

Planeación estratégica para Regola: empresa de joyería

Gutiérrez Saucedo, Norma Guadalupe

2022-12-05

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5608>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981**



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA REGOLA; EMPRESA DE
JOYERÍA.**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE SEMINARIO DE SÍNTESIS Y
EVALUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

que para obtener el Grado de

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

presenta

NORMA GUADALUPE GUTIÉRREZ SAUCEDO

MARÍA ISABEL VALLEJO BOURET

San Andrés Cholula, Pue.

01 de diciembre 2022

Índice

INTRODUCCIÓN	2
CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA)	4
OBJETIVOS.....	7
2. SUSTENTO TEÓRICO.....	8
2.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	8
2.2 ADMINISTRACIÓN.....	9
2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE MIPYMES	10
2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	11
2.3.1 PLANEACIÓN	13
2.3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
METODOLOGÍA UTILIZADA	18
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	21
4. REFERENCIAS OCUPADAS	23

Índice de figuras

TABLA 2.1 ESTRATIFICACIÓN DE LAS MIPYMES	8
FIG. 2.2 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
FIG. 2.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN	12
FIGURA 2.4 ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	15

Resumen

El objetivo general del presente trabajo pretende desarrollar la planeación estratégica para la organización de Regola joyería. microempresa poblana dedicada a la venta de accesorios de joyería que, a pesar de contar con 24 años en el mercado, no cuenta con una estructura administrativa puesto que la empresa no se rige a base de planes de acción, si no, de la experiencia de la dueña, lo que ha provocado un estancamiento, ya que al no tener una planeación futura no cuenta con un plan de acción a seguir deteniendo el crecimiento y facilitando la entrada de nuevos competidores.

Para realizar un cambio en la organización se plantearon diversos objetivos que ayudaron a sistematizar la planeación estratégica, dichos objetivos consisten en: Diagnosticar las necesidades, ventajas y desventajas de la empresa, para poder detectar eficiencias y deficiencias de Regola así como identificar las oportunidades para potenciar la estrategia de negocios y determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.

A fin de recabar la información se utilizó como metodología la investigación cualitativa por medio de las herramientas de observación directa y entrevista para contextualizar la situación actual y a partir de ahí trabajar en el plan estratégico, el cual servirá como guía para la toma de decisiones futuras de regola, teniendo un plan de acción partiendo de áreas como: marketing, recursos humanos y finanzas que permitan establecer el camino a seguir por medio de los objetivos, misión y visión de esta.

Abstract

The general objective of this work is to develop strategic planning for the organization of Regola jewelry. Microenterprise from Puebla dedicated to the sale of jewelry accessories that, despite having been in the market for 24 years, does not have an administrative structure since the company is not governed by action plans, but rather by the experience of the company. owner, which has caused a stagnation, since by not having a future planning, it does not have an action plan to continue stopping the growth and facilitating the entry of new competitors.

To make a change in the organization, various objectives were raised that helped to systematize strategic planning, these objectives consist of: Diagnosing the needs, advantages, and disadvantages of the company, to detect efficiencies and deficiencies of Regola, as well

as identify opportunities to enhance the business strategy and determine the financial viability of the business plan.

In order to collect the information, qualitative research was used as a methodology through direct observation and interview tools to contextualize the current situation and from there work on the strategic plan.

The strategic plan will serve as a guide for future decision-making of the regulation, having an action plan based on areas such as marketing, human resources and finance that allow establishing the path to follow through its objectives, mission, and vision.

Palabras clave

Microempresa, administración, planeación estratégica, joyería.

Key words

Microenterprise, administration, strategic planning, jewelry.

Introducción

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo lo que las obliga a tomar decisiones con mayor rapidez y precisión. En el presente documento se realizará una investigación cualitativa, sobre la planeación estratégica de Regola joyería. Generando la información por medio de entrevista a la dueña, observación directa y análisis de distintas bibliografías especializadas en el tema. Con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades para poder trazar el camino y plan de acción a seguir.

La elección de la problemática a abordar surge como necesidad de establecer un plan de acción que permita formular y ejecutar las estrategias de la organización a mediano y largo plazo, partiendo de su misión, valores y visión que guíe sus actividades y señale la mejor manera para lograrlo por lo que para empezar a contextualizar la situación de Regola se diseñó la planeación estratégica donde se abordó el plan o gestión de marketing, plan o gestión del talento humano y plan o gestión financiera.

A partir de ello se comenzó por la elaboración del análisis FODA donde se identificaron aquellas ventajas y desventajas del negocio, seguido del plan de marketing, en

el cual se estableció el segmento de mercado, así como la creación de la estrategia de marketing interno. Las cuales están enfocadas en implementar mejoras dentro del negocio que permitan establecer presencia en el mercado físico y virtual, que faciliten la realización de estrategias y logro de objetivos.

Posterior a ello se llevó a cabo el plan de talento humano donde se diseñó un organigrama, detallando las relaciones entre puestos, además se identificó la necesidad de personal, se elaboró la descripción de puestos de vendedores, el proceso de contratación y la elaboración de desempeño a vendedores.

Como última área de intervención se abordó la planeación financiera, realizando diversos estados financieros e indicadores que permitieron elaborar proyecciones para evaluar cómo se encuentra la empresa en números.

Finalmente, la intervención se enfocó en sistematizar y plasmar los procesos como se han llevado hasta el momento, además de diseñar una planeación estratégica que servirá para poder tomar decisiones con base en el contexto de Regola de una forma más certera y precisa.

Contexto de la problemática (planteamiento del problema)

Regola es una empresa dedicada al comercio al por menor y al por mayor de relojes, joyería fina y artículos decorativos de materiales cien por ciento preciosos, ubicada en la Ciudad de Puebla. Cuentan con una sucursal en la Avenida 2 Oriente Núm. 3D Col. Centro. Es una microempresa con más de 24 años, dedicada a la venta de todo tipo de materiales preciosos como lo son; acero inoxidable, oro laminado, plata, rodio y oro.

Regola nace con el objetivo de entrar a un mercado revendedor, es decir, comprar productos de joyería y revenderlos al mercado por medio de ventas al por mayor y al por menor, siendo el mayoreo la principal fuente de ingreso. Fue creada para poder llegar a un nuevo público más joven y ofertar los productos a un costo más elevado, manejando en mayor parte artículos de joyería para mujeres.

De acuerdo con Legis Comex (2012) “Existen aproximadamente 12 mil empresas de regalos y joyería en el país, de las cuales el 12 % son exportadoras, siendo este un mercado muy atractivo con hasta el 5% de crecimiento” (párr. 34). Es por ello, que se han ido explorando nuevas y diversas formas de comercializar estos materiales y se crea un mercado más competitivo. Según Torres (2020):

Debido a la demanda creciente de los productos de bisutería, la industria se está convirtiendo cada vez en más competitiva. Los vendedores de bisutería atraen a la clientela a través de la alta diferenciación de sus productos. Es necesario marcar bien tanto el estilo propio de la marca como las características diferenciadoras de cada producto. Los compradores están muy influenciados por las modas, los productos que observan en las redes sociales y las tendencias que surgen en cada temporada. (p. 8)

Cabe destacar que Regola al ser una microempresa nunca ha realizado un estructuramiento de la marca, es decir, no cuentan con una administración o planeación del negocio y siempre se han mantenido con lo que les funciona. De acuerdo con Sánchez (2022), “La estructura empresarial determina la titularidad de un negocio, para localizar en cuáles de sus departamentos se desarrollan las actividades de control y mando. Es una forma de jerarquización y reparto de responsabilidades de un proyecto de carácter lucrativo” (párr. 1).

Con el paso de los años la empresa ha intentado aplicar diversas estrategias para el funcionamiento, sin embargo, al no contar con una estructura organizada ha impedido que los esfuerzos aplicados le funcionen, puesto que es difícil guiarlo cuando no se cuentan con indicadores e información que les permita analizar su situación actual y por ende afrontar el futuro para el negocio.

Según Actio (2019) “Una empresa que no planifica, no sabe lo que quiere conseguir y no dirige sus acciones hacia ella. En la práctica, eso es «gestión en la oscuridad». Y en el mejor de los casos, significa estancamiento” (párr. 7). Debido a lo anterior, existe un problema identificado en la empresa, dicho problema se resume en no tener al momento una planeación estratégica que les permita formular y ejecutar las estrategias de la organización con la intención de aplicarla de acuerdo con su misión, en su contexto actual.

El no formalizarse ni desarrollar su planeación estratégica ocasiona una dirección sin rumbo, por ello, y aunque no es obligatorio llevar o establecer una planeación estratégica, de acuerdo con Sánchez (2003, como citaron Torres y Daza, 2012) la planeación estratégica es definida como una “función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional” (p. 8). Es decir, la planeación estratégica marcará la pauta de Regola para poder saber en dónde se encuentra y sobre todo hacia dónde se va a dirigir, si bien, el futuro es incierto, esto nos ayudará a poder predecir y planear el actuar de acuerdo con el contexto.

Los líderes de las empresas deben tener una idea de hacia dónde va dirigido el negocio, para ello se establecen objetivos y sus respectivas estrategias, esto con el fin de guiar o trazar el camino a seguir de las organizaciones, según Chiavenato (2017), la estrategia es: “Un amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas con relación a su situación actual” (p. 4). El establecer una estrategia ayudará a tener una mejor perspectiva sobre lo que se quiere lograr, debido a que esta marcará los pasos a seguir, lo que revela una buena decisión sobre todo para los pequeños negocios como Regola que comúnmente no cuentan con esto.

En la actualidad estamos en una época de cambios, donde los gerentes o personas al mando de un negocio deben tomar decisiones con rapidez y decisión, además de aplicar una gestión eficiente de los recursos, por ello, la planeación estratégica funciona como punto de partida, ya que permite organizar la planificación a mediano y largo plazo.

En definitiva, al momento de emprender se debe establecer un plan o guía donde se describen detalladamente las características, teniendo un plan dinámico donde se especifique cómo se operará y desarrollará el negocio durante un período. La empresa no lo hizo en sus inicios ni a lo largo de su puesta en marcha. Lo que los respalda es su tiempo en el mercado.

Según Jiménez (2020) “planificar con antelación los objetivos y detallar en un plan las tareas necesarias para lograrlos, no garantiza el éxito empresarial, pero reduce sustancialmente las posibilidades de errores, fracasos, conflictos y estrés” (párr. 4). Al crear la planeación estratégica en el negocio, les permitirá establecer una visión a futuro que oriente sus actividades, estructura y procesos internos que señalen la mejor manera de lograr los objetivos, ya que es una herramienta que aplicándola de manera correcta es útil para reducir riesgos y maximizar los beneficios.

Por ello, se propone para Regola analizar su posición actual y a partir de ahí administrar adecuadamente su planeación estratégica, es decir, que, por medio de estructurar su plan de negocios, se busca describir al mismo, analizar la situación en el mercado, estableciendo las acciones que se realizarán en el futuro para poder potencializar el desempeño de Regola Joyería. Al aplicar la planeación estratégica ayuda a crear el futuro de la empresa y que esta no vaya sin rumbo.

De acuerdo con Heredia (2017), “los pasos de la planeación estratégica son los siguientes; declaración de la visión y misión, establecimiento de valores, análisis externo e interno de la empresa, establecimiento de objetivos generales, diseño, evaluación y selección de estrategias, y diseño de planes estratégicos” (p. 2-4). Se pretende tomar como base los pasos antes mencionados, pero también profundizar en el plan de negocios para tener un panorama más amplio y establecer la mejor estrategia de acuerdo con el contexto de Regola.

