

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	S. B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5°	P. C. José Abraham González Lemus.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Administración y Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, 19 de septiembre de 2008

Licenciado

JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a su designación como Asesor de la Tesis Profesional de la estudiante ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS, Carné 2000-12796 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesorarle en el tema "**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE**".

De conformidad con los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable de determinación de estrategias en el plan estratégico de una empresa de calzado.

A respecto de lo anterior, presento a su despacho mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

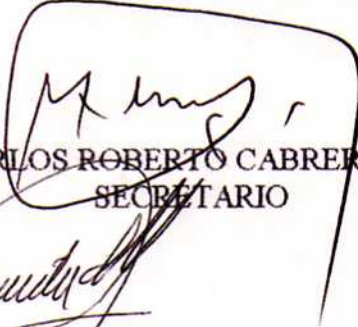
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECAÑATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE MARZO DE DOS MIL NUEVE.**


Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.1 del Acta 4-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de marzo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 209-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de noviembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE", que para su graduación profesional presentó la estudiante ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECA AIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS Y LA VIRGEN MARÍA:

Luz divina que ha guiado mi vida y me ha permitido culminar mis estudios.

A MIS ABUELOS:

Arnulfo Santos Solares y Natividad de Jesús Donis de Santos
Eduardo Guerra Castellanos y Rosa Castillo de Guerra
Ángeles que desde el cielo me cuidan.

A MIS PADRES:

Alberto Eduardo Guerra Castillo
Ethelvina Santos Donis de Guerra
Un agradecimiento especial por llevarme siempre de la mano por el camino correcto, gracias por su amor y ejemplo.

A MI ESPOSO:

Elías Antonio Rodríguez Palma
Por su amor y apoyo en todo momento, gracias por compartir tantos momentos especiales.

A MI HIJO:

Esteban Alberto Rodríguez Guerra
Por ser el regalo más valioso que Dios me ha dado, gracias hijo por existir.

A MIS HERMANAS:

Lilian del Rosario Guerra Santos
Andrea Lucía Guerra Santos
Por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, las quiero con todo mi corazón.

A MIS TIOS Y PRIMOS:

Por su cariño y aprecio.

A MIS AMIGOS:

Por su apoyo y sincera amistad en cada etapa de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Centro del Saber.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EN ESPECIAL A LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

Por los conocimientos adquiridos.

Gracias, porque sin ustedes no hubiera sido posible este logro.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
	1.1.1 Empresa de calzado	1
	1.1.2 Fabricación de calzado	2
1.2	Administración	2
	1.2.1 Elementos de la administración	2
1.3	Proceso administrativo	3
	1.3.1 Planeación	3
	1.3.2 Organización	4
	1.3.3 Integración	4
	1.3.4 Dirección	5
	1.3.5 Control	5
1.4	Tipos de planes	5
1.5	Administración estratégica	9
	1.5.1 Estrategia	10
1.6	Planeación estratégica	11
	1.6.1 Proceso de planeación estratégica	12
	1.6.2 Modelos conceptuales de la planeación estratégica	17
	1.6.3 Propósitos de la planeación estratégica	17
1.7	Diagnóstico	18

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CALZADO MICHELLE

2.1	Metodología	20
2.2	Antecedentes	21
	2.2.1 Marco legal	23
	2.2.2 Finalidad y función	23
	2.2.3 Funciones	24
2.3	Estructura organizacional	25
2.4	Análisis del microentorno	27
	2.4.1 Factores económicos	28
	2.4.2 Factores políticos y culturales	30
	2.4.3 Factores tecnológicos	31
2.5	Situación actual del mercado	32
	2.5.1 Oferta	33
	2.5.2 Demanda	34
	2.5.3 Comercialización	34

2.5.4 Competencia	35
2.6 Situación actual de la empresa	35
2.6.1 Planeación	38
2.6.2 Organización	40
2.6.3 Integración	42
2.6.4 Dirección	43
2.6.5 Control	45
2.7 Tamaño del mercado	46
2.8 Análisis de la información	47
2.9 Análisis del ambiente interno y externo	48
2.9.1 Análisis FODA	48
2.9.2 Matriz FODA	52

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE

3.1 Descripción de la propuesta	53
3.2 Formulación del plan estratégico	54
3.2.1 Misión	54
3.2.2 Visión	54
3.2.3 Valores Morales	54
3.2.4 Presupuesto	63
3.2.5 Implementación	63
3.2.6 Retroalimentación y control	73
3.2.7 Proyección de utilidades	74
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexo	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
1	Proceso de planeación estratégica	12
2	Organigrama nominal	26
3	Área que merece mayor atención	27
4	Necesidad de inversión para crecimiento	29
5	Atención de parte del gerente general a los aspectos relacionados con la empresa	30
6	Equipo y mobiliario adecuado	32
7	Oportunidades dentro de la empresa	38
8	Conocimiento de los trabajadores sobre proyectos de la empresa	39
9	Conocimiento de un futuro plan estratégico	39
10	Conocimiento de los objetivos de la empresa	40
11	Planificación y organización dentro de la empresa	41
12	Personal de nuevo ingreso que ha recibido información	42
13	Personal que ha recibido con claridad las instrucciones de Gerencia General	44
14	Comunicación entre el gerente y los trabajadores	44
15	Opinión de los trabajadores sobre si la empresa es Reconocida en el mercado	47

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Nivel de precios	33
2	Distribución de costos y utilidades	37
3	Costo de implementación de programa de crecimiento	63
4	Proyección de utilidades periodo 2009-2011	74
5	Inversión en maquinaria	75
6	Inversión en recurso humano	75
7	Inversión en instalaciones	76

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
1	Plan Estratégico 2009-2011	56
2	Plan de Acción	57
3	Plan de Acción	58
4	Plan de Acción	59
5	Plan de Acción	60
6	Plan de Acción	61
7	Plan de Acción	62

ÍNDICE DE FICHAS

No.		Pág.
1	Capacitación	65
2	Evaluación del mercado	66
3	Publicidad	67
4	Expansión	68
5	Comunicación interna	69
6	Organización	70
7	Normas y procedimientos	71
8	Relaciones públicas	72

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Pág.
1 Cronograma de actividades año 2009	73

INTRODUCCIÓN

La formulación de un plan estratégico para una empresa que tiene algunos años de permanecer en el mercado, siempre es un reto y sus resultados se anticipan como beneficiosos, toda vez que de estar operando con una administración empírica en cuanto a instrumentos administrativos se refiere y con un horizonte para un cortísimo plazo, no mayor de un año, puede mejorar sus expectativas en un mediano plazo con la definición de su misión y para un plazo más largo con una visión basada en el mejoramiento general que se propone realizar.

La empresa estudiada aunque en la mente de una sola persona ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias a la sagacidad de su gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de laborar ha garantizado por lo menos el salario de todos los trabajadores, por varios años. Tal ha sido el éxito alcanzado en este sentido, que los trabajadores no han emigrado a otras empresas productoras nacionales.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto nacional como internacional, ahora que está de moda el incremento desmedido en los precios de los combustibles que traen colateralmente un incremento automático en el nivel de precios, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra.

Un plan estratégico en ejecución requerirá de inversión en organización por áreas de especialización, capacitación en el sector productivo, campañas de publicidad y propaganda para posicionarse en la mente del consumidor y un proceso agresivo de expansión. Tómese en cuenta el esfuerzo adicional que ello representa debido a que se compite con otras empresas en igualdad de oportunidades y con sus estrategias innovadoras.

Para la consecución del plan fue necesario abstraerse de todos los cálculos de costos de materias primas, salarios y comisiones de ventas, utilizando como información básica las utilidades netas obtenidas en cada par de calzado vendido y suponer que toda la producción es vendida. Por lo tanto no se manejan incrementos de costos en materias primas, salarios y comisiones de venta, puesto que ese no es el objetivo del presente trabajo de tesis. En todo momento y dependiendo de la cobertura y crecimiento de la empresa el gerente puede tomar la decisión de realizar pedidos al por mayor a otras empresas o proporcionar las materias primas y materiales para realizar un proceso de producción por el sistema de maquilas u otra modalidad de aprovisionamiento de productos de la manera que le convenga.

Se plantea un plan estratégico para un período corto de tres años, partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado a través de una encuesta a trabajadores del área de producción y de un análisis por medio de una la matriz FODA, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades que les da la experiencia de haberse mantenido en el mercado por varios años y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas. El costo de ejecución del plan se constituye en un activo más de la empresa porque orienta a los trabajadores en cumplimiento de sus atribuciones, sienta las bases para el crecimiento y expansión, señala la velocidad de la ampliación del mercado y lo que es igual de importante como compartir la responsabilidad de manejo de la empresa con la subgerencia y supervisores.

La propuesta de planeación estratégica está contenida en 3 capítulos: El capítulo I contiene conceptos teóricos sobre administración y planeación estratégica; el capítulo II se refiere a una descripción de la empresa y su situación actual, así como los resultados obtenidos por medio de una encuesta realizada a los trabajadores del área operativa; el capítulo III contiene la propuesta de planificación estratégica, incluyendo un esbozo de matrices de plan

estratégico, matriz de plan operativo y una matriz de plan de acción. Finalmente derivado de la investigación realizada, se plantean conclusiones y recomendaciones que de ejecutarse podrán conducir a la empresa hacia su mejor desarrollo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital)”. (12:7)

“La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entono los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.” (12:8)

1.1.1 Empresa de calzado

Es una organización lucrativa que se dedica a la fabricación y/o comercialización de calzado como actividad principal.

“Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.” (12:12)

1.1.2 Fabricación de calzado

A través del tiempo ha ido evolucionando el trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave, resistente al sol y la humedad.

Los tratamientos con sales minerales fueron logrando cada vez mejor calidad de material para la fabricación del calzado, los materiales blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como: encolado, la colocación del forro, el lavado, estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios.

La medida de los zapatos se hace por puntos franceses, que equivalen a dos tercios de centímetro. Por ejemplo, el pie de un bebe que mida alrededor de 13.33cm necesitará un calzado número 20.

1.2 Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta definición se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o grandes, lucrativas y no lucrativas, manufactureras y de servicio.

“La administración consiste en darle forma, de manera constante a las organizaciones, las cuales cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores etc.” (9:2)

1.2.1 Elementos de administración

- “Objetivo: siempre está enfocada a lograr fines.

