente a un índice de competencia bastante alto, por lo cual cada organización busca generar valores agregados a sus productos y operaciones, es ahí donde nace la necesidad de analizar las operaciones de la empresa para ofertar productos que superen las expectativas del cliente, para esto es muy importante analizar la calidad de las operaciones de la compañía, de tal manera que sus procesos sean visibles y estandarizados.

Este trabajo de titulación tiene el objetivo de realizar una propuesta de un modelo de gestión por procesos y una cadena de valor para estructurar los procesos en el área de planificación de producción y ventas de la empresa estadounidense Amcor Design C.O., dedicada a la venta de joyería.

La empresa no cuenta con sus procesos estructurados, por lo que se han generado grandes cuellos de botella en la organización, los principales problemas detectados en el presente trabajo de investigación fueron en el área de planificación de producción con el tiempo de espera del cliente y el desperdicio de la materia prima; así también, en el área de ventas, se encontraron dos situaciones críticas, ancladas a la falta de un enfoque del mercado potencial y el bajo nivel de ventas en la página web, por lo que gracias a la aplicación de la herramienta del ciclo PHVA, se logró encontrar propuestas de acciones que ayudarán a la empresa en la corrección de sus problemas.

La importancia de esta propuesta radica en el valor agregado que brinda a la empresa el tener un análisis de los aspectos internos y externos de la empresa, junto con los procesos de la organización, pues estos permitirán prever algunos aspectos operacionales, como el tiempo, eficiencia y eficacia, permitiendo que la empresa tenga un monitoreo constante en las operaciones de esta.

CAPÍTULO 1

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El siguiente capítulo tiene como objetivo dar un análisis de la situación actual de la empresa Amcor Design C.O., detallando los antecedentes de la empresa en su estructura organizacional, con la finalidad de conocer las áreas críticas y las ventajas competitivas de la empresa, para esto, se realizará un análisis FODA, un análisis PESTEL y un análisis de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitirá tener una visión más amplia del microentorno y macroentorno.

1.1 Antecedentes de la empresa

Amcor Design C.O., es una empresa ubicada en el corazón de Manhattan, dedicada a la producción y comercialización online de joyas de oro y platino con piedras preciosas, como diamantes; esta inicio sus actividades en el año 2008, en la misma ciudad de New York, con capital propio y dos socios, en primera instancia, la empresa se dedicó netamente a vender en Amazon, al transcurrir el tiempo, se integraron a grandes cadenas como Overstock y Walmart, no obstante, por un mal manejo de recursos y costos la empresa decidió cerrar sus actividades hasta encontrar una solución.

En el año 2018 se consiguió el aporte de un nuevo socio con el que la empresa pudo reiniciar sus actividades e invertir en maquinaria nueva y tecnología para crear un nuevo modelo de negocios, y es así como inicio nuevamente sus actividades, dedicándose netamente a la venta de joyería mediante su propia página web ofertando la venta directa a diferentes sectores de mercado.

El valor de Amcor Design es superior a un gran porcentaje de la competencia, debido a que están ubicados en el corazón del Distrito de los Diamantes de Nueva York, donde su relación de larga data con los mayores fabricantes de diamantes y piedras preciosas le asegura la mejor calidad, a una fracción del costo. Seleccionan cuidadosamente todas y cada una de las

pedras, asegurándose de que combinen perfectamente de modo que la sinergia del diseño se conserve y la belleza estética se exprese bien.

Todos los diamantes finos, gemas de colores, joyas de platino y joyas de oro vendidas por Amcor Design, C.O, son de alta calidad y valor consistentes. Todos los diamantes que adquieren son cortados y pulidos individualmente por maestros cortadores de diamantes para resaltar la belleza natural y el fuego de cada diamante. Todas las joyas de oro se moldean y pulen individualmente a un alto brillo. Luego, montadores y pulidores de joyería altamente capacitados terminan cada pieza de joyería fina para cumplir con los estándares más exigentes de la industria. Algunas joyas de diamantes seccionadas van acompañadas de un Certificado de laboratorio independiente de Gemological Institute of America (GIA), European Gemological Laboratory (EGL), American Gem Society (AGS), Hoge Raad voor Diamant (HRD), FAGL o International Gemological Institute (IGI), que valida la autenticidad del diamante.

Amcor Design C.O., llevaba varios años operando con un modelo de negocios Business to Business (B2B), no obstante, con la llegada de un nuevo socio se integró otro modelo de negocio Business to Customer (B2C) es así como llegaron algunos cambios para la empresa, por lo que se decidió implementar grandes innovaciones en las instalaciones.

Actualmente la instalación tiene la capacidad de producción mayor que la demanda, además, la organización tiene el propósito de automatizar varios procesos, para lo cual, a pesar de que la misma cuenta con maquinaria y tecnología, existe un déficit en programas para producir y despachar.

Es importante mencionar que las instalaciones de Amcor Design C.O, están distribuidas en dos países diferentes, en Ecuador se realizan todas las actividades relacionadas al manejo de la página web, diseño, call center y parte del área de marketing y finanzas, mientras que en Estados Unidos se realizan las actividades administrativas y de producción, las áreas de los dos países están altamente encadenadas, puesto a que el área de producción no puede realizar sus actividades sin los diseños, los cuales deben ser enviados de manera eficiente el momento de la compra.

Debido a todos los cambios de los últimos años, la organización no cuenta con procesos definidos y enfrenta problemas que dificultan las operaciones diarias de la empresa, sin ser capaz de analizar cuál es su ventaja competitiva, deteniendo el cumplimiento de los objetivos empresariales y aumentando los tiempos de espera de los clientes, esto a su vez aumenta el nivel de devolución de productos (Amcor Design, 2021).

1.1.1 Misión

La misión de Amcor Design C.O., es “Brindar a los clientes un valor excepcional, joyas libres de conflicto con una relación de precio-calidad elevada, y el mejor servicio al cliente.”

1.1.2 Visión

La visión de Amcor Design C.O., es “Tener bases sólidas en la estructura empresarial para posicionarnos en el mercado”.

1.1.3 Objetivo general

El objetivo general para Amcor Design C.O., se centra en tener una estructura sólida empresarial para poder abarcar con un mercado más amplio.

1.1.4 Objetivos específicos

Amcor Design asignó cinco objetivos específicos a corto plazo para toda la compañía, siendo los siguientes:

- Tener personal adicional en el área de diseño

- Educar personal capacitado para la modelación y diseño de joyas
- Tener identidad mediante sus diseños
- Mejorar la liquidez de la empresa
- Mejorar la rentabilidad de la empresa

1.2 Análisis situacional inicial

El análisis situacional inicial está basado en el análisis de datos presentes, los que posteriormente constituirán la base para la planificación estratégica. En esta fase se va a analizar variables claves de la empresa en el mercado, el personal, productos y servicios, precios, instalaciones, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias, los cuales son de gran importancia para el análisis del microentorno y macroentorno, pues de esto parte el análisis FODA, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; el análisis PESTEL donde se ven los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y las 5 fuerzas de Porter.

1.2.1 Mercado y proveedores

Amcor Design C.O, atiende a un mercado de mujeres de 22 a 40 años de clase económica media y media – alta, que sean usuarios activos de las redes sociales y medios digitales.

Los principales proveedores de piedras preciosas son vendedores al por mayor de diamantes no seccionados, siendo estos el 60% de sus proveedores, el 30% de las compras se hacen a una empresa hindú basada en New York de nombre Sonny.Inc a la que se compran los diamantes de mayor calidad; en cuanto al oro, la empresa cuenta con un solo proveedor principal, el cual le vende oro reciclado.

Según el último análisis situacional realizado por Amcor Design C.O, la percepción de los clientes hacia la empresa es buena, la relación precio-calidad es altamente mencionada, lo

cual es un gran beneficio en relación con la competencia, sin embargo, al ser una empresa en proceso de crecimiento no cuenta con análisis externos a la empresa.

1.2.2 Personal

Ancor Design C.O. cuenta con personal necesario y capacitado en el área de programación, marketing, diseño gráfico, modelado y producción. Todo el personal de la empresa cuenta con los beneficios de ley y se planifica asignar incentivos como bonos por desempeño y motivaciones no monetarias para mejorar la productividad en los empleados en el área de sistemas, de la misma manera, en el área de producción existe un programa de aumento de salario por hora según sea su desempeño, con un límite específico. Además, busca apoyar el talento de jóvenes, capacitándolos para que posteriormente se incorporen a sus respectivas actividades.

Por otra parte, no cuenta con una pirámide organizacional definida, sin embargo, planifica adaptarse a un modelo tradicional, con jefes de área o encargados de cada una, no obstante, al ser una empresa pequeña existen pocos trabajadores a cargo de un subordinado.

1.2.3 Productos / Servicios

Según Ancor Design (2022), la empresa ofrece joyería de alta calidad de oro y platino con piedras preciosas, entre las joyas ofrecidas se encuentra anillos de compromiso, anillos de matrimonio, aretes, collares, anillos de uso diario, brazaletes entre otros.

El producto estrella de la empresa es la gama de anillos de compromiso y matrimonio, los cuales varían continuamente debido a que las actividades de la empresa se encadenan netamente a la moda la cual es cambiante, además la empresa innova siempre en la presentación de sus productos para su venta. Una fortaleza de estos productos es que son altamente personalizables, siendo una parte importante del mercado los anillos de compromiso y matrimonio personalizados

La organización no tiene estructurados sus estados financieros, sin embargo, de manera informal la empresa estructuró su margen de ganancias para el cual utiliza sus gastos variables y gastos totales; en el caso del modelo de negocios business to business (B2B) utiliza también el costo de venta en las páginas webs correspondientes, teniendo un 10% de ganancia.

1.2.4 Precios o retribuciones

La empresa no cuenta con un sistema óptimo para establecer sus precios de venta, lo hace de manera informal, no obstante, está trabajando en ello. En comparación con los precios de venta de la competencia, tiene precios menores, además, ofrece algunos valores agregados a sus clientes como garantía de por vida en diamantes, mantenimiento por un año, envío gratis, opción de prueba a domicilio, alta relación precio-calidad, certificados de autenticidad y una póliza de devolución por un mes (Amcor Design, 2022).

1.2.5 Instalaciones y recursos

Las instalaciones tienen la capacidad de cubrir con un porcentaje mayor al de la producción actual, además, tienen el propósito de automatizar varios procesos, para lo cual aún que adquirieron la maquinaria y tecnología, tienen un déficit en programas para producir y despachar, de la misma forma, existe un gran problema en la parte productiva, la cual no cuenta con control de calidad, ni estándares de producción.

Amcor Design ha venido implementando muchos cambios en la infraestructura, instalaciones y recursos, sin embargo, como se mencionó en el apéndice **1.1 Antecedentes de la empresa**, esta comenzó sus actividades nuevamente hace 4 años, con la integración del nuevo socio, por lo que la empresa ha experimentado un alto índice de cambios en toda la organización, no obstante, la empresa adquirió maquinaria para cubrir una demanda mucho más grande que la actual, por lo cual la empresa no prevé adquirir maquinaria en un futuro cercano (Amcor Design, 2022).

1.2.6 Economía y finanzas o rendimiento

La empresa no tiene un historial financiero amplio, por lo que no se puede sacar conclusiones, sin embargo, tiene flujos de ingresos constantes y no cuenta con deudas con entidades financieras, no obstante, si las tiene con personas naturales de las cuales no es específica la inversión ni la fecha tentativa de reembolso.

Además, las cuentas de la empresa no tienen un control de egresos, por lo que existen gastos desconocidos, por cuanto, es imposible proyectar financieramente cualquier balance de manera correcta, pues los gastos no siguen un patrón, por lo que no se puede depreciar, ni balancear un documento financiero (Amcor Design, 2022).

1.2.7 Información y comunicación

En la parte interna, la empresa cuenta con un sistema gestor de proyector tipo KANBAN para optimizar su información y comunicación, teniendo como resultado una comunicación óptima en cada área de trabajo, pero con un déficit tanto en la comunicación como información por áreas, cabe recalcar que cada área de trabajo se encuentra en lugares diferentes (Amcor Design, 2022).

1.2.8 Toma de decisiones

La toma de decisiones en esta empresa no es unitaria ya que el gerente general a pesar de estar al mando de la empresa y ser el que analiza y sugiere, debido al alto conocimiento de la manufactura de los productos, sus proveedores, y competencias, el mando es compartido con los socios. Así también, en Amcor Design, el grado de participación del personal en las decisiones de la empresa es alto, cada área tiene comunicación libre para expresar sus dudas o sugerencias en su campo de trabajo (Amcor Design, 2022)

1.2.9 Contingencias

La empresa cuenta con un historial administrativo y productivo muy amplio, en la cual en el año 2017 tuvieron que terminar sus actividades debido al mal manejo de fondos, a esto, Amcor Design C.O, regresó a sus actividades en el año 2018, desde su reapertura, la empresa tiene varias alternativas para evaluar, corregir o complementar sus procesos (Amcor Design, 2022).

Por otra parte, si la empresa se viera afectada por alguna una situación crítica, como la situación actual que vive la economía estadounidense debido a sus altos índices de inflación, lo cual causó el alza de sueldos, siendo esta una situación crítica para la entidad, sin embargo, Amcor Design C.O, asegura que es controlable de alguna manera, teniendo planes de contingencia, en los cuales la misma podrá reducir las horas de trabajo y producción o si se tratara de algo grave, se procedería a reducir el personal no necesario.

Por otro lado, la empresa está implementando una línea de productos económicos para su posterior venta en empresas como Overstock o Walmart como acciones ante cambios imprevistos y críticos en el macroentorno.

1.3 Análisis FODA

La herramienta del análisis FODA ayuda a diagnosticar cuales son los factores fuertes y débiles, correspondientes a la situación interna de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas, que ayudan a evaluar la situación externa (Sarli et al., 2015).

Las fortalezas y debilidades están basados en los recursos y las prácticas ya existentes, más específicamente algunos puntos a considerar en estos factores internos son: recursos físicos y humanos, finanzas, patentes, etc. (Akman, 2019).

En las oportunidades y amenazas, se puede reconocer las influencias que afectan a todas las compañías del sector o individualmente a cada una de las empresas, son factores que la

empresa no puede controlar y algunos ejemplos a considerar en estos asuntos externos son: economía, demografía, regulaciones, medio ambiente, etc. (Kubilay, 2019).

Para el análisis de los asuntos estratégicos externos, Coronel (2018) habla sobre realizar un estudio del macroentorno general y el microentorno que debe estar basado en los principales competidores de la organización.

En el análisis de los asuntos estratégicos internos, se puede indagar información relevante en las áreas de gestión de la empresa, por ejemplo, en capital humano, producción, finanzas, etc. (Coronel, 2018).

Posteriormente en la matriz correspondiente a la Tabla 2. *Matriz FO-FA-DO-DA* se interceptan los asuntos estratégicos internos con los asuntos estratégicos externos, y si existe una vinculación en la intersección de los asuntos se coloca 1, o 0 si es que no existe, esta matriz tiene la función de interrelacionar los asuntos estratégicos para analizar cuáles de ellos se cruzan uno con el otro para de esta manera asignar un orden de importancia para cada uno de ellos. En la última columna se coloca en orden, los temas críticos según la puntuación obtenida de mayor a menor indicando el orden de importancia de las fortalezas como de las debilidades (Coronel, 2018).

En la Tabla 3. *Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos* se realiza una calificación de cada asunto, que varía entre 1 y 4, dando una mayor nota a las que posean una mayor solidez dentro de la empresa, asignando así también la nota ponderada para cada asunto (Coronel, 2018).

Por último, se formulan las estrategias de valor, asignadas en la Tabla 4. *Formulación de las estrategias de valor*, para cada uno de los asuntos examinados en la Tabla 3. *Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos*, creando propuestas que tienen la finalidad de potenciar la vinculación de los temas críticos, identificados en la Tabla 2. *Matriz FO-FA-DO-DA* (Coronel, 2018).

1.3.1 Análisis FODA de la empresa Amcor Design C.O.

Tabla 1.

Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos.

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	Fortalezas:
F1. Atributos de precio y calidad en los productos y servicios	La relación entre el precio y calidad con la que cuenta la empresa es excelente, esto mejorando todas las expectativas de sus clientes.
F2. Seguridad en la web	La experiencia de venta de la empresa es completamente segura, lo que es importante para las ventas online de productos costosos
F3. Responsabilidad social	La empresa cuenta con un valor inquebrantable, el cual se basa en usar piedras libres de conflicto, a esto la empresa hace referencia a no utilizar diamantes de sangre, los cuales provienen de zonas de guerra, las mismas que con su venta se utilizan para financiar armamento para conflictos armados, así también, usa oro reciclado, dándole un segundo uso a este y no a oro de mina.
F4. Disponibilidad	Amplia capacidad de producción por su maquinaria y mano de obra.
F5. Innovación en diseño	La empresa ofrece diseños simples y elegantes encadenados a la moda mundial.
	Debilidades:
D1. Rentabilidad de la empresa	Escasez de liquidez financiera para abordar proyectos a medio y largo plazo.
D2. Disponibilidad	Falta de disponibilidad de inventarios-materia prima.
	Oportunidades:
O1. Adquisición y retención de los clientes	Expandir sus ventas a nivel tanto nacional como internacional.
O2. Maximizar la vinculación con el mercado	Un gran porcentaje de los clientes se encuentran satisfechos con su compra, por lo que se puede trabajar en conseguir un marketing de boca en boca
	Amenazas:
A1. Adquisición y retención de los clientes	Grandes marcas establecidas en el mismo mercado.

A2. Rentabilidad de la empresa	La crisis socioeconómica y alza de los metales preciosos podría generar falta de liquidez y caída de la demanda que se pueda dar por la crisis del COVID o por la actual guerra entre Rusia y Ucrania.
A3. Atributos de precio y calidad en los productos	La empresa cuenta con una alta relación precio-calidad, si los precios del oro o de cualquier material suben, los precios se ven afectados, por lo que se debe bajar la calidad o subir precios.
A4. Innovación en diseño	La joyería siempre debe estar a la vanguardia con la moda, lo cual requiere de un constante conocimiento e innovación en los diseños, lo cual no siempre es posible.
A5. Problemas Geopolíticos	Subida de los metales preciosos debido al conflicto entre Rusia y Ucrania.

Nota. Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

1.3.2 Matriz FO-FA-DO-DA

Tabla 2.

Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA									
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	1	2	3	4		
FORTALEZAS	1	1	1	1	1	1		5	1
	2	1	1	1	1			4	2
	3	1	1	1		1		4	3
	4	1		1	1	1		4	4
	5	1	1				1	3	5
DEBILIDADES	1		1	1			1	3	3
	2	1		1	1	1		4	1
	3	1			1	1		3	2

Nota. Importancia de las amenazas y debilidades junto con las oportunidades y amenazas.

- Puesto que todas las fortalezas y las debilidades tuvieron calificaciones totales superiores al 50% del puntaje máximo posible (que es 5), fueron seleccionadas todas ellas como asuntos críticos.
- Debido a que la fortaleza 2 tuvo igual calificación total que la fortaleza 3 y 4, se decidió asignar en segundo orden de importancia a la fortaleza 2, seguida por la tercera y cuarta.
- Además, la debilidad 1 obtuvo la misma calificación que la debilidad 3, se asignó un orden de importancia, poniendo el segundo orden de importancia a la debilidad tres y en tercer orden a la debilidad 1.

Asuntos críticos

- La relación entre el precio y calidad con la que cuenta la empresa es excelente, esto mejorando todas las expectativas de sus clientes.
- La experiencia de venta de la empresa es completamente segura, lo que es importante para las ventas online de productos costosos
- La empresa cuenta con un valor inquebrantable, el cual se basa en usar piedras libres de conflicto y oro reciclado
- Amplia capacidad de producción por su maquinaria y mano de obra.
- La empresa ofrece diseños simples y elegantes encadenados a la moda mundial.
- La empresa no tiene una vinculación post compra con el consumidor.
- Escasez de liquidez financiera para abordar proyectos a medio y largo plazo.
- Falta de disponibilidad de inventarios de materia prima.
- Las tomas de decisiones no son técnicas y se dan al azar.

1.3.3 Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

En la *Tabla 3. Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos* se asigna un porcentaje a cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, en la cual la suma de las ponderaciones de los asuntos estratégicos debe ser igual al 100%. A continuación, se debe asignar una calificación del 1 al 4, asignando valores de tal manera que 1 corresponde a una debilidad mayor, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor

y 4 a una fortaleza mayor; para los asuntos estratégicos externos, 1 corresponde a una amenaza mayor, 2 a una amenaza menor, 3 a una oportunidad menor y 4 oportunidad mayor. Hay que añadir que la calificación total ponderada promedio es de 2,50 para asuntos estratégicos ya sea internos o externos.

Tabla 3.

Evaluación de los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1	22%	4	0.86
2	14%	2.5	0.34
3	14%	2.5	0.34
4	14%	2.5	0.34
5	16%	3	0.49
DEBILIDADES:			
3	5%	1	0.05
1	11%	2	0.22
2	5%	1	0.05
TOTAL	100%		2.69
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1	27%	4	1.07
2	20%	3	0.60
AMENAZAS:			
1	7%	1	0.07
2	17%	2.5	0.42
3	17%	2.5	0.42
4	13%	2	0.27
TOTAL	100%		2.83

Nota. Ponderaciones de los asuntos críticos de Amcor Design.

Los resultados que se tienen evidencian que los asuntos estratégicos externos asuntos críticos poseen una robustez estratégica algo mayor que los asuntos críticos. Esta situación convoca a diseñar estrategias para trabajar en mejorar asuntos estratégicos internos dando uso a los asuntos estratégicos externos, que cuentan con mayor robustez.

1.3.4 Formulación de las estrategias de valor

Tabla 4.