El plan de negocios permitirá a Regola no sólo tener una idea más clara de donde está, sino que también ayudará a entender hacia dónde se dirige y los recursos que necesita para

posicionarse donde quiere, tomando en cuenta el entorno actual. A partir de la situación en la que se encuentra; su contexto, su historia y sus metas futuras el siguiente cuestionamiento es ¿Cuál será la estrategia para poder definir el rumbo futuro de Regola Joyería?

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar la planeación estratégica para la organización de Regola joyería

Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades, ventajas y desventajas de la empresa.
- Identificar las oportunidades para potenciar la estrategia de negocios de Regola Joyería.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.

2. Sustento teórico

En el presente capítulo se definirán los conceptos que abordaremos durante esta intervención hasta llegar a la planeación estratégica para Regola. Iniciando con la explicación de lo que son las MiPymes, la administración, administración aplicada a las MiPymes, el proceso administrativo desde el punto de vista de diversos autores especializados en los temas, la importancia de la planeación en las organizaciones. Por último, se incluye lo que es un plan de negocios y la planeación estratégica, abarcando sus características y estructura para la elaboración.

2.1 Micro, Pequeñas y Medianas empresas

Considerando que las empresas contribuyen enormemente a la sociedad mexicana, es fundamental definir el concepto para poder trabajar en la estructura y proceso administrativo. De acuerdo con Nuño (2012):

Empresa es una unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado. (p. 11)

Asimismo, la clasificación de las empresas varía conforme al autor, pero para la utilidad de esta investigación se utilizará la de acuerdo con el tamaño o catalogada como MiPymes, la cual según la Secretaría de economía (2009, como citó Medina, 2013) “Son aquellas empresas que generan producción y empleos y son estratificadas de acuerdo con el número de trabajadores en micro, pequeñas y medianas empresas” (p. 7).

Tabla 2.1
Estratificación de las MiPymes

Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máximo Combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100		235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	

*Tope Máximo Combinado= (Trabajadores) x10% + (Ventas anuales) x 90%

Fuente: Gaceta del Senado LXII/3SPO-127/54141, 2015.

La tabla 2.1 explica las condiciones para pertenecer a cada uno de los rubros que conforman las MiPymes, en ella no solo se considera el sector, sino que también toma en cuenta el número de trabajadores y las ventas anuales, esto con el objetivo de poder determinar el tope máximo combinado, el cual, para su cálculo les atribuye una mayor importancia a las ventas anuales.

Este conjunto de empresas es muy relevante para México por su contribución económica, de acuerdo con la estadística que ofrece el *Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI*, mediante la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018): “En el país hay 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en los sectores de manufactura, comercio y servicios privados no financieros” (párr. 2).

Cabe destacar que las microempresas son las más comunes en México, sobre todo para aquellas personas o familias que en determinado momento vieron la oportunidad de emprender un negocio propio.

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos, representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. (Secretaría de Economía, 2012, párr. 1)

2.2 Administración

Uno de los conceptos más importantes para poder gestionar cualquier negocio de forma eficiente y efectiva es la administración, la cual es definida como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 4).

La ausencia de administración ha llevado a algunas empresas hacia su fracaso, Según Sánchez, Zwilling y Vargas (2012, como citó Arriaga, Martínez, Ávalos y Gutiérrez, 2018) algunos motivos por los que las microempresas fracasan son:

Debido a problemas administrativos como la falta de una estructura formal y de políticas escritas, problemas fiscales, incapacidad de cumplir con ciertos requisitos,

una comercialización deficiente; se agrega el hecho de no tener un plan de negocios escrito y contar con un equipo inexperto en administrar el negocio y finalmente se señala que en términos de gestión el error se presentaba en la mala selección de personal, errores en la fijación de estrategias, falta de ausencia de planes alternativos, resistencia al cambio, excesiva centralización en la toma de decisiones y una mala operación y selección de fondos. (párr. 6)

Es por ello por lo que la administración se convierte en una parte fundamental para la dirección eficaz de un negocio.

2.2.1 Administración de MiPymes

Para las MiPymes se vuelve cada vez más importante el proceso administrativo, esto para saber hacia dónde se dirigen y con base en ello la forma en la que trabajarán. Según Valencia (2007, como citó Medina, 2013) “El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y su capacidad para ponerlas en práctica” (p. 7).

Después de un periodo tan incierto como lo fue la pandemia, es fundamental el proceso administrativo para poder anticiparse o por lo menos saber actuar ante un contexto tan cambiante e impredecible, sobre todo para aquellas MiPymes que anteriormente no lo consideraban, ya que de acuerdo con Salesforce (2021):

La principal importancia de la gestión y administración de las pymes está ligada al hecho de que sólo tomando buenas decisiones estratégicas es posible hacer que los pequeños y medianos negocios sobrevivan ante nuevas crisis. A partir de una buena gestión y administración, se puede desarrollar mayor competitividad empresarial en el mercado, mejorar los niveles de productividad y de rentabilidad de una empresa. (párr. 9)

Considerando que las MiPymes conforman gran parte de las empresas mexicanas y específicamente las pymes que de los 4.1 millones mencionados en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018), 97.3% lo ocupan las micro (4 millones 057 mil 719, para ser exactos), por lo que resalta su importancia para poder establecer una buena administración que conlleve al éxito de la empresa.

2.3 Proceso administrativo

El concepto de proceso administrativo se conforma a través de las funciones básicas de la administración. Henry Fayol es el autor que determinó las etapas vitales en la administración con la intención de organizar las operaciones de una empresa.

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, es una metodología que permite manejar eficazmente una organización, donde siempre se deben realizar ciertas preguntas: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? Estas interrogantes siempre las debemos de tener presentes en la administración. (Medina, 2013, p. 37)

Este es una serie de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se lleva a cabo la administración y se interrelacionan para formar un proceso global para lograr los objetivos deseados. Por ello, “el proceso administrativo implica planear, administrar, dirigir y controlar las acciones que se lleven a cabo en los diferentes niveles institucionales, tanto gerenciales como operacionales, para la búsqueda de la eficacia y la eficiencia” (Chiavenato, 2001, p. 17).

Fig. 2.2
Fases del proceso administrativo



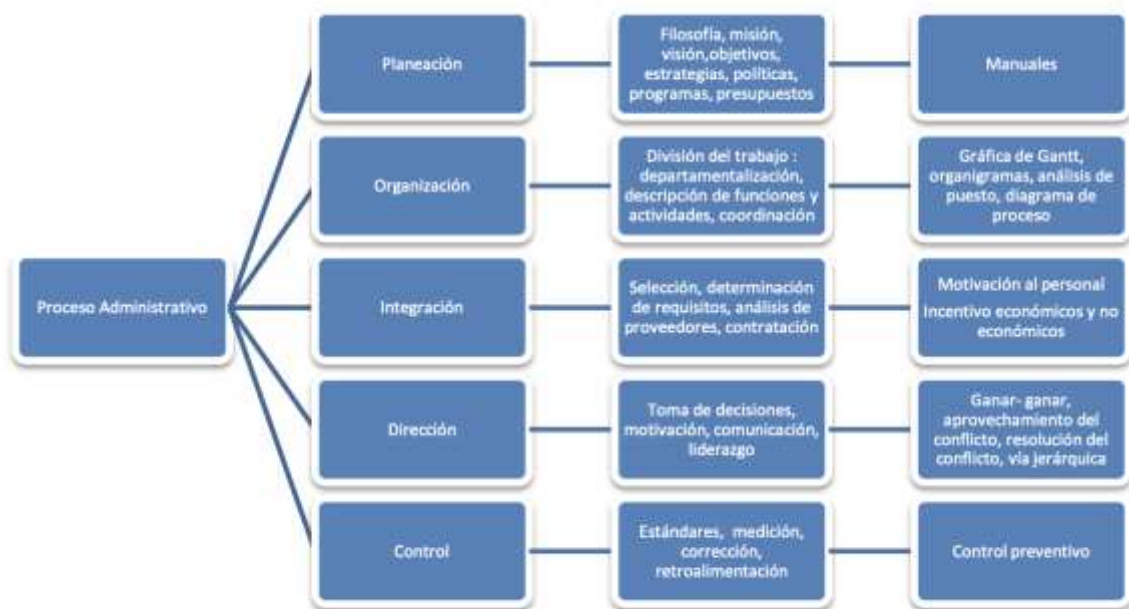
Nota: Moreno, 2017, p. 25

Como se observa en la figura 2.2, son cuatro las fases del proceso administrativo, cada una de ellas implica:

1. Planeación: Es una guía que establece el plan que se desea seguir, determinando objetivos y planes de acción. Además, es una ruta de acción que define los medios por donde se desean alcanzar los objetivos.
2. Organización: Proporcionar la estructura necesaria para alcanzar los objetivos fijados durante la fase. Asignando tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa. Este es el proceso de agrupar tareas relacionadas entre sí.
3. Dirección: La función ejecutiva, a través de la cual busca influir positivamente en las personas que integran la organización, con el objetivo de incrementar su contribución a los fines colectivos.
4. Control: La parte final del proceso es garantizar que las acciones planificadas se lleven a cabo según lo establecido. Una vez obtenidos los resultados, se realizan modificaciones para corregir las deficiencias y dificultades que puedan surgir en la ejecución del plan.

Fig. 2.3

Etapas del proceso administrativo y sus principales herramientas de aplicación



Nota: Medina, 2013 p.37

Cada etapa del proceso administrativo incluye un conjunto de procedimientos que interactúan entre sí para racionalizar y organizar el comportamiento humano dentro de cualquier institución, grupo u organización. Toda empresa necesita del proceso para gestionar

con eficacia sus operaciones, los cuales se validan cuando la implementación de sus fases permite a la empresa y a sus directivos tomar mejores decisiones y trabajar de manera dirigida, ordenada y sistemática.

2.3.1 Planeación

Todas las organizaciones compiten por recursos, habilidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y para obtener una ventaja competitiva. Actúan como agentes activos en un entorno dinámico e incierto creado por los rápidos cambios en la sociedad, los mercados y la tecnología. Todo esto requiere que las empresas planifiquen sus procesos.

Münch (como se citó en Luna, 2015) plantea que la planeación es describir cómo elegir un destino, evaluar metas, alternativas, y decidir un camino específico. Es la determinación de los objetivos y elecciones de los cursos de acción para lograrlos como base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

A través de ella se puede desarrollar un plan de acción que contenga estrategias para lograr el objetivo, teniendo en cuenta la situación actual, factores internos y externos. La planeación representa el inicio del proceso administrativo. Sin ella, lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser porque funcionará sin identificar el resultado que busca, lo que pondrá en riesgo su futuro. “La planeación determina que quiere ser la empresa, donde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr” (Luna, 2015, p. 58).

2.3.2 Plan de negocios

El plan de negocios es un documento que permite planear las actividades de la empresa, creando un rumbo para ella, definiendo objetivos, cómo lograrlos y el tiempo en que se obtendrán los resultados. De igual manera, realiza modificaciones de las actividades que generan ganancias, “Un plan de negocios es un documento que describe actividades para generar ganancias, a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios” (Moyano, 2015, p. 8).

Si no sabemos a dónde vamos nunca encontraremos el camino, el plan establece un objetivo y marca la ruta a seguir. Este sirve como una herramienta para dueños de empresas, emprendedores, como estrategia que documenta planes de la empresa. Este plasma una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar decisión de emprender. “El plan de negocio es un documento que describe la oportunidad, producto, contexto, estrategia, recursos requeridos, retorno financiero y el resultado del emprendimiento de una manera sencilla y clara; demuestra la viabilidad técnica y económica del negocio” (Bóveda, Oviedo, Yakusik, 2015, p. 4).

Se ha utilizado como herramienta de gestión, ofreciendo a los empresarios reflexionar sobre el rumbo que tendrá su negocio. Es útil para definir los objetivos comerciales, como herramienta de ventas, establecer contactos o relaciones con expertos que brindan información o asesoramiento del plan, análisis en profundidad de fortalezas y posibles amenazas, hacer predicciones futuras y lograr objetivos colectivos.