- Eficiencia: optimizar los resultados mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- Grupo social: que se dé siempre en un organismo social.
- Colaboración del esfuerzo ajeno: se necesita la colaboración de otras personas para lograr resultados.
- Coordinación de recursos: se requiere combinar los recursos que intervienen en el logro de un fin común.” (9:6)

1.3 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades de manera continua, es decir dentro de un proceso.” (6:12)

“El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales de acción son: producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, es decir, eso es lo que se administra.”(9:23)

1.3.1 Planeación

“Los diccionarios definen la palabra plan como cualquier proyecto, programa o método desarrollado con anticipación para lograr un objetivo. De esta definición se concluyen tres aspectos importantes del proceso de planeación administrativa:

- El objeto de valores, objetivos y metas son los fines hacia los que se encauza el proceso de planeación.
- El futuro, la planeación efectiva depende de la valoración exacta del futuro.
- El proceso, la valoración exacta del futuro depende de una buena valoración analítica basada en la experiencia de las tendencias y causas del pasado.” (3:83)

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación.”(9:38)

1.3.2 Organización

“La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) y la estructura organizacional.”(14:20)

1.3.3 Integración

“Esta función se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas.” (11:36)

1.3.4 Dirección

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de metas organizacionales y grupales. “Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa”. (11:498)

1.3.5 Control

“Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo.” (14:21)

1.4 Tipos de planes

“Los planes pueden dividirse por su clase, son los más comunes o básicos, de ahí que sean los más estudiados. De igual manera existe la subdivisión según su uso, los cuales son planes de uso único y de uso repetitivo o continuo. Los planes de uso único son los que una vez realizados ya no se toman en cuenta, pues tienen aplicación ulterior y los de uso repetitivo o constante son los que van a servir de guía en repetidas ocasiones.” (9:43)

“Cuando los planes se estratifican por su período de tiempo, simplemente se diferencian por el lapso en que se realizarán. Comúnmente el corto plazo se trata de meses a un año, mientras que el mediano plazo es de uno a tres años y el largo plazo se refiere a períodos de tres a cinco años.” (9:43)

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse por lo que debe contar con una clasificación de planes, entre los que se pueden mencionar: misión, objetivos, metas, procedimientos, estrategias, programas y presupuesto.

a. Misión

“Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio”. (2:155)

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (9:45)

b. Objetivos

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización de los individuos”. (7:32)

“Los objetivos suponen juicios de valor y por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos), pueden ser manejados por un

método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo”. (4:52)

“Los objetivos se clasifican en:

A corto y a largo plazo, un objetivo se considera de corto plazo cuando su duración es de menos de un año y a largo plazo cuando su duración es de más de un año.” (7.33)

c. Valores Morales

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona y bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, como vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, enriquecen su valor moral.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

d. Procedimientos

“Establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse.” (8:151)

“Cuando es importante que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede establecer un detallado plan permanente llamado procedimiento.” (9:47)

“Los procedimientos son planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.” (9:47)

Existen dos aspectos importantes que guían los procedimientos:

- Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente (gráficas de proceso, flujogramas)
- Deben ser periódicamente revisados para hacerlos más eficientes.

e. Programas

“Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de plan es el contenido

(por lo general desarrollado a largo plazo), de estos recursos en la forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación.” (9:48)

Por lo general en una organización los principales programas se encuentran bajo distintas formas: investigación, ampliación de ventas, inventarios, requisitos de producción y necesidades financieras así como el entrenamiento y perfeccionamiento del personal para poder enfrentarse a un cambio mayor.” (9:48)

“Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.” (7:35)

1.5 Administración estratégica

“Es el pensamiento de administrar las organizaciones, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.” (12:4)

La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación, la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esto no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran la empresa, sino que todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima.

1.5.1 Estrategia

El propósito de la estrategia, es “determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que llegue a ser la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.” (4:53)

“Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.” (12:5)

“Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.” (8:147), si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

“Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

Determinación de los cursos de acción o alternativos, consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

Evaluación, analizar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como árbol de decisiones, etc.

Selección de alternativas, considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa”. (7:35)

1.6 Planeación estratégica

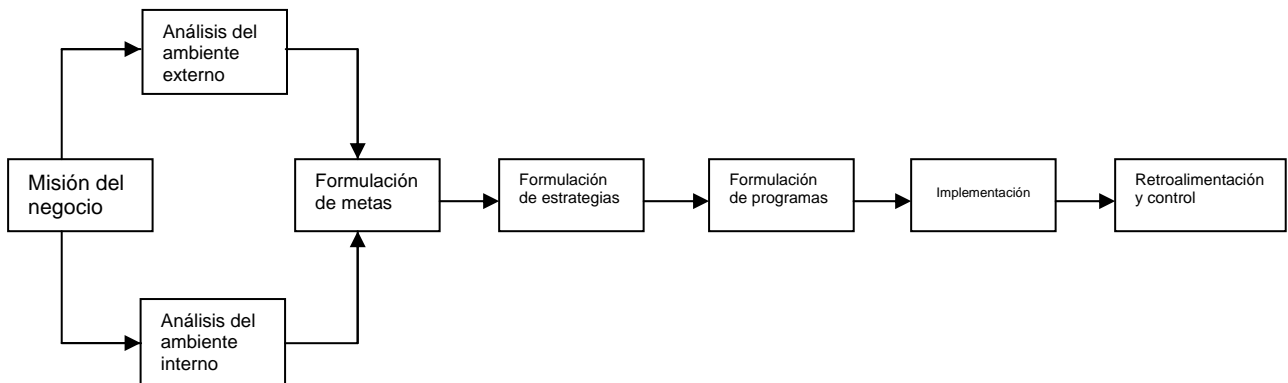
“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.”(9:65)

“Toda empresa necesita para su funcionamiento tomar complicadas decisiones, desde las de tipo general a las específicas que incluyen procesos diarios. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones, requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen.”(4:52)

1.6.1 Proceso de planeación estratégica

En el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis ambiental (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control.

Gráfica 1
Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Dirección de Marketing. Philip Kotler. Edición del Milenio. Año 2001

a. Misión de negocios

“Las organizaciones de negocios acuden al uso del término misión con la idea de establecer un norte específico hacia el cual se dirijan todos los esfuerzos organizacionales. En realidad no existe otra forma de interpretar el hecho. El concepto de misión, por otra parte, se extrae de su ámbito típicamente táctico y se coloca en una dimensión más elevada. Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo al objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones.” (13.1)

“Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa, por lo que la misma no intenta conseguir clientes entre los estudios de televisión pequeños, conseguir clientes ofreciendo el precio más bajo, ni incursionar en productos que no sean de iluminación”. (10:76).

b. Análisis ambiental

“El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis de *statu quo* que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que se interactúa.” (9:67)

“Cualquier cambio ambiental y cualquier innovación en la organización afectará a todos los factores, por lo que descuidar sus relaciones sistemáticas ocasionará graves problemas.” (9:68)

“Existen diversos marcos de análisis para examinar los eventos que afectan las organizaciones, entre los que destacan: Marco Mc.Kinsey -7-S”, modelo de las “P” para determinar la oferta de satisfactores al mercado, modelo de las cinco fuerzas para entender la rivalidad competitiva, matriz FODA para identificar los activos y pasivos competitivos internos y externos de la organización.”(9:69)

b.1 Matriz FODA

“El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas).”(9:69)

“El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos” (9:70)

b..2 La base de datos: situación actual

“El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado”. (2:130) Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

“**Análisis de clientela y mercado**, el cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.” (2:131)

“**Recursos de la empresa**, entre los principales recursos en una evaluación de situación se encuentran: recursos financieros, eficacia del uso de recursos, evaluación de trabajadores, instalaciones, inventarios, situación del medio ambiente, sistemas de mercadotecnia y distribución, desarrollo de nuevos productos y desempeño directivo.” (2:132)

“**Competencia**, la empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general y en competidores en particular.”(2:133)

“Medio ambiente, entre las categorías más importantes de las fuerzas ambientales que tienen influencia en la empresa se encuentran: económica, demográfica, social, política, tecnológica y legal.” (2:134)

c. Formulación de metas

“Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FODA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación. Esta etapa del proceso se llama formulación de metas. Los gerentes emplean el término metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales”. (10:79)

“Otros equilibrios importantes son los que deben establecerse entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración profunda en los mercados existentes y el desarrollo de mercados nuevos, entre las metas de utilidades y las metas sin fines de lucro y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta”. (10:80)

d. Formulación de estrategias

“Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles”. (10:80)

“Aunque hay muchos tipos de estrategias de marketing que se pueden usar:

- **Enfoque:** Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta”. (10:80)

e. Formulación de programas

“Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas”. (13:1)

“Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados”. (10:81)

f. Implementación del proceso de planeación estratégica

“Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. Existen cuatro elementos con los cuales las empresas logran tener más éxito al implementar sus estrategias, estos son:

- Estilo.
- Habilidades.
- Personal.
- Valores compartidos”. (10:83)

g. Retroalimentación y control

“Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente. Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos”. (10:83)

1.6.2 Modelos conceptuales de la planeación estratégica

“Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.” (2:23)

1.6.3 Propósitos de la planeación estratégica

“Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos en especial como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Los altos directivos deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma, solo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.” (2:61)

“Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada

posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgente.” (2:62)

1.7 Diagnóstico

Es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina "sujeto de diagnóstico".

En términos generales, para hacer un diagnóstico casi siempre se realizan las siguientes acciones:

- Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante.
- Análisis de la información recolectada para descubrir los problemas.
- Descubrimiento de las causas de los problemas.

Estas acciones se pueden realizar dentro de un proceso de análisis FODA que de acuerdo con su significado:

- Debilidades con las Oportunidades -DO- donde la empresa deberá de aprovechar las oportunidades del ambiente exterior para disminuir las debilidades.
- Debilidades con las Amenazas -DA-, en esta sección la empresa puede disminuir las debilidades que posee tratando de evadir las amenazas del exterior.

- Fortalezas con las Oportunidades –FO-, aquí la empresa podrá utilizar las fortalezas que posee para aprovechar los beneficios oportunos de afuera de la misma.
- Fortalezas con las Amenazas –FA-, por último la empresa podrá utilizar sus fortalezas para poder minimizar el impacto de las amenazas que la pueden afectar.

Lo anterior permite evaluar las alternativas viables que la empresa podría aplicar para su mejor desarrollo y optimización de los recursos con los aspectos evaluados en el diagnóstico FODA.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE

2.1 Metodología

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa, se realizó una investigación de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información, fueron entrevista dirigida y encuesta a los trabajadores, con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma; de igual manera se recopiló información documental para obtener datos relacionados con el tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia y aspectos que se relacionen con el presente tema.

La entrevista dirigida se le realizó al gerente general de la empresa, al gerente administrativo, a los dos supervisores de producción y tres vendedores rutereros, con la finalidad de conocer la historia, el proceso de formación y las actividades que realiza tanto él como sus trabajadores, así como datos generales que sirvan de guía para la realización de la presente investigación.

La encuesta a los trabajadores, se realizó con la finalidad de conocer aspectos internos, así como la identificación que muestran con la empresa y la percepción que tengan de la administración y el manejo de la misma.

La información anterior constituyó la base para la realización de un diagnóstico utilizando para ello la metodología del análisis FODA para determinar: En el ámbito interno, ¿cuáles son los elementos que constituyen sus verdaderos activos de trabajo? y ¿cuáles otros presentan deficiencias o incapacidades que

podrían impedir el logro de sus objetivos? En el ámbito externo, establecer las oportunidades que el mercado ofrece y las amenazas a enfrentar para aprovecharlas y llevar a cabo sus planes.

2.2 Antecedentes

La empresa fue fundada en el año 2000, el propietario trabajó como vendedor rutero por 7 años desempeñándose como uno de los mejores trabajadores de su empresa, recibiendo altas comisiones y viajes como premios por ventas, adquiriendo experiencia para formar su propio negocio.

Luego de trabajar como asalariado, decidió fundar su propia empresa, habiéndose enterado de otros compañeros colegas vendedores que mandaban a maquilar sus líneas de productos y contrataban personal para su distribución.