Formulación de las estrategias de valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Campanas de marketing basada en la relación precio - calidad con la que la empresa cuenta.
	F2O1	Indicar al consumidor mediante anuncios publicitarios que tanto la página web, como su compra es segura.
	F2O2	Marketing de boca en boca por la seguridad brindada.
	F3O1	Ser amigable con el medio ambiente es un valor muy grande en cualquier empresa y este debe ser usado como estrategia de mercadotecnia para adquirir a clientes potenciales.
	F3O2	Otra estrategia para que los clientes actuales hablen de su experiencia de compra es dándole un mayor sentido a su compra, la cual puede ser el entregarles un valor agregado, dándoles la percepción de comprar a una empresa con responsabilidad social.
	F4O1	Expandir sus ventas evaluando su mercado en diferentes áreas nacionales e internacionales de forma realista y estratégica.
	F5O1	Elaborar estrategias de marketing para publicitar la línea "elegante y simple" del catálogo de anillos de compromiso.
	F5O2	Marketing de boca en boca dándoles un valor agregado por la facilidad de la creación de diseños.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Crear estrategias de marketing con relación al precio-calidad de los productos, utilizando a su favor sus valores agregados.
	F1A2	Minimizar horas de personal no esencial, bajar costos, aplicar medidas para renta de maquinaria, generar presupuestos y minimizar costos, para enfrentar situaciones críticas de demanda como lo está siendo con el COVID 19 y la actual guerra entre Ucrania y Rusia.
	F1A3	Mantener un inventario de emergencias para cubrir con un porcentaje de la demanda mensual o semestral y tratar de que este sea adquirido en una temporada de baja del metal, para tratar de mantener costos en época de alza de metales.
	F2A1	Enfocarse en una competencia caracterizada por la venta de joyería mediante páginas web.
	F3A1	Usar estrategias de ser una compañía amigable con el medio ambiente frente a otras que no lo son.

	F3A3	Usar oro reciclado es una excelente estrategia para bajar costos, se deben buscar varios comerciantes minoristas de joyas usadas y comprarlas a precios más bajos de los del mercado.
	F4A3	Tratar de no tener maquinaria ociosa enfocando parte de su producción a la venta business to business (B2B) cuando su producción sea ociosa.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Expandir su mercado a lugares más lejanos implica incrementar su capacidad de producción en el personal tanto en el sector productivo como administrativo, por lo que, la empresa debe definir de manera adecuada sus procesos para no aumentar de manera drástica los tiempos de espera para el cliente.
	D2O1	Adquirir materia prima en las épocas en las que esta disminuya su costo de adquisición, para enfrentar problemas de adquisición en épocas de escasez y de subida del precio del oro.
	D1A1	Crear encuestas de satisfacción para analizar el punto de vista del cliente sobre nuestra posición con respecto a la competencia.
ESTRATEGIAS DA	D1A4	La mejor forma de satisfacer al cliente es preguntarle al cliente que quiere, esto puede ser a través de encuestas rápidas por redes sociales para analizar las preferencias del mercado.
	D2A1	Mejorar con respecto a la competencia sin afectar la liquidez de la empresa en esta etapa de crecimiento, por lo cual se debería realizar un plan de inversión. En el cual se construyen flujos para evaluar los parámetros del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI), para ayudarnos a estudiar la viabilidad de ciertos proyectos a nivel económico para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.
	D2A2	Aplicar medidas como la renta de maquinaria y disminución de costos para asimilar situaciones críticas de demanda como lo está siendo con el COVID 19.
	D2A3	Mantener costos y precios para a su vez mantener la liquidez, bajar la calidad en pequeños rasgos, que no sea visible a primera vista por el cliente.
	D3A2	Algunas veces es difícil adquirir materia prima rápidamente, por lo que la empresa debería crear un manual de procedimientos para la adquisición de esta.
	D3A3	Tener inventarios de materia prima para emergencias en situaciones críticas, en las que el precio de adquirir la materia prima sea demasiado alto o para cuando sea difícil adquirirla.

Nota. Descripción de las estrategias recomendadas.

1.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para determinar el entorno externo que afecta los siguientes factores, a saber, político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. El mismo consiste en determinar las fuerzas que afectan el entorno específico: sector, mercado de empleo, grupos meta, competencia, entre otros. Es una técnica para analizar negocios que permite y determina el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte sector (Parada, 2015; Pérez, 2018).

1.4.1 Político

Los factores políticos afectan de manera directa a una empresa, por lo que para Amcor Design es de gran importancia analizar este factor, puesto que el cambio de gobierno constituye el cambio de políticas y la empresa siempre debe ir de la mano con las mismas, para mantener sus actividades dentro del marco lícito.

Gobierno

Según el sitio oficial del gobierno de Estados Unidos (2022) en la parte de ramas del gobierno de los EE. UU. el mismo está organizado de tal manera que su constitución divide al gobierno federal en tres ramas para asegurar que no tenga demasiado poder cualquier grupo o individuo, dividiéndose en el poder legislativo, realizando las leyes, el poder ejecutivo, llevando a cabo las leyes y el poder judicial, evaluando las mismas.

El presidente actual y número 46 de los Estados Unidos es Joseph R. Biden, Jr. Teniendo a su cargo el papel de jefe de estado de Estados Unidos de América., jefe ejecutivo del gobierno federal y comandante en jefe de las fuerzas armadas, Biden prestó juramento el 20 de enero del año pasado.

Para llegar a ser presidente de esta nación, se concreta, según el Artículo II de la Constitución de los Estados Unidos, el presidente debe ser un ciudadano natural de los Estados Unidos, tener al menos 35 años y haber sido residente de los Estados Unidos durante 14 años (Sitio oficial del gobierno de Estados Unidos, 2022).

Según CNN (2020) Joseph R. Biden, Jr., ha estado en la política más tiempo que todos los otros candidatos presidenciales de Estados Unidos, al paso de su carrera ha obtenido los roles de senador durante 36 años y de vicepresidente durante los dos mandatos del expresidente Barack Obama.

La actual vicepresidenta de Estados Unidos de América es Kamala Harris es el presidente del Senado y asumiría el cargo de presidente en casos excepcionales tales como si el presidente muere, renuncia, está temporalmente incapacitado o si tanto el vicepresidente y la mayor parte del gabinete creen que el presidente no tiene la capacidad de cumplir con sus deberes.

También conforma el gobierno el gabinete, en el cual constan miembros que sirven como asesores del presidente, entre estos miembros está el vicepresidente, los jefes de los departamentos ejecutivos y otros funcionarios gubernamentales de alto rango. Los miembros del gabinete son nominados por el presidente y deben ser aprobados por el Senado.

En su mandato, Biden busca “restaurar la posición de los Estados Unidos ante el mundo, (...) reconstruyendo las alianzas democráticas alrededor del mundo, (...) y equipando a la clase media estadounidense con las herramientas para tener éxito en la economía global” (White House, 2022).

Programas de financiación

En Estados Unidos existe la Agencia Federal de Pequeños Negocios, la cual ayuda a dar financiamiento a pequeñas empresas del país.

El principal modo de ayuda financiero que ofrece la agencia es la de préstamos, en el cual, dependiendo del propósito y uso del préstamo, el valor a recibir puede oscilar desde los \$500 hasta los \$5,5 millones.

Otro tipo de financiamiento que ofrecen es con la ayuda de las SBIC (Small Business Investment Company), que son compañías privadas que invierten en pequeñas empresas del país. Existen tres formas en la que una SBIC, puede ayudar:

- **Deuda:** Es un préstamo que se realiza a la empresa con una tasa de interés pactada entre las dos empresas. Siendo lo habitual préstamos desde los \$250,000 a los \$10 millones, con tasas de interés desde el 9% hasta el 16%.
- **Capital social:** Es una inversión que realizan las SBIC en las pequeñas empresas, a cambio de una participación en la propiedad. Los valores típicos van desde los \$100,000 a los \$5 millones.
- **Deuda con capital social:** Es una combinación de las dos anteriores, con un préstamo y participación en la propiedad. Las tasas de interés van desde el 10 al 14%, con inversiones desde los \$250,000 a los \$10 millones (Small Business Administration, 2021).

Tratados de Comercio

El 1 de enero del 2020, se hicieron efectivos dos tratados de Estados Unidos con Japón, uno de ellos sobre comercio digital, en la que las dos partes se benefician del libre comercio de software, de servicios informativos interactivos y que, además, haya un marco legal sobre todas las transacciones electrónicas realizadas (Office of the United States Trade Representative, 2020).

1.4.2 Económico

Estados Unidos y el mundo entero ha sufrido estragos debido a la situación actual con el virus COVID-19, el cual generó caos en todos los sectores mundiales, y para Estados Unidos existieron grandes cambios en su inflación, sus políticas monetarias y otros factores.

Situación económica del país

The Conference Board (2022) pronostica que el crecimiento del PIB real de Estados Unidos tendrá un crecimiento del 2,6 % en el 2022, frente al crecimiento del 6,9 % en el cuarto trimestre de 2021, a esto el análisis agrega que el gobierno estadounidense da a conocer que la interrupción por la variante Ómicron fue menor que la observada en las anteriores variables del COVID-19.

Actualmente, la inflación es persistente con un entorno político monetario más restrictivo, que resulto en una rebaja en el PIB para el segundo, tercer y cuarto trimestre de 2022, además, a pesar de que la cantidad de casos de COVID-19 ha ido disminuyendo, sigue existiendo el riesgo de nuevas variantes, a esto, el mercado laboral ajustado ayudó a impulsar la inflación en el transcurso de 2021, ya que los salarios aumentaron rápidamente y las empresas aumentaron los precios para compensar estos costos más altos. Si esta tendencia continúa, puede producirse una espiral de precios y salarios que exacerbe el problema de la inflación. Finalmente, las tensiones geopolíticas en Europa y Asia presentan riesgos económicos adicionales.

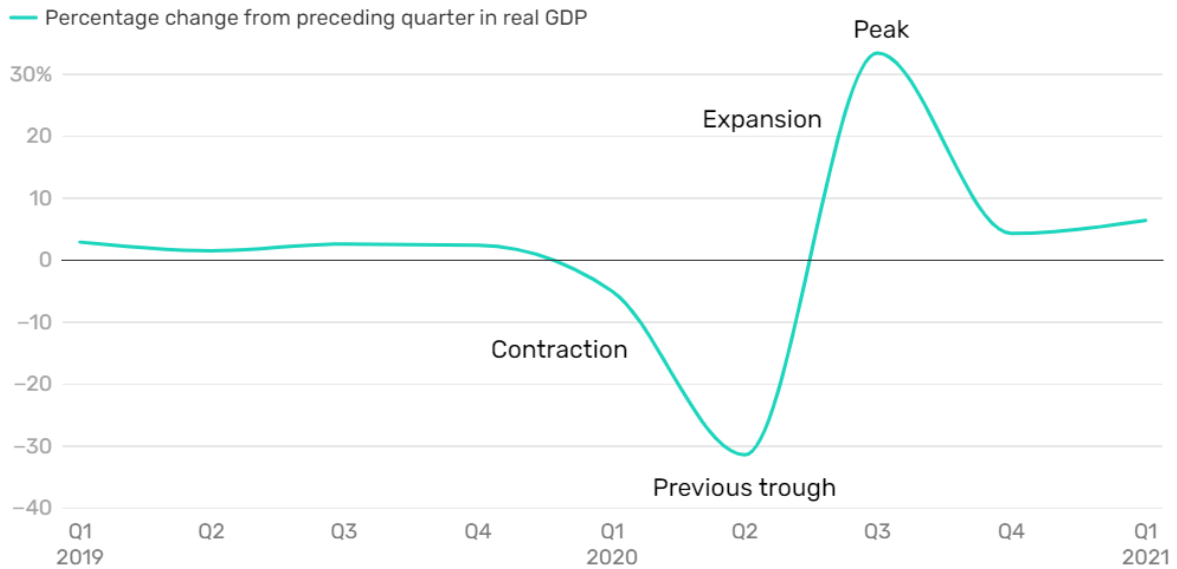
Ciclos económicos

Según Amedo, K. (2021) la economía estadounidense entró en la fase de contracción del ciclo económico en febrero de 2020. En el mes de marzo, en respuesta a la pandemia de COVID-19, los gobiernos estatales cerraron negocios no esenciales. En abril del mismo año, había 23,1 millones de estadounidenses desempleados, lo que elevó la tasa de desempleo al 14,8 %.

El siguiente gráfico de líneas rastrea el ciclo económico actual de acuerdo con el aumento y la caída del producto interno bruto.

Figura 1.

Valoración porcentual con respecto al trimestre anterior en el PIB real.



Source: [Bureau of Economic Analysis](#)
 Chart: The Balance • [Get the data](#) • [Add this chart to your site](#)



Nota. Esta tabla indica el ciclo económico actual de acuerdo con el aumento y la caída del producto interno bruto. Extraído de Amedo K. (2017)

Según Amadeo (2017) las fases de expansión suelen durar cinco años más o menos. Incluso antes de la pandemia, muchas personas advertían que una recesión estaba a la vuelta de la esquina.

Política monetaria

Para Monetary Policy and Currencies. (2019) los bancos centrales usan la política para influir en la cantidad de dinero en la economía, afectándonos directamente a todos. El dólar estadounidense es la moneda más usada del mundo y la economía estadounidense se beneficia enormemente de ese hecho.

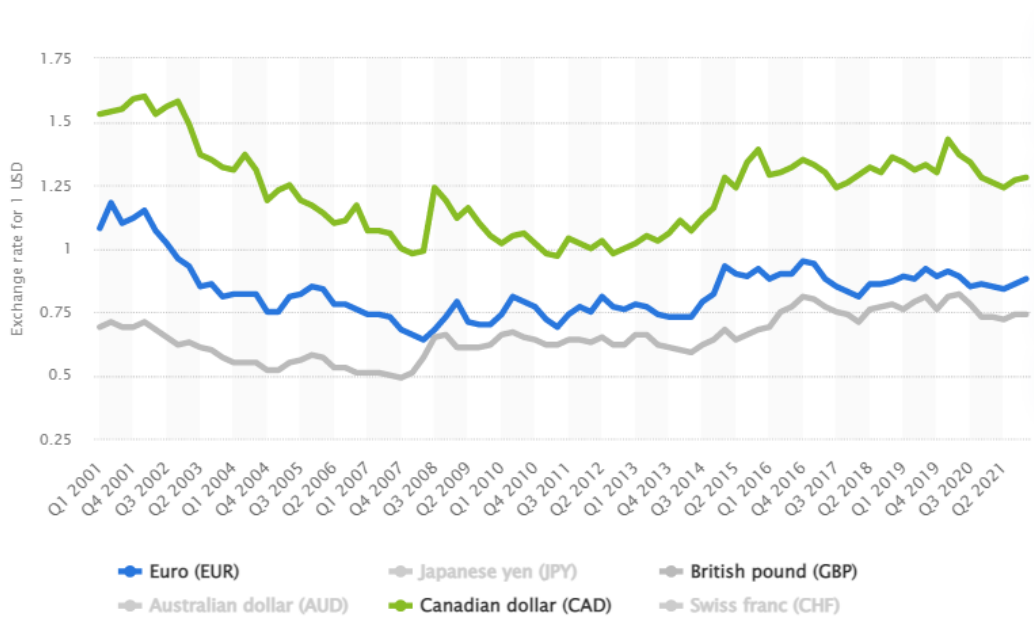
Tipo de cambio

El dólar ha perdido valor frente a otras monedas como la libra esterlina o el dólar canadiense, desde comienzos de la pandemia por el COVID 19, desde el primer cuarto del año 2020;

mientras que, con monedas como el euro, ha sufrido apenas pocas variaciones en cuanto al tipo de cambio (Statista, 2022b).

Figura 2.

Tipo de cambio del dólar.



Nota. La tabla indica el tipo de cambio del dólar frente al euro, el dólar canadiense y la libra esterlina. Extraído de Statista (2022).

1.4.3 Social

La descripción de la sociedad actual es un factor importante, si se desea conocer el mercado al que va dirigido los productos de Amcor Design, influyendo en cómo la empresa se publicita y enfoca en un determinado grupo de personas.

Demografía

La población total de Estados Unidos es de 332,403,650 personas según estadísticas del Departamento de Comercio de Estados Unidos. De esta población, United States Census (2020) indica que la población de mujeres de los 22 a los 40 años es de 32,325,545.

Según proyecciones del Public Religion Research Institute (2020) el 70% de los estadounidenses se identifican como cristianos, un 23% no creen en ninguna religión y cerca del 5% se identifican con religiones aparte del cristianismo.

Según el United States Census (2020) el 57,8% de los ciudadanos estadounidenses se consideran blancos, el 18,7% de los que viven ahí son hispanos o latinos, el 12,1% son de la etnia negra o afroamericana, y un 5,9% son de Asia.

Estilo de vida

Más de la mitad de los habitantes de Estados Unidos según United States Census (2020) no está casado siendo un porcentaje del 53.4% de la población total del país (nunca casados, divorciados, viudos y separados).

Las tiendas de joyerías en Estados Unidos según Statista (2021) alcanzaron ventas totales por un monto de 33.3 miles de millones de dólares en el año 2020, siendo un mercado en constante crecimiento.

Patrones culturales

La sociedad se preocupa por el compromiso social de una empresa con su entorno, debido a esto Amcor Design, busca mantener su perfil positivo frente a los demás, con el no uso de diamantes de sangre, los cuales se obtienen en zonas de guerra con personas esclavizadas del sector (Amcor Design, 2021).

1.4.4 Tecnológico

El factor tecnológico influye de gran manera en el modelo de negocio de Amcor Design, ya que está constituido en un mercado B2C que necesita de la herramienta tecnológica del internet, así como el conocer la cantidad de personas que tienen acceso al mismo, determinando el alcance que puede tener la empresa en el país.

Acceso tecnológico

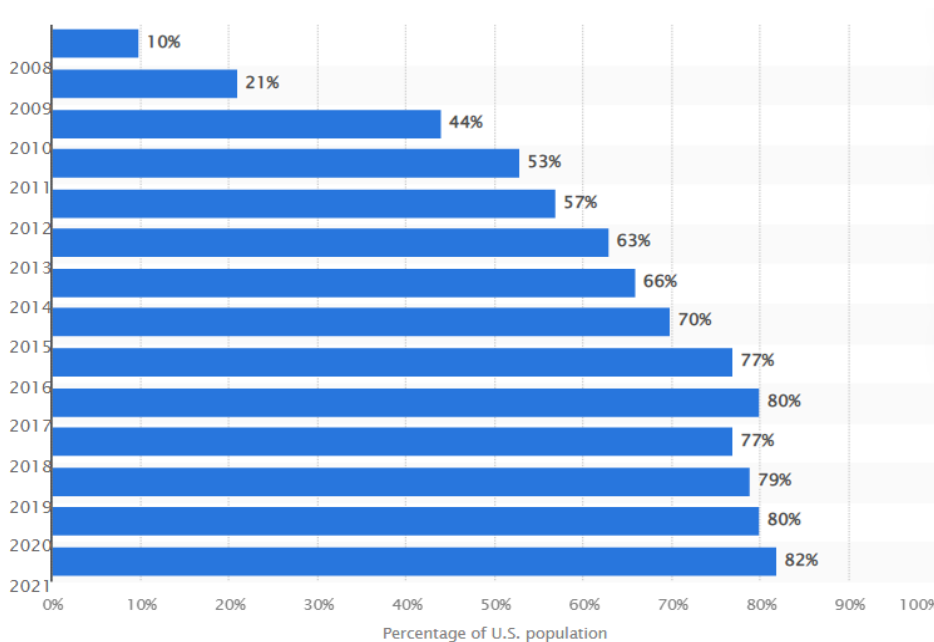
Statista (2021) estimó que en el año 2021 el número total de usuarios de internet en Estados Unidos fue de 286.98 miles de millones de personas. Representando el 86% del total de personas en el país.

Además de contar con un gran número de usuarios activos en internet, según proyecciones de Statista (2021), el total de compradores digitales en Estados Unidos para el año 2021 fue de 230.5 miles de millones de personas. Presentando cerca del 70% de la población total del país.

En cuanto al porcentaje de la población de Estados Unidos que frecuenta las redes sociales, proyecciones de Statista (2022) muestra que desde el año 2017, el uso de las redes sociales ha tenido un crecimiento pequeño, pero constante, pasando desde el año mencionado al actual del 77% al 82%.

Figura 3.

Porcentajes de la población de Estados Unidos que usa redes sociales.

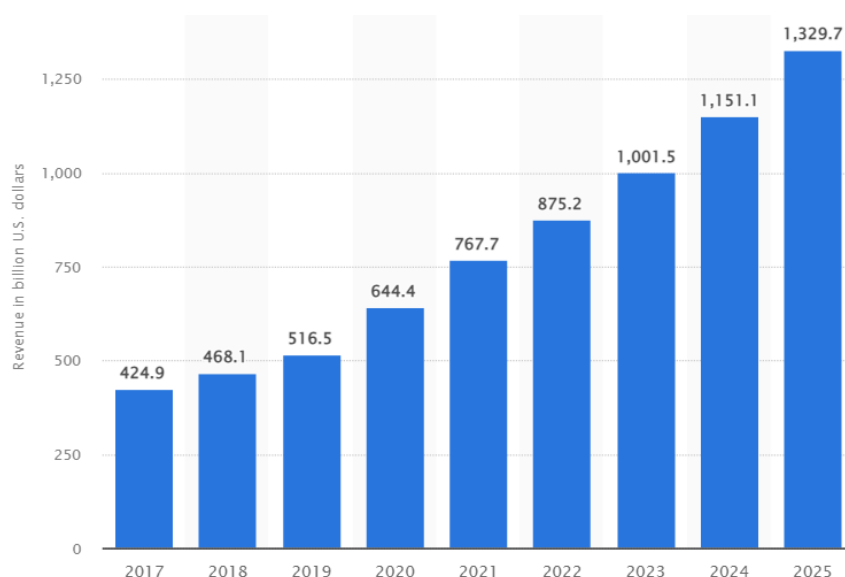


Nota. Población de Estados Unidos que usan redes sociales, desde el año 2017 al 2021. Extraído de Statista (2022).