Definir y realizar el plan de negocios es fundamental para cualquier tipo de empresa, sobre todo para las pymes y microempresas. Este plan para las microempresas funciona para trazar el camino que definirá el plan de acción, y diseñar diferentes estrategias.

Lázaro (2016, como se citó en Arco, 2021) plantea que:

Las microempresas necesitan diferentes direcciones e instrumentos para el logro de sus metas según su evolución, por ejemplo: en el ciclo de vida Start-up, necesita un plan de negocios para un emprendimiento nuevo o que recién está en la fase de iniciación; la fase de desarrollo requiere de un plan de negocios de crecimiento y expansión; y para una etapa de madurez, deberá implementar solo un plan de perfeccionamiento. (p.13)

Figura 2.4
Estructura General del Plan de Negocios

1. Plan o Gestión Estratégica	2. Plan o Gestión de Marketing	3. Plan o Gestión Operativa	4. Plan o Gestión de Talento Humano	5. Plan o Gestión Legal	6. Plan o Gestión Financiera
1.1 Definición del Negocio / Actividad	2.1 Estudio de Mercado	3.1 Objetivos de Producción u Operarios	4.1 Estructura Organizativa	5.1 Tipos de Empresas	6.1 Inversión Total
1.2 Misión	2.2 Mercado consumidor	3.2 Recursos Materiales Necesarios	4.2 Necesidad de Personal	5.2 Aspectos Tributarios	6.2 Depreciación
	2.2.1 Segmento de Mercado				
1.3 Visión	2.2.2 Perfil del Segmento	3.3 Capacidad de Producción o Servicio	4.3 Principales Funciones	5.3 Constitución de la Empresa	6.3 Presupuesto de Ventas
	2.3 Mercado Proveedor				
1.4 Valores	2.5 Proyección de Ventas	3.4 Activos Fijos	4.4 Proceso de Contratación	5.4 Servicios de Consultorías Regulatorias y	6.4 Costo Total
	1.5 Análisis del FODA	2.6 Estrategia del Marketing	3.5 Procesos de Producción o Ciclo del Servicio	4.5 Evaluación de Desempeño	5.5 Referencias Sitios Web
3.6 Flujoograma de Procesos			6.6 Estado de Resultados		
3.7 Distribución de la Planta			6.7 Indicadores de Viabilidad		
					6.8 Evaluación de la Inversión

Nota: Arcos, 2020, p. 16

La estructura del plan de negocios debe ser la adecuada, lo más clara posible y su asimilación efectiva, ya que su finalidad es, en primer lugar, ayudar a plasmar y ordenar los ideales del emprendedor y, en segundo lugar, servir como herramienta de comunicación para apoyo de la empresa, de equipos de trabajo y entidades financieras.

2.3.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Según Drucker (2017):

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 27)

La evidencia muestra que las organizaciones que desarrollan estrategias generalmente se desempeñan mejor que aquellas que no lo hacen. Las organizaciones exitosas se aseguran de que sus estrategias se adapten a las condiciones ambientales externas. Asimismo, esta define la estructura y los procesos internos de la organización y espera que tengan un impacto positivo en su desempeño.

Chiavenato (2017) plantea que la planeación estratégica abarca a toda la empresa, sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyecciones a largo plazo, incluyendo consecuencias e impactos que duran varios años.
- Alcance: comprende toda la organización, todos sus recursos y áreas de actividad, y se relaciona con el logro de los objetivos a nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: Está a cargo de la alta dirección de la organización (a nivel institucional) y corresponde al programa principal al que se subordinan todos los demás programas.

De acuerdo con el modelo de Mintzberg, Wheleen y Hunger (como se citó en Chiavenato, 2017) la planeación está constituida por:

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico externo
4. Diagnóstico estratégico interno
5. Determinantes del éxito
6. Definición de objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Formalización del plan estratégico

Misión Organizacional: Es el elemento que traduce las responsabilidades y afirmaciones de la organización en su entorno a través de la definición de “negocio” y la definición de su ámbito de actuación. La misión de una organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad.

Visión Organizacional: Demuestra la imagen de la organización en el logro de sus metas futuras. Intenta predecir el futuro. Una visión empresarial crea una "tensión positiva" entre el mundo real y el mundo que queremos (soñar). La visión empresarial asociada con la declaración de misión constituye la intención estratégica de la organización.

Diagnóstico Estratégico Externo: Anticipar oportunidades y amenazas para aclarar la visión, misión y metas de la organización. Asimismo, se encarga de analizar las dimensiones ambientales que afectan a la organización.

Diagnóstico de Estrategia Interna: Diagnosticar la situación de una organización frente a la dinámica ambiental, vinculando sus fortalezas y debilidades para crear las condiciones para desarrollar estrategias que representen el mejor ajuste de la organización a su entorno operativo.

Determinantes del Éxito: Este recurso metodológico representa una etapa en el proceso que se encuentra entre el diagnóstico y definición de metas y la formulación de estrategias en la dinámica competitiva. Estos están diseñados para resaltar los temas que son verdaderamente críticos para la organización, derivados de los elementos del análisis realizado, aplicando el modelo FODA.

Definición de objetivos: Las organizaciones persiguen diferentes metas simultáneamente en una jerarquía de importancia, prioridad o urgencia.

Formulación de la estrategia: la formulación de la estrategia se deriva del análisis competitivo de Porter, que consta de cinco fuerzas que actúan sobre una organización: el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores, y la competencia de los competidores actuales.

Formalización del plan estratégico: Un plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no es suficiente desarrollar una estrategia para esta acción, también debe implementarse a través de programas y proyectos específicos. Requiere una gran fuerza de trabajo y el uso de modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos.

La importancia de la planeación estratégica radica en elaborar un plan que evidencie los planes de la organización, sin estos los administradores no pueden saber cómo organizar a

la gente y los recursos, sin una estrategia no pueden dirigir con confianza las operaciones de la empresa como a su capital humano.

Metodología utilizada

A continuación, se presentará la metodología, enfoque, instrumentos y alcance por medio del cual se desarrolló el proyecto de planeación estratégica para Regola Joyería.

Para realizar la presente investigación, que tiene como objetivo desarrollar la planeación estratégica de Regola, se utilizará un enfoque cualitativo a través de elaborar una entrevista con la dueña y fundadora de la empresa. Este enfoque permite medir y analizar los datos para transformarlos en información y vincularlos al proceso que se desarrolla en la investigación.

Se utiliza para obtener una visión general del comportamiento y percepciones de la dueña. Por medio de la entrevista se generan ideas y suposiciones que ayuden a comprender cómo la población objetivo (la dueña) percibe el problema, ayudando a definir o identificar opciones relevantes de él, obteniendo información más profunda sobre los antecedentes del problema y la forma de abordarlos.

Además, se complementa con una observación directa (Ver Anexo 2), ya que es ideal para la recolección de datos por medio de observar el objeto de estudio en un ambiente específico, sin la necesidad de intervenir o modificar el ambiente. El estudio de observación directa durará más de una semana. Todo esto por dos razones, la primera es para lograr que el objeto esté cómodo con el observador y que se comporte con naturalidad, en segundo lugar, para obtener todos los datos que necesitan para realizar sus investigaciones. Lo que se desea es evaluar el comportamiento de la dueña, el entorno y las actividades que se desarrollan en el negocio por un tiempo determinado, con la intención de detectar fallas y problemas y ayudará a identificar aquellas situaciones que no habían sido percibidas anteriormente.

La aplicación del instrumento que busca la investigación será realizada a través de formato de entrevista (Ver Anexo 1), realizando una investigación y documentación previa con la acción fundamental de preguntar, escuchar y realizar anotaciones u observaciones. Dicho instrumento se aplicará a la dueña, la cual será contestada de manera oral, analizando y almacenando la información recopilada en un archivo de Microsoft Word.

El alcance detectará: deficiencias, debilidades, fortalezas y necesidades con el fin de identificar aquellas oportunidades de acuerdo con el contexto actual del sector, estableciendo metas y objetivos que llevarán a desarrollar la planeación estratégica.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica debe adaptarse de acuerdo con las necesidades y características de las organizaciones, puesto que, a través de ella contribuirá en su desarrollo. Para las pequeñas empresas, el proceso de planificación es informal y no muy detallado, pero eso no las hace menos importantes, al contrario, permite estructurar la administración de la empresa. El desarrollo de la planeación estratégica que se trabajó para Regola se encuentra en el apartado de anexo 1.

Conclusiones y recomendaciones

Al inició la situación de la empresa no estaba clara, ya que no contaba con una estructura establecida, es decir, no tenían una planeación a corto, mediano y largo plazo. Lo que les impedía tener una perspectiva hacia dónde ir, puesto que el sistema con el que venían trabajando no funcionaba adecuadamente.

Como se mencionó anteriormente en el proyecto para poder resolver la problemática se partió del desarrollo de la planeación estratégica para la organización de Regola joyería, iniciando con un análisis FODA en el que se identificó que la empresa cuenta con la oportunidad de introducirse al mercado digital, asimismo basándose en la investigación se recomienda aplicar diversas estrategias como: Centrar esfuerzos en redes sociales incorporando WhatsApp Business, también aplicar marketing de contenidos realizando un promedio de 25 publicaciones al mes, estas publicaciones serán en redes sociales como Facebook e Instagram.

De acuerdo con los resultados obtenidos e identificados mediante la observación directa, se percibió que mientras el mercado mayorista obtiene una ganancia del 75% al 50% en el minorista genera una utilidad desde el 100% hasta el 800% lo que indica que el mercado minorista es una gran oportunidad para Regola. Por lo que con el objetivo de ganar clientes se sugiere enfocarse a un mercado digital debido a que es un mercado minorista.

De la misma manera por medio del análisis FODA se identificó que considerando el aumento de número de proveedores se tiene la oportunidad de buscar nuevos con mayor calidad y menores precios para agregarlo como un diferenciador que servirá como una fortaleza futura. Es recomendable seleccionar a sus proveedores de manera cuidadosa evaluando cercanía, precio-calidad, tiempos de entrega, variedad de modelos y productos, ya que servirá para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.

Pudimos identificar que anteriormente la marca no contaba con un segmento de mercado bien definido por lo que se trabajó en identificarlo y crear estrategias en el negocio, ya que es recomendable tener un enfoque de calidad mediante una adecuada estrategia de marketing. Aconsejando aplicar diversas tácticas internas en pro de la empresa, como lo son: Incorporar un sistema de inventarios especializado en joyería (SICAR), bandear el

establecimiento alineando a la identidad corporativa con la marca, colocar una lona en la entrada del centro joyero con la intención de buscar prospectos en el mercado mayorista y diseñar folletos (con código QR).

Considerando que Regola a pesar de ser una empresa que ofrece productos, es de suma importancia que enfoque sus esfuerzos en el factor humano, puesto que estos son los que realizan la labor de venta, es decir, que si los vendedores no brindan un buen servicio las ventas del negocio disminuyen. Por tal motivo, se diseñó su estructura organizacional (organigrama) para poder establecer las relaciones entre puestos, asimismo, se elaboró la descripción de puestos de vendedores alineados a los valores de la empresa para solicitarlos como competencias cardinales en el proceso de contratación.

Al ser microempresa el proceso de contratación lo lleva a cabo un externo, por lo que se esquematizó para una mayor comprensión por parte de los gestores del negocio, posterior a ello se elaboró la evaluación de desempeño de vendedores ya que son los que tiene contacto directo con el cliente, donde se creó un plan de acción en pro de mejorar la atención brindada por parte de los vendedores hacia los clientes.