La empresa inició sus operaciones formalmente en el año 2002, orientada a servir al consumidor directo, habiendo diseñado un sistema de ventas al crédito mediante un pago inicial como enganche y dos pagos mensuales. Este sistema únicamente le permitió realizar ventas basadas en la confianza y conocimiento previo de las personas, algunas de las cuales fueron atendidas por referencias de otros clientes.

Fue hasta el año 2004 que el propietario contrató mano de obra independiente, creando estilos de calzado para dama como sandalias de tacón corrido y sin tacón, este producto poco a poco se posicionó en las preferencias de los consumidores del altiplano occidental, por lo que con una demanda incrementada se vio en la necesidad de contratar a dos jefes de producción, quienes se encargaban de elaborar el diseño, comprar el material, así como verificar el trabajo de los obreros y pagarles.

Ese mismo año se decidió constituir la empresa como Sociedad Anónima, por lo que se solicitaron los servicios de un Abogado que elaboró la escritura de la sociedad; registrándola en su protocolo y posteriormente llevándola al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos.

Para nombrar al Representante Legal y/o Gerente General, el abogado solicitó la Cédula de Vecindad y Número de Identificación Tributaria (NIT) al propietario, el cual fungiría en ese puesto. Luego se elaboró el acta de nombramiento de Representante Legal y Gerente General y se llevó la misma al Registro Mercantil, realizando los trámites correspondientes.

De igual manera se procedió a inscribir la empresa en el Régimen de Seguridad Social, descontándose la cuota laboral correspondiente a los trabajadores posteriores a la inscripción.

La empresa fue inscrita con la Razón Social de SAM S.A., donde la letra M es referencia del nombre Michelle, habiendo decidido el propietario inscribirla con las iniciales de los miembros de su familia, utilizando como nombre comercial “Calzado Michelle”.

Se encuentra ampliado sus actividades, contratando mano de obra y adquiriendo su propia materia prima como mayorista, asimismo ha diversificado los estilos de calzado, contando a la fecha con más de 19 modelos.

Este producto poco a poco ha logrando posicionarse en los gustos y preferencias de los consumidores del altiplano occidental y actualmente se encuentra ampliando sus actividades, contratando mano de obra y adquiriendo su propia materia prima como mayorista, creando diversidad de estilos de calzado para dama, ubicada en el municipio de Villa Nueva.

Actualmente distribuye su producto en el mercado del interior del país, especialmente en el altiplano occidental, que cubre los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Quiché y Sololá.

Motivado por el acelerado crecimiento de la empresa, la gerencia ha decidido realizar un estudio que le permita superar problemas, tales como: carencia de elementos de planeación (por a la ausencia de herramientas de trabajo que permitan su desarrollo y crecimiento), inadecuada asignación de tareas, poca identificación que muestran los trabajadores con la empresa y necesidad de ampliar su mercado, gracias a la aceptación del producto que distribuye.

2.2.1 Marco legal

La empresa, está inscrita como una Sociedad Anónima y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento, como son: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), emisión de facturas, entre otros. Su naturaleza es comercial-industrial y su objeto es la fabricación y distribución de calzado.

2.2.2 Finalidad y función

La empresa tiene como finalidad principal ser el sostén de la familia, proporcionando fuentes de trabajo para los miembros de la misma por lo que todos laboran en la empresa en distintos puestos, siendo el gerente general el accionista mayoritario.

Su función principal es producir y distribuir el calzado en el área del altiplano occidental del país, posicionándose en las preferencias de los consumidores y logrando que los mismos adquieran el producto constantemente basándose en su calidad.

2.2.3 Funciones

Las principales atribuciones en los puestos de trabajo, establecidas de acuerdo con presente estudio son:

a. Gerente general

- Administrar las actividades de la empresa.
- Representar administrativa y legalmente la empresa.
- Buscar los métodos y sistemas para la superación de la empresa.
- Realizar visitas periódicas con los vendedores para supervisar el trabajo.

b. Secretaria

- Recibir correspondencia, ordenarla y archivarla.
- Atender vía telefónica a los clientes.
- Cualquier requerimiento de las autoridades superiores.

c. Gerente administrativo

- Contratar personal, y realizar todas las acciones de su movimiento.
- Llevar el control de las nóminas para pagos mensuales.
- Coordinar los pedidos de calzado a las distintas zapaterías.

d. Gerente de producción y comercialización

- Coordinar actividades con el personal de ventas.
- Coordinar actividades con el personal de producción.
- Acompañar y monitorear la ejecución del personal de ventas.
- Acompañar y monitorear la ejecución del personal de producción.

e. Personal de ventas

- Visitar las zapaterías para ofrecer el producto y venderlo.

- Realizar los cobros a partir del día 41 en que concluye el plazo del crédito y continuar con cobros parciales hasta un máximo promedio de 45 días más.
- Llevar un control detallado de las ventas y los cobros realizados.

f. Encargado de producción

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración del calzado.
- Elaborar el calzado con un promedio de 1,300 pares semanales.
- Empacar el calzado individualmente, evaluando la calidad.
- Recepción y entrega de las materias primas.
- Desarrollo y control de los inventarios físicos y la clasificación de todos los materiales necesarios para el proceso productivo.
- Presentar un reporte diario en la fase de producción en que se encuentra el calzado.

g. Contador externo

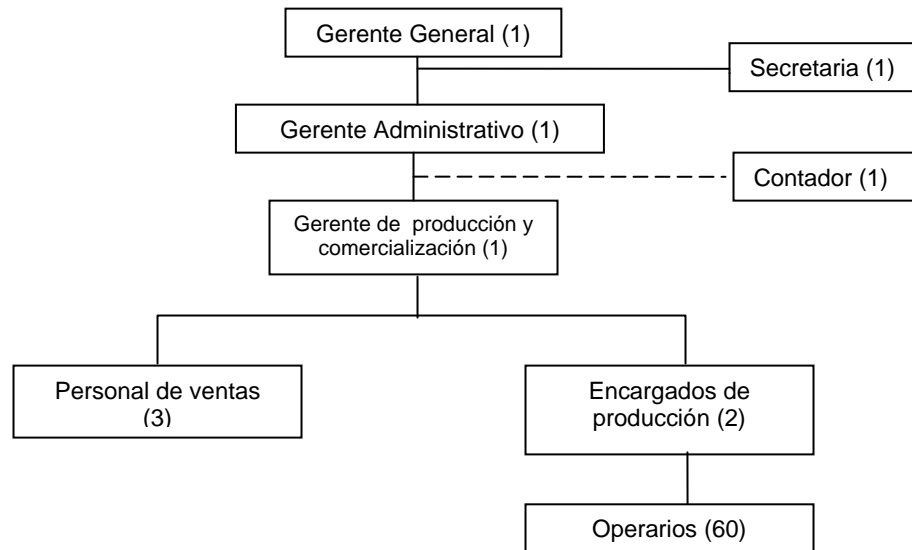
- Es el encargado de realizar las operaciones contables.
- Elaboración de balances generales.
- Cálculo y pago de impuestos.
- Cualquier otro aspecto financiero que tenga relación con la empresa.

2.3 Estructura organizacional

La empresa, es dirigida por los propietarios de la misma, quienes se encargan de la labor administrativa y de la supervisión del proceso productivo.

La estructura organizacional de la empresa está definida en forma empírica, ya que no posee un organigrama en el que se defina la división de funciones, las líneas de autoridad, las líneas de responsabilidad y los canales formales de comunicación. Con los datos obtenidos, se ha llegado a determinar que la empresa está organizada de la siguiente manera:

Gráfica 2
Organigrama Nominal Actual
Empresa de Calzado Michelle



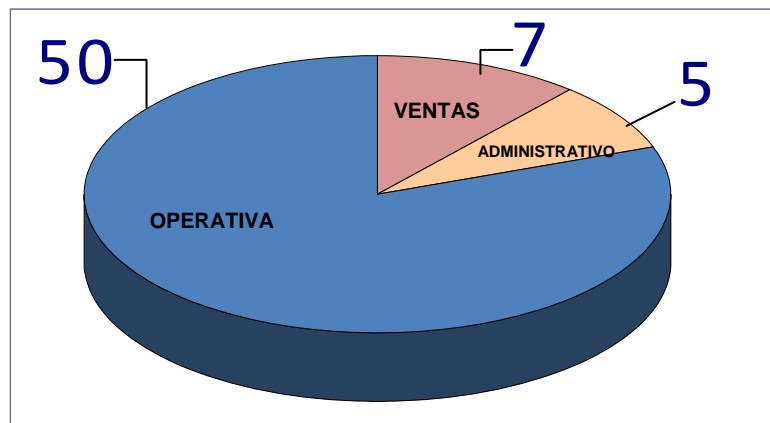
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

- **Administración:** Esta representada por un gerente general, un gerente administrativo, un gerente de producción y comercialización y un contador externo.
- **Producción y comercialización:** Está conformado por Gerente de producción y comercialización, distribuido en las siguientes áreas:
 - o **Producción:** Está conformado por dos supervisores con 15 operarios subcontractados a su cargo cada uno.
 - o **Ventas:** Esta conformado por tres vendedores ruteros.

A continuación y en relación con la situación actual de la empresa, se presenta de manera intercalada entre los diversos temas de análisis, el resultado de la

encuesta de opinión realizada a los trabajadores consistiendo en una serie de preguntas.

Gráfica 3
A QUE ÁREA DE LA EMPRESA PRESTA MAYOR ATENCIÓN EL
GERENTE GENERAL
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Tomando en cuenta que la encuesta fue realizada al área operativa, se puede evidenciar que los operarios consideran que el área de producción merece mayor atención ya que los mismos son los encargados de mantener al día la producción para su comercialización; pese a ello, hay quienes opinan que otra área que debe ser tomada en cuenta es el área de ventas y por último, el área administrativa, sin embargo las tres áreas deben atenderse en la medida que corresponda para que la empresa logre sus objetivos.

2.4 Análisis del microentorno

A continuación se presenta un análisis de los factores económicos, políticos y culturales, así como los factores tecnológicos de la República de Guatemala, que de alguna manera pueden afectar el funcionamiento de la empresa, tomando en

cuenta que la misma desea cubrir en un periodo de tres años todo el territorio nacional, dichos factores se describen a continuación:

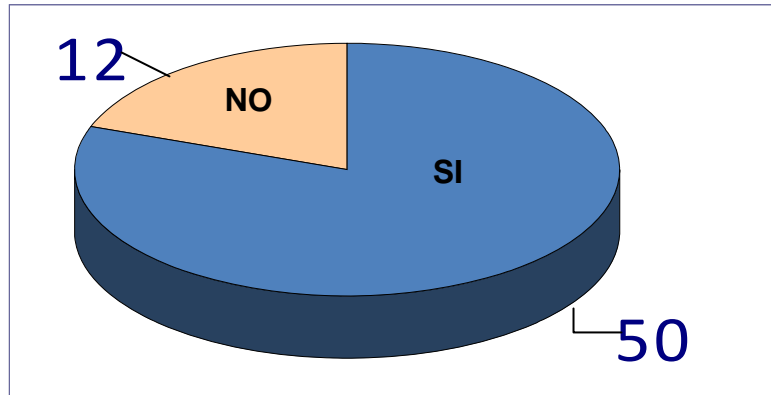
2.4.1 Factores económicos

La economía guatemalteca está inserta en el contexto de la economía mundial, cuyo funcionamiento se adapta al ritmo que le imprime la dinámica de la economía estadounidense, siendo éste el principal mercado de los productos de exportación.