Con relación al comercio minorista en línea en el país, según Statista (2022) hubo un gran crecimiento desde el año 2020, en el cual han aumentado en los dos últimos años en aproximadamente 120 miles de millones de dólares. Estimando aumentos similares para los próximos años analizados, véase en la **Figura 4**.

Figura 4.

Ingresos por ventas en línea en los Estados Unidos.



Nota: Ingresos en los Estados Unidos por ventas en línea, junto con proyecciones hasta el año 2025. Extraído de Statista (2022).

Infraestructuras

Amcor Design C.O., está al pendiente de los avances tecnológicos en maquinarias, por lo tanto, ha realizado la adquisición de maquinaria con la más reciente tecnología, que han traído grandes beneficios en la optimización del tiempo, automatizando varios procesos en la elaboración de joyería (Amcor Design, 2021).

1.4.5 Ecológico

Para Amcor Design, los factores ecológicos son importantes, ya que la empresa tiene varias ventajas competitivas vinculadas con el medio ambiente, como lo es la reutilización del oro.

Según CNN (2021) Estados Unidos de América (EUA), los diferentes gobiernos: demócratas o republicanos han tenido manifestaciones de todo tipo a pesar de ser uno de los países que mayor incidencia ha tenido en la erosión del equilibrio ecosistémico, provocando grandes consecuencias negativas medioambientales.

El presidente Joseph R. Biden analizó las polémicas preocupaciones medioambientales que estaban vigentes desde el mandato de Trump y aun desde Obama y se enfocó en la tarea de revertir y deshacer regulaciones relacionadas con la protección ambiental.

La administración Obama-Biden estableció límites históricos para la contaminación por carbono, duplicó los estándares de economía de combustible para el transporte motorizado, desató el potencial de energía renovable y limpia y reorganizó a los países en aras de alcanzar las metas del Acuerdo Climático de París.

Problemas medio ambiente

Según Mizar & Munzón (2018), la protección de los recursos naturales se ha convertido en una de las preocupaciones básicas en las negociaciones trilaterales, pues toda actividad económica tiene un impacto sobre los mismos, con repercusiones de índole global.

Los datos recién compilados, la información más completa y actualizada del gobierno federal hasta el momento, muestran que un mundo que se calienta está dificultando la vida de los estadounidenses, en formas que amenazan su salud y seguridad, hogares y comunidades. Y llega cuando la administración Biden está tratando de impulsar una acción agresiva en el país y en el extranjero para reducir la contaminación que está elevando las temperaturas globales.

El incremento de la generación y distribución que permita contar con un abastecimiento seguro y suficiente de electricidad en la región y, por otro, daños severos a los recursos naturales; principalmente en Estados Unidos el sector eléctrico es la fuente más grande de emisiones de sustancias tóxicas. En este trabajo de investigación se realizó un estudio sobre el papel de los países del área en cuanto a la protección del medio ambiente.

Políticas del medio ambiente

Bajo la CWA, la EPA ha implementado programas de control de la contaminación, como el establecimiento de estándares de aguas residuales para la industria (Sitio web oficial del gobierno de los Estados Unidos, 2022).

- TSCA: La Ley de Control de Sustancias Tóxicas de 1976 otorga a la EPA la autoridad para exigir informes, mantenimiento de registros y requisitos de prueba, y restricciones relacionadas con sustancias y/o mezclas químicas. TSCA aborda la producción, importación, uso y eliminación de productos químicos específicos, incluidos los bifenilos policlorados (PCB), el asbesto, el radón y la pintura a base de plomo (Sitio web oficial del gobierno de los Estados Unidos, 2022).
- RCRA: La Ley de Conservación y Recuperación de Recursos otorga a la EPA la autoridad para controlar los desechos peligrosos desde la cuna hasta la tumba. Esto incluye la generación, transporte, tratamiento, almacenamiento y disposición de residuos peligrosos. RCRA también estableció un marco para el manejo de desechos sólidos no peligrosos.

Algunos de los otros mandatos de esta ley incluyen una mayor autoridad de aplicación para la EPA, estándares más estrictos de gestión de desechos peligrosos y un programa integral de tanques de almacenamiento subterráneo (Sitio web oficial del gobierno de los Estados Unidos, 2022).

- Superfondo (CERCLA): La Ley Integral de Responsabilidad, Compensación y Respuesta Ambiental, también conocida como CERCLA o Superfund, proporciona un "Superfondo" federal para limpiar sitios de desechos peligrosos no controlados o abandonados, así como accidentes, derrames y otras emisiones de emergencia de contaminantes y contaminantes al medio ambiente. A través de CERCLA, se otorgó a la EPA el poder de buscar a las partes responsables de cualquier liberación y asegurar su cooperación en la limpieza (Sitio web oficial del gobierno de los Estados Unidos, 2022).

1.4.6 Legal

Ancor Design al ser una empresa ubicada en los Estados Unidos, es necesario conocer el sistema judicial y las leyes establecidas en el país, para que la empresa funcione sin inconvenientes y que actúe dentro del marco de la ley.

Legislación

En Estados Unidos, la constitución otorga todos los poderes legislativos al Congreso de Estados Unidos. Ejerciendo ellos su poder mediante la promulgación y cumplimiento de leyes públicas, siendo estas leyes aplicadas en toda la nación.

También existen leyes estatales, que varían en cada uno de los diferentes 50 estados del país, con tribunales que cuentan con sistemas de leyes únicos y diferentes entre sí. Por último, existen leyes locales, que se aplican en cada uno de los municipios, pueblos y ciudades del país (Servicios de Ciudadanía y Migración de los Estados Unidos, 2020).

Decretos locales

Según la FTC (Federal Trade Commission) una joyería debe tener muy en cuenta varios aspectos sobre la información ofrecida a sus clientes al momento de la venta de joyería con diamantes.

Cuando el peso en quilates del diamante ofrecido se encuentra en números decimales, este tiene que ser lo más cercano al último número decimal encontrándose en un rango de pesos. Por ejemplo, si se dice que el diamante es de “.4 quilates” el peso real puede estar entre .35 y .44 quilates.

La joyería también debe mencionar cuando los diamantes que venden son hechos en laboratorios y no naturales, indicándolos como diamantes cultivados en laboratorio o nombres parecidos (Comisión Federal de Comercio, 2019).

1.5 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las fuerzas de Porter ayuda a analizar la competencia existente en una determinada área, gracias a cinco fuerzas que lo componen: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores (Salinas, 2019).

1.5.1 Poder de negociación de los clientes.

La fuerza del poder de negociación de los clientes va a depender de si los productos son estandarizados o si se diferencian bastante entre sí, además de si hay pocos o muchos compradores, que juegan un papel importante, exigiendo una bajada de los precios, o que haya mejor calidad e intentando que las empresas compitan entre ellas mismas, y así obteniendo ellos diferentes beneficios en los productos o servicios debido a esta competencia (Nurlansa, 2016).

El poder de negociación de los clientes para Amcor Design C.O, es medio, puesto a que es una empresa en etapa de crecimiento, además, esta depende fuertemente del marketing de boca en boca, lo que complica la negociación debido a que el cliente tiene mayor capacidad decisiva, sin embargo, la empresa maneja varias ventajas competitivas frente a la competencia, entre ellas están la garantía de por vida tanto para las piedras como para el metal, envíos gratuitos mediante FedEx tanto a nivel nacional como internacional, siendo los países principales a los que la empresa exporta Canadá e Inglaterra, certificados de la empresa y de las gemas para toda la joyería y devoluciones dentro de un periodo de 30 días sin restricciones; factores que pueden llegar a incidir en la mente del cliente, lo que hace posible que la empresa pueda posicionarse más arriba de su competencia y tener un nivel alto (Amcor Design, 2021).

1.5.2 Poder de negociación con proveedores.

Con la fuerza del poder de negociación con los proveedores, va a depender de si la compañía tiene dependencia de un único proveedor, que puede ser más necesario con el pasar del tiempo. Además, si existe un solo proveedor fuerte para todo el mercado, sería una gran

amenaza, teniendo el control del poder elevar los precios o reducir la calidad de sus productos (Nurlansa, 2016).

La compañía cuenta con una buena relación con sus proveedores, teniendo un alto nivel de negociación con los mismos, puesto a que realizan sus compras de manera directa con los gerentes de dichas compañías, armando alianzas estratégicas, las cuales le permiten a la empresa conseguir la materia prima la manera más rápida posible los materiales necesarios para la elaboración de los productos. Es importante recalcar que no siempre es posible conseguir materiales específicos como lo son los diamantes rojos o piedras preciosas de difícil extracción o creación, en estos casos la empresa busca exhaustivamente con todos sus proveedores, dándole un mayor poder de negociación a los proveedores (Amcor Design, 2021).

1.5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, depende de dos tipos de factores: los obstáculos de entrada y, la respuesta de los competidores ya existentes en el mercado. En la amenaza de nuevos competidores, se analiza el nivel de respuesta de los competidores actuales ante los nuevos (Salinas, 2019).

Para Amcor Design C.O, la entrada de nuevos competidores no es un obstáculo grande, ya que al contar con una página web completamente funcional y segura, la empresa tiene una ventaja competitiva bastante alta frente a nuevos competidores que deben realizar todo este proceso desde cero, lo cual requiere de un tiempo esencialmente largo y costoso, además, Amcor Design C.O., sigue en un proceso extremadamente largo para entrar al mercado como una nueva compañía, por lo que para una empresa completamente nueva sería un reto muy grande (Amcor Design, 2021).

1.5.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es alta si, ofrecen una interesante combinación de precio-uso, respecto al otro producto ofrecido en el sector, además de que si el costo de cambio para el consumidor es bajo (Salinas, 2019).

La entrada de productos sustitutos es amplia, pues existe la joyería de fantasía, joyería de plata y joyería de oro con varios tipos de piedras más económicas que el diamante, siendo así, que el público objetivo de la empresa no se dirige al mismo segmento de esta joyería, pues la diferencia de precios y calidad es extremadamente alta, por lo tanto, para Amcor Design C.O., existe una baja probabilidad de amenaza de entrada de productos sustitutos, ya que como lo mencionamos anteriormente, a pesar de su existencia, estos no van a generar competencia a la hora de elección de tipo de producto (Amcor Design, 2021).

1.5.5 Rivalidad entre competidores.

Con la rivalidad entre los competidores, se analiza la cantidad de competidores y la influencia de estos, el crecimiento del sector y la rivalidad que existe en los precios, si es que se tiene una estrategia frente a las demás empresas, se puede obtener una gran ventaja competitiva (Nurlansa, 2016).

Existe un gran nivel de competitividad en la industria joyera, sin embargo, a pesar de ser un pequeño sector de la moda, este se divide en varios sectores, Amcor Design C.O se dedica netamente a la joyería con piedras preciosas para dama con énfasis en los anillos de matrimonio y compromiso, mientras existen, muchos más sectores, como el de cadenas gruesas, relojes y joyería en general o bisutería.

Por lo tanto, la competencia a la que la organización se orienta es a joyerías con ventas online elaboradas con materiales similares como oro y platino con piedras preciosas, para un segmento de mercado específico, por lo que, por lo mencionado anteriormente, Amcor Design tiene una ventaja competitiva media frente a otros competidores (Amcor Design, 2021).

En base al análisis situacional realizado en el presente capítulo, Amcor Design C.O., en el ámbito interno, la empresa necesita trabajar en todas sus áreas; en el área administrativa, necesita descentralizar las actividades y mejorar el clima organizacional, para eficientizar las actividades de cada uno; en el área financiera, necesita armar todos sus estados de financieros, principalmente para estructurar costos y buscar precios de equilibrio, así

también, esta debe realizar presupuestos y realizar ratios financieros para evaluar la capacidad monetaria de la empresa. En el área de producción la empresa eficientizar sus tiempos de producción, analizar la existencia de maquinaria y mano de obra ociosa, ya que esto puede generar más gastos de los necesarios. El área de ventas necesita plantear estrategias de marketing para generar un valor agregado a la empresa.

En la parte externa, Amcor Design C.O., puede verse afectada de gran manera por el momento económico que atraviesa Estados Unidos, debilitándose la moneda y sufriendo una gran inflación en los últimos años, además, de la guerra actual que aumenta considerablemente los precios de los metales para joyería. Por otro lado, cuenta con ventajas externas considerables, como el alto crecimiento del consumo en línea, teniendo un crecimiento exponencial a partir de la pandemia del COVID – 19; el estar en un mercado que no cuenta con productos sustitutos que puedan afectar directamente a la empresa, y contando con una barrera de entrada muy alta para cualquier empresa que quiera entrar al mercado con un modelo de negocio similar al de la empresa.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se conceptualizará la gestión por procesos, la cual es un modelo que se ha convertido en un proceso fundamental en cualquier organización, ya que con ella la empresa mejoraría en ámbitos como la calidad, competitividad, productividad y apertura en el mercado, por lo que ha sido considerada un factor vital en entidades de todo tipo; de la misma manera, se conceptualizará la cadena de valor propuesta por Michael Porter, siendo un modelo que ayuda a conocer las actividades estratégicas relevantes, encontrando así una ventaja competitiva que ayuda a destacarse a la empresa frente a la competencia. Es así como en el presente capítulo se analizarán los diferentes puntos de vista de varios autores que estudiaron a profundidad los temas.

2.1 Cadena de valor

Debido a la gran cantidad de competidores en los distintos mercados, se debe poseer una ventaja competitiva que permita destacar y tener un plus sobre los demás. Para conocer esta característica única de la empresa, se debe analizar los diferentes procesos de producción, análisis que se logra con la identificación de la cadena de valor.

La cadena de valor ayuda en el análisis de todo el proceso de las cadenas productivas, desde una provisión de los diferentes insumos hasta la venta de los productos ya terminados, además, analiza a los intérpretes, el cómo se relacionan y sus roles en el proceso (Pelayo et al., 2020).

En joyería, la cadena de valor posee altos niveles de desarrollo, cuando el joyero entrega habilidad técnica y un diseño diferente en las piezas elaboradas, poseyendo una baja productividad, debido a que se enfoca en mercados únicos y exclusivos (Suárez, 2016).

2.1.1 Actividades primarias

Según Parrales et al., (2021) las actividades primarias son todas aquellas realizadas para la producción del artículo o servicio, junto con su futura venta y servicio postventa. Dentro de este apartado se incluyen cinco subactividades, las cuáles según (Azizur, 2019) son:

- **Logísticas de entrada:** Son las actividades que ayudan a tener todos los recursos disponibles para los procesos operacionales; incluyen actividades de recibo, manejo de los suministros, almacenamiento, etc.
- **Operaciones:** Son todas las actividades que ayudan en la transformación de la materia prima recibida en un producto ya terminado para el consumidor; algunas de las actividades en este apartado son las de montaje y empaquetado.
- **Logísticas de salida:** Incluyen las actividades que permiten hacer llegar el producto final al cliente; por ejemplo, actividades de almacenamiento y entrega al cliente final.
- **Marketing y ventas:** Son todas las actividades que permiten que el producto llegue a oídos del cliente, haciéndolo reconocido y creando demanda para el mismo.
- **Servicio:** Se refiere a todas las acciones que realiza la empresa para mantener el valor brindado en el producto e incluso mejorarlo; incluye los servicios postventa y de financiación.

2.1.2 Actividades de apoyo

Según Rajesh, (2020) las actividades de apoyo abarcan todas las acciones que facilitan el funcionamiento de las actividades primarias, siendo un complemento para las mismas. Este apartado contiene cuatro subactividades, las cuales según (Azizur, 2019) son:

- **Adquisiciones:** Son las actividades que se realizan en la empresa para dotar de todos los recursos necesarios (suministros, maquinarias o artículos varios) para las actividades primarias dentro de la organización.
- **Desarrollo de tecnología:** Se refiere principalmente a las actividades realizadas en investigación y desarrollo, para lo cual se requiere una gran inversión, pero con beneficios que pueden aprovecharse durante varios años dentro de la empresa.

- **Gestión de recursos humanos:** Comprende todas las actividades relacionadas con la contratación, manejo, retención, evaluación y hasta despidos del personal dentro de la organización.
- **Infraestructura:** Hace referencia a todas las actividades de administración, las cuales tienen diferentes servicios para el correcto funcionamiento de la organización; algunos ejemplos son actividades de finanzas, jurídicas, manejo de la información, etc.

2.1.3 Ventaja competitiva

Una empresa necesita llegar a desarrollar una ventaja competitiva, la cual está basada en características únicas dentro de la organización, que permite diferenciarse en el mercado y colocarse en una situación favorable frente a la competencia (Trillo et al., 2022).

Además, se debe también contemplar que la ventaja competitiva sea sostenible, es decir que se adapte a los entornos cambiantes y dinámicos presentes en los mercados actuales, teniendo las organizaciones que desarrollar capacidades que se utilicen en el desarrollo e innovación de los diferentes artículos, procesos y servicios varios (Trillo et al., 2022).

En las organizaciones, se logran diferenciar dos tipos de ventajas competitivas según Arroyo et al. (2013): Ventaja competitiva por diferenciación, y otro por costos. Se debe sumar un modelo más descrito por Thompson et al. (2012) llamado ventaja competitiva por nicho de mercado.

Ventaja competitiva por diferenciación

Una empresa puede lograr una ventaja competitiva por diferenciación si se crea un valor especializado para los clientes, ofreciendo algo apreciado por los compradores y cumpliendo algunos criterios de compra especiales para los mismos. Existen fuentes de diferenciación que se pueden lograr dentro de la organización, y que pueden ser encontradas en el análisis de la cadena de valor, puesto que prácticamente cualquier actividad realizada dentro de la

empresa, puede ser valorada y constituir una exclusividad dentro del mercado (Martínez et al., 2013).

Ventaja competitiva por costos

Una empresa puede lograr una ventaja competitiva por costos, si es que logra desempeñar todas las actividades necesarias dentro de la organización a un costo menor que el de sus competidores. Se debe trabajar en implementar una base de actividades cotidianas y poco variables, que con el pasar del tiempo y con atención constante, llegan a ser determinantes a la hora de reducir los costos y liderar con los precios sobre el mercado (Martínez et al., 2013).

Ventaja competitiva por nicho de mercado

Se logra la ventaja cuando la empresa tiene una estrategia que se enfoca en un nicho de mercado en específico, siendo más eficaz al servir solo a un grupo específico con necesidades particulares (Thompson et al., 2012).

2.2 Gestión por procesos

En la actualidad las compañías de todo tipo e independientemente de su tamaño, tienen un alto nivel de presión competitiva, por lo que es un hecho la importancia de dar uso a todas las herramientas empresariales con las que la entidad cuenta, e identificar sus ventajas competitivas y mejorar los procesos de la empresa, organizándolos de tal manera que se cumplan con los objetivos planteados en la planificación estratégica; de esta manera presentar un producto o servicio con alto potencial.

Por tal razón, la gestión por procesos es fundamental en una organización, según Dumas et ál. (2013) y Rodríguez (2015) es un sistema para la gestión, la cual se basa en procesos facilitando la estandarización, documentación, automatización y control, lo que potencia la

competitividad e innovación en las organizaciones, así también, Supelano, K. L. (2015) menciona que al implementar la gestión por procesos se puede lograr una gestión empresarial efectiva para cualquier tipo de organización.

2.2.1 Conceptualización de la gestión por procesos

Bravo, J (2008) conceptualiza a la gestión por procesos como una manera sistemática para identificar, comprender e incrementar el valor agregado de los procedimientos de la organización, para cumplir los objetivos de la empresa y mejorar la satisfacción de los clientes, buscando incrementar la productividad y el control de procesos relacionados con el tiempo calidad y costos (Pg. 22).

Así también, se la podría definir como una vivencia de la gestión de calidad, ya que es una forma de interpretar el entorno de la organización, ya que mediante su aplicación la entidad puede realizar control, aseguramiento y gestión de los procesos (Valbuena Antolinez, S, 2017, P. 12).

La gestión por procesos forma parte de un sistema de gestión de calidad descrito en la norma ISO 9001:2000, la cual describe que aborda el enfoque basado en procesos para incrementar el cumplimiento de los requisitos de los clientes y de esta manera mejorar su satisfacción, de esta manera, tomada la decisión de adoptar este enfoque se enfatiza en la necesidad de cumplir y comprender con los requisitos, considerar a los procesos que aporten valor, obtener resultados del proceso en eficacia y desempeño y mejorar los procesos continuamente para poder medir los objetivos; es así, que este enfoque es el punto de partida de la estructura de las normas (Sanz, J. B., 2002).

Según Herrera J (2004) también existen algunos parámetros que definen los procesos, como son los agentes del proceso, los cuales constan de clientes, proveedores, propietarios, encargados y otros, estos intervienen de manera directa en el proceso y pretenden beneficiarse del resultado de este, así también, existen los elementos del proceso los cuales están formados por entradas dadas por el proveedor del proceso, y consisten de información de suministrador interno; por medios y recursos para el desarrollo eficiente de los procesos; salidas de los productos o servicios como producto terminado; sistemas de control los cuales

son medidas e indicadores para verificar el avance de los procesos y el alcance que delimita tanto el inicio como el fin de este.

2.2.2 Importancia de la gestión por procesos

Actualmente, no se puede ignorar la importancia de la gestión por procesos, la cual, según Pulido, A. I. A. (2013) radica en que, a raíz de su implementación permite realizar un análisis sistemático del entorno en la organización, con la finalidad de estructurar objetivos y elaborar la estructura organizacional, así como dar el seguimiento necesario para alcanzar los objetivos.

De la misma manera, para Herrera, J. (2004) la gestión por procesos se refleja en la planificación estratégica y en los mismos procesos, en el cual también menciona los procesos ya que en esta se plantean los objetivos y metas desarrollando los procesos correspondientes, así como también busca satisfacer al cliente y al personal gestionando la mejora de los procesos de la organización.