Considerando que todo fin de un negocio es obtener utilidades se realizó el plan o gestión financiera, donde se concluyó que el negocio pese a ser una pequeña empresa si es rentable tomando en cuenta diversos indicadores financieros, concluyendo que por medio de la prueba de liquidez la empresa es capaz de cubrir sus pasivos, de la misma manera se observa que su rentabilidad sobre ventas pasa a ser utilidad neta de cada peso que vende. Anteriormente la empresa no contaba con ninguna planeación financiera por lo que se recomienda siempre contar, revisar y actualizar las proyecciones financieras para saber la situación actual en números de la empresa.

Después de analizar a la empresa se concluye en que, pese a sus limitaciones por no contar con la planeación estratégica, es un negocio atractivo y estable que con una correcta administración se puede potencializar su crecimiento. Ya que al pertenecer al sector de joyería siempre cuenta con una demanda alta y un mercado extenso en el que sabiendo implementar las estrategias que se mencionaron se puede tener una mayor participación de mercado y con ello el crecimiento y expansión de la marca.

4. Referencias ocupadas

Actio. (2019.) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación?

<https://actiosoftware.com/es/2019/07/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>

Arcos, P., Bernal J. (2020). Aplicación y beneficios del plan de negocios para la creación y consolidación de microempresas.

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10741/2/02%20ICO%20750%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

Arriaga, F., Ávalos, D., Gutiérrez, A. y Martínez, E. (2018). La Gestión Administrativa en las Microempresas de Arandas, Jalisco, México. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma Indígena de México]. Redalyc.

<https://www.redalyc.org/journal/461/46158064001/html/>

Castaño López, B y Ramírez Díaz, M. (2021). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de joyería artesanal en el municipio de Cartago - Valle del Cauca.* Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21565/Plan%20de%20negocios%20para%20la%20creación%20de%20una%20empresa%20dedicada%20a%20la%20fabricación%20de%20joyer%C3%ADa%20artesanal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillejo, L. E. M. (2015). *Plan de negocios.* Editorial Macro.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=plan+de+negocios+que+es&ots=_axXhFmACl&sig=75CH8UxLoc3JPLusers352bOCf4#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20que%20es&f=false

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica* (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana, disponible en:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3 - Planeacion Estrategica - Chiavenato - 3ra Ed - 201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662992897&Signature=AQ7vFnfw3wflaBvGLM~KG1Cn-8UPc5MDmh~nZGhpVxclYnV7kDrWAlpdREdIP~P~u1Jk9XSQMLMxKKcixd5uf~JjVLgqOiMXKDuAsuKz3cF-U-POIXIHC~7C8zJY9cHXtroDEo-CFjrIdn0SSIUYE8ZP8w7yfgJ0-Bb4p-OGFbr3NgIyfbIKVOGEIWWZibmPBz52Q1cr6Kj7CuPbjQ9wftNmwau8AnXa4PpFv7SEbcVgMLRTD8evgahnb9ScYwi7Opk0jkM3W~WkSlpQafXpsrdagt3XsgFRM1inckxi3hikY81hcArvTT3v-oxPK2xkZNMx~kxhqXvQ5fVodmueaA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

González, A. C. L. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo editorial patria.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo+planeación&ots=-LFN5obwM8&sig=Y3EJFL2Cj1fK-SL2wsPRgi86QkA#v=onepage&q=proceso%20administrativo%20planeación&f=false>

Heredia, F. (2012). Los 7 pasos de la planeación estratégica. *Pymempresario*, 1(1), 2-4.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43589595/CLASE_1_Los_7_pasos_de_la_planeacion_estrategica_Pymempresario-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663032196&Signature=ALtnCQc4URzZz8Lc6Hbx3ybpWt2N~6sDYcTkgEHdorywrJMKPA2FVbG~i1DvtOYGJQwv~L6mUXxOx5xqIAlvav52k~xfHzBuW3UQ5~vWGFgztaJoyDsxGwoF86Cvcci~A3ImkJrU9dwFkjTqbetOffH3JzX8hNtyfBIXVDgV8IJZfoL~W2edcfWsR6BdvJLb~AMczg8IsJ5FnWeRvqBRT581Jytan

[v8QaCvI0SgYaFahW0W70Byvzbvh2ctKkcxWjfaW~fWNDK2xS7yStHXRc0PNXa~mAPWMcm1-fUapv8Zt28TdTp~0hgsj3U85As1KbYc9oi2mPzwfn02~57SWRA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>

Jiménez, J. (2020, 24 de agosto). La falta de planificación tiene serias consecuencias negativas. <https://www.ampliatuportunidades.com/falta-de-planificacion/>

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill.
https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

LegisComex (2013). México podría ser líder mundial en joyería.
<https://www.legiscomex.com/Documentos/mexico-lider-mundial-joyeria-virginia-perez-actualizacion>

Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

Medina, G. (2013). Administración básica para microempresas [Tesis de pregrado en Contaduría y Administración, UNAM]. Biblioteca Central UNAM.
http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0700377/0700377_A1.pdf

Moreno, O. (2017). Planeación Estratégica. (CITA LIBRO)

Nuño de león, P. del R. (2012) Administración de Pequeñas Empresas. Red Tercer Milenio.

http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/750/1/Administracion_de_pequeñas_empresas.pdf

Oviedo, A., Yakusik, A. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf

Salesforce blog. (2021). Gestión y administración de Pymes: Qué es y para qué sirve.

<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/05/gestion-de-pymes.html>

Sánchez J. (2022). Estructura empresarial. *Economipedia*, 1 (1), 1.

<https://economipedia.com/definiciones/estructura-empresarial.html>

Secretaría de Economía. (2012). Microempresas. <http://www.2006->

[2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario)

Senado de la República. (2015, 21 de abril). Gaceta del Senado LXII/3SPO-127/54141.

https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/54141

Torres, D., Daza C. (2012). Propuesta de planeación estratégica para la empresa KHOLER LTDA. [Proyecto de Investigación Formativa de la asignatura *Administración y Organizaciones*, Universidad Konrad Lorenz]. Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios.

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf

Torres, Quevedo Oliver Isabel (2020). BUSINESS PLAN DE LOOF JEWELRY. [Tesis de pregrado de la facultad de ciencias económicas y empresariales, ICADE]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/410350/retrieve>

ANEXOS

ANEXO 1

1 Plan o Gestión Estratégica

1.1 Definición del negocio

Regola es una empresa dedicada al comercio al por menor de relojes, joyería fina y artículos decorativos de materiales cien por ciento preciosos.

1.2 Misión

Ser uno de los proveedores en ofrecer una amplia gama de joyería versátil, de calidad y buen precio la cual complementa el atuendo de cada mujer, sin importar el estado de ánimo, estilo de moda, y ocasión a la que asistan. A través de brindar productos que te cuenten una historia y el cliente se identifique con ellos.

1.3 Visión

Posicionar y expandir la marca a nivel nacional, fidelizando a los clientes a través de ofrecer joyería única y original. Nos vemos ofreciendo nuestros productos por nuevos canales, con estructura propia y excelente servicio.

1.4 Valores

Somos una empresa comprometida, paciente y respetuosa, confiamos en nuestro equipo de trabajo; desde nuestros proveedores hasta los colaboradores internos. Los valores de Regola son:

- Honestidad
- Confianza
- Compromiso
- Respeto

1.5 Análisis del FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. 20 años de experiencia en la industria de joyería. 2. Ubicación estratégica en el centro de la Ciudad de Puebla. 3. Precios de mayoreo a partir de 4 piezas. 4. Calidad en los acabados de las piezas. 5. Precios bajos y disponibilidad del producto. 6. Mercancía nueva hasta dos veces por semana. 7. Dos mercados: Menudeo y mayoreo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de canales digitales de venta potenciales como; Mercado Libre, Facebook, página web, etc. 2. Expansión de más locales en otras zonas de la Ciudad de Puebla. 3. Obtener nuevos y mejores proveedores. 4. Importar mercancía para obtener precios aún más bajos. 5. Demanda alta en la industria de la joyería. 6. Venta en canales externos, como bazares y showrooms.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de sistema de ventas, inventarios y administrativo. 2. Mala organización en el negocio. 3. Diseño de negocio antiguo y desorganizado. 4. Punto de venta poco visible y sin brandeo. 5. Poco personal. 6. Tiempo de hacer y entregar mercancía. 7. Proveedores deficientes. 8. Falta de clientes nuevos. 9. Cobertura únicamente en la Ciudad de Puebla. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de competencia alrededor de la ubicación del local. 2. Apertura de nuevos centros joyeros. 3. Productos sustitutos más económicos. 4. Entrada al mercado digital muy competitiva. 5. Precios más bajos en el área digital. 6. Afectación por la pandemia Covid-19.

2. Plan o Gestión de Marketing

2.1 Mercado consumidor

- Cliente Físico: Mujeres y Hombres de Puebla con nivel socioeconómico C o superior de 35 a 50 años que buscan precios económicos al mayoreo con calidad en materiales y diseños de moda, en su mayoría lo buscan para emprender en el mercado. Los productos que compran son variados ya que los necesitan para su negocio. En cuanto a materiales gusto de chapa de oro, plata y acero inoxidable.

- Cliente Digital: Mujeres y Hombres de Puebla con nivel socioeconómico C de 18 a 30 años que buscan piezas de joyería iguales a los de las competencias, pero con la vertiente de poder obtenerlos económicamente al menudeo, normalmente son para consumo propio. Los productos que más compran son anillos, fuegos dobles y pulseras, ya sean de chapa de oro o acero inoxidable, los cuales hacen que luzcan las piezas durante sus salidas y con sus outfits.

2.2.1 Segmento de mercado

Geográfica:

- Ciudad de Puebla
- Próximamente Interior de la República

Demográfica

- Edad: De 20 años en adelante
- Sexo: Femenino
- Clase social: clase media a media alta

2.3 Mercado Proveedor

Recordamos que el mercado proveedor es aquel que se encarga en el futuro de proporcionar insumos, en el caso de Regola productos, para abastecer al proyecto o empresa. Es decir, es el conjunto de empresas encargadas de brindar los productos a la empresa, es necesario establecer correctamente este mercado.

El mercado proveedor de la empresa

- Pros: Cuentan con los precios más bajos del mercado, los tiempos de entrega suelen ser rápidos, disponen de una gran variedad de productos y facilidades de pagos a crédito.
- Contras: Falta de control de calidad en sus productos, piezas faltantes en pedidos, piezas erróneas en pedidos, servicio de paquetería deficiente llegando a dañar las piezas, no tienen devoluciones de producto, algunos proveedores entregan tarde, por los temas de COVID todas las compras se hacen en línea y las fotografías suelen ser de baja calidad.

2.6 Estrategia del Marketing

Anteriormente la empresa incorporó un plan de marketing básico en redes sociales para posicionarse dentro de Facebook e Instagram, obtuvieron un branding bien planteado como marca y la presencia que quieren tener en redes sociales, además incrementaron de manera lenta a clientes interesados, pero dejó de invertir en este servicio.

Por ello, se crea una nueva estrategia del marketing con el objetivo de dar a conocer la marca a clientes de menudeo y mayoreo a través de medios tradicionales y digitales en la Ciudad de Puebla.

Estrategias:

1. Incorporar un sistema de inventarios especializado en joyería (SICAR):
Conectarán dos cajas al sistema de inventarios con sus respectivos equipos que faciliten la venta de los productos y el escaneo de estos.
Ingresarán inventario existente en lapsos con su respectiva información e imagen, para poder facilitar y tener un control de las compras del cliente con sus proveedores.

KPI'S

Tiempo de proceso de venta promedio con el cliente.

Cantidad de productos dentro de la tienda.

Monto de compra a proveedores.