La evaluación económica a través de sus principales variables macroeconómicas como tipo de cambio, inflación y tasas de interés, determinan las medidas y decisiones que deben de tomarse en función de la política cambiaria, monetaria y crediticia por parte de la junta monetaria, las cuales hasta el momento han logrado mantener un equilibrio en el ámbito macroeconómico del país.

A nivel de la empresa, las variables macroeconómicas influyen directamente a nivel de tipo de cambio en el incremento del costo de materia prima. El proceso inflacionario afecta de manera general en una reducción de la disponibilidad financiera de la población por el incremento generalizado de precios y la tasa de interés dirigida por el Banco Central en un encarecimiento del crédito, en la medida en que deba hacerse uso de éste.

Gráfica 4
NECESIDAD DE INVERSIÓN PARA CRECIMIENTO
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE

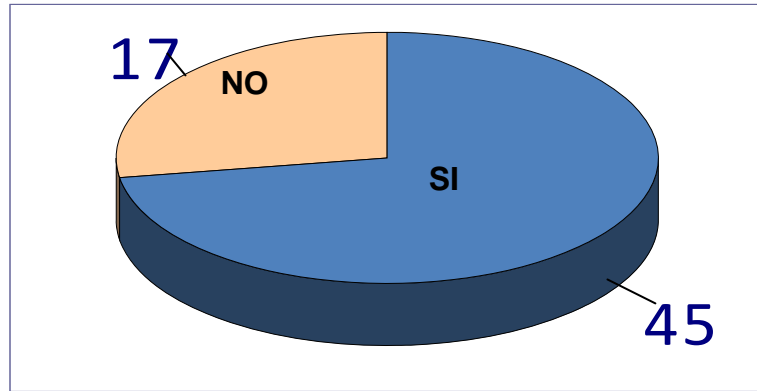


Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Siendo la inversión una categoría económica que tiene relación con el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, 50 de 62 trabajadores consideran que es necesario realizar mayor inversión para captar más clientes, esto permitiría a la empresa darse a conocer y tener diversidad de clientela, logrando de esta manera competir con rivales más grandes.

El criterio de los trabajadores ante la interrogante si el gerente general presta atención inmediata a los asuntos de la empresa, es reflejado en las siguiente gráfica.

Gráfica 5
ATENCIÓN DE PARTE DEL GERENTE GENERAL A LOS
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

En la intervención directa de la empresa, el gerente general, se encarga de la administración, esto lo confirma la respuesta afirmativa de los trabajadores, no obstante que hay aspectos de equipamiento y modernización de la misma, que pueden afectar el proceso de producción en cuanto al rendimiento.

2.4.2 Factores políticos y culturales

La cultura de los pueblos mayas marca la identidad del país, sus colores, sus sabores, sus festivales culturales, su música. Guatemala es un país con múltiples tejidos de colores, realizados por los sueños de la mujer maya.

Políticamente la empresa depende de su programación de crédito y ventas agresivas sufriendo directamente los embates de la inseguridad, el desempleo y la pobreza que se acentúan en mayor medida en el área urbana y rural del interior del país, por la distancia a los centros de mayor desarrollo y menor inversión pública. Sobre el particular, datos del estudio de perfil de la pobreza en Guatemala de mayo de 2002 (INE, SEGEPLAN, Universidad Rafael Landívar y PNUD), ubica los departamentos de Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango con un

63.7 de incidencia de pobreza y Huehuetenango y Quiché con un 81.9% de incidencia de pobreza.

Los aspectos culturales, sirven de guía para la promoción y programación de ventas, ubicándose en las ferias patronales, a través de la ubicación del calzado al público en general, principalmente en los centros comerciales.

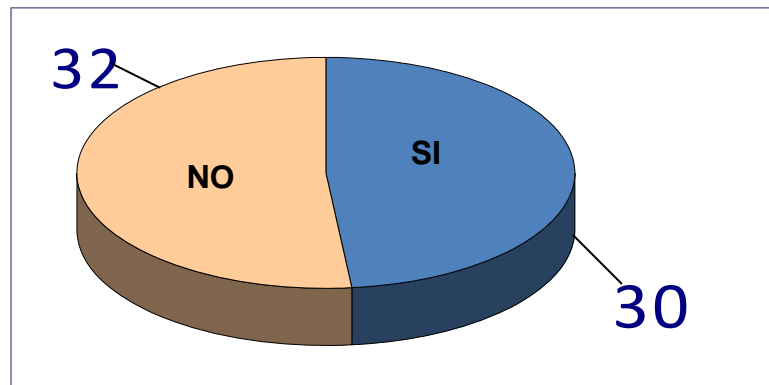
2.4.3 Factores tecnológicos

Países como Guatemala aún con rezago, han dispuesto de la tecnología con altos costos, como ejemplo se puede citar la tecnología informática que después de un desarrollo masivo de más de quince años, hasta ahora esta llegando a las escuelas del interior del país y en algunas escuelas públicas del área rural aún es un sueño. Afecta también muy negativamente el alto índice de analfabetismo aunque se ha ido reduciendo según cifras oficiales, registrando el Censo de Población y Habitación 2002, elaborado por el INE un 28.8% a nivel nacional y un 24.0 % al 2008 según el Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-.

A nivel de empresa, el uso de la tecnología, se realiza por medio de la producción en serie, con maquinaria adecuada en el área de producción, maximizando su rendimiento por la especialización de sus operarios.

Al preguntar sobre si la empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas, se obtuvo la siguiente distribución de respuestas:

Gráfica 6
EQUIPO Y MOBILIARIO ADECUADO
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

A los trabajadores no les es ajeno el tema de las ventajas de poseer una mejor tecnología. Acá la percepción de los trabajadores cambia, puesto que ha de tener conocimiento de otras empresas que disponen de un equipo más moderno y adecuado para realizar el trabajo y poco más de la mitad de ellos opina que no se trabaja con el equipo y mobiliario más adecuado. Deberá ponerse atención y realizar un sondeo para establecer si esta situación será determinante para posicionarse mejor en el mercado y competir en igualdad o mejores condiciones que la competencia.

2.5 Situación actual del mercado

El alza en los precios del petróleo a niveles jamás imaginados, ha comenzado a manifestar un incremento en el índice inflacionario que afecta directamente los precios de las materias primas en la industria del calzado en niveles de entre el 20% al 30 % del precio de referencia del mes de marzo de 2007. Lo que se traduce en un incremento mínimo entre el 20% y el 30 % en el precio del calzado.

Según los empresarios, el ajuste de precios inmediato es determinante, en caso contrario no podrían continuar operando, debido al aumento del costo de las materias primas.

2.5.1 Oferta

En el mercado de calzado nacional existen principalmente medianas y grandes empresas, que poseen tecnología y capacidad productiva para prestar dicho servicio. Existen varias empresas de calzado en el área del altiplano occidental del país, que ofrecen diversidad de estilos y tallas para damas, caballeros y niños(as); que compiten con calidad, precio y puntualidad en la entrega de los productos.

La empresa se encuentra en buena posición para competir en calidad y precios, siendo su oferta de precios la siguiente:

Cuadro 1
Nivel de precios
Empresa de Calzado Michelle

No. De Orden	Producto	Precio de Venta
1	Sandalia popular	Q 81.60
2	Sandalia fina	Q 92.00
3	Zapato escolar para niña	Q 92.00
4	Zapato escolar para niño	Q 128.00

Nota: el precio de venta es por par de sandalia y zapatos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

2.5.2 Demanda

Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien, tales como los gustos y preferencias, su nivel de ingresos, el precio del propio bien en cuestión y la satisfacción de otras necesidades básicas como salud, educación y vivienda.

En el área del altiplano occidental del país existe una creciente demanda de calzado principalmente por la alta concentración de población en el área urbana de los municipios, este fenómeno demográfico es aprovechado por los comerciantes de la industria del calzado.

2.5.3 Comercialización

Siendo el calzado un producto de consumo masivo, las empresas actúan conforme a sus propias capacidades, orientando la oferta hacia sectores específicos de población que cuentan con ingresos permanentes y en los cuales puedan identificar necesidades comunes y hábitos de compras similares.

En el primer caso, las empresas ofrecen sus productos prácticamente a todos los consumidores posibles, lo cual pone de manifiesto que se considera al mercado como uno solo y se pretende abastecerlo de la misma manera. A esta estrategia, se le conoce como mercadeo indiferenciado.

En la actualidad pocas empresas en determinados sectores industriales apuestan por este tipo de estrategia, debido a que el mercado se encuentra cada vez más fragmentado, y los consumidores son cada vez más exigentes al no aceptar productos promedio, sino productos adecuados a sus particulares necesidades y expectativas.

La pequeña y mediana empresa, debería concentrar sus esfuerzos en grupos plenamente identificados del mercado, para atenderlos en la forma más adecuada posible, a esta estrategia, se le conoce como mercadeo diferenciado.

Esta estrategia es la utilizada por la empresa de Calzado Michelle ya que se ha enfocado en vender sandalias y zapato escolar, ofreciendo comodidad y buenos precios a los consumidores.

2.5.4 Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Los oferentes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Para la empresa de calzado Michelle, su competencia directa son las marcas Marleny, Pequeños Sueños, Calzado Lucía, Pady, Yarly, Agady, Master Shoes, Calzado Aguilar, las cuales son las que se distribuyen en el área del altiplano occidental del país.

2.6 Situación actual de la empresa

La empresa no cuenta con una planeación formal, las actividades que se realizan son improvisadas con una producción que varía de mes a mes, esto no le ha permitido realizar una acción efectiva para anticiparse y prepararse a los cambios

que podrían afectar los objetivos organizacionales así como establecer las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. Por lo que es evidente que el gerente no ha identificado el curso concreto de acción que ha de seguirse y los principios que habrán de orientarlo.

El gerente general carece de un plan que muestre las bases sobre las que operará la empresa, y que le sirva para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito, así como reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.

Se pretende abarcar más mercado, por la aceptación del producto que distribuye, pero a la fecha no se cuenta con estrategias claras que indiquen la ruta a seguir por lo que no ha sido posible la expansión; contando únicamente con la publicidad que se transmite en la visita a los clientes.

A la fecha cuenta con más de 19 estilos de calzado, los cuales se entregan a las zapaterías entre 2 y 3 semanas luego de vendido al crédito el producto. El envío se realiza a través del transporte extraurbano terrestre. El cobro se realiza entre 40 y 85 días después de la entrega por los mismos vendedores, aceptando efectivo o cheque.

Los tres vendedores con que cuenta la empresa, visitan de 120 a 150 clientes por mes, con una venta promedio de 5,200 pares al mes. Dicha labor ha permitido al gerente cubrir los costos de operación de la empresa y obtener un margen de ganancia que le permite satisfacer sus necesidades.