Así también, Sanz, J. B (2002) menciona la importancia del uso de diferentes métodos de gestión para identificar los procesos aplicando técnicas de “brainstorming”, para lo cual hace énfasis a la implicación de los altos mandos de la entidad para que estos dirijan e impulsen la estructura de los procesos para de esta manera garantizar la misión definida. Una vez estructurados los procesos se necesita definir y reflejar la estructura para facilitar las interrelaciones entre uno y otro, esto se lo realiza a través de un mapa de procesos. Aun aplicado de manera correcta los mapas de procesos, es necesario realizar un seguimiento y mediciones de estos para verificar si el resultado de este cumple con los objetivos previstos en la planificación estratégica, para plantear mejoras en áreas específicas.

2.2.3 Características de la gestión por procesos

Según la Moore C (2013), la gestión por procesos sirve para identificar, ejecutar, diseñar, medir, documentar, controlar, monitorear, controlar y mejorar los procesos, sean automatizados o no, para alcanzar objetivos de la estrategia organizacional.

Algunos aspectos propios de los procesos son que estos se orientan a obtener resultados, crear un valor agregado para el consumidor, dar respuesta a la misión de la entidad, alineando los objetivos a las necesidades y expectativas del cliente., indican la forma en la que organizan sus flujos de información y como se desarrolla el trabajo, teniendo normalmente un inicio y final definido, permitiendo mejorar continuamente los procesos de la organización (Herrera, J., 2004).

La gestión por procesos posee varias características que deben ser resaltadas en diferentes aspectos que siempre forman parte del proceso y requieren ser analizados para evitar mal entendidos en la organización, principalmente se deben conocer aspectos como: delegar un responsable a cargo de la gestión y toma de decisiones, establecer misión, visión y objetivos, en conjunto con procedimientos, formularios y registros que permitan evaluar el progreso de la organización, individualizar a los proveedores y recursos para que los procesos puedan desarrollarse en un tiempo preciso, finalmente, la individualización de salidas y clientes de un proceso (Alonso-Torres, C., 2014).

Por otra parte, para Bravo, J. (2008) algunos aspectos propios de la gestión por procesos es que busca elevar la satisfacción del cliente externo a gran escala aplicando técnicas de idealización, de la misma manera, busca eliminar pasos intermedios en los procesos para lograr mejores resultados en variables críticas como tiempos y costos, de esta manera, una vez rediseñados los procesos se procede a asegurar la calidad. Así también, los cambios propuestos deben ser paulatinos para no sesgar la realidad con la nueva propuesta, por lo que es sensato acudir a un consultor externo para incrementar ideas frescas a los procesos, realizando estos cambios de manera discontinua, debido a que se forman grupos de trabajo.

2.2.4 Identificación de procesos

La identificación de los procesos sirve para especificar el papel que juegan los clientes en la entrega del servicio y para identificar el grado de contacto entre ellos y los proveedores de este, esto permite aclarar el rol del cliente en el proceso de toma del servicio, lo ubica como un receptor pasivo o activo en la producción y prestación del servicio. Identificar el rol del cliente es clave pues muchos de los insumos que se requieren para la realización de los

procesos provienen directamente de los clientes, se definen las acciones y recursos que proporcionan, incluyendo la aportación mental, física o emocional. La clarificación del grado será un insumo para la elaboración de los procesos. (Valbuena Antolínez, S, 2017, p. 54).

Según Herrera J, (2004) a pesar de no existir normas establecidas, para realizar un mapa de procesos, se deberían situar los procesos estratégicos en la parte superior y en la parte media e inferior los procesos clave y de soporte. De esta manera, Bravo, J, (2008), identifica tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos, se sitúan en la parte superior y están orientados al diseño de toda la organización y a cumplir con las actividades de planeación, investigación y de gestión en general. Definen los grandes caminos para cumplir cada vez mejor con la misión de la organización.

Figura 5.

Procesos estratégicos.

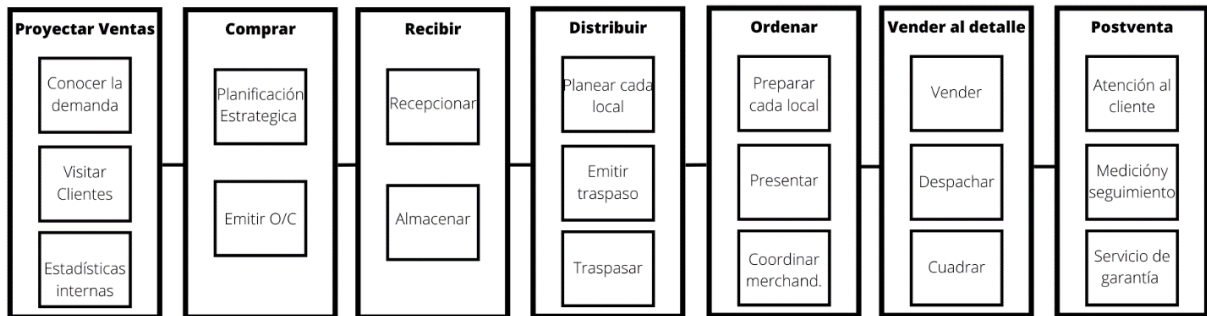


Nota. Adaptado de *Gestión de Procesos* de J. Bravo, 2008.

- Procesos clave, se ubican al centro y derivan desde de la misión. Se les puede también llamar procesos de misión.

Figura 6.

Procesos claves del negocio.



Nota. Adaptado de *Gestión de Procesos* de J. Bravo, 2008.

- Procesos de apoyo van en la parte inferior y dan soporte a toda la organización es los aspectos operativos que no son directamente del negocio, por lo tanto. Aunque no interactúan con los clientes en el día a día, igualmente deben contactarse con ellos para conocer de primera mano sus necesidades.

Figura 7.

Procesos de apoyo.



Nota. Adaptado de *Gestión de Procesos* de J. Bravo, 2008.

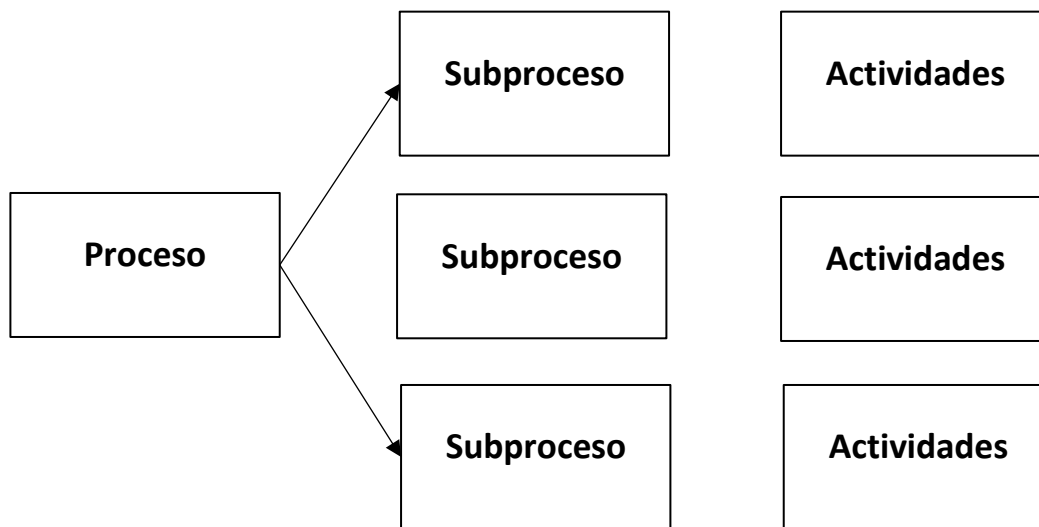
2.2.5 Mapas de procesos

Los mapas de procesos son representaciones gráficas de las diferentes actividades que desempeña una organización, ofreciendo una visión de todo el sistema que la entidad utiliza para operar, para esto, la empresa analiza e identifica sus actividades y procesos, siendo estos estratégicos, de soporte y operativos, es así como el mapa de procesos está diseñado para

mostrar las interrelaciones de cada proceso. Existen tres niveles en un mapa de procesos, el primer nivel corresponde a una representación realizada solamente a la planta de procesos, en el segundo nivel se definen las etapas de cada proceso y el tercer nivel corresponde al detalle de las actividades de las etapas de cada proceso, para esto, es necesario tomar en cuenta que, dependiendo del número de procesos del mapa, este será más claro y conciso o más complejo, puesto a que será más fácil detallar pocos procesos a detallar cada proceso, subproceso y actividades de la organización (Sanz, J. B., 2002).

Figura 8.

Niveles de un mapa de procesos.



Nota. Mapa de los niveles de un mapa de procesos

De igual manera, Sanz, J. B., (2002) menciona que para poder identificar los procesos de una organización es necesario observar que las actividades o procesos tengan una relación de tipo causal, ubicando a cada proceso en diferentes niveles, lo cual dependerá de la complejidad de estos, teniendo como resultado una estructura de procesos que permite adoptar una visión de las actividades de la organización, siendo un instrumento excelente para la gestión de una organización. Puesto a que así se podrán identificar los procesos con déficit.

Figura 9.

Procesos de un mapa de procesos.



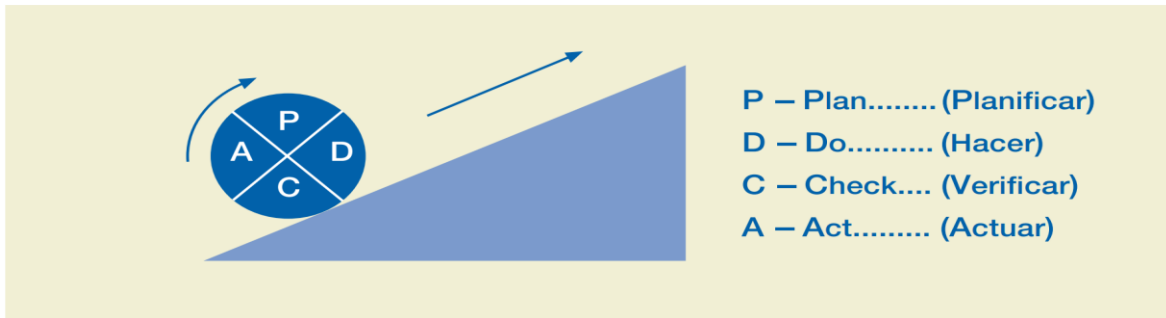
Nota. Mapa de procesos en las cinco etapas de planificar, ejecutar, dar recursos, revisar y mejorar.

2.2.6 Ciclo de mejora continua de Deming

El ciclo de mejora de Deming según Sanz, J. B., (2002) se centra en incrementar su capacidad en el proceso para cumplir con los resultados planificados, para lo cual es necesario seguir varios pasos que puedan cumplir con la mejora que se espera. Es así como nació este ciclo, el cual considera cuatro aspectos para establecer estas estrategias, partiendo de la etapa de planificar, hacer, verificar y actuar.

Figura 10.

Ciclo de mejora continua de Deming.



Nota: Avance a la eficiencia en cada paso del ciclo de Deming.

Para Herrera J. (2004) el ciclo de mejora continua es de gran importancia para la organización, para lo que este autor menciona que se puede encontrar un sistema lógico el cual se conforma de cinco elementos los cuales son los resultados y cuatro agentes facilitadores siendo estos el ciclo de PHVA, el cual interviene en todos los términos empresariales, analizándolos de manera paulatina, el autor define a:

- La etapa de planificar, como el paso en el que se debe analizar, establecer objetivos, identificar áreas críticas, y establecer objetivos y métodos para alcanzar las acciones que se planteen.
- La etapa de hacer hace énfasis al desarrollo de lo planteado en la etapa anterior, esta se trata de controlar el factor y de aprovechar economías y sinergias para el cambio.
- En la etapa de verificar se analizan los efectos de lo planteado en la anterior etapa.
- La etapa de actuar busca implantar correcciones para actualizar la planificación de manera oportuna.

CAPÍTULO 3

3 CADENA DE VALOR

Para la elaboración de la cadena de valor para Amcor Design C.O., se decidió aplicar un cuestionario el cual permitió conocer con mayor profundidad las actividades críticas en el área de producción de la empresa, con énfasis en las actividades primarias y de apoyo dentro del área de producción.

3.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Las actividades que se desarrollan en la logística de entrada son:

Recepción de materia prima: Los principales materiales para la realización de los productos de Amcor Design C.O., es el oro, el cual proviene de la compañía Alpha Casting Inc. la cual es el principal proveedor de oro reciclado, plata y platino; los diamantes y piedras preciosas son adquiridos principalmente de la compañía SONY Inc., de la misma manera, también existen materiales secundarios, tales como pasta de pulido, azufre, y otros químicos, los cuales son adquiridos de manera online en varias páginas web dedicadas a la venta de cada una de estas.

Figura 11.

Adquisición de materia prima.



Nota: Compra de oro reciclado

Gestión de la materia prima: La materia prima no cuenta con un control de seguridad, así como tampoco cuenta con un control de inventario, para todo esto, la empresa gestiona los ingresos y egresos monetarios por materia prima.

3.1.1 Operaciones

Amcor Design C.O., no tiene definidos sus procesos y no cuenta con un manual para estos, realiza sus actividades según el conocimiento de los socios, desconociendo la capacidad real de producción de la empresa y realizando los controles de calidad a los diferentes productos de manera empírica, basándose en la experiencia y observación, no de manera tecnificada o estandarizada.

1. Diseño

Para la elaboración de sus productos, el proceso inicia con el diseño de las joyas en programas como Matrix gold, Rhino gold y Renders keyshot en los cuales se verifican tamaños, precisión de los diseños y calidad de vaciado, posterior a esto, se fabrican los moldes, para lo cual la empresa utiliza impresoras 3D propias para joyería, enviando los modelos previamente diseñados a una aplicación de esta, para la impresión de cada diseño en moldes de cera.

Figura 12.

Anillos de cera.



Nota. Impresión de anillos en cera. Extraído de Amcor Design C.O.

2. Refinación o purificación

Posterior a la impresión, se inicia con el proceso de purificación del oro, para esto, el oro reciclado se mezcla con plata, el proceso consiste en mezclar 2 gr de plata por cada gramo de oro, sometiendo estos metales a una temperatura de 1000°C hasta llegar a un estado líquido, posterior a esto, se procede a granillar los materiales, proceso en el cual se vierte este líquido en agua para solidificar el oro con plata formando de esta manera pequeñas hojuelas de la mezcla.

Posterior a esto, se procede a afinar los materiales, proceso en el cual se mezcla el granillado con ácido nítrico, el cual tiene la función de separación de los materiales, este ácido debe ser hervido para una correcta disolución de los materiales por una hora y media por tres cargas, posterior a esto, el oro se mezcla con ácido nítrico en un 25% y ácido clorhídrico en un 75% para obtener oro de 999, el cual es oro purificado de 24 kilates.

Ya afinado el oro, se inicia el proceso de precipitación, en el que se mezcla el oro purificado que se encuentra en estado líquido con meta sulfito, lo cual hace que el oro se solidifique,

luego de este proceso, se procede a ligar el metal, fundiéndolo con aloide para disminuir el kilate del oro, hasta el que se desee, normalmente Amcor Design C.O utiliza oro de 14 kilates debido a su baja maleabilidad.

Figura 13.

Purificación del oro.



Nota. Proceso de purificación del oro.

3. Armado del árbol

Una vez completado este proceso, se procede al armado del árbol, proceso en el que se pega con cera los moldes ya impresos anteriormente, ubicándoles en la parte plástica inferior de un cilindro para rellenarlo con yeso, proceso que tiene un tiempo aproximado de espera de 5 minutos antes de llevarlo a un horno con una temperatura de 750°C para que la cera se diluya y queden los moldes listos para el modelamiento de los anillos en metal.

Figura 14.

Base del árbol.



Nota. Base del árbol con uno de los moldes.

4. Vaciado

Para este proceso, es necesario fundir el oro a una temperatura de 1000°C, y vertiéndolo en el cilindro previamente armado, dejando el líquido concentrarse por 5 minutos para que se pueda formar el casting, o terminado del árbol posterior a esto meter el cilindro en agua para disolver el yeso y proceder a la prepulida.

Después de esto, se procede a la limpieza del casting, en donde se cortan los sobrantes de metal y se lija cualquier imperfección del vaciado para meter las piezas en la tumbala, máquina que se encarga de limpiar cualquier sobrante de yeso para proceder a la prepulida, donde se deja listo el producto para la colocación de piedras.

5. Terminado y colocación de piedras

En esta parte del proceso, se inicia con la monta de diamantes, proceso que se realiza con microscopio, procediendo a cerrar la grifa (parte del anillo que sostiene la piedra), posterior a esto, se procede a dar el terminado a las piezas, para lo cual se pule el anillo con cera de cebo para abrillantar pasándolo a una máquina de ultrasonido para limpiar los restos del

proceso y finalmente pasarlo a una máquina de nombre sting para dar el acabado final a los productos mediante una limpieza a presión con vapor de agua.

Figura 15.

Monta de diamantes.



Nota. Artesanos utilizando maquinaria para la monta de diamantes.

6. Empaquetamiento

Amcor Design C.O., empaqueta su joyería en lujosas cajas de cartón con tela, entregados en una funda de cartón con jaladeras de cinta color gris y la documentación, en la que se entregan certificados y la garantía de cada producto.

Figura 16.

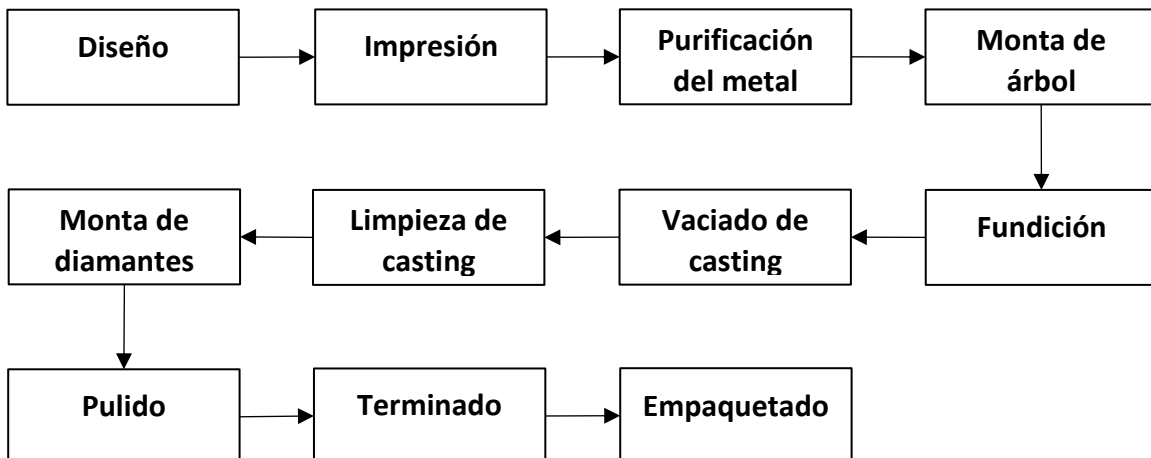
Empaque de los productos.



Nota. Empaques Amcor Design C.O.

Figura 17.

Operaciones de Amcor Design C.O.



Nota. Esta figura explica en forma de cadena los procesos de fabricación que ocupa Amcor Design C.O.

3.1.2 Logística de salida

En cuanto a la logística de salida la empresa utiliza el servicio de FedEx, el cual, por convenios facilita a la empresa con el 75% de descuento en cada envío, seguro del 50% para envíos mayores a \$500 y una firma para garantizar cada envío. A lo largo de la vida de Amcor Design C.O, la compañía de transporte ha perdido cuatro paquetes de los cuales se ha devuelto el 50% del precio.

La empresa cuenta con un registro de envíos realizados para mantener un servicio postventa; para dar a conocer el tiempo de espera del producto solicitado por los clientes, y un registro de devoluciones de los productos. De la misma manera, en la venta a empresas como Amazon, Overstock, Walmart, Etsy y Shopmyexchange la venta es directa al consumidor, siendo estas solamente un intermediario de ventas online, sin embargo, cada producto debe pasar por un control de calidad para exponerlo posteriormente en dichas páginas webs.

3.1.3 Marketing y ventas

Amcor Design C.O., contrata a una empresa externa para marketing, la cual se encarga de redes sociales, Google Ads y de la optimización de búsqueda en Search Engine Optimization (SEO), la cual permite que la página web, aparezca de forma orgánica (es decir, en el propio buscador y no como anuncio), dando prioridad al negocio en los resultados de los buscadores web, sin la necesidad de pagar por un anuncio, solo con algoritmos de programación. Así como publicidad en Search Engine Marketing (SEM) que junta las técnicas del SEO, con anuncios pagos en los distintos buscadores web, llegando a tener un mayor alcance.

Por otro lado, cuenta con empleados dedicados al contacto directo con el cliente mediante canales propios de la empresa como la página web, correo electrónico y redes sociales, siendo estos los únicos medios de comunicación con los mismos, también existe personal para el manejo de redes sociales.

3.1.4 Servicio

Amcor Design C.O., tiene un servicio postventa, el cual cuenta con tres años de garantía, envío gratuito y asegurado a través de FedEx, período de devolución de 30 días en toda la mercancía, cambio de tamaño gratuito dentro de los primeros 30 días de la compra inicial y Certificado de Autenticidad en todas sus joyas.

3.2 Actividades de apoyo

3.2.1 Adquisiciones

Las empresas que le proveen a Amcor Design C.O., son de diferentes orígenes, sin embargo, operan directamente en Estados Unidos, siendo sus compras netamente nacionales, por lo que no existe dificultad para adquirir la materia prima necesaria para la producción, a menos que existan pedidos especiales de clientes que dificulten la obtención de la materia prima, para esto, la empresa cuenta con una cadena de proveedores emergentes para cualquier ocasión.

Por otra parte, la empresa cuenta con un proceso de compras, pero no con un sistema de gestión de inventarios, lo cual dificulta sus operaciones por problemas de obtención de materia prima, dando como resultado un mayor tiempo de fabricación y consecuente a esto, un mayor índice de devoluciones debido a que el tiempo de espera es mayor de lo esperado.