2. Brandear el establecimiento alineando a la identidad corporativa con la marca, diferenciándose visualmente de los demás centros joyeros.
3. Colocar una lona en la entrada del centro joyero con la intención de buscar prospectos en el mercado mayorista (con código QR al sitio de contacto), enfocada a atraer clientes mayoristas, está medirá 180 cm x 80 cm y tendrá que estar posicionada a un costado de la entrada del centro joyero.

KPI'S

- Cantidad de prospectos de mayoreo en la tienda por el cartel.
 - Cantidad de escaneo de código QR de la lona fuera del negocio.
4. Diseñar folletos (con código QR) que permitan atraer personas que transiten en el zócalo de Puebla al local, dentro del folleto se incorpora un cupón de \$50 mxn de descuento para precios al menudeo (compra mínima de \$400 mxn) y otro del 10% en

precio mayoreo, válido en tienda física presentando el folleto (no acumulables). Por otro lado, el código QR permitirá ingresar en una página con los accesos directos a nuestras redes sociales, tienda de la página, ubicación del local, etc.

KPI'S

- Cantidad de escaneos del código QR del folleto presentado.
- Cantidad de folletos canjeados en la tienda.
- Afluencia diaria promedio del negocio durante el mes.

Estrategias online:

1. Redes sociales: Incorporar WhatsApp Business en Regola:

- Utilizar la red social como una línea exclusiva para atender clientes de mayoreo de Regola Joyería, enviando un mensaje dos veces a la semana de nuevos productos que llegan a la tienda por parte de los proveedores.
- Redactar e implementar respuestas automáticas para mejorar la experiencia del usuario.
- Cargar el catálogo de productos en la plataforma para su difusión.
- Crear listas de difusión para contactar a los clientes de mayoreo, donde se enviarán contenidos especializados para sus necesidades.

KPI'S

- Mensajes enviados
- Mensajes entregados
- Mensajes recibidos
- Número de clientes mayoreo dentro de WhatsApp.

2. Marketing de contenidos (Facebook, Instagram):

- Incorporar contenidos educativos en redes sociales y en el Blog dentro de la página web (cuidados de las piezas, outfits, inversiones en joyería, etc.).
- Crear contenidos que contengan las promociones y ofertas en redes sociales, por ejemplo, promociones de descuento del Buen Fin y códigos válidos en la página web.
- Crear contenidos para generar tráfico dentro de la página web como publicaciones en redes sociales que lleven directamente al producto en el sitio web.
- Crear fotografías de producto y videos cortos donde se pueda percatar el detallado de las piezas y la calidad de materiales.

- Realizar un promedio de 25 publicaciones al mes, del contenido ya dicho anteriormente, estas publicaciones serán en redes sociales (Facebook e Instagram) y blog en el sitio web.

KPI'S

- Seguidores
- Publicaciones
- Engagement
- Personas alcanzadas
- Comentarios
- Compartir
- Clics en la publicación
- Me gusta

3. Plan o Gestión Operativa

3.1 Objetivos de operación

- Capacitar al personal en el manejo del software SICAR para la administración total de Regola durante el primer bimestre de 2023.
- Identificar las tendencias de demanda de acuerdo con las necesidades o requerimientos por parte de las clientes hechas a los vendedores.
- Establecer una estrategia de mercadotecnia que atraiga a nuevos clientes y fidelice a los actuales.
- Mantener activas las redes sociales de Regola, especialmente Instagram, para atraer a nuevos clientes y posicionar la marca dentro del mercado digital.
- Establecer un plan de acción o mejora en los vendedores para mejorar la atención a los clientes y por ende la satisfacción.

3.2 Recursos Materiales Necesarios

Son los recursos necesarios tangibles que necesita una empresa para el logro de sus objetivos.

Tipos de Recursos	Recursos
Muebles y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Vitrinas ● Estantes ● Exhibipanel ● Exhibidores de aretes ● Exhibidores de pulseras ● Exhibidores de anillos ● Manta para cadena ● Charolas ● Cuellos ● Anilleras ● Fomi montable ● Sillas ● Calculadora ● Engrapadora ● Block de notas ● Tanita gramera ● Medidor de anillos
Inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> ● Local físico

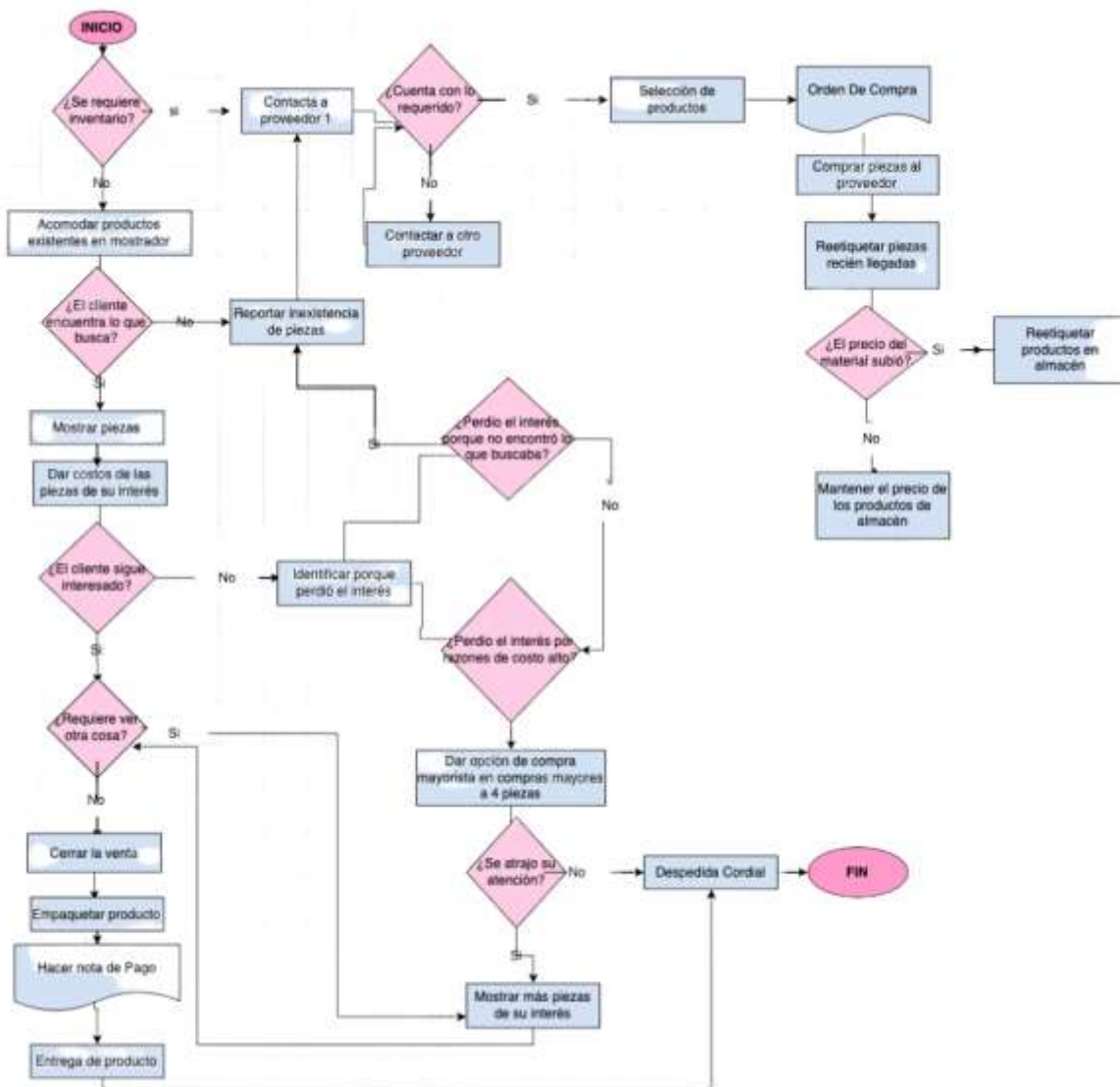
3.5 Procesos de Producción o Ciclo del Servicio

A continuación, se muestra el ciclo de servicio, iniciando desde la llegada del cliente a quien se recibe con un saludo hasta la despedida.



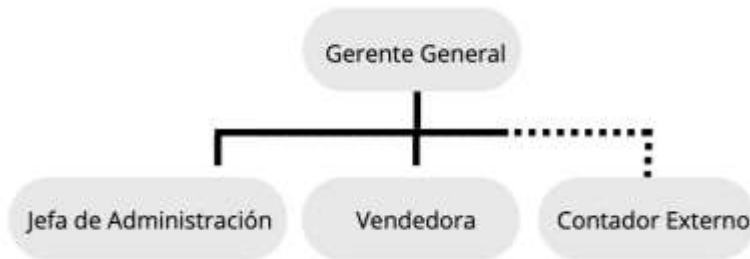
3.6 Flujogramas de Procesos

El flujograma indica la secuencia de actividades a realizar por parte de los vendedores ante determinadas situaciones. Muestra desde el comienzo del proceso donde se identifica la necesidad de adquirir inventario hasta el final del proceso y puntos de decisión que tienen por objetivo atraer, satisfacer y fidelizar a los clientes de Regola.



4. Plan o Gestión de Talento Humano

4.1 Estructura Organizativa (Organigrama)



Actualmente se cuenta con el dueño, contador externo y jefa de administración, además de la vendedora.

La vendedora es aquella persona que se encarga de atender a los clientes en la tienda física, y realizar todo el proceso de venta.

El contador externo es responsable de llevar a cabo facturaciones y pago de impuestos de la empresa.

4.2 Necesidad de Personal

El talento humano es un elemento indispensable para la productividad en la empresa, para ello se debe determinar el personal idóneo de acuerdo con las necesidades, características y cultura de la organización. Determinando el número de puestos que necesitan, donde ubicarlos y explicar sus funciones.

<p>1. Identificar los puestos que se requieren en la empresa para cumplir con los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none">● Empleada 1: Persona encargada de la labor de ventas, elaboración de notas, acomodo, exhibición de mercancía, etiquetado de mercancía y trato amable, paciente y tranquilo con clientes● Empleado 2: Persona encargada de la labor de ventas, elaboración de notas, acomodo, exhibición de mercancía, etiquetado de mercancía y trato amable, paciente y tranquilo con clientes● Contador: Persona encargada de realizar facturas, deducciones de impuestos y pago de estos.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente general: Persona encargada de realizar inventarios, cobranza, emisión de pedidos y administración dentro del local.
2. Diagnosticar la situación de la empresa con los recursos humanos con los que cuenta actualmente	Actualmente la empresa necesita personal nuevo, para lograr un mayor manejo y control de mercancía y ventas. Puesto que solo cuenta con una vendedora, lo que genera que la empleada tenga exceso de funciones y con ello no pueda elaborar todas correctamente.
3. Identificar acciones necesarias para poder desarrollar al personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones y cursos ● Retroalimentaciones mensuales ● Alinear objetivos organizacionales con el factor humano.

Pasos para determinar las necesidades del personal



4.3 Descripción de Puestos

Considerando que Regola es una microempresa, se elaboró descripción de puestos a los vendedores, ya que, al tratarse de una empresa dedicada al comercio, el servicio se vuelve fundamental por lo que a continuación se muestran las funciones del puesto, normas de desempeño a lograr, condiciones de trabajo y riesgos, además de las competencias cardinales y específicas necesarias, apegadas a los valores percibidos por parte de Regola.