Cuadro 2
Distribución de Costos y Utilidades
Empresa de Calzado Michelle
Marzo 2008

Producto	Producción	Venta	Ganancia vendedor	Gastos de Operación	Utilidad
Sandalia popular	Q 60.00	Q 81.60	Q 8.16	Q 3.44	Q 10.00
Sandalia fina	Q 67.00	Q 92.00	Q 9.20	Q 3.80	Q 12.00
Zapato escolar para niña	Q 68.00	Q 92.00	Q 9.20	Q 3.80	Q 11.00
Zapato escolar para niña	Q 97.00	Q 128.00	Q 12.80	Q 3.80	Q 14.40

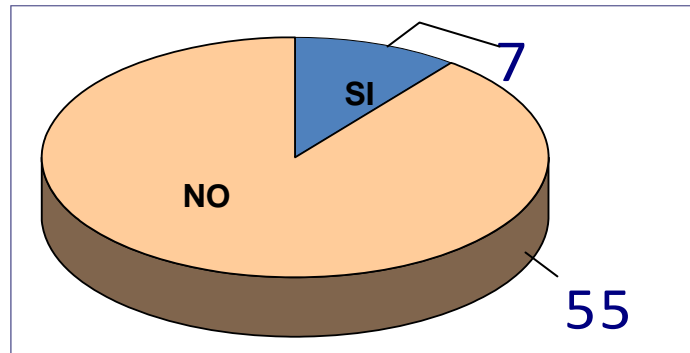
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

De acuerdo con el presente cuadro, el precio de venta se integra con el costo de producción por unidad, la ganancia del vendedor, los gastos de operación y la utilidad por par.

Nótese que no se analiza en detalle la integración del costo de producción tomándose como base del estudio únicamente la utilidad.

Con relación al proceso administrativo, la fase de planeación, la organización e integración es de forma empírica, la dirección es regida única y exclusivamente por el gerente general, el control lo realiza el propio gerente así como sus dos hijos que son los encargados de supervisar directamente a los vendedores y la producción.

Gráfica 7
OPORTUNIDADES DENTRO DE LA EMPRESA
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



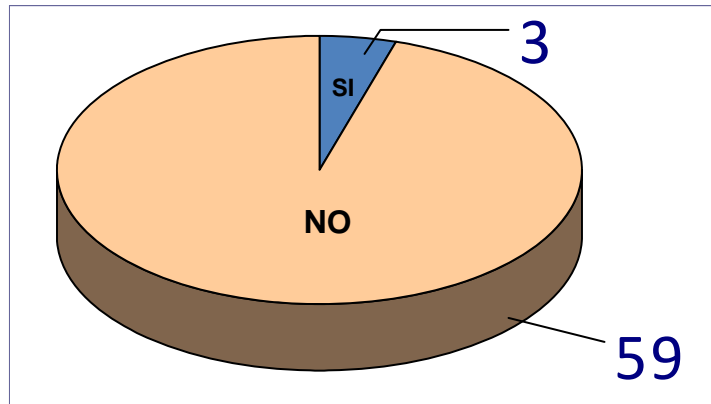
Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Únicamente 7 trabajadores tiene la expectativa de alcanzar un mejor puesto. Sin motivación los trabajadores restantes, lo que tienen como expectativa es su salario mensual.

2.6.1 Planeación

En la fase de planeación la mayoría de actividades se dan sin planeación alguna en el aspecto administrativo, lo que provoca deficiencias y problemas en sus distintos niveles, así como arbitrariedades e incongruencias en la toma de decisiones, lo cual repercute en el ambiente laboral de la empresa y en los resultados obtenidos.

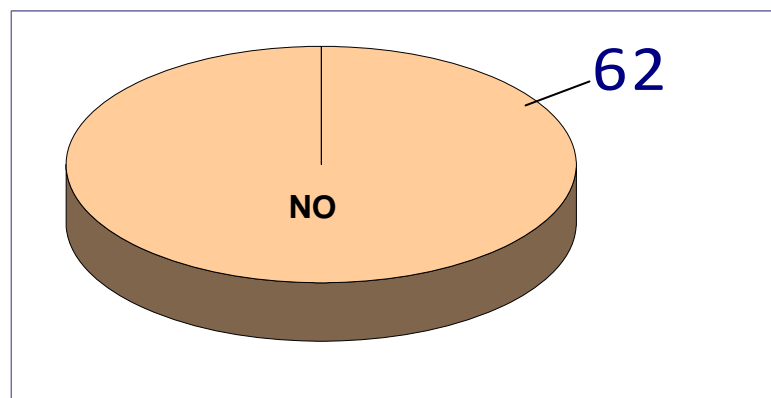
Gráfica 8
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES SOBRE
PROYECTOS DE LA EMPRESA
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

De un total de 62 trabajadores, 59 no tienen conocimiento que la empresa está tratando de mejorar su posición en el mercado, esto no es positivo, ya que la falta de información podría hacerlos dudar de su estabilidad laboral, gráficamente puede presentarse de la siguiente manera:

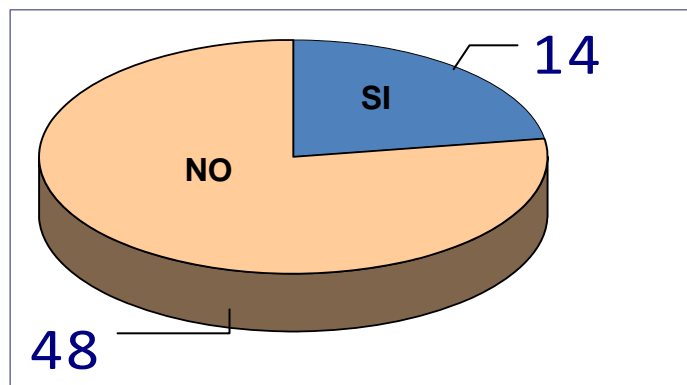
Gráfica 9
CONOCIMIENTO DE UN FUTURO PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

El hecho que los trabajadores del área operativa, no tengan conocimiento de un futuro plan estratégico por parte de la empresa, muestra la falta de interés y la poca identificación que puedan tener con la misma.

Gráfica 10
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

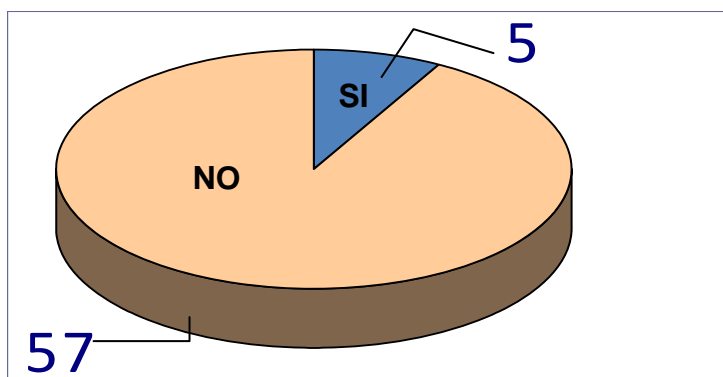
Preguntar a los trabajadores sobre si conoce los objetivos de la empresa resulta un tanto obvio, sin embargo las respuestas denotan que 48 de ellos no conoce más información que la de obtener algún beneficio, y aunque tiene conocimientos mínimos del nuevo proyecto, hace falta involucrarlos más en la planificación general, para que se apropien de cada uno de los conceptos y se sientan parte de la misma.

2.6.2 Organización

Falta una estructura definida no estando establecidas las funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos, siendo esta una empresa familiar todos los miembros desarrollan distintas actividades en determinado momento, con excepción de los trabajadores que realizan funciones para las cuales han sido contratados con lo cual la empresa ha logrado permanecer en el mercado.

La organización con que cuenta la empresa es de forma empírica, la cual puede provocar que los objetivos, en un momento determinado, puedan no alcanzarse y por lo tanto no se obtenga la eficiencia que solo a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social se puede alcanzar.

Gráfica 11
ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Siempre tomando en consideración la opinión de los trabajadores, la respuesta confirma la aseveración, en el sentido que la empresa no cuenta con una planeación estructurada y las actividades que se realizan son improvisadas, situación que no pasa desapercibida por el personal, quien definitivamente no ha participado en un proceso de planificación (57 de 62 trabajadores), aunque por la práctica y sentido común sabe que debe obtenerse una ganancia y una expansión de la empresa.

2.6.3 Integración

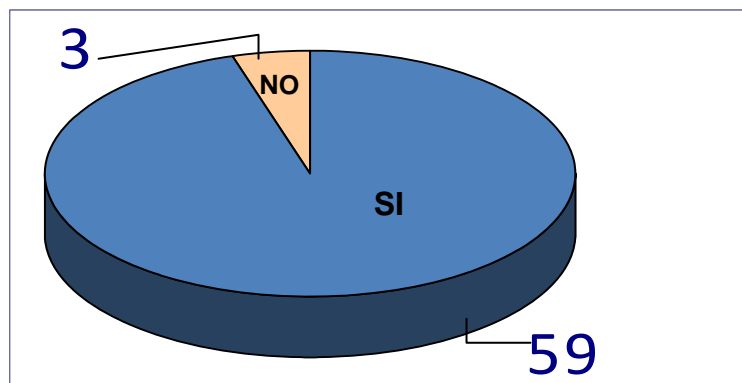
La integración del personal a la empresa se da por medio de los conocimientos adquiridos y por la personalidad del propietario, él mismo selecciona el personal de acuerdo con las cualidades que requiera tanto en el área de ventas como en el área de producción.

En el área de ventas se contrata vendedores de preferencia con experiencia en ventas y los que no cuentan con la experiencia suficiente, son capacitados en servicio por parte del gerente quien los acompaña en sus rutas hasta familiarizarlo con la cartera de clientes.

Situación similar se ha dado en el área de producción, puesto que los trabajadores con experiencia mejoran de inmediato el nivel de producción, sin embargo aquellos que cuentan con poca experiencia y destreza son sometidos a un proceso de especialización durante un período promedio de tres meses.

Gráfica 12

PERSONAL DE NUEVO INGRESO QUE HA RECIBIDO INFORMACIÓN
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Anteriormente se indicó que la empresa ha contratado personal y lo ha formado, es lógico establecer que los trabajadores actúan racionalmente, toda vez que se les proporciona la información básica a su ingreso, a la vez que se les capacita en servicio inmediatamente. Sobre esa premisa, son muy pocos los trabajadores que han ingresado y desconocen la información básica de la empresa, de hecho 59 fueron informados previamente.

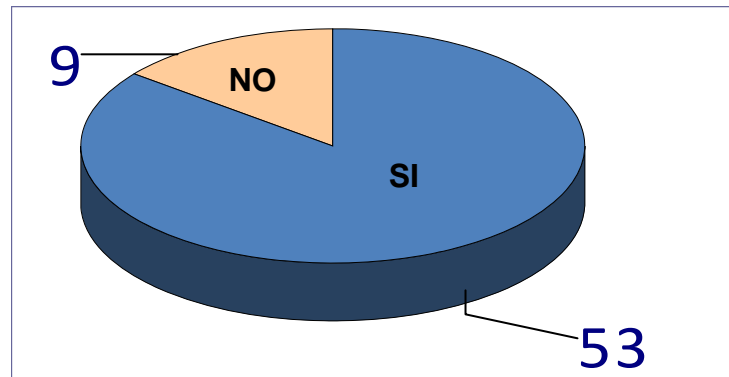
2.6.4 Dirección

La empresa es dirigida por el gerente general quien influye y motiva a los trabajadores para que realicen tareas esenciales, establece el ambiente adecuado y ayuda a sus trabajadores a hacer sus mejores esfuerzos.

El liderazgo que se maneja en la empresa es participativo, sus miembros aportan ideas y el gerente general decide por su experiencia si es factible ponerlas en práctica, tratando de influenciarlos y motivarlos a través del proceso de comunicación y tratando de alcanzar las metas propuestas.