3.2.2 Desarrollo de tecnología

Para el área de producción, la empresa innovó en varios procesos, adquiriendo impresoras 3D; nuevas pulidoras para mejores acabados; máquinas de lapidar que sirven para soldaduras en partes microscópicas a la hora de la monta de diamantes y máquinas de rodio, las cuales dan el acabado final al abrillantar el oro blanco.

La empresa adquirió programas y equipos tecnológicos, en maquinaria y en computación lo suficientemente avanzada para poder seguir con actualizaciones y mantenimiento de la página web, así como el continuar e incluso aumentar la producción dentro de la empresa, logrando ser sostenible con su modelo de negocio a largo plazo.

3.2.3 Gestión de recursos humanos

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, lo cual dificulta el manejo oportuno de estos. Posee arduos procesos de selección de personal mediante perfiles definidos anteriormente para cada cargo, exámenes de conocimientos y puntajes definidos para cada uno de ellos, así también, no cuenta con procesos de inducción, códigos de ética, capacitaciones regulares, evaluaciones de desempeño o un clima organizacional definido, por lo tanto, la empresa busca personal idóneo para todas sus áreas, sin concebir la idea de manejar sus capacidades de manera oportuna.

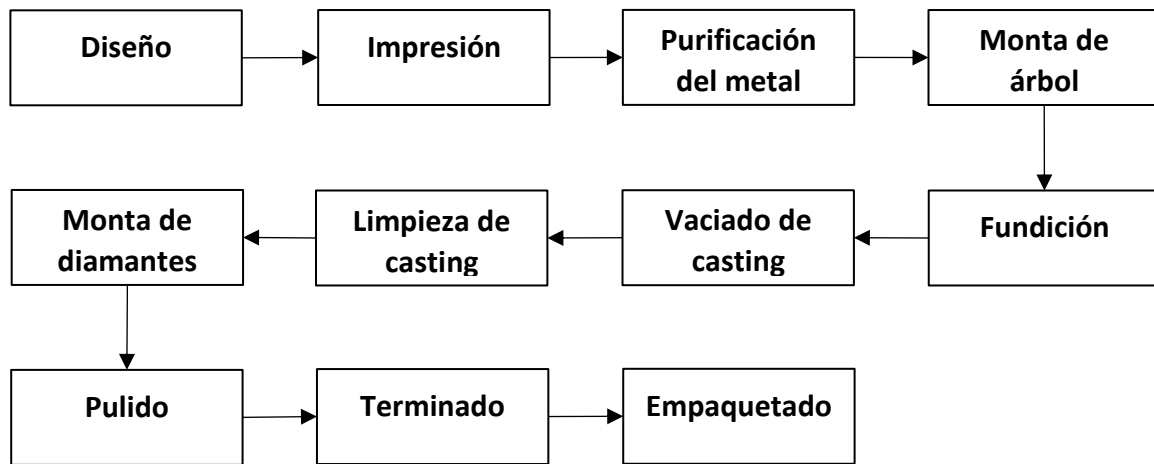
3.2.4 Infraestructura

Ancor Design C.O, se divide en dos áreas, con infraestructuras diferentes, de manera nacional, la empresa produce y administra sus operaciones en la planta principal ubicada en New York, Estados Unidos., internacionalmente, en Ecuador, maneja la parte de diseño, servicio al cliente, parte de marketing y finanzas, teniendo una sucursal en la Ciudad de Cuenca.

En la cabeza de la organización se encuentra el gerente general, ubicado en la sede principal, este trabaja juntamente con una empresa de SEO y los socios, encargándose de la administración de esta, de estos parten, los jefes de producción, sistemas, ventas y finanzas, partiendo de estos, áreas de servicios post venta, obreros, diseñadores, etc. Para el área contable o médica, la empresa cuenta con alianzas o afiliaciones con terceros.

Figura 18.

Cadena de valor de Amcor Design C.O.



Nota. Actividades de la cadena de valor de Amcor Design C.O.

En este capítulo se pudo analizar las actividades primarias de la cadena de valor, en las cuales se vio la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, marketing y ventas, y servicios; así como las actividades de apoyo, analizando las adquisiciones, el desarrollo de la tecnología, la gestión de recursos humanos y la infraestructura; obteniendo como resultado un análisis exhaustivo de cada uno de estos puntos. Concluyendo de esta manera que Amcor Design C.O., realiza sus actividades con maquinaria ociosa y sin una estructuración de procesos documentada, sin contar con un servicio postventa bien estructurado. Además, no cuenta con un sistema de gestión de inventarios ni de recursos humanos, así como tampoco documenta sus procesos.

CAPÍTULO 4

4 GESTIÓN POR PROCESOS

Para la elaboración de la gestión por procesos para Amcor Design C.O., se decidió aplicar el ciclo de Deming anteriormente conceptualizado, dividiendo el análisis en cuatro etapas de planificar, hacer, verificar y actuar, para esto se utilizaron herramientas como la matriz de interrelación de procesos para definir los problemas críticos de la compañía y establecer un diagrama de Ishikawa para finalmente continuar con el ciclo de Deming y establecer una conclusión y recomendación acerca de cuatro problemas críticos a los que se enfrente la empresa.

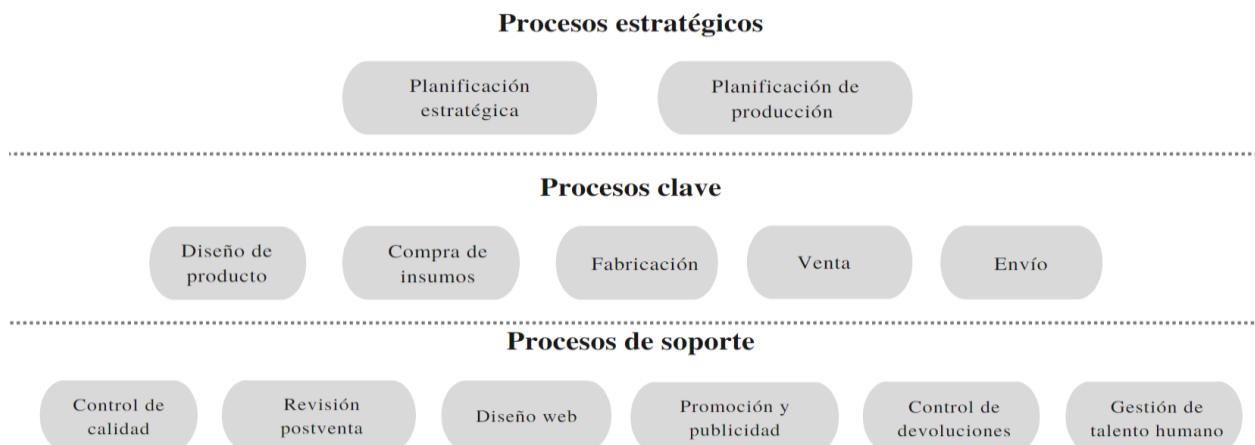
4.1 Tipos de procesos para Amcor Design C.O.

En esta etapa se estructuran y analizan los procesos de la compañía para posterior a esto analizarlos en una matriz de interrelación de procesos.

4.1.1 Mapa de procesos

Figura 19.

Mapa de procesos de Amcor Design C.O.



Nota: Esta figura indica los departamentos en cada tipo de proceso de la compañía.

4.1.2 Definición de los procesos

Procesos estratégicos

Para Amcor Design C.O., dentro de los procesos estratégicos se encuentra la planificación estratégica con subprocesos como la elaboración de estrategias para todas las áreas de la organización, principalmente en el área de producción, ventas y publicidad, así también, otro proceso estratégico es la planificación de producción, para la cual sus subprocesos inician con la planificación de diseños, la determinación de capacidad de fabricación, adquisición de materia prima como oro, plata, platino, diamantes, piedras preciosas, químicos como metasulfito, aloide, cloruro de sodio, etc., y gestión de calidad.

Procesos claves

Para Amcor Design C.O., dentro de los procesos claves se encuentra el diseño de producto con subprocesos de elaboración de bocetos, diseño virtual y renderización, también está el proceso de compra de insumos, para el cual existen subprocesos como firma de acuerdos y coordinación con los proveedores, en la parte de fabricación existen subprocesos como impresión de diseños, adaptación de materia prima, armado del casting, limpieza de productos, terminado y monta de diamantes, así también está el proceso de venta en el cual se realizan actividades como verificación de la compra, verificación de diseño y datos del cliente y envío de datos a la planificación de producción; finalmente se realiza el envío con subprocesos de empaque, envío y comunicación con FedEx.

Procesos de soporte

Para Amcor Design C.O., para el desarrollo de los procesos estratégicos y claves, existen los procesos de soporte en los cuales se encuentran el control de calidad, el cual es un proceso transversal para los procesos de la empresa; revisión postventa, para la cual existen subprocesos como almacenamiento de documentación en bases de datos para los clientes, elaboración de encuestas de satisfacción, elaboración y envío de correos electrónicos con encuestas, así también, en el caso de quejas recepción, análisis y comunicación con el cliente, solución de problemáticas y coordinación y recepción de devoluciones en caso de las mismas; de la misma manera, también existe el proceso de diseño web, en el cual se realiza

mantenimiento de la página web, diseño de la página y análisis de ventas mediante la página web, ingresos a la página, etc., en cuanto al proceso de promoción y publicidad, la empresa contrata a una organización externa para actividades de SEO e internamente realiza control de redes sociales; en la parte de control de devoluciones, tiene subprocesos como comunicación con el cliente de devolución, análisis de quejas, resolución de quejas, registro de devolución, requisición de reembolso, informes de calidad y resolución de quejas y finalmente en la parte de talento humano, la empresa contrata a una organización externa para todas estas actividades.

Tabla 5.

Procesos estratégicos.

Planificación estratégica	Subprocesos: Estrategias generales para cada área de la empresa
Planificación de producción	Subprocesos: Planificación de diseños Capacidad de producción Adquisición de metales, piedras preciosas y químicos Gestión de calidad

Nota: Subprocesos de cada proceso estratégico

Tabla 6.

Procesos Clave.

Diseño de producto	Subprocesos: Elaboración de bocetos Diseño virtual Renderización
Compra de insumos	Subprocesos: Acuerdos con proveedores Coordinación con los proveedores
Fabricación	Subprocesos: Impresión de diseños Adaptación de materia prima Armado del casting Limpieza de productos Terminado del producto

Monta de diamantes	
Venta	Subprocesos:
	Verificación de la compra
	Verificación de diseño y datos del cliente Envío de datos a la planificación de producción
Envío	Subprocesos:
	Empaquetamiento
	Comunicación con FedEx Entrega del producto a FedEx

Nota: Subprocesos de cada proceso clave

Tabla 7.

Procesos de Soporte.

Control de calidad	Subprocesos:
	Proceso transversal para todas las áreas de la empresa.
Revisión postventa	Subprocesos:
	Almacenamiento de documentación en bases de datos para los clientes.
	Elaboración de encuestas de satisfacción. Elaboración y envío de correos electrónicos con clientes.
Diseño web	Subprocesos:
	Proceso transversal para todas las áreas de la empresa.
	Diseño de la página web. Análisis de ventas mediante la página web. Conteo del total de ingresos a la página web, y compra de los mismos.
Promoción y publicidad	Subprocesos:
	Contrato a organización externa, para actividades de SEO. Control de redes sociales.
Control de devoluciones	Subprocesos:
	Análisis y resolución de quejas.
	Registro de devoluciones. Requisición de reembolso. Informes de calidad y resolución de quejas.
Gestión de talento humano	Subprocesos:
	Contrato a organización externa, para gestión de talento humano.

Nota: Actividad de cada subproceso

4.2 Ciclo de Deming

El ciclo de Deming o PHVA ayuda a la resolución de problemas presentados en los diferentes procesos. Está dividido en cuatro etapas que se ejecutan con una metodología de mejora continuas, ya que es un ciclo que pretende mejorar a largo plazo las estrategias ya presentadas anteriormente en el Capítulo 2. Marco Teórico, en el punto 2.1 Gestión por Procesos.

4.2.1 Etapa de planificar

Esta etapa parte del análisis de áreas de la organización, para de esta manera planificar diferentes formas de mitigar los problemas críticos que serán redactados posteriormente en un análisis FODA y analizados en un diagrama de Ishikawa.

4.2.1.1 Matriz de interacción de procesos

En este punto, se relacionan los procesos analizados anteriormente en el mapa de procesos para identificar los procesos que tengan un mayor número de relaciones uno con el otro y verificar la importancia de cada uno de estos en la organización.

Tabla 8.

Matriz de interrelación de procesos.

Matriz de interrelación de procesos													
	Planificación estratégica	Planificación de producción	Diseño de producto	Compra de insumos	Fabricación	Venta	Envíos	Control de calidad	Revisión postventa	Diseño web	Promoción y publicidad	Control de devoluciones	GTH
Planificación estratégica			Informa los objetivos del área diseño	Informa las estrategias para adquisición de inventarios	Define la capacidad de fabricación	Planificación de expansión a mercados externos	Formación de alianzas con empresas de carga		Define recursos en mejorar el servicio postventa		Elaboración de estrategias de marketing		Planificación de incentivos y control de talento humano
Planificación de producción	Informes de producción				Plan de producción							Guía de procedimientos de control de productos	
Diseño de producto					Diseños para la fabricación					Estructuración de la página web según los diseños por imagen y tiempo de mantenimiento	Definición de modelos para promoción y publicidad		
Compra de insumos					Definición de cantidad de producción diaria			Evaluación de materia prima					
Fabricación	Informes del nivel de ocupación de fabrica	Informe de productos terminados y en proceso				Entrega de producto terminado		Muestreo de productos					
Venta	Informes de ventas e información de los clientes	Informe de los productos a fabricar		Planificación de compra de insumos según el nivel de ventas			Coordinación de envíos	Reporte de reclamos sobre calidad	Información del producto vendido			Entrega de productos con reclamos	

Envíos						Contratación de una compañía externa			Comunicación con el cliente durante el plazo del envío				
Control de calidad	Informes del nivel de calidad de los productos				Verificación de calidad en cada paso del proceso productivo	Reporte de fallas							
Revisión postventa	Informes del nivel de satisfacción del cliente		Informes de diseños con menor o mayor aceptación por el mercado				Informes de tiempos de envío	Controles de garantías			Definición de estrategias de marketing de boca en boca	Comunicación con los clientes y envío de casos de devolución	
Diseño web	Informes de ventas por la página web		Envío de diseños con más vistas o reseñas			Envío de los pedidos							
Promoción y publicidad	Informe del nivel de auge de las campañas publicitarias		Informe de los diseños más deseados por el mercado						Revisión de malas reseñas para dar asesoramiento				
Control de devoluciones	Informe con el nivel de devoluciones y sus razones				Productos para reproceso		Gestionar el reenvío de los productos	Informe de las fallas de calidad en las devoluciones	Análisis de las razones de devolución				
GTH	Informe de las deficiencias en el área de talento humano	Informe de mano de obra necesaria para la producción								Informe de mano de obra necesaria en el área de sistemas			

Nota: La matriz indica las actividades que realiza la organización, relacionándolos entre sí.

4.2.1.2 Peso de criterios de evaluación

Una vez identificada la matriz de interrelación de procesos, se procede a evaluar el impacto de los procesos en variables de importancia para la empresa, las cuales, para Amcor Design C.O., son los costos, el precio, las ventas, la calidad y la imagen de la compañía. Para lo cual se identificó una escala del uno al cinco según el nivel de importancia de cada proceso con las variables descritas anteriormente, posterior a esto, se asignó un peso con el que se promediaron los procesos, obteniendo las áreas críticas.

Tabla 9.

Peso de criterios de evaluación.

Peso de criterios de evaluación														
Impacto en	Peso	Planificación estratégica	Planificación de producción	Diseño	Compra de insumos	Fabricación	Venta	Envíos	Control de calidad	Revisión postventa	Página web	Promoción y publicidad	Control de devoluciones	GTH
Costos	0,20	2	5	3	5	3	1	0	2	3	4	4	1	4
Precio	0,10	2	4	3	3	2	4	0	0	0	2	2	0	0
Ventas	0,35	4	4	2	0	2	5	3	3	2	0	4	5	0
Calidad	0,20	3	5	3	0	5	5	0	5	3	0	0	4	0
Imagen	0,15	4	2	5	0	4	3	2	5	5	5	5	4	0
Total	1	3,2	4,1	2,95	1,3	3,1	3,8	1,35	3,2	2,65	1,75	3,15	3,35	0,8

Nota. En esta tabla se indican los pesos de cada proceso de la organización.

Como resultado del análisis, se obtuvo que los procesos con más impacto en las variables de la empresa son el proceso de planificación de producción con una calificación de 4,1 de 5 puntos y el proceso de ventas, el cual obtuvo un puntaje de 3,8 de 5, por lo cual estos serán considerados los procesos críticos de la compañía.

4.2.1.3 Análisis FODA por procesos

Luego de haber revisado la matriz de pesos de criterios de evaluación, y haber encontrado que los procesos de planificación de producción y ventas son los de mayor peso para la organización, se procedió a realizar un análisis FODA de ambas actividades, para poder encontrar los efectos negativos a mejorar dentro de los mismos.

Análisis FODA en el proceso de planificación de producción

Fortalezas

- Maquinaria nueva y eficiente.
- Uso de programas eficientes para diseño y renderización.
- Gran capacidad de producción.
- Convenios con proveedores.
- Su fabricación es bajo pedido, por lo que existe la posibilidad de planificar tiempos exactos de fabricación.

Oportunidades

- Incrementar la producción.
- Adquisición de programas y maquinarias para producción.
- Adquisición de materia prima para inventarios.
- Elaboración de productos en proceso en etapa de casting.

Debilidades

- Sus operaciones se realizan en diferentes ciudades.
- No planifican su producción de manera correcta.
- No se tienen definidos los procesos.
- No existe un orden específico de producción.
- No existe una estructura organizacional.
- Retrasos en los tiempos de producción.
- Alta rotación del personal.
- Producción no es constante.

- Falta de control de materia prima.

Amenazas

- Materia prima de difícil adquisición como piedras preciosas con características específicas.
- Poca mano de obra calificada para procesos específicos.
- Escasez del oro, cuando el metal tiende a bajar de precio, debido a que mineros ocupan la técnica de la escasez para regular el precio del oro, lo que incide en la adquisición del metal.

Análisis FODA en el departamento de ventas

Fortalezas

- Ventas mediante página web propia.
- Seguridad en la venta.
- Amplia gama de diseños.
- Productos de alta calidad.
- Buena relación precio-calidad.
- Buen servicio postventa.
- Nueva tecnología para diseño web.
- Convenios con compañías de envío como FedEx.
- Buena relación con los clientes B2B.
- Buena relación con clientes directos.

Oportunidades

- Expandir las ventas a mercados externos.
- Nuevos convenios con otras empresas con canales de ventas.
- Realizar estudios de mercado.
- Lanzar campañas publicitarias mediante redes sociales.
- Talleres de comunicación con el cliente.
- Empresa en etapa de crecimiento.

Debilidades

- Inestabilidad en las redes sociales por parte de la empresa.
- Falta de análisis de marketing.
- No cuenta con planificación de ventas.
- Falta de talleres para el personal de ventas.
- Productos suntuarios.
- Bajo nivel de ventas en la página web.

Amenazas

- Grandes marcas establecidas en el mercado.
- Modas cambiantes.
- Precios de materia prima cambiante.
- Crisis económica.
- Poca visibilidad en redes sociales.

4.2.1.4 Priorización de efectos de los procesos analizados

Tabla 10.

Tabla de priorización de los procesos.

Efecto 1	Retrasos en los tiempos de espera de los clientes.
Efecto 2	Desperdicio de materia prima.
Efecto 3	No existe un enfoque al mercado potencial.
Efecto 4	Bajo nivel en las ventas en la página web.

Nota: En esta tabla se verifican los cuatro problemas a ser analizados posteriormente.

2.3.1.1 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa en el presente caso se realizó a los cuatro problemas críticos detectados analizando sus falencias en su metodología, materia prima, medio ambiente, recursos humanos, mano de obra y maquinaria.

Diagrama de Ishikawa para el área de planificación de producción

Figura 20.

Diagrama de Ishikawa: Retrasos en los tiempos de espera.



Nota. En este diagrama se interioriza el problema de retrasos en los tiempos de espera de los clientes.

Figura 21.

Diagrama de Ishikawa: Desperdicio de materia prima.



Nota. En este diagrama se interioriza el problema de desperdicio de materia prima.

Diagrama de Ishikawa para el área de ventas

Figura 22.

Diagrama de Ishikawa: No existe un enfoque al mercado potencial.



Nota. En este diagrama se interioriza el problema de la nula existencia de un enfoque al mercado potencial.

Figura 23.

Diagrama de Ishikawa: Bajo nivel en las ventas en la página web.



Nota. En este diagrama se interioriza el problema de bajo nivel de ventas en la página web.

Tabla 11.*Plan de gestión para disminuir los tiempos de espera de los productos.*

Plan de gestión Amcor Design C.O.							
Problema identificado	Retrasos en los tiempos de espera de los clientes						
Objetivo	Disminuir los tiempos de entrega de los productos						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Elaboración de un manual de funciones	4 semanas	\$ -	Jefe de producción y gerente	Computadora	Gerente	Manual de funciones	
Elaboración de un manual de procesos	6 semanas	\$ -	Todo el personal de fábrica	Computadora y maquinaria	Jefe de fábrica y gerente	Manual de procesos	
Capacitar al personal de fábrica en nuevas técnicas de fabricación.	3 semanas	\$ 1.500,00	Capacitador	Fábrica, materia prima y proyector	Jefe de fábrica	Lista de asistencia a la capacitación	
Plantear procesos para adquisición de materia prima	2 semanas	\$ -	Jefe de producción y gerente	Computadora	Gerente	Procesos para adquisición de materia prima y producción	
Realizar encuestas para analizar la cultura organizacional	2 semanas	\$ -	Encargado de recursos humanos	Computadora	Encargado de recursos humanos y gerente	Encuestas y lista de encuestados	
Diseñar y analizar ratios financieros	8 semanas	\$ 4.000,00	Contador y grupo financiero	Documentos contables históricos y computadora	Grupo financiero	Análisis de ratios financieros	Se analizará el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión (PRI), prueba ácida y todas las que la empresa pueda analizar.