Descripción de puesto	
Datos identificativos	
*Nombre del puesto	Vendedor@
*Departamento al que pertenece	NA
*Puesto del que depende	Gerente general
*Puestos que dependen de él	NA
Organigrama	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- JA[Jefa de Administración] GG --- V[Vendedora] GG -.-> CE[Contador Externo] </pre>	
*Objetivo del puesto	
<p>Servir de facilitador entre los clientes y Regola, mostrando alternativas de acuerdo con los requerimientos de los clientes con el fin de cerrar ventas e incluso convertirlos en clientes mayoristas.</p>	
FUNCIONES	

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	%de tiempo dedicado a cada actividad
Vende a los clientes que llegan.	En mostrador enseña a los clientes los productos que desean y en caso de cerrar la venta, cobra la cantidad requerida.	Para que los clientes tomen una decisión y cierren la compra.	60%
Manejo de piezas recién llegadas.	Acomodando, resguardando y etiquetando las piezas recién llegadas.	Para tener un control de inventario y saber con qué piezas se cuentan.	20%
Atiende llamadas telefónicas.	Contestando el teléfono en el local.	Para atender las dudas de clientes o proveedores.	15%
Realiza anotaciones de los requerimientos no cubiertos solicitados por clientes.	Se anota en una hoja aquellas cosas que no se encontraron y que el cliente queda en espera de que lleguen.	Para cumplir con las expectativas de los clientes y tenerlos satisfechos con el fin de fidelizarlos.	5%
RELACIONES			
Relaciones Internas		Relaciones externas	
NA		Clientes (Al llevar a cabo el proceso de venta)	
*Normas de desempeño a lograr			
• Atracción de nuevos clientes			
• Conversión de clientes minoristas a mayoristas			
• Total en \$ de ventas mensuales			
• Satisfacción por parte de clientes			

*Condiciones de trabajo y riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Robo con fuerza o atraco • Golpes, cortes, contusiones, choques contra objetos, caídas de personas al mismo nivel o distinto nivel • Riesgos en materia de higiene, como exposición a sustancias tóxicas o nocivas, exposición a contaminantes biológicos y a contaminantes químicos. • Riesgos en materia de ergonomía y psicología como son el estrés, fatiga mental, sobreesfuerzos y/o posturas forzadas. 	
*Maquinaria o Herramientas	*Condiciones a usar
Calculadora	Al realizar cuentas para el cobro a clientes.
Celular	Atender llamadas telefónicas a local
Competencias	
<p>Compromiso: Sentir como propios los objetos de la organización. Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.</p>	
<p>Honestidad: hablar y actuar con sinceridad, es más que no mentir, engañar, robar o hacer trampas. Implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo.</p>	
<p>Cierre de acuerdos: Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas.</p>	
<p>Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco, tolerante y comprometerse de acuerdo con los valores morales.</p>	
<p>H. de Comunicación y R. personales: Capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.</p>	

Perfil competencial del puesto		4	3	2	1
Compromiso			x		
Honestidad		x			
Cierre de acuerdos		x			
Respeto		x			
H. de Comunicación y R. personales			x		
Características requeridas					
Estudios (Formación requerida)	Preparatoria terminada				
Experiencia	De preferencia 6 meses en puesto similar				
Idiomas	NA				
Software	De preferencia experiencia en SICAR				
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Habilidad de persuasión • Capacidad de escuchar • Gusto por las ventas 				

4.4 Proceso de Contratación

Regola al ser microempresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos establecido y su proceso de contratación es hecho por un externo por lo que a continuación se esquematiza:



4.5 Evaluación de Desempeño

Se elaboró Evaluación de desempeño a la vendedora, actualmente Regola sólo cuenta con una y se eligió específicamente a este puesto porque es el que tiene contacto directo con el cliente.

4.5.1 Reporte de Evaluación de Desempeño

Reporte de Evaluación 360° de: Nombre de vendedor

El siguiente reporte de evaluación 360° ha sido creado a partir de 3 etapas:

1. La primera en la cual se desarrolló un mismo cuestionario para pares, superiores, clientes y autoevaluación.
2. Justificación de que como se contestaron los cuestionarios a manera que las personas que lo respondieron pudieran conservar su anonimato.
3. Gráfico donde se comparan el promedio de las respuestas obtenidas con el promedio general que cada competencia tiene o debería tener un vendedor de Regola.

4. Plan de acción

COMPETENCIAS Y SU DESCRIPCIÓN

Compromiso

Definición

Sentir como propios los objetos de la organización. Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Niveles de competencia:

- 4 contribuye por decisión propia incluso cuando no se espera a los logros organizacionales, no solo desde su enfoque profesional sino también analizando otras perspectivas.
- 3 Apoya a la compañía, actúa a favor de la misión y los objetivos de ella. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizacionales. Actúa públicamente para adaptarse a la Misión.
- 2 Su comportamiento revela lealtad con la Empresa. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede establecer lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.
- 1 Intenta adaptarse a la Empresa, y se esfuerza en cumplir con las normas y valores de ésta.

Honestidad

Definición

Hablar y actuar con sinceridad, es más que no mentir, engañar, robar o hacer trampas. Implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo.

Niveles de competencia:

- 4 Trabaja según sus valores, aunque conlleve un importante costo o riesgo personal. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Es un modelo en su organización, de comportamiento ético y respeto a las personas, y un paladín de la conducta ética ante sus iguales y superiores.

- 3 Actúa según sus valores, aunque no sea fácil. Admite públicamente que ha cometido un error. La verdad está por sobre las relaciones de amistad o los beneficios personales. Respeto en forma estricta la confidencialidad de la información, y no la utiliza en beneficio propio.
- 2 Actúa en consecuencia con sus valores y creencias, es para él un orgullo ser honrado y honesto y veraz en las relaciones con los demás, y con la organización. Da a todos un trato equitativo y le preocupa que todos actúen en forma honesta y ética.
- 1 Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Cierre de acuerdos

Definición

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas.

Niveles de competencia:

- 4 Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- 3 Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- 2 Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- 1 Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

Respeto

Definición

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco, tolerante y comprometerse de acuerdo con los valores morales.

Niveles de competencia:

- 4 Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- 3 Con sus actitudes demuestran franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
- 2 Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
- 1 No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable

Habilidades de comunicación - relaciones interpersonales

Definición

Capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.

Niveles de competencia:

- 4 siempre sabe expresar sus ideas de tal forma que todos la entiendan y se sientan en confianza para emitir otro mensaje en respuesta al original
- 3 A veces sabe expresar sus ideas de tal forma que todos la entiendan y se sientan en confianza para emitir otro mensaje en respuesta al original
- 2 A veces sabe expresar sus ideas de tal forma que algunos la entiendan y se sientan en confianza para emitir otro mensaje en respuesta al original
- 1 A veces sabe expresar sus ideas de tal forma que algunos la entiendan, sin embargo, no existe la confianza suficiente para que los participantes sean capaces de emitir otro mensaje en respuesta al original.

PERFIL DE VENDEDOR REGOLA

La siguiente tabla muestra las competencias y el grado que requiere el candidato de cada una de estas:

Competencia	Perfil Requerido
Compromiso	3
Honestidad	4
Cierre de acuerdos	4
Respeto	4
H. de comunicación y R. Interpersonales	3

DESARROLLO DE PREGUNTAS PARA EL CUESTIONARIO

Se desarrollaron preguntas por cada competencia, con el fin de que los encuestados puedan calificar el grado de cada una de ellas en la candidat@.

Preguntas para la competencia Compromiso:

Siente como propios los objetos de la Regola.

2 Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

3 Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetos del negocio.

4 Cumple con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Preguntas para la competencia Honestidad:

1. Habla y actúa con sinceridad

2. Señala tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato

3. Es considerada como una persona de confianza

Preguntas para la competencia Cierre de acuerdos:

1. Concreta y formaliza acuerdos con los clientes

2. Crea vínculos con los clientes

3. Brinda propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de los clientes

4. Al cerrar un acuerdo busca el beneficio entre cliente y regola

Preguntas para la competencia Respeto:

1. Brinda a todos un trato digno, franco y tolerante.

2. Sus acciones y actitudes son coherentes con lo que dice.
3. Respeta las opiniones de los demás.
4. Da alternativas, pero nunca impone.

Preguntas para la competencia **Habilidad de comunicación y relaciones interpersonales:**

1. Sabe comunicar sus ideas, pero también sabe escuchar.
2. Presta atención al mensaje que se recibe, tanto en la comunicación verbal como en la no verbal.
3. Es respetuoso ante las ideas compartidas por los demás.
4. Capta las ideas más importantes de los demás para poder brindar alternativas que cubran la necesidad percibida.

ANONIMATO

Para lograr que las respuestas de las encuestas fueran las más objetivas y realistas, se hicieron 4 formularios, pero utilizando las mismas preguntas para cada formulario.

- **Formulario de Autoevaluación:** no aplica el anonimato.
- **Formulario Par:** Participó una persona
- **Formulario a superior:** participó 1 persona. De igual manera en las instrucciones se colocó una nota que dice que todas las respuestas eran confidenciales y no aparece el nombre de la persona que asigna las respuestas.
- **Formulario para Clientes:** participaron un total de 15 clientes con la misma dinámica, en las instrucciones se colocó una nota que dice que todas las respuestas eran confidenciales y no aparece el nombre de la persona que asigna las respuestas.

Para evitar saber quién colocó qué respuestas, las encuestas se respondieron el mismo día y no se abrió la hoja con las respuestas hasta que todos hubieran participado.

GRÁFICO

La siguiente tabla muestra las competencias a evaluar, así como la calificación y la escala que necesita tener el perfil de los vendedores de Regola.

Competencia	Perfil Requerido	
	Escala	Calificación
Compromiso	3	3
Honestidad	4	4
Cierre de acuerdos	4	4
Respeto	4	4
H. de comunicación y R. Interpersonales	3	3

Escala de respuestas en la encuesta		
4	Totalmente de acuerdo	4
3	De acuerdo	3
2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
1	Totalmente en desacuerdo	1