Con respecto a la motivación en el área de ventas, durante la temporada alta mejora el salario de los vendedores pagando horas extras y otorgando premios por ventas; en el área administrativa y de producción se pagan las horas extras y se otorgan descansos opcionales, a conveniencia del trabajador.

Gráfica 13
PERSONAL QUE HA RECIBIDO CON CLARIDAD LAS
INSTRUCCIONES DE GERENCIA GENERAL
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE

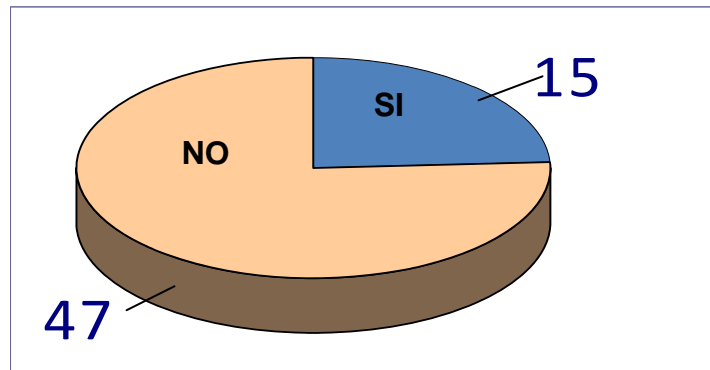


Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Quienes afirman recibir instrucciones claras, (tómese en cuenta que el gerente general vela por el rendimiento y protección de su inversión) hacen un total de 53 trabajadores, sin embargo, el recibir instrucciones claras no significa que la empresa esté obteniendo el máximo rendimiento en su inversión, ni una óptima cobertura en la comercialización de su producto.

Gráfica 14

**COMUNICACIÓN ENTRE EL GERENTE Y LOS TRABAJADORES
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La respuesta al indagar sobre la comunicación entre gerente y trabajadores, deja al descubierto que hace falta un mayor acercamiento con el personal en general, el no tenerlo puede afectar negativamente en la ejecución de los planes futuros, puesto que podría ocasionar desmotivación, falta de interés o en el peor de los casos la migración del personal capacitado y entrenado, hacia otras empresas de la competencia.

2.6.5 Control

El control en el área de ventas lo realiza el gerente general visitando las zapaterías cada dos semanas, basado en su experiencia. El área administrativa y de producción es controlada por medio de la observación directa y la cantidad de producción diaria; la empresa no cuenta con ningún tipo de planes, manuales o programas que permitan el desarrollo adecuado y controlado de las actividades que deben realizarse para un período determinado.

Las operaciones contables y financieras se llevan a cabo con el apoyo de un contador externo, el cual se encarga de velar por el adecuado registro, de

acuerdo con los principios de contabilidad aceptados y el cumplimiento del pago de impuestos contenidos en ley.

El gerente general realiza su mejor esfuerzo para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar sus objetivos según su criterio particular.

2.7 Tamaño del mercado

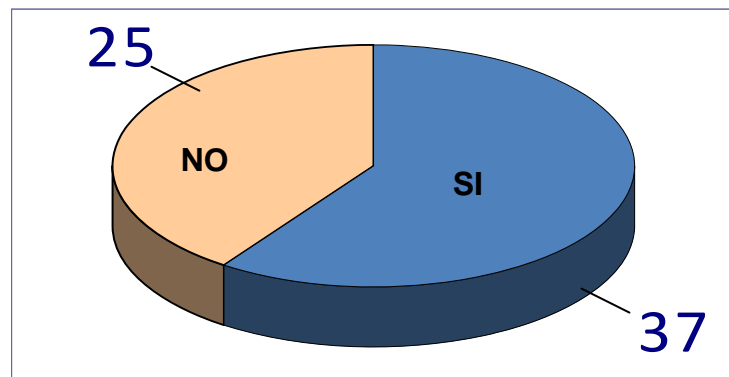
El mercado objetivo del calzado, está constituido por las personas que se encuentran en el área del altiplano occidental del país conformado por niños(as) que oscilan entre los 5 y 17 años de edad así como hombres y mujeres de 18 años en adelante.

Se consideró dentro de la demanda potencial, la población de los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Quiché y Sololá, por lo que los datos presentan una idea general, no específica, del mercado potencial, ya que la población no fue subdividida por factores de edad, niveles de ingresos, etc.

Las respuestas ante preguntas planteadas al personal de producción para conocer el ambiente interno de la empresa, tiene gran significado, toda vez que la están respondiendo los trabajadores de producción y el que más de la mitad opine que es suficientemente conocida significa que lo miden a través de la

producción diaria, semanal o mensual. El personal de ventas tendría posiblemente una respuesta diferente.

Gráfica 15
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES SOBRE SI LA EMPRESA ES RECONOCIDA EN EL MERCADO
EMPRESA DE CALZADO MICHELLE



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

2.8 Análisis de la información

Para alcanzar resultados cuantificables a corto y mediano plazo, es necesario formular y ejecutar un plan estratégico, que permita a la empresa crecer al ritmo deseado, el mismo debe estar dotado de la mayor capacidad resolutive posible con una amplia gama de atribuciones en la coordinación de acciones.

El plan debe ser integral, multifacético y consistente con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de la empresa, para alcanzar una eficaz penetración en el mercado consumidor a nivel nacional.

Por lo anteriormente expuesto, se realizó un diagnóstico y una planeación estratégica a mediano plazo para conocer actualmente su situación y los medios que la empresa debe utilizar para alcanzar las metas propuestas, por medio de objetivos que indiquen la ruta a seguir.

2.9 Análisis del ambiente interno y externo

Se recopiló información a través de un cuestionario dirigido al personal del área operativa, para evaluar el clima organizacional. En una fase intermedia de todo el proceso de planeación, el gerente general accedió a reunir al personal directivo en dos talleres de discusión y validación tanto de la información recabada como de las estrategias, objetivos, metas y el programa de ejecución.

La formulación adecuada del plan estratégico de la empresa, se constituyó en un reto para el gerente general, quien con gran interés proporcionó parte de su tiempo y con la seriedad que se requiere para lograr una planificación, elaboró la información preliminar que combinada con una metodología participativa que involucró al personal de ventas, de producción y administrativo se obtuvieron criterios, observaciones y aportes de los diferentes grupos de interés de la empresa.

A continuación se presenta un análisis del ambiente interno y externo de la empresa:

2.9.1 Análisis FODA

De acuerdo con el análisis FODA y basándose en la descripción generalizada de la matriz expuesta, se realiza en su ambiente interno, la interrelación de las fortalezas y debilidades con las estrategias a utilizar para maximizar beneficios y minimizar o eliminar deficiencias, permitiendo el máximo aprovechamiento de sus recursos:

A continuación se describen las fortalezas y su forma de aprovechamiento:

- Existe seriedad y buen servicio entre los trabajadores de la empresa, lo cual crea confianza en las zapaterías que adquieren el producto e incrementar el volumen de venta.
- El producto se ha caracterizado por ser de buena calidad y estar al alcance de los consumidores, pese al aumento en las materias primas, siendo adquirido por los clientes de manera satisfactoria.
- Al contar con una buena ubicación geográfica, es posible encontrar vías de acceso rápidas que permitan distribuir con mayor rapidez el producto.
- Siendo el mercado de calzado muy competitivo, se tiene la ventaja que la empresa cuenta con variedad de estilos que le permiten estar al nivel de otras empresas.
- Las ventas son realizadas sobre pedido y cobros periódicos lo que ha propiciado que la empresa cuente con una cartera de clientes permanentes.

Las debilidades afectan y disminuyen el buen funcionamiento de la empresa; se mencionan relacionándolas con las estrategias de mejoramiento:

- A la fecha la empresa no ha participado en eventos de promoción masivos, como ferias de calzado, propone que la misma se incorpore a partir del año 2009 para darse a conocer a clientes potenciales.

- La administración que muestra la empresa es informal, ya que no cuenta con manuales y no presenta un organigrama que permita delimitar funciones, haciéndose necesario crear manuales administrativos que permitan a los trabajadores tener una guía a futuro.
- La limitada promoción y publicidad, ha repercutido en que la población a la cual va dirigido el producto no tenga mucho conocimiento del mismo, siendo necesario crear una campaña que muestre su calidad y preferencia.
- La falta de un plan estratégico ha repercutido en la improvisación de actividades, lo que no permite a la empresa contar con procesos formales de planeación.
- La carencia de descripciones de puestos y atribuciones de los empleados, no ha permitido que los empleados conozcan sus atribuciones para lograr un mejor desempeño en su trabajo.
- El gerente general cuenta con experiencia para dirigir la empresa, sin embargo carece de una guía que le permita establecer las rutas a seguir mostrando un proceso administrativo empírico siendo necesario realizar un plan estratégico para dar solución a este problema.
- La falta de especialización de algunos trabajadores no ha permitido a la empresa desarrollarse con la rapidez que esta desea, viéndose en la necesidad de dar prioridad al personal de producción para que sean capacitados y se logre incrementar la producción hasta en un 100% para el año 2011.

Luego de establecer los aspectos relevantes del ambiente interno, se considera el ambiente en el que la empresa se desenvuelve, existiendo amenazas para el

desarrollo de sus actividades y oportunidades que se pueden aprovechar para un mayor crecimiento; dentro de éstas últimas se mencionan las siguientes:

- Existen mercados exigentes en moda y marca los cuales se desean captar, ofreciendo un producto de calidad, con nuevos estilos y a un precio más competitivo.
- Existen mercados no explotados en forma directa, por ello deben ser realizadas actividades de expansión que permita dar a conocer la empresa a estos nichos de mercado.
- En el mercado de calzado la competencia entre marcas es constante y la empresa se ha propuesto competir en calidad y precio, para tratar de introducirse rápidamente al mismo.
- Diversificar líneas de producción ha sido el fin que ha perseguido la empresa por mucho tiempo ya que los gustos y preferencias de los clientes van cambiando con el tiempo.
- Actualmente la empresa cubre el altiplano occidental, sin embargo durante el desarrollo de la planeación estratégica se pretende abarcar el mercado de la república de Guatemala.

2.9.2 Matriz FODA

Matriz 1 Matriz FODA Empresa de Calzado Michelle

FACTORES EXTERNOS \ FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Seriedad y buen servicio 2. Buena relación calidad-precio 3. Buena ubicación geográfica 4. Diversidad de estilos 5. Ventas sobre pedido
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados exigentes de moda y marca 2. Existen mercados no explotados de forma directa 3. Precios más altos de la competencia. 4. Diversificar líneas de producción 5. Cubrir el mercado de calzado de toda la República de Guatemala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación de nuevos diseños de calzado para diversificar la producción y poder ofrecer variedad en precios y estilos. (F2, F4, O1, O2, O4) 2. Facilitar a los nuevos clientes una cantidad de calzado en consignación a manera de potenciar el mercado. (F4, F5, O1, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones ejecutando un proceso simultáneo de visitas y publicidad en radio y afiches. (D3, O1, O2, O5)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de calzado más competitivos 2. Buena organización por parte de otras empresas 3. Planes de distribución y crédito favorables por parte de otras empresas 4. Publicidad novedosa por parte de otras empresas 5. Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado y plazos de crédito en los eventos publicitarios. (F1, F2, A3, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de puestos y atribuciones en las área de organización (gerencia, administrativa, producción y ventas) (D 4, D5, D6, A1, A2) 2. Sostener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores. (D1, D3, A4, A5)

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE

3.1 Descripción de la propuesta

La sociedad guatemalteca se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones en lo económico, político y social, Puede mencionarse como ejemplo el fenómeno de la globalización que modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener éxito.