Nota. Etapa en la que se plantea acciones de mejora para disminuir los tiempos de espera de los productos.

Tabla 12.*Plan de gestión para disminuir el desperdicio de materia prima.*

Plan de gestión Amcor Design C.O.							
Problema identificado	Desperdicio de materia prima.						
Objetivo	Disminuir el desperdicio de materia prima.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Capacitación en técnicas para reutilización de materia prima.	2 semanas	\$ 600.00	Capacitador	Polvo de oro	Jefe de producción y gerente	Lista de asistencia a la capacitación	
Capacitación del personal en montaje de piedras.	1 semanas	\$ 800.00	Capacitador	Diamantes y maquinaria	Jefe de producción y gerente	Lista de asistencia a la capacitación	
Establecer políticas para el cuidado de los diamantes	1 semana	\$ -	Jefe de producción	Computadora	Jefe de producción y gerente	Políticas para el cumplimiento de reglas en pérdidas de diamantes	
Capacitación para el buen uso de herramientas.	2 semanas	\$ 800.00	Capacitador	Maquinaria	Jefe de producción y gerente	Lista de asistencia a la capacitación	
Establecer políticas para el mantenimiento preventivo de la maquinaria	1 semana	\$ -	Jefe de producción	Computadora y maquinaria	Jefe de producción y gerente	Políticas para el mantenimiento preventivo de la maquinaria	
Mejorar la iluminación del ambiente	1 semana	\$ 900.00	Electricista	Luces LED y cableado	Jefe de producción	Mesas de trabajo con luces LED	

Nota. Etapa en la que se plantea acciones de mejora para disminuir el desperdicio de materia prima.

Tabla 13.

Etapas planificar del plan de gestión para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.

Plan de gestión Amcor Design C.O.							
Problema identificado No existe un enfoque al mercado potencial							
Objetivo Mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.							
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Estandarizar los procesos de comunicación con el cliente.	1 semana	\$ -	Jefe de ventas	Computadora	Jefe de ventas y gerente general	Manual de procesos de comunicación	
Definir estrategias de publicidad .	3 semanas	\$ -	Encargado de marketing	Computadora	Jefe de marketing y gerente general	Estrategias de publicidad definidas	
Elaborar un manual para el manejo de las redes sociales.	3 semanas	\$ -	Encargado de redes sociales	Computadora	Jefe de marketing y gerente general	Manual de manejo de redes sociales	
Capacitar al personal en servicio postventa.	3 semanas	\$ 1.500,00	Personal de ventas y capacitador	Computadora y proyector	Jefe de ventas y gerente general	Lista de asistencia	
Realizar encuestas para analizar la cultura organizacional del departamento de ventas	2 semanas	\$ -	Personal de ventas y jefe de ventas	Computadora	Jefe de talento humano y gerente general	Encuestas y lista de encuestados	
Definir recursos económicos para promoción y publicidad.	1 semana	\$ -	Encargado de marketing, financiero, jefe de ventas y gerente general	Computadora	Gerente general/financiero	Informe financiero	
Elaborar un manual de procesos para el uso correcto de recursos tecnológicos.	3 semanas	\$ -	Jefe de sistemas	Computadora	Jefe de ventas, jefe de marketing y gerente general	Manual de procesos para el uso de recursos económicos	
Mejorar la comunicación interdepartamental	2 semanas	\$ 250,00	Jefe de sistemas	Computadora	Gerente general y jefe de sistemas	Canal de comunicación	

Nota. Etapa en la que se plantea acciones de mejora para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.

Tabla 14.

Etapa planificar del plan de gestión para aumentar las ventas mediante la página web.

Plan de gestión Amcor Design C.O.							
Problema identificado	Bajo nivel de ventas en la página web.						
Objetivo	Aumentar las ventas mediante la página web.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Capacitar al personal de ventas en marketing digital	3 semanas	\$ 1,000.00	Personal de marketing	Computadora	Jefe de ventas	Lista de asistencia a la capacitación	
Elaborar un estudio para evaluar la factibilidad de subcontratar personal en los picos de ventas o la contratación de personal definitivo.	2 semanas	\$ -	Jefe de producción	Computadora	Jefe de producción	Documento de estudio de factibilidad	
Elaborar estrategias para reformar el S(segmento) T(Target)P (Posicionamiento)	3 semanas	\$ -	Personal de marketing	Computadora e internet	Jefe de marketing	Documento con estrategias STP	
Evaluar la factibilidad de asignar recursos monetarios a la compra de materia prima para inventarios	2 semanas	\$ -	Encargado de finanzas	Computadora y estados financieros	Encargado de finanzas	Documento de estudio de factibilidad	
Evaluar la capacidad adquisitiva de la empresa	2 semanas	\$ -	Encargado de finanzas	Computadora y estados financieros	Encargado de finanzas	Documento con análisis de la capacidad adquisitiva	
Mejorar la comunicación interdepartamental	2 semanas	\$ 250.00	Jefe de sistemas	Computadora	Jefe de sistemas y gerente general	Instalación de software que mejora el canal de comunicación de la información	

Nota. Etapa en la que se plantea acciones de mejora para aumentar las ventas mediante la página web.

Finalmente, en esta etapa, se pudo plantear unos objetivos, para los cuales se redactaron acciones de mejora según el diagrama de Ishikawa para cada problema planteado en la *Tabla 5.*, para los cuales se asignaron tiempos de duración, presupuestos, recursos humanos y físicos necesarios, responsables del cumplimiento, evidencia y observaciones.

4.2.2 Etapa hacer

Una vez analizada la etapa de planificar, se propone la etapa hacer, la cual busca evaluar las acciones de mejora que van a realizarse para mitigar los problemas identificados, para lo cual se analiza qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Tabla 15.

Plan de gestión para disminuir los tiempos de entrega de los clientes.

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	Retrasos en los tiempos de espera de los clientes		
Objetivo	Disminuir los tiempos de entrega de los productos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Elaboración de un manual de funciones	Se elaborará un documento en el que se detallará las funciones de todo el personal.	El jefe de producción se encargará de verificar las funciones de todos los obreros de planta y se redactará cada una, estructurando cada actividad definiendo el cargo de cada trabajador y las funciones de sus puestos.	Tener un documento donde se detallan los trabajadores de cada área, junto a sus funciones para disminuir los tiempos de producción.
Elaboración de un manual de procesos	Se elaborará un documento en el que se detallará actividades específicas de todo el personal de fábrica.	Mediante una reunión, cada trabajador especificará cada una de sus actividades y subactividades al jefe de producción, este deberá estructurar todas estas guiándose en el manual de funciones de los obreros con tiempos aproximados para cada actividad.	Tener un documento donde se estandaricen los procesos y a consecuencia de eso se mejoren los tiempos de producción.
Capacitar al personal de fábrica en nuevas técnicas de fabricación.	Contratar a un técnico para brindar técnicas que estén a la vanguardia de la industria actual.	Se cotizará entre varios profesionales en producción de joyería, se discutirán las técnicas que pueden ayudar a eficientizar los procesos, se firmará el contrato con el mismo, definiendo fechas para las capacitaciones.	Se realiza para mejorar la productividad de los empleados mediante nuevas técnicas que mejorará la productividad de los empleados con el fin de disminuir el tiempo de producción.
Plantear procesos para adquisición de materia prima	Se elaborarán procesos de adquisición basadas en el tiempo de entrega y escasez de materia prima.	El encargado de compras de materia prima discutirá con el jefe de producción aspectos como el tiempo necesario para la adquisición de cada materia prima, elaboración de los productos según el tiempo de entrega de materia prima con características específicas, la escasez de los materiales en la época y según el nivel de ventas semanal o mensual, dependiendo de cómo maneje su planificación de operaciones.	Para mejorar el sistema de adquisición de materia prima y evitar problemas de desperdicio y de retrasos en la adquisición de esta.
Realizar encuestas para analizar la cultura organizacional	Aplicar encuestas al personal y analizar los resultados	Se realizarán encuestas con preguntas relacionadas a que cultura organizacional pertenece el personal de la empresa.	Mejorar el ambiente laboral y el sistema de gestión verificando el clima laboral deseado por el personal y el estructurado por la empresa
Diseñar y analizar ratios financieros	Se contratará una empresa que realice y analice los estados financieros y ratios financieros para analizar el nivel de liquidez y de endeudamiento de la organización	Se cotizará entre varias empresas financieras, se analizarán precios y tiempos necesarios para la creación y análisis de informes financieros y ratios financieros. Se firmará un contrato de cumplimiento con el mismo, y se ayudará proporcionando información histórica y datos necesarios	Para conocer la situación financiera actual de la empresa, su solvencia, la capacidad para atender obligaciones a corto y largo plazo, la autonomía financiera y la capacidad de pago de la empresa y poder plantear objetivos relacionados a la capacidad financiera de la organización.

Nota. Plan para plantear acciones para disminuir los tiempos de entrega de los clientes.

Tabla 16.

Plan de gestión para disminuir el desperdicio de materia prima.

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	Desperdicio de materia prima.		
Objetivo	Disminuir un 10% el desperdicio de materia prima.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitación en técnicas para reutilización de materia prima.	Se capacitará al personal de producción en técnicas que ayuden a la reutilización de materia prima.	Se cotizará entre varios profesionales en técnicas de reutilización de materia prima, se firmará el contrato con uno y se definirán fechas para las capacitaciones.	Para disminuir el desperdicio de material sobrante a la producción anterior.
Capacitación del personal en montaje de piedras.	Se capacitará al personal de producción en técnicas que ayuden al montaje de piedras.	Se cotizará con diferentes empresas especialistas en la colocación eficiente de piedras, se elegirá la empresa y se definirán fechas para las capacitaciones.	Para disminuir equivocaciones al momento del montaje de las piedras y mejorar en tiempos de producción.
Establecer políticas para el cuidado de los diamantes	Se elaborará un documento con políticas que permitan establecer reglas y procedimientos al momento de la pérdida de diamantes.	Se redactarán políticas en las que se especifique los procedimientos para el cuidado del diamante en la producción y las consecuencias del mal manejo de los recursos empresariales.	Para disminuir las pérdidas de diamantes a la hora de la colocación de estos.
Capacitación para el buen uso de herramientas.	Se capacitará al personal de producción en técnicas para el uso de herramientas sin causar grandes desperdicios.	Se contratará un capacitador especialista en el buen uso de herramientas de trabajo, se firmará un contrato y se realizará un pago.	Para mejorar las técnicas en minimizar los desperdicios en el uso de herramientas para cortar y pulir el producto en proceso.
Establecer políticas para el mantenimiento preventivo de la maquinaria	Se elaborará un documento con políticas para dar un mantenimiento preventivo a la maquinaria de producción.	Se documentarán por escrito políticas especificando el tiempo de mantenimiento, el tiempo de duración y la forma de mantenimiento de la maquinaria.	Para disminuir los desperdicios por el desgaste de maquinaria en mal estado.
Mejorar la iluminación del ambiente	Se instalará el cableado necesario para la colocación de luces LED en las mesas de trabajo.	Se contratará un electricista que adquiera el material e instale las luces en cada mesa de trabajo.	Para evitar pérdidas de materia prima por falta de iluminación.

Nota. Plan para plantear acciones para disminuir el desperdicio de materia prima.

Tabla 17.

Plan de gestión para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	No existe un enfoque al mercado potencial		
Objetivo	Mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Estandarizar los procesos de comunicación con el cliente.	Se elaborará un documento en el cual se explicará los procesos de comunicación con el cliente.	Se definirá todos los procesos en el área de comunicación con el cliente, estructurando el orden y tiempo aproximado de cada actividad	Contar con un documento detallado de todos los procesos del área de comunicación con el cliente, para evitar confusiones y aclarar las actividades necesarias al momento de la comunicación.
Definir estrategias de publicidad.	Se redactarán diferentes enfoques publicitarios ajustados al mercado al que se pretende llegar.	Se analizará el mercado potencial, sus necesidades y deseos y diseñar estrategias de marketing según su edad y estado económico y social.	Para entregar un valor agregado para la organización estableciendo una relación más redituable con el cliente para así obtener una mayor satisfacción y captar el valor de estos
Elaborar un manual para el manejo de las redes sociales.	Se elaborará un documento en el cual se detallará todas las políticas para el correcto manejo y promoción de redes sociales.	Redactando políticas para el manejo oportuno de redes sociales, para estandarizar los tiempos de publicación, segmentar el público objetivo de las campañas publicitarias, estandarizando los concursos.	Para llegar a nuevos clientes potenciales, actualizar constantemente a los clientes sobre los productos nuevos y dar una mejor imagen de la empresa en redes sociales.
Capacitar al personal en servicio postventa.	Se contratará una compañía especializada en el servicio postventa	Analizando las diferentes empresas especializadas en esta área, contratando la que tenga un mejor perfil y adecuando un espacio con los artículos necesarios para la capacitación.	Se realiza con el fin de mejorar la comunicación con los clientes después de la venta.
Realizar encuestas para analizar la cultura organizacional del departamento de ventas	Aplicar encuestas al personal de ventas y analizar los resultados	Se realiza una encuesta con preguntas relacionadas a que cultura organizacional pertenece el departamento de ventas.	Mejorar el ambiente laboral y el sistema de gestión verificando el clima laboral deseado por el personal y el estructurado por la empresa.
Definir recursos económicos para promoción y publicidad.	Analizar el presupuesto general de la empresa y segmentar los gastos, asignando un porcentaje para gastos de promoción y publicidad.	Analizando el presupuesto de gastos de la empresa, asignando un porcentaje para promoción y publicidad según el nivel de gastos en diferentes áreas, para así ver la posibilidad de aumentar el gasto o disminuir el gasto en otras áreas para aumentar en esta.	Se realiza con el fin de poder asignar recursos para dar una imagen a la empresa.
Elaborar un manual de procesos para el uso correcto de recursos tecnológicos.	Se elaborará un documento en el cual se detallará los procesos para el uso de los dispositivos tecnológicos como computadoras, celulares, cámaras, etc.	Se elaborará un documento en el cual se redactará a detalle los usos y funciones que se da a cada uno de los dispositivos tecnológicos necesarios para las ventas.	Para evitar la confusión y el mal uso de los dispositivos tecnológicos en las ventas.

Mejorar la comunicación interdepartamental	Se instalará un software que permita comunicarse e interactuar directamente entre el personal de todos los departamentos.	Con ayuda del jefe de sistemas se evaluará las diferentes opciones disponibles de software que mejore el canal de comunicación, se adquirirán las licencias y se instalarán en todos los dispositivos del personal de la empresa.	Para contar con un único canal de comunicación entre los departamentos, evitando confusiones y pérdida de la información.
--	---	---	---

Nota. Plan para plantear acciones para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.

Tabla 18.

Plan de gestión para aumentar las ventas mediante la página web

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	Bajo nivel de ventas en la página web.		
Objetivo	Aumentar las ventas mediante la página web.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitar al personal de ventas en marketing digital	Contratar a un especialista en marketing digital para brindar técnicas de generar valor agregado en el e-commerce.	Se cotizará entre varios especialistas, se discutirán las técnicas que pueden tratar cada uno, se firmará el contrato con uno de estos y se definirán fechas para las capacitaciones.	Se realiza para mejorar las estrategias de marketing de la empresa.
Elaborar un estudio para evaluar la factibilidad de subcontratar personal en los picos de ventas o la contratación de personal definitivo.	Se analizará si es más factible contratar a más personal o subcontratar según los niveles de producción y ventas mensual.	Mediante un análisis realizado por el jefe de finanzas, se compararán los niveles de ventas mensuales de los años de los que la empresa tenga información de sus ventas, para posterior a esto porcentual izarlos, ver los meses con mayores ventas y analizar si las ventas son lo suficientemente amplias para incrementar su mano de obra o si es más factible subcontratar en épocas de pico de ventas.	Para evitar gastos innecesarios de contratación o subcontratación de personal.
Elaborar estrategias para reformar el S(segmento) T(Target)P (Posicionamiento)	Se elaborará un documento en el que se detallen estrategias para reformar el STP.	Mediante un análisis previo realizado por el encargado de marketing, se busca el segmento al que se quiere llegar, se define el target y se busca describir el valor agregado de los productos.	Para identificar el mercado al que la empresa se debe enfocar.
Evaluar la factibilidad de asignar recursos monetarios a la compra de materia prima para inventarios	Mediante una prueba ácida se analizaría la liquidez a corto plazo de la empresa y se evaluaría la factibilidad de disminuir la liquidez de la empresa para la adquisición de inventarios.	Según un análisis de los estados financieros de la empresa realizados por el departamento de contabilidad, se realizará una prueba ácida y se evaluaría la capacidad de la empresa para adquirir inventarios.	Para adquirir el inventario necesario para cubrir una mayor demanda.
Evaluar la capacidad adquisitiva de la empresa	Se evaluará la capacidad adquisitiva de la empresa mediante la ratio financiera de garantía.	El departamento de contabilidad analizará los estados financieros, y según los resultados de los ratios analizadas, se propondrá nuevas inversiones.	Para evaluar si la empresa esta apta para cubrir una mayor demanda.

Mejorar la comunicación interdepartamental	Se instalará un software que permita comunicarse e interactuar directamente entre el personal de todos los departamentos.	Con ayuda del jefe de sistemas se evaluará las diferentes opciones disponibles de software que mejore el canal de comunicación, se adquirirán las licencias y se instalarán en todos los dispositivos del personal de la empresa.	Para contar con un único canal de comunicación entre los departamentos, evitando confusiones y pérdida de la información.
--	---	---	---

Nota. Plan para plantear acciones para aumentar las ventas mediante la página web.

Como resultados de la etapa de hacer, se pudieron analizar las acciones propuestas, para plantear planes piloto para la parte de planificación de producción y ventas, finalizando con la parte práctica del ciclo de Deming.

4.2.3 Etapa verificar

En esta etapa, se valora mediante una auditoría de control interno el resultado de las acciones de mejora ejecutadas en la anterior etapa, para lo cual da seguimiento al cumplimiento de los planes piloto, buscando que estos hayan aportado al cumplimiento de los objetivos propuestos en cada problema.

Tabla 19.*Plan de gestión para disminuir los tiempos de entrega de los productos.*

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	Retrasos en los tiempos de espera de los clientes		
Objetivo	Disminuir los tiempos de entrega de los productos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Elaboración de un manual de funciones	Verificar la existencia del manual de funciones de todo el personal de producción.	Se revisará que se detalle la lista de las funciones de todo el personal del departamento de producción, para que el documento sea aprobado y firmado por el gerente.	Se realiza para verificar la existencia del manual de funciones.
Elaboración de un manual de procesos	Verificar la existencia de las actividades de todo el personal de producción.	Se revisa la lista de todas las funciones del personal del departamento de producción, para que el documento sea aprobado y firmado por el gerente.	Se realiza para verificar la existencia y el cumplimiento del manual de procesos.
Capacitar al personal de fábrica en nuevas técnicas de fabricación.	Verificar el registro de asistencia a las capacitaciones del personal de producción.	Se verifica la lista de los trabajadores junto a la hora de entrada y salida, y su firma para comprobar la asistencia.	Para comprobar que el personal asistió y fue capacitado.
Plantear procesos para adquisición de materia prima	Comprobar los documentos creados con procesos de adquisición de materia prima.	Se comprueba la existencia de los documentos, con los detalles sobre los tiempos de cada materia prima a comprar, para ser aprobados por el gerente y poder ser aplicados.	Para verificar la existencia de los documentos con los procesos para adquisición de materia prima.
Realizar encuestas para analizar la cultura organizacional.	Comprobar que todo el personal haya realizado la encuesta sobre cultura organizacional.	Se verifica la creación de la encuesta y la lista de los encuestados, para conocer que todos hayan participado y que no esté incompleta ninguna de las mismas.	Para verificar la existencia de las encuestas y el documento del análisis de la cultura organizacional en base a las respuestas del personal.
Diseñar y analizar ratios financieros	Verificar la existencia de los ratios en el informe entregado por la organización externa.	Se analiza la existencia del documento final y se compara que contenga todos los ratios ofrecidos en la propuesta de la cotización, realizando una reunión entre el gerente y los socios, para la planificación de objetivos según los resultados.	Para verificar la existencia de los documentos con los ratios financieros, junto a su análisis.

Nota, Plan para verificar las acciones de la anterior etapa para disminuir los tiempos de entrega de los clientes.

Tabla 20.*Plan de gestión para disminuir el desperdicio de materia prima.*

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	Desperdicio de materia prima.		
Objetivo	Disminuir a un 5% el desperdicio de materia prima.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitación en técnicas para reutilización de materia prima.	Verificar el registro de asistencia a las capacitaciones del personal de producción.	Se verifica la lista de los trabajadores junto a la hora de entrada y salida, y su firma para comprobar la asistencia.	Para comprobar que el personal asistió y fue capacitado.
Capacitación del personal en montaje de piedras.	Verificar el registro de asistencia a las capacitaciones del personal de producción.	Se verifica la lista de los trabajadores junto a la hora de entrada y salida, y su firma para comprobar la asistencia.	Para comprobar que el personal asistió y fue capacitado.
Establecer políticas para el cuidado de los diamantes	Verificar el documento con las políticas para el cuidado del diamante.	Se comprueba la existencia de la documentación con las políticas para disminuir las pérdidas de diamantes, la aprobación por el gerente y jefe de producción, y su debida socialización con el personal de fábrica.	Para verificar la existencia de los documentos con las políticas de cuidado del diamante.
Capacitación para el buen uso de herramientas.	Verificar el registro de asistencia a las capacitaciones del personal de producción.	Se verifica la lista de los trabajadores junto a la hora de entrada y salida, y su firma para comprobar la asistencia.	Para comprobar que el personal asistió y fue capacitado.
Establecer políticas para el mantenimiento preventivo de la maquinaria	Verificar el documento con las políticas para el mantenimiento preventivo de la maquinaria.	Se verifica la existencia de los documentos con las políticas de mantenimiento preventivo de la maquinaria, la aprobación por el gerente y jefe de producción, y su debida socialización con el personal de fábrica.	Para verificar la existencia de los documentos con las políticas del mantenimiento preventivo de la maquinaria.
Colocación de luces LED alrededor de mesas de trabajo	Verificar que las luces hayan sido colocadas.	Se revisa físicamente si las luces se encuentran en cada mesa de trabajo y se verifica que estén en funcionamiento.	Para comprobar que la iluminación haya mejorado.