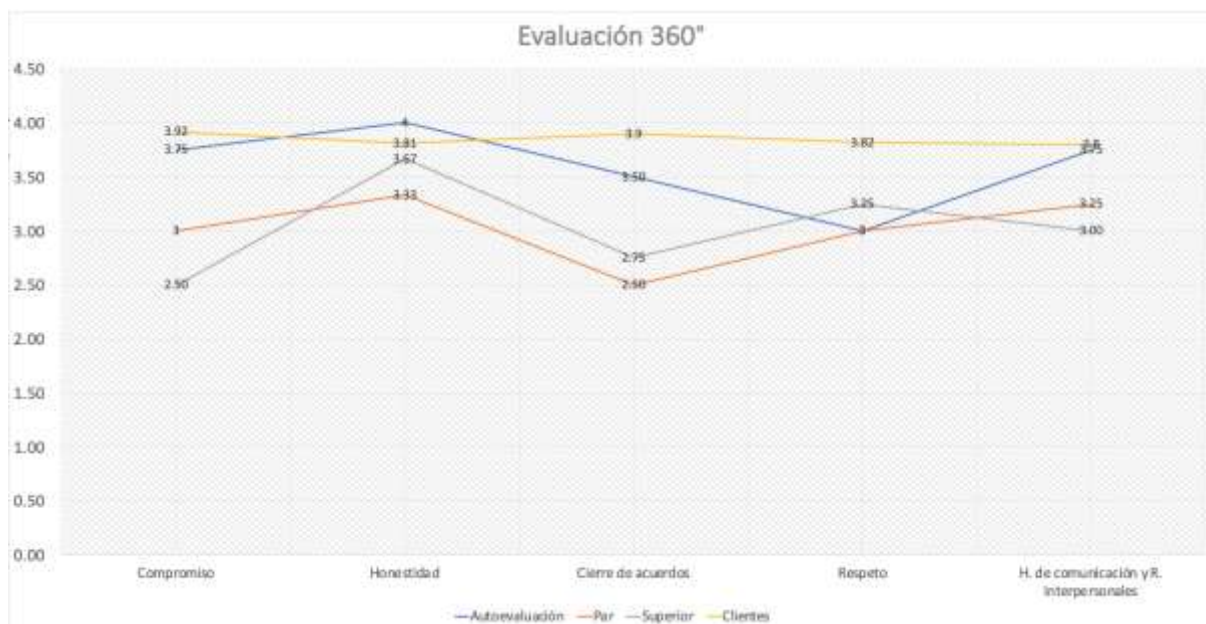
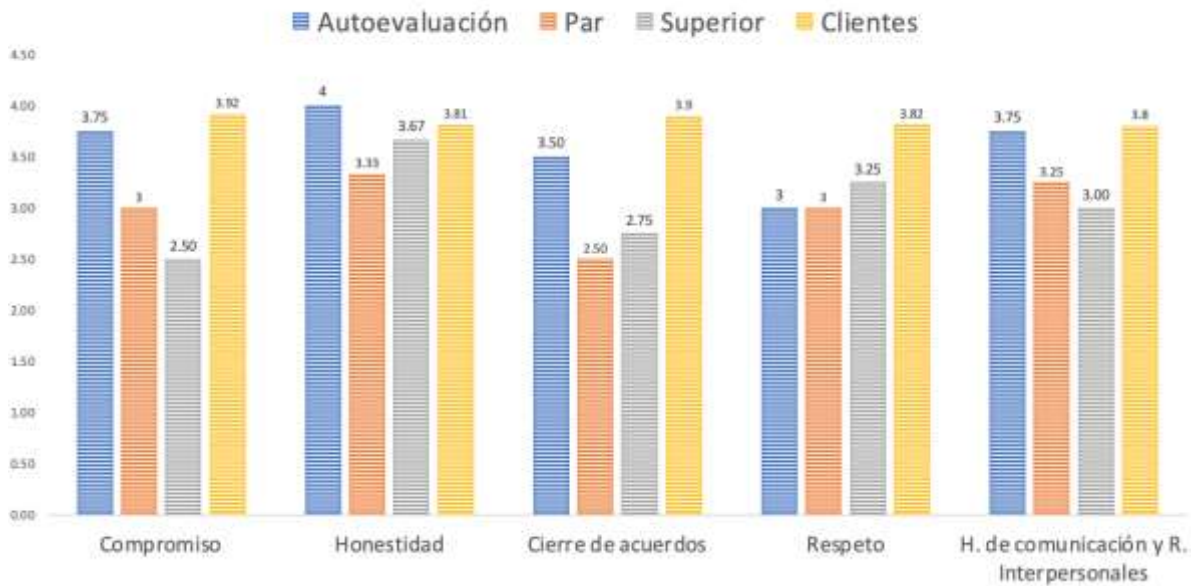
A continuación, se muestran los resultados de la autoevaluación y el promedio de las tres encuestas que se aplicaron para conocer el desempeño de las competencias en la parte de superiores, pares, clientes y autoevaluación.

Competencia	Autoevaluación	Par	Superior	Cientes	PROMEDIO
Compromiso	3.75	3	2.50	3.92	3.29
Honestidad	4	3.33	3.67	3.81	3.70
Cierre de acuerdos	3.50	2.50	2.75	3.9	3.16
Respeto	3	3	3.25	3.82	3.27
H. de comunicación y R. Interpersonales	3.75	3.25	3.00	3.8	3.45

En el siguiente gráfico se puede observar la comparación de todas las competencias y cada uno de los grupos que respondieron las encuestas, destacando lo siguiente:

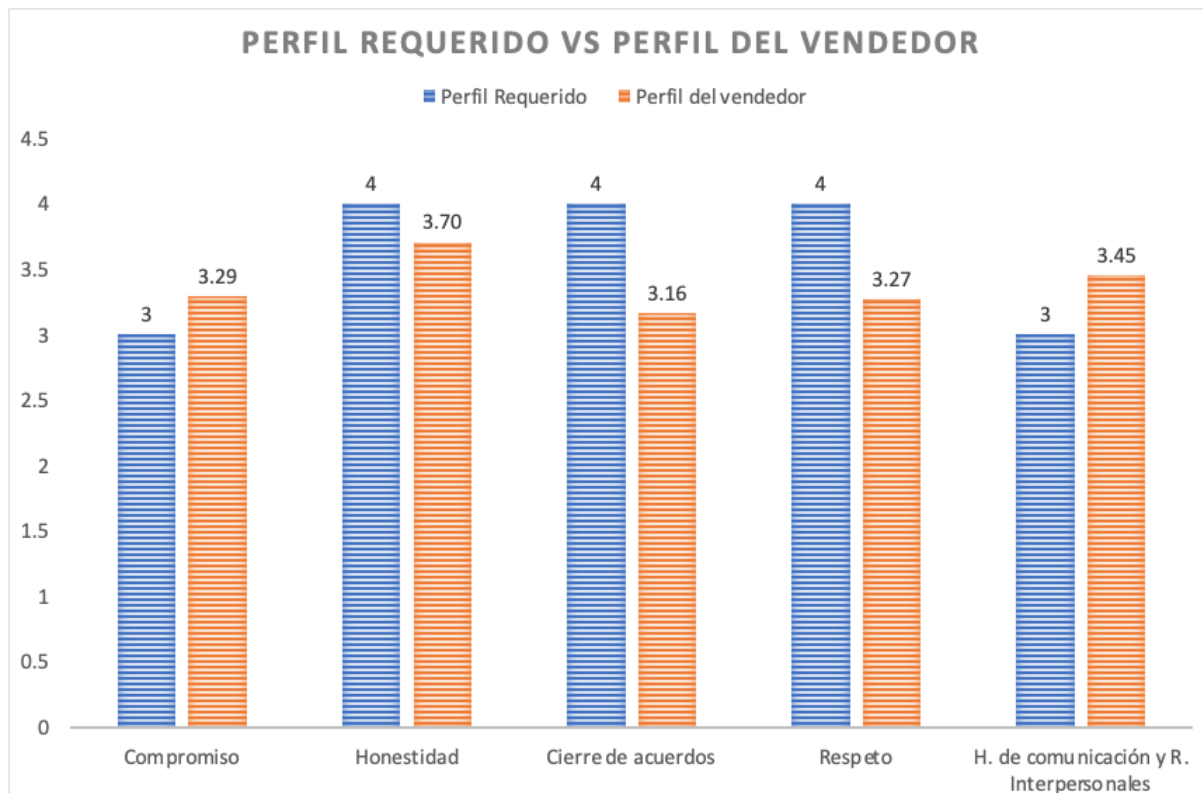
- En las competencias honestidad, cierre de acuerdos y respeto se encuentran por debajo de la calificación o grado requerido para el perfil de un vendedor, es decir se requiere trabajar en estos para lograr alcanzar lo requerido, sin embargo, no es un indicador muy alarmante, ya que solo está alejado por decimales.
- En la competencia Respeto, se puede percibir como en la autoevaluación el vendedor consideraba no ser tan capaz, obteniendo un 3, pero viendo los resultados con par, superior y clientes se obtuvo una puntuación más alta.
- En la competencia compromiso, habilidades de comunicación y relaciones interpersonales se obtuvo una puntuación mayor a lo requerido, por lo que se recomienda que se mantenga siguiendo las estrategias usadas como hasta ahora.

REPORTE 360°



Los siguientes datos son la comparación final entre el perfil requerido y el promedio final obtenido de las respuestas de todas las encuestas:

Competencia	Perfil Requerido	Perfil del vendedor
Compromiso	3	3.29
Honestidad	4	3.70
Cierre de acuerdos	4	3.16
Respeto	4	3.27
H. de comunicación y R. Interpersonales	3	3.45



Comparando el perfil requerido y los resultados, se puede observar:

- Trabajar en **Honestidad**, que hace referencia a hablar y actuar con sinceridad, es más que no mentir, engañar, robar o hacer trampas. Implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo.
- Trabajar en la competencia **Cierre de acuerdos**, que hace referencia a la capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas.
- Y, por último, pero no menos importante, trabajar en el **Respeto**, que es la capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco, tolerante y comprometerse de acuerdo con los valores morales.

Plan de Acción

El siguiente plan, tiene como objetivo crear un programa para poder desarrollar las competencias que se encuentran por debajo del promedio del perfil requerido para el puesto de gerente de recursos humanos. El plan debe impulsar al mejoramiento de las competencias y habilidades a través de herramientas específicas o capacitación necesaria para ello.

COMPETENCIA	ÁREAS A TRABAJAR	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA DE REALIZACIÓN
Honestidad	Par	Brindar críticas constructivas que ayuden a mejorar el desempeño de la labor.	A partir del 1/1/2023
	Superior	Mencionar cualquier aspecto relevante que afecte el funcionamiento del negocio (piezas faltantes, daño, etc)	A partir del 1/1/2023
	Clientes	Hacer comentarios reales respecto a la calidad del material.	A partir del 1/1/2023
Cierre de acuerdos	Par	Coordinar cartera de clientes.	A partir del 1/1/2023
	Superior	Participar en las decisiones, como fomentar el aplicar descuentos extras o promociones para aumentar monto de venta y mantener cautivo al cliente.	A partir del 1/1/2023
	Clientes	Permitir negociación por parte de los clientes que pueda conllevar un ganar-ganar.	A partir del 1/1/2023
Respeto	Par	Llevar una relación donde no se vea como competencia, brindar apoyo y compañerismo (Gerencia hacer dinámicas que busquen eso)	A partir del 1/1/2023
	Superior	Escuchar atentamente los comentarios y usarlos a favor de mejorar el desempeño.	A partir del 1/1/2023
	Clientes	Brindar servicio amable, justo y paciente.	A partir del 1/1/2023

Enlace encuesta clientes:

<https://encuesta.com/survey/XAvXJT4pmd/evaluacion-360o-regola>

Enlace encuesta internos (Superiores, pares y autoevaluación):

<https://encuesta.com/survey/B15NpfRW2n/evaluacion-360o-regola>

5. Plan o Gestión Financiera

La empresa realiza sus actividades con capital propio. No cuenta con obligaciones con instituciones financieras o terceras personas, sino con proveedores. Con ellos se trabaja por medio de compras a crédito con plazos de 30 hasta 60 días para cumplir con las obligaciones.

5.1 Estado de Resultados

A continuación, se presentará el Estado de Resultados de la empresa de abril a septiembre del año 2022.

Estado de Resultados Regola

ESTADO DE RESULTADOS

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
VENTAS	\$ 223,640.00	\$ 235,790.00	\$ 257,256.00	\$ 234,900.00	\$ 216,098.00	\$ 239,400.00
COSTO DE VENTAS	\$ 115,800.00	\$ 129,742.00	\$ 136,700.00	\$ 135,265.00	\$ 96,806.00	\$ 120,561.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 107,840.00	\$ 106,048.00	\$ 120,556.00	\$ 99,635.00	\$ 119,292.00	\$ 118,839.00
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 23,600.00	\$ 22,590.00	\$ 22,890.00	\$ 22,250.00	\$ 24,200.00	\$ 23,670.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 84,240.00	\$ 83,458.00	\$ 97,666.00	\$ 77,385.00	\$ 95,092.00	\$ 95,169.00

Nota: Elaboración propia

5.2 Balance General

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
ACTIVO						
Circulante						
Caja y bancos	\$ 223,640.00	\$ 235,790.00	\$ 257,256.00	\$ 234,900.00	\$ 216,098.00	\$ 239,400.00
Total de activo circulante	\$ 223,640.00	\$ 235,790.00	\$ 257,256.00	\$ 234,900.00	\$ 216,098.00	\$ 239,400.00
Total de activo Fijo						
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 223,640.00	\$ 235,790.00	\$ 257,256.00	\$ 234,900.00	\$ 216,098.00	\$ 239,400.00
PASIVOS						
Corto plazo						
Impuestos por pagar	\$ 2,500.00	\$ 3,413.00	\$ 4,300.00	\$ 2,356.00	\$ 2,890.00	\$ 3,951.00
Pago a proveedores	\$ 113,300.00	\$ 126,329.00	\$ 136,700.00	\$ 135,265.00	\$ 96,806.00	\$ 120,561.00
TOTAL DE PASIVOS	\$ 115,800.00	\$ 129,742.00	\$ 141,000.00	\$ 137,621.00	\$ 99,696.00	\$ 124,512.00
CAPITAL CONTABLE						
Capital Social	\$ 107,840.00	\$ 106,048.00	\$ 116,256.00	\$ 97,279.00	\$ 116,402.00	\$ 114,888.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 223,640.00	\$ 235,790.00	\$ 257,256.00	\$ 234,900.00	\$ 216,098.00	\$ 239,400.00

5.3 Indicadores

PRUEBA DE LIQUIDEZ

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 239,400.00}{\$ 124,512.00} = \boxed{1.92}$$

CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Activos Totales} - \text{Pasivos} = 239400 - 124512 = \boxed{\$ 114,888.00}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

$$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}} = \frac{\$ 124,512.00}{\$ 239,400.00} = \boxed{0.52}$$

$$\frac{\text{Capital Total}}{\text{Activos}} = \frac{\$ 107,840.00}{\$ 239,400.00} = \boxed{0.45}$$

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (%)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100 = \frac{\$ 533,010.00}{\$ 1,407,084.00} * 100 = \boxed{37.88}$$

Por medio de la prueba de liquidez se observa que la empresa cuenta con suficiente capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo. La prueba de liquidez es mayor a 1 (1.92) lo que muestra seguridad en que los pasivos sean pagados si los activos se convierten en efectivo.