Dentro de este contexto, la empresa de calzado Michelle, no puede quedarse al margen; necesita de un plan estratégico que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

La planeación estratégica propuesta a la empresa, cubre un período de tres años (2009-2011), definiendo la misión y visión, determinando las políticas, programa y presupuesto que la llevarán a cumplir las metas establecidas, además de las estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Adicionalmente se definen líneas estratégicas, para un período de tres años (2009-2011) y un plan de acción para un período de un año (2009); que servirán de guía para lograr el alcance de los objetivos y los métodos adecuados de control que servirán para poder detectar los fallos y establecer el avance en los planes de la organización.

El resultado final del proceso del plan estratégico, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor

para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

3.2 Formulación del plan estratégico

3.2.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado a nivel de tiendas, privilegiando la comodidad del consumidor, brindándole calidad en el producto a un precio accesible”.

3.2.2 Visión

“Ser una empresa líder en la fabricación y distribución de calzado en la República de Guatemala, brindando a los consumidores un producto excelente en calidad y precio”.

Para elaborar la visión se tomó en cuenta como se visualiza la empresa en un plazo de 15 años, según expectativas del gerente general.

3.2.3 Valores Morales

- **Honradez:** La empresa se compromete y garantiza a los clientes: la calidad de producto y el sostenimiento del crédito.
- **Puntualidad:** El producto será entregado a los clientes dentro de las fechas ofrecida, principalmente si hay temporadas de fiestas y eventos de tradición en las comunidades.

- **Profesionalismo:** La relación entre la empresa y los clientes es estrictamente comercial.
- **Ética:** La empresa se compromete a no divulgar sin motivo la situación económico financiera de sus clientes.
- **Honestidad:** Se proporcionará bajo las más estrictas normas de honestidad, el producto ofrecido y contratado.

Tabla 1
Plan Estratégico 2009-2011
Empresa de Calzado Michelle

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	AÑOS																					
			2009			2010			2011															
1. Organizacional: redefinir los objetivos y funciones de cada área de trabajo y describirlas en manuales administrativos.	1) Se reorganiza la empresa en sus áreas: administrativa, producción y ventas, durante el primer trimestre de 2009.	Definición de puestos y atribuciones en las áreas de organización (gerencia administrativa, producción y ventas)																						
2. De expansión: desarrollar carteras de ventas en otras regiones y departamentos del país, centrando la atención en complejos comerciales de mayor afluencia de público.	1) En el año 2008, la empresa cubre los departamentos de: Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Quiché y Sololá.	Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones, ejecutando un proceso simultáneo de visitas y publicidad en radio y a través de afiches.																						
	2) Al año 2009 cubrirá los departamentos de: Chimaltenango, Sacatepéquez, Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu.																							
	3) Al año 2010 cubrirá los departamentos de: Izabal, Zacapa, Chiquimula, Petén, Alta Verapaz, Baja Verapaz y El Progreso.																							
	4) Al año 2011 cubrirá los departamentos de: Jutiapa, Jalapa, Santa Rosa y Guatemala.																							
3. De producción: incrementar el nivel de producción especialmente en los nuevos diseños que se desea introducir al mercado para generar una verdadera competencia.	1) En el año 2008 de nivel de ventas es igual a 5,200 pares mensuales.	Incorporación de nuevos diseños de calzado para diversificar la producción y poder ofrecer variedad en precios y estilos.																						
	2) En el año 2009, el nivel de ventas será igual a 10,000 pares mensuales.																							
	3) En el año 2010, el nivel de ventas será igual a 12,000 pares mensuales.																							
	4) En el año 2011, el nivel de ventas será igual a 14,400 pares mensuales.																							
4. De participación: participar en eventos de promoción con otras empresas o por iniciativa propia	Se participa anualmente al menos en cada feria nacional de calzado y en un evento de promoción en cada uno de los departamentos cubiertos.	Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado y plazos de crédito, en los eventos publicitarios.																						
5. De posición: consolidar la imagen de marca de Calzado Michelle gradualmente a nivel nacional.	Se consolida totalmente la imagen de marca de calzado Michelle a nivel nacional del 2009 al 2011.	Sostener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias tendientes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores.																						
6. De ventas: incrementar el volumen de ventas a clientes antiguos y captar nuevos clientes de manera que a la vez que se distribuye el producto vendido al crédito, se combine con visitas de cobro semanales.	Se incrementan las ventas en un 33% durante los años 2009, 2010 y 2011.	Facilitar a los nuevos clientes una cantidad de calzado en consignación a manera de potenciar el mercado.																						

Fuente: Elaboración propia. Año 20

Tabla 2
Plan de Acción 2009
Empresa de Calzado Michelle

Objetivo: Redefinir los objetivos y funciones de cada área de trabajo y describirlas en manuales administrativos

Meta: Se reorganiza la empresa en sus áreas: administrativa, producción y ventas, durante el primer trimestre del año 2009

Estrategia: Definición de puestos y atribuciones en las áreas de organización (gerencia, administrativa, producción y ventas)

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo Estimado de Ejecución
1. Reunión con personal ejecutivo	02/01/2009	02/01/2009	Minuta o acta	Gerente Administrativo	Q 300.00
2. Elaboración de diagnóstico empresarial	05/01/2009	06/01/2009	Documento de diagnóstico	Gerente Administrativo	Q 2,000.00
3. Priorización de manuales	07/01/2009	07/01/2009	Minuta o acta	Gerente Administrativo	Q 1,000.00
4. Elaboración de manuales	08/01/2009	13/02/2009	Informes de avance	Administrador de Empresa, experto en el tema	Q 40,000.00
5. Aprobación de manuales	16/02/2009	20/02/2009	Minuta o acta	Gerente General	Q 1,000.00
6. Reproducción de manuales	23/02/2009	06/03/2009	Manuales	Secretaria	Q 14,000.00
7. Entrega de manuales al personal correspondiente	09/03/2009	27/03/2009	Oficios de entrega y recepción	Secretaria	-

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Tabla 3
Plan de Acción 2009
Empresa de Calzado Michelle

Objetivo: Desarrollar carteras de ventas, centrando la atención en complejos comerciales de mayor afluencia de público.

Meta: Cubrir el territorio nacional durante los años 2009, 2010 y 2011

Estrategia: Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones, ejecutando un proceso simultáneo de visitas y publicidad en radio y afiches.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo Estimado de Ejecución
1. Reunión con personal ejecutivo	02/01/2009	02/01/2009	Minuta o acta	Gerente General	Q 300.00
2. Contratación de un experto para realizar un estudio de mercado	05/01/2009	05/01/2009	Estudio de mercado	Gerente Administrativo	Q 40,000.00
3. Reunión con el personal ejecutivo para dar seguimiento al estudio de mercado	10/02/2009	10/02/2009	Minuta o acta	Gerente General	Q 15,400.00
4. Programación de visitas de venta y cobro	13/02/2009	13/02/2009	Calendarización	Gerente General, Gerente de Producción y comercialización y vendedores ruteros	Q 15,000.00
5. Realizar visitas de acuerdo con la programación establecida	16/02/2009	20/11/2009	Visitas a los clientes	Vendedores ruteros	Q 15,000.00
6. Presentación de nuevas propuestas de acuerdo con las visitas realizadas por los vendedores	23/11/2009	30/11/2009	Informes	Vendedores ruteros	-
7. Evaluación de resultados de acuerdo con las ventas	01/12/2009	11/12/2009	Constancias de visitas y cobro	Gerente General, Gerente de Producción y comercialización y vendedores ruteros	Q 5,000.00
8. Reprogramación de visitas para los años siguientes	14/12/2009	18/03/2009	Calendarización	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción y comercialización, vendedores ruteros y experto en el tema	Q 5,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Tabla 4
Plan de Acción 2009
Empresa de Calzado Michelle

Objetivo: Incrementar el nivel de producción especialmente en los nuevos diseños para generar una verdadera competencia

Meta: Incrementar las ventas para los años 2009, 2010 y 2011 en 10,000, 12,000 y 14,400 respectivamente

Estrategia: Incorporar nuevos diseños de calzado para diversificar la producción y poder ofrecer variedad en precios y estilos

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo Estimado de Ejecución
1. Reunión con personal ejecutivo	02/01/2009	02/01/2009	Acta o minuta	Gerente General	Q 300.00
2. Contratación de un experto para realizar un estudio de mercado	05/01/2009	05/01/2009	Estudio de mercado	Gerente Administrativo y Gerente de Producción y comercialización	Q 40,000.00
3. Elaboración de tres nuevos estilos de calzado de cada tipo	11/02/2009	20/02/2009	Calzado	Gerente de Producción y comercialización , encargados de producción	Q 50,000.00
4. Elaboración de un modelo de control de producción	23/02/2009	27/02/2009	Documento de control	Gerente Administrativo, vendedores ruteros y encargados de producción	Q 4,000.00
5. Rediseñar el empaque del producto	02/03/2009	06/03/2009	Cajas de empaque	Gerente Administrativo y Gerente de Producción y comercialización	Q 1,700.00
6. Distribución del producto con los nuevos diseños y nuevo empaque	09/03/2009	30/11/2009	Ventas	Vendedores ruteros	Q 15,000.00
7. Evaluación de resultados de acuerdo con las ventas	01/12/2009	11/12/2009	Constancias de visitas y cobro	Gerente General, Gerente de Producción y comercialización y vendedores ruteros	Q 3,000.00
8. Reprogramación para el siguiente año	14/12/2009	18/03/2009	Calendarización	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción y comercialización, vendedores ruteros y experto en el tema	Q 1,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Tabla 5
Plan de Acción 2009
Empresa de Calzado Michelle

Objetivo: Participar en eventos de promoción con otras empresas o por iniciativa propia

Meta: Se participa anualmente al menos en cada feria nacional de calzado y en un evento de promoción en cada uno de los departamentos cubiertos

Estrategia: Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado y plazos de crédito, en los eventos publicitarios

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo Estimado de Ejecución
1. Recopilar información sobre programa de ferias de calzado y promociones de ventas departamentales	02/01/2009	09/01/2009	Panfletos, trifoliales, listados	Gerente de Producción y comercialización y Vendedores ruteros	Q 1,000.00
2. Inscripción de la empresa en las ferias nacionales de calzado	15/01/2009	16/01/2009	Carné de inscripción	Gerente General	Q 10,000.00
3. Programar promociones de ventas en cabeceras departamentales	19/01/2009	23/01/2009	Documento de diseño de campaña	Gerente General, Gerente de Producción y comercialización y vendedores ruteros	Q 1,000.00
4. Diseño de stands de ventas	02/02/2009	18/02/2009	Local ordenado adecuadamente para atender a los clientes	Gerente de Producción y comercialización, Encargados de producción y Vendedores ruteros	Q 8,000.00
5. Ejecutar plan de ofertas	23/02/2009	18/12/2009	Documento de plan	Vendedores ruteros	-