Nota: Plan para verificar las acciones de la anterior etapa para disminuir a un 5% el desperdicio de materia prima.

Tabla 21.*Plan de gestión para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.*

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	No existe un enfoque al mercado potencial		
Objetivo	Mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Estandarizar los procesos de comunicación con el cliente.	Verificar la existencia del documento con los procesos a seguir en la comunicación con el cliente.	Se revisará mediante auditoría, que en el documento se detallen los pasos a seguir cuando se comunica con el cliente, para ser aprobado y firmado por el gerente, junto con la socialización de los procesos con el personal de ventas y postventa.	Se hace para verificar que exista el documento con los procesos detallados.
Definir estrategias de publicidad.	Verificar la existencia del documento donde se detallen las estrategias publicitarias.	Se verifica detalladamente el documento con las estrategias y mediante reuniones entre el gerente y el jefe de marketing, se dialoga sobre las estrategias de publicidad creadas y se evalúa la factibilidad de la implementación de cada una.	Para verificar que las estrategias hayan sido realizadas
Elaborar un manual para el manejo de las redes sociales.	Verificar la existencia del manual de manejo de redes sociales.	Se verifica que se detallen las formas específicas de cómo manejar las redes sociales, para ser aprobado y firmado por el gerente, y su posterior socialización con el personal de marketing.	Se realiza para verificar la existencia del manual de manejo de redes sociales.
Capacitar al personal en servicio postventa.	Verificar el registro de asistencia a las capacitaciones del personal de postventa.	Se verifica la lista de los trabajadores junto a la hora de entrada y salida, junto a su firma para comprobar la asistencia.	Para comprobar que el personal asistió y fue capacitado.
Realizar encuestas para analizar la cultura organizacional del departamento de ventas	Comprobar que todo el personal haya realizado la encuesta sobre cultura organizacional.	Se verifica en la lista de los encuestados, que todos hayan participado y que no esté incompleta ninguna de las mismas.	Para verificar la existencia de las encuestas y el documento del análisis de la cultura organizacional en base a las respuestas del personal de ventas.
Definir recursos económicos para promoción y publicidad.	Verificar la existencia del gasto en promoción y publicidad en el presupuesto de gastos.	Se comprueba que se asigne un porcentaje claro para promoción y publicidad a comparación de un presupuesto anterior, y se encuentre formalmente asignado en el presupuesto para el siguiente semestre.	Para verificar que se haya destinado el correcto gasto en promoción y publicidad.

Elaborar un manual de procesos para el uso correcto de recursos tecnológicos.	Verificar la existencia de un documento con los procesos para el uso de los recursos tecnológicos.	Se verifica que se detallen en el documento las funciones y usos que se da a cada dispositivo tecnológico.	Para verificar la redacción del manual de procesos sobre el uso correcto de los recursos tecnológicos.
Mejorar la comunicación interdepartamental	Verificar la instalación del software en cada uno de los dispositivos electrónicos utilizados por el personal.	El jefe de sistemas verifica la instalación y el correcto funcionamiento del software en cada uno de los dispositivos electrónicos.	Para comprobar el funcionamiento del software como nuevo canal de comunicación entre los departamentos.

Nota: Plan para verificar las acciones de la anterior etapa para mejorar el enfoque hacia el mercado potencial de Amcor Design C.O.

Tabla 22.

Plan de gestión para aumentar las ventas mediante la página web.

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problema identificado	Bajo nivel de ventas en la página web.		
Objetivo	Aumentar las ventas mediante la página web.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitar al personal de ventas en marketing digital	Verificar el registro de asistencia a las capacitaciones del personal de marketing.	Se verifica la lista de los trabajadores junto a la hora de entrada y salida, y su firma para comprobar la asistencia.	Para comprobar que el personal asistió y fue capacitado.
Elaborar un estudio para evaluar la factibilidad de subcontratar personal en los picos de ventas o la contratación de personal definitivo.	Verificar la existencia del documento con la evaluación y su conclusión.	Mediante auditoría se verifica que el documento contenga todos los puntos propuestos, y se discute la factibilidad de la implementación de cada una, entre el gerente general y los socios.	Para verificar que el estudio haya sido realizado.
Elaborar estrategias para reformar el S(segmento) T(Target)P (Posicionamiento)	Verificar el documento con las estrategias para reformar el STP.	Se verifica la existencia de los documentos con las estrategias de STP, para ser aprobado y firmado por el gerente, para la posterior socialización con el personal de marketing	Para verificar la existencia de las estrategias de STP.
Evaluar la factibilidad de asignar recursos monetarios a la compra de materia prima para inventarios	Verificar la existencia del análisis de la prueba ácida	Se verifica que se encuentre asignado formalmente en el presupuesto para el siguiente semestre el valor de los recursos para los inventarios,	Para comprobar la existencia del análisis para evaluar la factibilidad de asignar recursos monetarios destinados a la obtención de inventarios de materia prima.

Evaluar la capacidad adquisitiva de la empresa	Comprobar si existe el documento en donde se analice el ratio financiero de garantía para evaluar la capacidad adquisitiva de la empresa.	Se verifica que exista el documento con la fórmula y razonamiento, para la posterior discusión entre el jefe de finanzas y el gerente sobre las nuevas inversiones.	Para verificar el análisis para evaluar la capacidad adquisitiva de la empresa.
Mejorar la comunicación interdepartamental	Verificar la instalación del software en cada uno de los dispositivos electrónicos utilizados por el personal.	El jefe de sistemas verifica la instalación y el correcto funcionamiento del software en cada uno de los dispositivos electrónicos.	Para comprobar el funcionamiento del software como nuevo canal de comunicación entre los departamentos.

Nota. Plan para verificar las acciones de la anterior etapa para afrontar el bajo nivel de ventas.

Las propuestas para verificar el cumplimiento de las acciones de mejora en el plan de gestión son recomendaciones para seguir en el futuro para la gerencia, puesto que el alcance de la investigación solo llega hasta la etapa Hacer.

4.2.4 Etapa actuar

En la etapa actuar, con ayuda de los resultados obtenidos en las anteriores etapas, se desarrolla el plan para la asignación de los responsables, junto con las actividades de prevención y corrección para cada acción, terminando con propuestas que ayuden a continuar con el ciclo de mejora continua.

Tabla 23.*Plan de mejora para la resolución de problemas de Amcor Design C.O.*

Plan de gestión Amcor Design C.O.			
Problemas identificados	¿Qué se hace?	Acción de mejora continua	Responsables
Retrasos en los tiempos de espera de los clientes	Se controlará que el manual de funciones y de procesos sea visible para el personal y se encuentre en uso, además, se verifica que se adapten a estos, y se coloca hojas de recomendaciones, en caso de que tengan una opinión sobre un cambio a realizarse y mediante auditoría se comprueba el cumplimiento. Se supervisará las capacitaciones y se supervisa el cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma. Se comprobará que los procesos de adquisición de materia prima se cumplan mediante auditoría y verificar si están bien estructurados. Se verifica que la cultura organizacional planteada gracias a las encuestas se adapte a la cultura organizacional actual. Se verifica que los ratios financieros tienen el resultado necesario, como para cumplir los objetivos relacionados con la capacidad financiera de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> * Se continuará con las capacitaciones de forma anual, estando a la vanguardia de todas las técnicas de la industria. * Dar un seguimiento mensual a los procesos de adquisición de materia prima, verificando el cumplimiento de estas. * Se contratará a la empresa financiera de forma anual para los informes y ratios financieros. 	Gerente y jefe de finanzas
Desperdicio de materia prima.	Se dará seguimiento a las capacitaciones sobre técnicas de reutilización de materia prima, el montaje de piedras y el buen uso de herramientas, y se supervisa el cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma. Se controlará la colocación de las luces LED anteriormente cotizadas y su correcto funcionamiento. Se verificará que las políticas sobre el cuidado del diamante y mantenimiento preventivo de la maquinaria se hayan socializado con el personal de producción	<ul style="list-style-type: none"> * Se continuará con las capacitaciones de forma anual, adaptándose a las nuevas técnicas disponibles. * Se cambiará las luces LED cada dos años o cuando sea necesario por cuestión de desgaste. * Se dará un seguimiento mensual al cumplimiento de las políticas de cuidado de los diamantes. * Se dará un seguimiento mensual al cumplimiento de las políticas de mantenimiento preventivo de la maquinaria 	Gerente y jefe de producción

No existe un enfoque al mercado potencial	<p>Se controlará que los procesos de comunicación con el cliente se hayan socializado con el personal de ventas, y mediante auditoría se controla la correcta aplicación. Se controla mediante auditoría que las estrategias de publicidad se estén aplicando, junto a un análisis de los resultados de las estrategias. Se controlará que los manuales sobre el manejo de redes sociales y uso de recursos tecnológicos sea visible para el personal de marketing, haya sido socializado y mediante auditoría se verifica que esté aplicando correctamente. Se dará seguimiento a las capacitaciones en servicio postventa y se supervisa el cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma. Se verifica que la cultura organizacional planteada gracias a las encuestas se adapte a la cultura organizacional actual. Se controla mediante auditoría que se cumpla con el gasto asignado en el presupuesto para promoción y publicidad. Por último, se controla que el software instalado sea el único canal de comunicación entre los departamentos de la empresa.</p>	<p>* Se dará un seguimiento mensual al cumplimiento de los procesos de comunicación con el cliente. * Anualmente se realizará de nuevo una investigación para las estrategias de publicidad de la empresa. * Se dará un seguimiento mensual sobre el cumplimiento del manual de manejo de redes sociales y del uso correcto de recursos tecnológicos. * Se realizará capacitaciones anuales en servicio postventa. * Se continuará con las encuestas de forma semestral sobre la cultura organizacional del departamento de ventas.</p>	Gerente y jefes de marketing y ventas
Bajo nivel de ventas en la página web.	<p>Se dará seguimiento a las capacitaciones en marketing digital y se supervisa el cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma. Se controlará mediante auditoría la aplicación de la estrategia analizada para la subcontratación o contratación de personal en los picos de ventas. Se verificará que el análisis STP ayude a la empresa a dirigir las estrategias de marketing al mercado real. Se controla mediante auditoría que se cumpla el presupuesto asignado para la compra de inventarios. Se controla que los análisis de ratios financieros ayuden a la planeación de nuevas inversiones en la empresa. Por último, se controla que el software instalado sea el único canal de comunicación entre los departamentos de la empresa.</p>	<p>* Se continuará con las capacitaciones en marketing digital de forma anual. * Se analizará semestralmente las estrategias STP, para verificar que siga enfocándose en nuestro mercado para mantenerlo o cambiarlo. * Se continuará semestralmente con el análisis de los ratios financieros.</p>	Gerente y jefes de marketing y ventas

Nota: Plan de acciones para los problemas identificados anteriormente.

Las acciones de mejora continua son de suma importancia para la compañía, para que se continúe con el proceso y se mejore la eficiencia de estos, fortaleciendo las estrategias ya establecidas y mejorándolos a futuro.

4.2.5 Indicadores para control y seguimiento

Tabla 24.

Indicadores para seguimiento y control de la gestión por procesos para Amcor Design C.O.

Indicadores para seguimiento y control de la gestión por procesos para Amcor Design C.O.			
Nº	Nombre del indicador	Fórmula	
1	Nivel de eficacia en la producción	$\frac{\text{Tiempo de producción real}}{\text{Tiempo estimado de producción}}$	*100
2	Seguimiento de capacitaciones	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones planeadas}}$	*100
3	Seguimiento de pedidos de materia prima	Pedidos de materia prima con retrasos	
4	Nivel de satisfacción de la cultura organizacional	$\frac{\text{Número de quejas del mes anterior} - \text{Número de quejas del mes actual}}{\text{Número de quejas del mes anterior}}$	*100
5	Nivel de desperdicio de materia prima	$\frac{\text{Materia prima desperdiciada}}{\text{Materia prima utilizada}}$	*100
6	Desperdicio de diamantes	$\frac{\text{Uso de diamantes real}}{\text{Uso de diamantes estimado}}$	*100
7	Uso de maquinaria	$\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Número de mantenimientos propuestos}}$	*100
8	Eficacia en comunicación con el cliente	$\frac{\text{Número de atenciones}}{\text{Número de solicitudes de información}}$	*100
9	Impacto de publicidad en ventas	$\frac{\text{Ventas del mes anterior} - \text{ventas del mes actual}}{\text{Ventas del mes anterior}}$	*100
10	Eficacia en la comunicación interdepartamental	$\frac{\text{Errores de comunicación del mes anterior} - \text{errores de comunicación del mes actual}}{\text{Errores de comunicación del mes anterior}}$	*100

Nota. Tabla de indicadores para dar seguimiento a las acciones de mejora.

En la *Tabla 19. Indicadores para seguimiento y control de la gestión por procesos para Amcor Design C.O.* se presentan 10 indicadores que ayudarán a la empresa en el control de las acciones de mejora propuestas, las cuáles se explican a continuación:

1.- El indicador de Nivel de eficacia en la producción, ayudará a la empresa a dar seguimiento a la aplicación de los tiempos establecidos en el manual de procesos.

2.- El indicador de Seguimiento de capacitaciones, ayudará a controlar el cumplimiento del cronograma de las capacitaciones propuestas.

3.- El indicador de Seguimiento de pedidos de materia prima, ayudará a controlar los retrasos en los pedidos, además, se recomienda indicar el tipo de materia prima pedida junto con sus especificaciones, para prevenir retrasos en futuras compras.

4.- El indicador de Nivel de satisfacción de la cultura organizacional, ayudará a controlar la eficacia y el ambiente de la cultura organizacional identificada en la empresa, conociendo las inquietudes presentes entre el personal.

5.- El indicador de Nivel de desperdicio de materia prima, entendida a la misma como plata, platino, oro y químicos, y aplicada por separado en cada uno de los componentes mencionados, ayudará a monitorear y controlar el desperdicio en cada una de las joyas producidas.

6.- El indicador de Desperdicio de diamantes, ayudará a monitorear y controlar el uso de los diamantes al momento de la producción, debido a la variación en unidades (mientras que el anterior indicador es en peso), se crea otro indicador.

7.- El indicador de Uso de maquinaria, ayudará a la empresa en el seguimiento y control de los mantenimientos programados para cada maquinaria de producción.

8.- El indicador de Eficacia en comunicación con el cliente, ayudará a controlar la eficacia del personal de ventas y postventas, al momento de recibir peticiones o reclamos por parte del cliente.

9.- El indicador de Impacto de publicidad en las ventas, ayudará a medir de manera superficial la publicidad realizada por la empresa, debido a la dificultad de medir el efecto de la misma en las ventas.

10.- El indicador de Eficacia en la comunicación interdepartamental, ayudará a medir la eficacia del nuevo canal de ventas, identificando y comparando con el anterior mes, se prevé que, en los primeros meses de adaptación al nuevo canal, haya un número elevado de errores.

Tabla 25.

Indicadores financieros para seguimiento y control de gestión por procesos para Amcor Design C.O.

Indicadores financieros para seguimiento y control de la gestión por procesos para Amcor Design C.O.

Nº	Nombre del indicador	Fórmula	Observaciones
11	Ratio de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Rango óptimo: 1,5 a 2
12	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Rango óptimo: 0,8 a 1
13	Ratio de garantía	$\frac{\text{Activo real}}{\text{Pasivo exigible}}$	Rango óptimo: 1,5 a 2
14	Disponibilidad	$\frac{\text{Activos disponibles}}{\text{Pasivo corriente}}$	Rango óptimo: 0,2 a 0,3
15	Ratio de solvencia a corto plazo	$\frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Exigencias}}{\text{Pasivo exigible a corto plazo}}$	Rango óptimo: 1,5 a 2
16	Fondo de maniobra	Activo - Pasivo	
17	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo exigible}}{\text{Patrimonio neto}}$	Rango óptimo: 0,4 a 0,6

Nota. Tabla de indicadores financieros para dar seguimiento a las acciones de mejora.

En la *Tabla 20. Indicadores financieros para seguimiento y control de gestión por procesos para Amcor Design C.O.* se presentan los indicadores que ayudan a la empresa a cumplir las acciones propuestas en el ámbito financiero, junto con las recomendaciones de los valores óptimos al momento de aplicarlas. Los indicadores se detallan a continuación:

11.- El Ratio de liquidez ayuda a la empresa a conocer cuál es su capacidad para poder hacer frente a las obligaciones, dividiendo los activos para los pasivos, siendo el rango óptimo de 1,50 a 2, es decir, que se posea dos dólares de activo por cada dólar de pasivo.

12.- La Prueba ácida es parecida al anterior indicador, solo que se resta el inventario al activo corriente, debido a la menor facilidad de hacer líquido a los mismos.

13.- El Ratio de garantía divide al activo real (activos fáciles de liquidar en caso de necesitar dinero) al pasivo exigible (deudas para financiamiento) ayudando a conocer la capacidad de la empresa para pagar todas sus deudas financieras.

14.- El indicador de Disponibilidad divide los activos disponibles (caja, bancos) para los pasivos corrientes, conociendo así la capacidad de cancelar deudas a corto plazo, únicamente con efectivo.

15.- El Ratio de solvencia a corto plazo, divide lo disponible (caja, bancos), lo realizable (inversiones con vencimiento al corto plazo) y exigencias (activos que pueden volverse líquidos, dependiendo de su venta y el plazo de cobro), para el pasivo exigible a corto plazo, ayudando a conocer la capacidad de pagar las deudas, pero con la inclusión de algunas cuentas que pueden volverse liquidadas en caso de necesitarlas.

16.- El Fondo de maniobra ayuda a conocer si la empresa podrá afrontar sus deudas a corto plazo, es decir en los próximos 12 meses. Tiene tres interpretaciones: Si es mayor a cero, indicando a la empresa que puede cumplir con compromisos con las deudas pendientes. Si es igual a cero, puede ser peligroso para la empresa, ya que no puede llegar a cumplir con las obligaciones a corto plazo, si es que no hace liquido cuentas por cobrar. Si es menor a cero, es una situación crítica para la empresa, ya que la empresa no cuenta con la liquidez suficiente como para poder llegar a cumplir con sus obligaciones con proveedores o bancos.

17.- El ratio de Endeudamiento ayuda a medir que parte de los activos de la empresa, es financiada con deuda, frente al patrimonio disponible en la empresa, mientras mayor sea el valor, la empresa correrá el riesgo de financiarse únicamente con deuda y no poder cumplirla.

En el presente capítulo, se identificaron los problemas principales de todas las áreas empresariales de la empresa, para lo cual se analizaron dos áreas, obteniendo cuatro problemas que afectan diariamente a la empresa, para lo cual se propuso varias técnicas para mitigar estos problemas, primeramente se analizaron los problemas en un diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto), encontrando varios problemas en la mano de obra, medio

ambiente, materia prima, recursos económicos y métodos, posterior a esto, se aplicó el ciclo de Deming, iniciando con la planificación de acciones de mejora para cada problema, para lo cual es necesario hacer, verificar y actuar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de lo analizado en la revisión bibliográfica, se encontraron varios libros y artículos científicos de algunos autores que hablaban sobre la cadena de valor, logrando conceptualizar a profundidad la importancia de conocer y estructurar las actividades estratégicas, ya sean primarias o de apoyo; de igual manera, se investigó sobre gestión por procesos, donde se pudo ver la importancia de aplicar este modelo para cualquier organización sin importar su tamaño, ya que esta puede dar una visión de todo el panorama organizacional sobre el que se trabaja.

De esta manera, en la empresa Amcor Design C.O., gracias al mapa de procesos, logró identificar los procesos estratégicos, clave y de soporte, para su posterior relación en la matriz de interrelación de procesos, e identificación de los procesos con mayor importancia en la empresa, los cuáles fueron: planificación de producción y ventas. Finalmente, se pudo generar algunas acciones de mejoras basadas en los problemas detectados en el FODA de los procesos antes mencionados y planteados en el diagrama de Ishikawa, para las cuales se generaron planes y acciones a corto y largo plazo para mantener el modelo de gestión por procesos trabajando en la organización.

Como recomendaciones principales, se cree que la empresa debería aplicar el modelo de gestión por procesos y cadena de valor para mejorar la eficiencia en las operaciones analizadas en el presente trabajo de titulación, así también se debería aplicar estos modelos en todos los departamentos de la empresa.

Además, de poder seguir aplicando el proceso de mejora continua, que ayudará a que las acciones propuestas sean sustentables a largo plazo y que no vuelvan a ocurrir los problemas encontrados en las áreas de producción y ventas, de igual manera, es importante mencionar, que la aplicación de estos modelos no generara gasto alguno para la organización.

REFERENCIAS

Agudelo Pulido, A. I. (2015). Propuesta de modelo de gestión de activos fijos con enfoque en procesos. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 5(2), 45.

<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0002.03>

Akman, M. K. (2019). SWOT ANALYSIS AND SECURITY MANAGEMENT. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 0, Article 0.