El capital de trabajo es de \$114,888.00, lo que significa que son los bienes y derechos con los que cuenta la empresa después de cubrir la deuda.

La razón de endeudamiento muestra la proporción en que los activos, es decir, los recursos han sido financiados por personas externas a la empresa o por los accionistas. En este caso podemos observar que la mayor parte de los activos son financiados por terceros (0.52) mientras que las aportaciones del accionista son 0.45. Sin embargo, lo mejor es que la razón de endeudamiento se encuentre menor a 1.

La rentabilidad sobre ventas indica que 37.88% pasa a ser utilidad neta de cada peso que se vende.

ANEXO 2

Entrevista

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Actualmente cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo?
3. Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son?
4. ¿Cómo definirías la situación actual de la empresa?
5. ¿Cuáles son sus expectativas sobre el futuro de Regola?
6. ¿Actualmente cuenta con misión?
7. Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es?
8. ¿Actualmente cuenta con visión?
9. Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es?
10. ¿Actualmente cuenta con valores?
11. Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son?
12. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de Regola?
13. ¿Quién es su principal consumidor?
14. ¿Cuenta con alguna planeación o gestión financiera?
15. ¿Cuenta con estrategias de marketing para atraer clientes potenciales y retener a los actuales?
16. Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son?
17. ¿Cuenta con evaluación de desempeño para calificar al factor humano?
18. ¿Qué canales utiliza para realizar ventas?

ANEXO 3

Ficha de Observación Directa

REGOLA		Ficha de Observación directa			
Objetivo:	Identificar la situación actual de Regola mediante la observación directa para realizar el planteamiento de la planeación estratégica.				
Indicaciones para el observador:	Observar la franquicia con la que regala cuenta con los aspectos de la bitácora de observación, sin que se tenga acción de que se está llevando a cabo.				
Nombre del observador:		Escala:			Fecha:
		Siempre	Algunas veces	Casi siempre	Nunca
Indicadores					
Interacción					
Las modalidades de servicios llegan a tiempo					
La comunicación entre jefe, ayudante, clientes es correcta					
Se tienen bien distribuidos los factores de cada proceso					
Cada empleado cumple con sus funciones establecidas					
Las ventas son inferiores a las de los productos fabricados vendidos por los clientes					
Las ventas son altas ante las distintas situaciones que se presentan					
Entorno					
El cliente muestra lo que necesita					
Se ofrece una variedad menor a 2 de acuerdo a lo que el cliente busca					
Los clientes que visitan el lugar ya habrán sido antes					
Se muestran con distintas formas de comercializar los productos					
Se atiende a los clientes en cuanto a la calidad y apariencia de sus de acuerdo al material					
Como es el trato que brinda al trabajador al cliente					
Se hace una relación estrecha con los clientes					
Se mantiene contacto con los clientes recurrentes					

Redacción del informe de la empresa

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo lo que las obliga a tomar decisiones con mayor rapidez y precisión. En el presente documento se realizó una investigación cualitativa, sobre la planeación estratégica de Regola joyería. Generando la información por medio de entrevista a la dueña, observación directa y análisis de distintas bibliografías especializadas en el tema. Con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades para poder trazar el camino y plan de acción a seguir.

Contemplando que la empresa al no contar con una estructura organizada ha impedido que los esfuerzos aplicados le funcionen, puesto que es difícil guiarlo cuando no se cuentan con indicadores e información que les permita analizar su situación actual y por ende afrontar el futuro para el negocio.

Según Actio (2019) “Una empresa que no planifica, no sabe lo que quiere conseguir y no dirige sus acciones hacia ella. En la práctica, eso es «gestión en la oscuridad». Y en el mejor de los casos, significa estancamiento” (párr. 7). Debido a lo anterior, existe un problema identificado en la empresa, dicho problema se resume en no tener al momento una planeación estratégica que les permita formular y ejecutar las estrategias de la organización con la intención de aplicarla de acuerdo con su misión, en su contexto actual.

Los líderes de las empresas deben tener una idea de hacia dónde va dirigido el negocio, para ello se establecen objetivos y sus respectivas estrategias, esto con el fin de guiar o trazar el camino a seguir de las organizaciones, según Chiavenato (2017), la estrategia es: “Un amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas con relación a su situación actual” (p. 4). El establecer una estrategia ayudará a tener una mejor perspectiva sobre lo que se quiere lograr, debido a que esta marcará los pasos a seguir, lo que revela una buena decisión sobre todo para los pequeños negocios como Regola que comúnmente no cuentan con esto.

Por ello, se propone para Regola analizar su posición actual y a partir de ahí administrar adecuadamente su planeación estratégica, es decir, que, por medio de estructurar su plan de negocios, se busca describir al mismo, analizar la situación en el mercado,

estableciendo las acciones que se realizarán en el futuro para poder potencializar el desempeño de Regola Joyería. Al aplicar la planeación estratégica ayuda a crear el futuro de la empresa y que esta no vaya sin rumbo.

De acuerdo con Heredia (2017), “los pasos de la planeación estratégica son los siguientes; declaración de la visión y misión, establecimiento de valores, análisis externo e interno de la empresa, establecimiento de objetivos generales, diseño, evaluación y selección de estrategias, y diseño de planes estratégicos” (p. 2-4). Se pretende tomar como base los pasos antes mencionados, pero también profundizar en el plan de negocios para tener un panorama más amplio y establecer la mejor estrategia de acuerdo con el contexto de Regola.

El plan de negocios permitirá a Regola no sólo tener una idea más clara de donde está, sino que también ayudará a entender hacia dónde se dirige y los recursos que necesita para posicionarse donde quiere, tomando en cuenta el entorno actual.

Considerando que la situación inicial de la empresa no estaba clara debido a que no contaba con una estructura establecida, es decir, no tenían una planeación a corto, mediano y largo plazo. Lo que les impedía tener una perspectiva hacia dónde ir, puesto que el sistema con el que venían trabajando no funcionaba adecuadamente.

Como se mencionó anteriormente en el proyecto para poder resolver la problemática se partió del desarrollo de la planeación estratégica para la organización de Regola joyería, iniciando con un análisis FODA en el que se identificó que la empresa cuenta con la oportunidad de introducirse al mercado digital, asimismo basándose en la investigación se recomienda aplicar diversas estrategias como: Centrar esfuerzos en redes sociales incorporando WhatsApp Business, también, aplicar marketing de contenidos realizando un promedio de 25 publicaciones al mes, estas publicaciones serán en redes sociales como Facebook e Instagram.

De acuerdo con los resultados obtenidos e identificados mediante la observación directa, se percibió que mientras el mercado mayorista obtiene una ganancia del 75% al 50%, el minorista genera una utilidad desde el 100% hasta el 800%, lo que indica que el mercado minorista es una gran oportunidad para aumentar los ingresos de Regola. Por lo que con el

objetivo de ganar clientes se sugiere enfocarse a un mercado digital debido a que es un mercado minorista.

De la misma manera por medio del análisis FODA se identificó que considerando el aumento de número de proveedores se tiene la oportunidad de buscar nuevos con mayor calidad y menores precios para agregarlo como un diferenciador que servirá como una fortaleza futura. Es recomendable seleccionar a sus proveedores de manera cuidadosa evaluando cercanía, precio-calidad, tiempos de entrega, variedad de modelos y productos, ya que servirá para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.

Pudimos distinguir que anteriormente la marca no contaba con un segmento de mercado bien definido por lo que se trabajó en identificarlo y crear estrategias en el negocio, ya que es recomendable tener un enfoque de calidad mediante una adecuada estrategia de marketing. Aconsejando aplicar diversas tácticas internas en pro de la empresa, como lo son: Incorporar un sistema de inventarios especializado en joyería (SICAR), brandear el establecimiento alineando a la identidad corporativa con la marca, colocar una lona en la entrada del centro joyero con la intención de buscar prospectos en el mercado mayorista y diseñar folletos (con código QR).

Considerando que Regola a pesar de ser una empresa que ofrece productos, es de suma importancia que enfoque sus esfuerzos en el factor humano puesto que estos son los que realizan la labor de venta, es decir, que si los vendedores no brindan un buen servicio las ventas del negocio disminuyen. Por tal motivo se diseñó su estructura organizacional (organigrama) para poder establecer las relaciones entre puestos, asimismo, se elaboró la descripción de puestos de vendedores alineados a los valores de la empresa para solicitarlos como competencias cardinales en el proceso de contratación.

Al ser microempresa el proceso de contratación lo lleva a cabo un externo, por lo que se esquematizó para una mayor comprensión por parte de los gestores del negocio, posterior a ello se elaboró la evaluación de desempeño de vendedores ya que son los que tiene contacto directo con el cliente, partiendo de un método de evaluación tradicional de 360° donde se creó un plan de acción en pro de mejorar la atención brindada por parte de los vendedores hacia los clientes.

Considerando que todo fin de un negocio es obtener utilidades se realizó el plan o gestión financiera, donde se concluyó que el negocio pese a ser una pequeña empresa si es rentable tomando en cuenta indicadores financieros, comprobando por medio de la prueba de liquidez que la empresa es capaz de cubrir sus pasivos, de la misma manera, se observa que su rentabilidad sobre ventas pasa a ser utilidad neta de cada peso que vende. Anteriormente la empresa no contaba con ninguna planeación financiera por lo que se recomienda siempre contar, revisar y actualizar las proyecciones financieras para saber la situación actual en números de la empresa y hacer pronósticos financieros que vayan de la mano con los objetivos de la empresa.

Después de analizar a la empresa se concluye que pese a sus limitaciones por no contar con la planeación estratégica es un negocio atractivo y estable que con una correcta administración puede potencializar su crecimiento. De acuerdo con LegisComex (2012) “Existen aproximadamente 12 mil empresas de regalos y joyería en el país, de las cuales el 12 % son exportadoras, siendo este un mercado muy atractivo con hasta el 5% de crecimiento” (Párr. 34). Es por ello, que se han ido explorando nuevas y diversas formas de comercializar estos materiales y se crea un mercado más competitivo. Ya que al pertenecer al sector de joyería siempre se cuenta con una demanda alta y un mercado extenso en el que sabiendo implementar las estrategias que se mencionaron se puede tener una mayor participación de mercado y con ello el crecimiento y expansión de la marca.