<https://doi.org/10.46827/ejmms.v0i0.624>

Arroyo, J. A. M., Moreno, I. C. E., & Jiménez, M. A. V. (2013). COMPETITIVIDAD, CADENA DE VALOR E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. *Revista Global de Negocios*, 1(2), 12.

Azizur, M. (2019). Supply Chain Value Analysis. *Supply Chain insider*, 1(03).

Biden-Harris Administration Immediate Priorities. (2022). The White House.

<https://www.whitehouse.gov/priorities/>

Campo, J. V. H. (2012). Juan Vicente Herrera Campo. In *Burgos. Conmigo vas: 30 conversaciones sobre la ciudad que cambió de siglo* (pp. 228-239). Instituto Municipal de Cultura.

Carrasco, J. B. (2005). *Gestión de procesos*. Edit. Evolución.

CNN (2020, 19 agosto). *Joe Biden, su medio siglo en la política de Estados Unidos en menos de 4 minutos / Video*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/video/joe-biden-carrera-politica-exvicepresidente-biografia-perfil-digital-pkg-original/>

- Comisión Federal de Comercio. (2019). *The many facets of advertising diamonds with clarity*. <http://www.ftc.gov/business-guidance/blog/2019/05/many-facets-advertising-diamonds-clarity>
- Coronel, I. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Universidad del Azuay.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer.
- Kubilay, A. (2019). SWOT ANALYSIS AND SECURITY MANAGEMENT. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 4, 78-89.
- López Supelano, K., K. (2016). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (bpm). *Universidad & Empresa*, 17(29), 131–155.
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06>
- Monetary Policy and Currencies*. (2019, 6 febrero). World101 from the Council on Foreign Relations. https://world101.cfr.org/global-era-issues/monetary-policy-and-currencies?gclid=Cj0KCQiA95aRBhCsARIsAC2xvfwD8ca90jxVWq-DnfsxhRFo38RFYoqoNx0XbhpDYH5gtf7pmGyBrJkaAl8pEALw_wcB
- Nurlansa, H. (2016). Analysis Porter's Five forces Model on Airbnb. *Jurnal Electronics, Informatics, and Vocational Education (ELINVO)*.
<https://doi.org/10.21831/elinvo.v1i2.12457>
- Office of the United States Trade Representative. (2020). *U.S.-Japan Digital Trade Agreement Text*. United States Trade Representative. <http://ustr.gov/countries->

regions/japan-korea-apec/japan/us-japan-trade-agreement-negotiations/us-japan-digital-trade-agreement-text

Parrales, M., Basarto, E., Cruz, M., & Ponce, J. (2021). Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. *Revista Publicando*, 8(31).

<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2259>

Pelayo, J., Sánchez, J., & Ávila, G. (2020). *La cadena de valor en las operaciones propiciando una mejora de la competitividad en la industria 4.0*.

Rajesh, P., & Aroulmoji, V. (2020). Supply Chain and ValueChain Engineering—Review. *International journal of advanced Science and Engineering*, 1691-1699.

Sarli, O., Ruth, R., González, O., & Inés, S. (2015). *Análisis foda. Una herramienta necesaria*. 4.

Servicios de Ciudadanía y Migración de los Estados Unidos. (2020). *Leyes y Políticas / USCIS*. <https://www.uscis.gov/es/leyes-y-politicas>

Small Business Administration. (2021). *Préstamos*. <https://www.sba.gov/programas-de-financiamiento/prestamos>

Statista. (2021). *Jewelry store sales U.S. 2020*. Statista.

<https://www.statista.com/statistics/197698/annual-jewelry-store-sales-in-the-us-since-1992/>

Statista. (2022a). *Social media usage in the United States—Statistics & Facts | Statista*.

<https://www.statista.com/topics/3196/social-media-usage-in-the-united-states/>

Statista. (2022b). *USD vs other currencies 2001-2021*. Quarterly USD Exchange Rate against the Most Traded Currencies Worldwide 2001-2021.

<https://www.statista.com/statistics/655224/conversion-rate-of-major-currencies-to-the-us-dollar/>

- Suárez, L. (2016). Aproximación al diseño participativo de joyería. *Arquetipo*, 13.
- Summary of the Clean Water Act*. (2021, 22 octubre). US EPA. <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-clean-water-act>
- Summary of the Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act (Superfund)*. (2021, 28 septiembre). US EPA. <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-comprehensive-environmental-response-compensation-and-liability-act>
- Summary of the Endangered Species Act*. (2021, 28 septiembre). US EPA. <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-endangered-species-act>
- Summary of the Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act*. (2021, 28 septiembre). US EPA. <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-federal-insecticide-fungicide-and-rodenticide-act>
- Summary of the Resource Conservation and Recovery Act*. (2021, 28 septiembre). US EPA. <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-resource-conservation-and-recovery-act>
- Summary of the Toxic Substances Control Act*. (2021, 22 octubre). US EPA. <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-toxic-substances-control-act>
- Tejedor Panchón, F., Carmona Calvo, M. A., Beltrán Sanz, J., Carrasco Pérez, R., & Rivas Zapata, M. A. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. *Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología*.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (Mc Graw Hill).

Trillo, M., León, C., & López, R. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. *Revista de Estudios Andaluces*, 43.

<https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>

United States Census. (2020). *United States*.

<https://data.census.gov/cedsci/profile?q=United%20States&g=0100000US>

United States of America Government. (2022). *Branches of the U.S. Government* /

USAGov. <https://www.usa.gov/branches-of-government>

Valbuena Antolinez, S. (2017). Gestión por procesos. Gestión por procesos. Fundación

Universitaria del Área Andina. <https://doi.org/10.33132/9789585459236>

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta brindada por el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay y aplicada a Amcor Design con ciertas modificaciones realizadas por los autores.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR Oct-21

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Buenos días/ tardes, nuestros nombres son Juan Diego Cabrera y Danna Marcela Suarez, somos estudiantes de la Universidad del Azuay. Actualmente nos encontramos realizando el trabajo de titulación sobre la gestión de la cadena de valor y gestión por procesos en la empresa Amcor Design C.O, con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos nos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de un cuestionario. Sus respuestas son de suma importancia para nuestro estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y, solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales.

DATOS DEL ENTREVISTADO

P1. Nombres Sebastian Jara

P2. Cargo Administrador

a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

P3. Razón Social C.O

P4. Nombre de la empresa Amcor Design C.O

P5. Teléfono +1 212-354-2275

P6. Correo electrónico sales@amcordesign.com

P7. Dirección 48 W 48th St Suite 301, New York, NY 10036, Estados Unidos

P8. Año de constitución 2008

P9. Dueño(s) de la empresa Patricio Suarez, Luis Suarez y Alberto Bermeo

P10. ¿Empresa familiar? SI ¹ NO ²

P11. ¿Qué productos o servicios se ofertan? Joyería de alta gama

P12. Cantidad de empleados:

Total	<u>15</u>
Administración	<u>2</u>
Ventas	<u>4</u>
Planta	<u>9</u>

P13. ¿Cuáles fueron las ventas del último año? \$1'215.121,91

Ventas en promedio del último año

Menores a \$100 mil ¹ Entre \$100 mil y \$500 mil ³

Entre \$500 mil y \$1 millón ² Entre \$1 millón y \$2 millones ⁴

P14. Usted considera que su empresa es

Micro	<input type="checkbox"/>	1
Pequeña	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Mediana	<input type="checkbox"/>	3
Grande	<input type="checkbox"/>	4

P15. ¿Cómo realiza la entrega del producto?

Subcontrata empresas para la distribución ¹

Transporte propio para la entrega ²

P16. Usted posee:

Planta productiva (fábrica)	<input checked="" type="checkbox"/> ¹
Almacenes(Puntos de venta)	<input type="checkbox"/> ²

b) INFRAESTRUCTURA

Administración estratégica:

- P1.** Usted tiene formalizado y cumple con todos los puntos del plan estratégico? SI ¹ NO ²
- P2.** ¿Los trabajadores conocen el Plan Operativo Anual de la empresa y lo llevan a cabo de acuerdo a la misión y la visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P3.** ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos? SI ¹ (Pase a P4) NO ²
- P4.** ¿Cuáles son?
- P5.** ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?
 Mensual ¹ Semestral ³
 Trimestral ² Anual ⁴

P6. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) _____

Sistemas de gestión:

- P7.** La empresa cuenta con sistemas de gestión de _____ ¿Qué certificado? _____ ¿Cómo gestiona? _____
- | | | | | |
|---------------------------------------|----|---|----|--|
| Calidad | SI | <input type="checkbox"/> ¹ _____ | NO | <input checked="" type="checkbox"/> ² _____ |
| Seguridad Ambiental | SI | <input type="checkbox"/> ¹ _____ | NO | <input checked="" type="checkbox"/> ² _____ |
| Seguridad Laboral y salud ocupacional | SI | <input type="checkbox"/> ¹ _____ | NO | <input checked="" type="checkbox"/> ² _____ |
| Seguridad Alimentaria | SI | <input type="checkbox"/> ¹ _____ | NO | <input checked="" type="checkbox"/> ² _____ |
| Certificados | SI | <input checked="" type="checkbox"/> ¹ GIA, EGL, AGS, HRD, FAGL y IGI | NO | <input type="checkbox"/> ² Cada diamante cuenta cor |

Administración financiera:

- P8.** La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción(Contabilidad de costos, Truput) SI ¹ (Pase a 8.1) NO ²
 P8.1 ¿Cuál? _____
- P9.** ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI ¹ NO ²
- P10.** ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó? (Una sólo Respuesta)
 Tecnología ¹ _____ Infraestructura ³ _____
 Maquinaria ² _____ Otros ⁴ _____
- P11.** ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI ¹ (Pase a 9.1) NO ²
 P11.1 ¿Con qué tipo de institución?
 Banco ¹ Gobierno ³
 Cooperativa ² Otros ⁴ Proveedores y socios _____

Otros aspectos:

- P12.** ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI ¹ NO ²
- P13.** ¿Posee una plataforma digital para almacenamiento de Información? SI ¹ (Pase a p13.1) NO ²
 P13.1 ¿Qué tipo de plataforma utiliza?
 Excel ¹ Teradata ⁴
 Oracle ² SAP ⁵
 SQL Server ³ Otros Base de datos sistematizada y documentación en la nube
- P14.** ¿La empresa cuenta con valores organizacionales establecidos? SI ¹ NO ²
- P15.** ¿Cuenta con un código de ética? SI ¹ NO ²
 P15.1 El código de ética establecido, abarca temas de
 Confidencialidad de la información ¹ Prácticas anti corrupción ⁵
 Nepotismo ² Prácticas de competencia justa ⁶
 Trato justo y respetuoso entre personal de la empresa ³ Negociación justa con clientes y proveedores ⁷
 Aceptación de presentes ⁴

c) RECURSOS HUMANOS

P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI ¹ NO ²

P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²
 P3.1. ¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo? SI ¹ (Pase a P3.2) NO ²

P3.2. Describa Se basa en herramientas psicotécnicas y de conocimiento de acuerdo a cada perfil.

P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI ¹ NO ²

P5. Usted capacita a su personal SI ¹ NO ²

P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI ¹ NO ²

P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI ¹ NO ²

P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI ¹ NO ²

Describa _____

P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²
 P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos? _____

P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI ¹ NO ²

P11. ¿Conoce los riesgos laborales a los que están expuesto los colaboradores? SI ¹ NO ²

P12. Si su respuesta es afirmativa. Indicar cuáles son: Riesgos propios de oficina, como tunel carpiano, escoliosis, etc

P13. ¿Qué tipo de equipos de seguridad se da a los trabajadores? Sillas adecuadas, ratones para prevenir tunel carpiano

P14. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI ¹ NO ²

P15. ¿Además del examen medico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico? SI ¹ NO ²
 Cuál _____

P16. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? SI ¹ (Pase a P16.1) NO ²
 (sindicatos, asociaciones u otros)
 P16.1 Sindicatos ¹
 Asociaciones trabajadores ²
 Asociaciones empleados ³
 Otros _____

P17. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI ¹ NO ²

Cuáles _____

P18. ¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaboradores? SI ¹ NO ² Observación _____
P19. ¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores? SI ¹ NO ² _____
P20. ¿Existe política interna de jubilación? SI ¹ NO ² _____
P21. ¿Existen políticas internas de despido? SI ¹ NO ² _____

P22. ¿Cuenta con políticas internas para la fijación de sueldos? SI ¹ NO ² _____

P23. ¿Existen planes de carrera? SI ¹ NO ² _____
 Describa _____

P24. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna? Reuniones ¹ Asambleas ² WhatsApp ⁵
 Correo Electrónico ³ Carteleras ⁴

P25. ¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación? SI ¹ (Pase a P25.1) NO ²

P25.1. ¿Cuáles son? _____

d) TECNOLOGÍA

P1. ¿Qué función tiene el internet dentro de su empresa?

Negociación ¹
 Venta ²
 Comunicación ³

P2. ¿La empresa cuenta con una página web? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ² Pase a P3

P2.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?

Consulta de documentos electrónicos ¹ Información de productos ⁴
 Compra on-line ² Chat en línea ⁵
 Atención al cliente ³ Otros _____

P3. ¿Existe un departamento o área de desarrollo del producto? SI ¹ NO ²

P4. Cómo realiza el diseño de los productos Los dueños y diseñadores los crean

P5. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al

Sector en donde se encuentra SI ¹ NO ²

A nivel nacional SI ² NO ²

A otros países SI ³ NO ³

P6. Cuenta con un software que le ayude a gestionar la producción Cuál _____ SI ¹ NO ²

P7. ¿Cuenta con un software que le ayude a gestionar la contabilidad? SI ¹ NO ²

e) COMPRAS

P1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con un sistema de gestión de inventarios? SI ¹ NO ²

P3. ¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Qué aspectos? _____

P4. ¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ² (Pase a P4)

P4.1. ¿Qué criterios se consideran? _____

P5. ¿Se evalúa a los proveedores? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²

P5.1. ¿De qué forma? _____

P6. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI ¹ NO ²

P7. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI ¹ NO ²

Si su respuesta es afirmativa. Indicar como se realiza esta comunicación _____

P8. Sus materias primas son principalmente: Nacionales ¹
 Extranjeras ²

P9. ¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿Por qué? _____

P10. ¿insumos; para que su falta no provoque interrupciones en la producción? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

f) LOGÍSTICA INTERNA

- | | | | |
|------------|--|--|---|
| P1. | ¿Cuenta con un plan de logística? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P2. | ¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P3. | ¿Se codifica y clasifica las existencias? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P4. | ¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P5. | ¿Conoce su inventario real? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P6. | ¿Conoce su inventario teórico? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P7. | ¿Contrasta el inventario real con el inventario teórico?
P7.1. ¿Cuánto suele variar? (porcentaje) _____ | SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P7.1) | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P8. | ¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |

h) LOGÍSTICA EXTERNA

- | | | | |
|-------------|---|---|---|
| P1. | ¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P2. | ¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P3. | ¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)? | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P4. | ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados? | SI <input checked="" type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² |
| P5. | ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? | SI <input checked="" type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² |
| P6. | Mantiene un registro de los envíos realizados | SI <input checked="" type="checkbox"/> ¹ (Pase a P6.1-2-3) | NO <input type="checkbox"/> ² |
| P6.1 | ¿En relación al destino? | SI <input checked="" type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² |
| P6.2 | ¿En relación al peso? | SI <input checked="" type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² |
| P6.3 | ¿En relación a la capacidad del medio de transporte? | SI <input checked="" type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² |
| P7. | ¿Existen condiciones mínimas que debe cumplir un pedido para ser enviado? | SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P8.) | NO <input checked="" type="checkbox"/> ² |
| P8. | ¿Cuáles son? _____ | | |

g) OPERACIONES

- P1.** ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI ¹ NO ²
- P2.** ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos? SI ¹ NO ²
- P3.** ¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procesos) SI ¹ NO ²
- P4.** ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI ¹ NO ²
- P5.** ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI ¹ NO ²
- P6.** ¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo? SI ¹ NO ²
- P7.** ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI ¹ (Pase a P7.1) NO ²
- P7.1.** ¿Se cumple con el plan de mantenimiento? SI ¹ NO ²
- P8.** ¿Se mide el desempeño de los procesos? SI ¹ NO ²
- P9.** ¿Se tienen identificados los costos de producción? SI ¹ NO ²
- P10.** ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI ¹ NO ²
- P11.** ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI ¹ (Pase a P11.1) NO ²
- P11.1.** ¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos? SI ¹ (Pase a P11.2) NO ²
- P11.2.** ¿Cuáles son? _____
-
- P12.** ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente? SI ¹ NO ²
- P13.** ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI ¹ NO ²
- P14.** ¿Cómo se maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad? _____
-
- P15.** ¿Las instalaciones, maquinaria y equipo de la organización son adaptables a los cambios en la demanda?
SI NO
- P16.** ¿Qué tipo de materiales se utiliza en el proceso de transformación de la materia prima?
Agua ¹ Diamantes ⁴ Azufre ⁷
Oro ² Piedras preciosas ⁵ Agregar los materiales
Platino ³ Plata ⁶
- P17.** ¿Los contenedores utilizados son resistentes a corrosiones, altas temperaturas y presiones para la contension y produccion del proceso? SI ¹ NO ²
- P18.** ¿Existe una guía para llevar a cabo el almacenamiento de los productos? SI ¹ NO ²
- P19.** ¿Existe un proceso de renovación de maquinaria conforme el avance de la tecnología? SI ¹ NO ²
- P20.** ¿Se generan cuellos de botella en algún sector? SI ¹ NO ²
- P21.** De ser afirmativo, ¿dónde?
Producción, adquisición de materia prima y diseño
-
- P22.** ¿Existe capacidad ociosa en el proceso productivo? SI ³ NO ⁴

i) MARKETING Y VENTAS

- P1.** ¿Ha realizado investigación de mercados? SI ¹ NO ²
- P2.** ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI ¹ NO ²
- P3.** ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI ¹ NO ²
- P4.** ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²

P4.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa ¹ Correo electrónico ²
 Redes sociales ³ Otros _____

P5. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?

Materiales ¹ Medida de las piedras ²
 Kilataje ³ Tamaño ⁴
 Otros CALIDAD DE LA PIEDRA

- P6.** ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI ¹ NO ²
- P7.** ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI ¹ NO ²
- P8.** ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²

P8.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)

Televisión ¹ Radio ² Periódico ³
 Redes sociales ⁴ Otros _____

P9. ¿La empresa utiliza redes sociales? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿Cuáles? Facebook ¹ Instagram ² Twitter ³
 (varias opciones) Otros Google, Outbrain, bing, etc

P10. ¿Se lleva un registro de clientes? SI ¹ NO ²

P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo? SI ¹ NO ²

P12. ¿Exporta? SI ² (Pase a P12.1) NO ³

P13. ¿A qué mercados exporta? Mismo ⁴ Otros ⁵ E

P11. Si no exporta, ¿lo considera posible en el futuro? SI ⁵ NO ⁶

P11. En caso afirmativo, ¿por qué considera posible realizar exportaciones?

Lo hace la competencia ¹ Calidad de producto ² El precio lo permite ³
 Tiene ofertas ⁴ Existe demanda ⁵ Otro ⁶

j) SERVICIO

P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)? SI ¹ NO ²

P2. ¿Su empresa acepta devoluciones de producto? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²

P2.1 ¿Qué criterios se considera para aceptar un proceso de devolución de producto?

Las devoluciones no tienen condiciones

P2.2 ¿Cuál es el motivo de devolución más frecuente?

Tamaño ¹ Calidad ³ Otros _____

Fallas del producto ² Cantidad ⁴ No se registran las causas

P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Cómo? Encuestas, evaluación a través de reviews, seguimiento post compra

P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1-2) NO ²

P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta? hasta una semana

P4.2. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI ¹ NO ²

P5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²

P6.1. ¿Cómo? _____

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

P1. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI ¹ (Pase a 1.1) NO ²

PI.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico ¹ Social ² Ambiental ³

Describe _____

P2. ¿Se Aplican los principios de la Química Verde en la elaboración de sus productos?
La **química verde** es una nueva y revolucionaria forma de enfocar la síntesis de nuevas sustancias químicas que tiene como objetivo hacer una química más amigable con la salud y el medio ambiente.

SI NO

P3. ¿Existen procesos de contratación para la compra de maquinaria que reduzca el impacto ambiental?

SI NO

P4. ¿La empresa contribuye con la sociedad, para reducir el impacto ambiental?

SI NO

P5. ¿Cuál es el aporte con el que se contribuye a la sociedad con el fin de reducir el impacto ambiental?

Siembra de árboles ¹ Uso de materiales Biodegradables en el proceso de producción ²

P6. ¿Se cuenta con el certificado de Gestión Ambiental ISO 19000 referente a la creación de un sistema de ecoauditoría y ecogestión?

SI ¹ NO ²

P7. ¿Existe un proceso de eliminación de desechos apegados a las normas ambientales de acuerdo a la industria?

SI ¹ NO ²

P8. ¿Dentro de la empresa se manejan políticas o procedimientos que permitan desechar de forma amigable el producto una vez que haya cumplido su vida útil?

SI ¹ ¿Cuales? NO ² No sabe ³

P9. ¿La empresa realiza acciones o participa en programas de remediación ambiental?

SI ¹ Especifique NO ² No sabe ³

P10. ¿Dentro de su proceso productivo utiliza herramientas (software) que ayuden a optimizar el uso de químicos?

SI ¹ NO ² No sabe ³

P11. ¿Ha tenido problemas con la comunidad debido al accionar de la empresa?

SI ¹ NO ² No sabe ³

P12. ¿La empresa cuenta con mecanismos para reportar y comunicar sobre su accionar?

SI ¹ NO ² No sabe ³

P13. ¿Se conoce los niveles de contaminación en el agua debido a los procesos de producción?

SI ¹ NO ² No sabe ³

P14. ¿Se conoce el como tratar el agua antes de desecharlo?

SI ¹ NO ² No sabe ³

Nombre del encuestador	DANNA SUAREZ - JUAN DIEGO CABRERA
Teléfono	961025238