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Tabla 6
Plan de Acción 2009
Empresa de Calzado Michelle

Objetivo: Consolidar la imagen de marca de Calzado Michelle gradualmente a nivel nacional

Meta: Se consolida totalmente la imagen de marca de Calzado Michelle a nivel nacional del 2009 al 2011

Estrategia: Sostener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias para lograr una mejor posición en la mente de los consumidores

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo Estimado de Ejecución
1. Reunión con personal ejecutivo	02/01/2009	02/01/2009	Acta o minuta	Gerente General	Q 300.00
2. Contratación de un experto para realizar una campaña publicitaria	05/01/2009	05/01/2009	Estudio de mercado	Gerente Administrativo y Gerente de Producción y comercialización	Q 70,000.00
3. Reunión con el personal ejecutivo para dar seguimiento a la campaña publicitaria	10/02/2009	10/02/2009	Minuta o acta	Gerente General	Q 300.00
4. Distribución de muestras	16/02/2009	18/02/2009	Formulario de entrega de muestra	Vendedores ruterros	Q 29,400.00
5. Distribución de volantes	16/02/2009	18/12/2009	Ventas	Vendedores ruterros	Q 5,000.00
6. Distribución de lapiceros y calendarios	16/02/2009	18/12/2009	Informes de supervisión	Vendedores ruterros	Q 10,000.00
7. Pegado de afiches en centros comerciales	16/02/2009	18/12/2009	Informes de supervisión	Vendedores ruterros	-
8. Publicidad en radios comunitarias	16/02/2009	18/12/2009	Monitoreo de cuñas radiales	Gerente de Producción y comercialización y experto en el tema	Q 25,00.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Tabla 7
Plan de Acción 2009
Empresa de Calzado Michelle

Objetivo: Incrementar el volumen de ventas a clientes antiguos y captar nuevos clientes de manera que a la vez que se distribuye el producto vendido al crédito, se combine con visitas de cobro semanales

Meta: Se incrementan las ventas en un 33% durante los años 2009, 2010 y 2011

Estrategia: Sustener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo Estimado de Ejecución
1. Reunión con personal ejecutivo	02/01/2009	02/01/2009	Acta o minuta	Gerente General	Q 300.00
2. Creación de un plan que permita establecer fechas de distribución y cobro	12/01/2009	16/01/2009	Plan	Gerente de Producción y comercialización	Q 5,000.00
3. Planes para facilitar a nuevos clientes calzado en consignación.	19/01/2009	23/01/2009	Plan	Gerente de Producción y comercialización	Q 5,000.00
4. Calendarización para verificar el pago de clientes	26/01/2009	27/01/2009	Calendarización	Gerente de Producción y comercialización y vendedores ruteros	Q 1,000.00
5. Poner en práctica los planes	28/01/2009	16/12/2009	Informes de ventas	Vendedores ruteros	Q 12,700.00
6. Evaluación de planes	17/12/2009	17/12/2009	Ventas	Gerente General, Gerente de producción y comercialización y vendedores ruteros	Q 5,000.00
7. Reprogramación de fechas de distribución y cobro	18/01/2009	18/01/2009	Calendarización	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción y comercialización y vendedores ruteros	-

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

3.2.4 Presupuesto

A continuación se presenta un resumen de los costos que implica llevar a cabo un programa para el crecimiento de la empresa, actividades necesarias para poner en práctica las estrategias establecidas en la matriz FODA.

Cuadro 3
Costo de implementación del programa de crecimiento
Empresa de Calzado Michelle

Actividades	Costo en Quetzales
Capacitación	40,000.00
Evaluación del mercado	120,000.00
Publicidad	140,000.00
Expansión	144,000.00
Comunicación interna	12,000.00
Organización	14,000.00
Normas y procedimientos	40,000.00
Relaciones públicas	16,000.00
Total	526,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

3.2.5 Implementación

El gerente general será responsable de la implementación del programa de crecimiento, las estrategias y la planificación en general. Personas pertenecientes a otras áreas funcionales, como el área de producción, área administrativa y el área de ventas, también formarán parte del equipo de apoyo

del programa de crecimiento. Estas personas trabajarán conjuntamente para obtener el efecto deseado.

a. Capacitación

La realización de esta actividad es de suma importancia por ser los trabajadores del área operativa los que elaboran el producto que se ofrece, se pretende brindar un curso que permita que estos desarrollen sus habilidades y el calzado sea elaborado con la mejor calidad posible.

Para la realización de esta actividad se debe contar con una entidad que brinde la capacitación necesaria a los operarios para la especialización en la elaboración de calzado.

Las actividades de capacitación se realizarán dentro de la empresa o fuera de ella cuando la ocasión lo amerite y de acuerdo con la programación que se establezca, en el área de producción.

Ficha 1 (para la capacitación):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
CAPACITACIÓN
Documento: Curso de Desarrollo de Habilidades
Dirigido a: Personal del área de producción de la empresa
Duración aproximada de la actividad: 4 meses Fecha de inicio: 2 de enero de 2009. Fecha de finalización: 30 de abril de 2009. Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 40,000.00
Objetivo: Ampliar los conocimientos del personal de producción, haciendo más eficiente su desempeño para alcanzar un mejor nivel de producción y cumplir con la atención de la demanda en los plazos establecidos.
Responsables: <ul style="list-style-type: none">- Supervisores de producción.- Capacitador
Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Negociar el costo y programar los horarios de capacitación.- Coordinar la participación de los trabajadores procurando que la planta de producción no registre paros de labores por falta de personal.- Evaluar los resultados de la capacitación

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

b. Evaluación del mercado

La investigación de mercados es la recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Con el presente estudio será posible vincular al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información, esta se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, generar, refinar y evaluar las acciones de mercadotecnia; vigilar su desarrollo y mejorar su comprensión como un proceso.

Ficha 2 (para la evaluación del mercado):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
EVALUACIÓN DEL MERCADO
Documento: Estudio de mercado
Dirigido a: Todo el personal de la empresa
Duración aproximada de la actividad: 4 meses Fecha de inicio: 2 de enero de 2009. Fecha de finalización: 30 de abril de 2009. Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 120,000.00
Objetivo: Lograr establecer cual es el mercado que se desea abarcar y de que manera es posible llegar a captar nuevos clientes.
Responsables: <ul style="list-style-type: none">- Gerente General- Gerente Administrativo- Gerente de producción y comercialización- Experto en el tema
Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Negociar el costo con un experto en el tema- Programación de visitas de cobro y ventas- Dar seguimiento al estudio de mercado- Evaluar los resultados para dar seguimiento los siguientes años

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

c. Publicidad

Tiene por objetivo dar a conocer la empresa: se tiene conocimiento que en el mercado existen varias empresas que ofrecen el mismo producto, se pretende basarse en la calidad y buen precio que esta ofrece.

Se contratará a una persona especializada en el tema que proporcione los lineamientos que se deben seguir para la realización del mismo, así como la calendarización que se utilizará para lanzar una campaña publicitaria.

Tanto el gerente general como los directivos de la empresa decidirán, de acuerdo con el plan de medios que presente la empresa a contratar, cuales son los que se utilizarán para lanzar dicha campaña.

Entre los medios que se pueden utilizar para dar a conocer la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Afiches
- Vallas publicitarias
- Volantes
- Mantas
- Anuncios de televisión
- Spot de radio
- Asistencia a eventos masivos

Ficha 3 (para la publicidad):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
PUBLICIDAD
Documento: Campaña Publicitaria
Dirigido a: Consumidores del producto
Duración aproximada de la actividad: 12 meses Fecha de inicio: 2 de enero de 2009. Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2009.
Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 140,000.00
Objetivo: Dar a conocer la empresa de Calzado Michelle en todo el territorio nacional
Responsables: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General. - Gerente Administrativo - Empresa Publicitaria
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Contratar una empresa que elabore y dirija la ejecución de la campaña publicitaria. - Establecer el monto a utilizar para la campaña publicitaria. - Establecer un plan de medios para identificar en qué momento y cómo será la promoción. - Definir la calendarización de la campaña. - Evaluar los resultados.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

d. Expansión

Para la implementación es necesario tener claras las áreas que desea abarcar la empresa, las cuales han sido delimitadas previamente en la meta de expansión, para lograr su cometido se realizará un estudio socioeconómico que muestre la capacidad de compra de las personas así como sus gustos y preferencias.

Se contratará a un experto en el tema que proporcione una guía que oriente a la empresa para saber qué maquinaria es necesaria adquirir, cantidad de personal que se debe contratar y carreteras que se transitarán para cubrir el mercado propuesto.

Ficha 4 (para la expansión):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
EXPANSIÓN
Documento: Proyecto de expansión
Dirigido a: Personal del Departamento de Ventas.
Duración aproximada de la actividad: 3 años. Fecha de inicio: 2 de enero de 2009. Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2011.
Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 144,000.00
Objetivo: Sensibilizar al personal para lograr una mayor productividad y resultados al incursionar en el nuevo mercado.
Responsables: <ul style="list-style-type: none">- Gerente General.- Experto en el tema.
Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Definir conjuntamente con el experto cuales serán las rutas que deberán tomarse para llegar al mercado.- Realizar estudios socioeconómicos en las áreas en donde se desea establecer cada tienda.- Elaborar con el experto un análisis de costos que incluyan personal, maquinaria, movilización del producto.- Poner en marcha el proyecto.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

e. Comunicación interna

Esta actividad es de suma importancia ya que los clientes internos son tan importantes como los clientes externos; la empresa debe poner mucho énfasis en lograr una buena comunicación entre jefes y subalternos.

Se realizará un diagnóstico que permita determinar las áreas de conflicto y las que requieran mayor atención por el tipo de trabajo y la cantidad de personal; así mismo saber de que manera se percibe el ambiente dentro de la empresa y el motivo de la mala comunicación.

Ficha 5 (para la comunicación interna):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
COMUNICACIÓN INTERNA
Documento: Proyecto de comunicación interna
Dirigido a: Trabajadores de la Empresa de Calzado Michelle
Duración aproximada de la actividad: 3 meses Fecha de inicio: 1 de marzo de 2009 Fecha de finalización: 31 de mayo de 2009 Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 12,000.00
Objetivo: Dar a conocer los proyectos con que cuenta la empresa, a todos sus trabajadores, logrando de esta manera un mayor acercamiento entre las autoridades de la empresa y los trabajadores
Responsables: <ul style="list-style-type: none">- Gerente General- Gerente Administrativo
Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Elaborar un diagnóstico y determinar los posibles conflictos en las distintas áreas de la empresa- Realizar una evaluación sobre el clima organizacional de la empresa- Realizar cursos de interrelación entre los trabajadores, para determinar las causas de la mala comunicación- Realizar actividades en las que participe el gerente general para lograr un acercamiento con los trabajadores

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

f. Organización

La actividad debe tener claro cuales son los elementos de organización, cual es la misión y la visión, las dependencias que la componen y que actividades tienen a su cargo las personas encargadas de realizar las distintas funciones.

Al recopilar la información se debe contar con el apoyo de los directivos de la empresa que la conozcan a profundidad, de esta manera se realizará un anteproyecto que dará forma al futuro manual de organización, el cual debe ser revisado, analizado y corregido para su posterior aprobación por un Administrador de Empresas experto en el tema, el cual será seleccionado y contratado para la elaboración del manual.

Ficha 6 (para la organización):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
ORGANIZACIÓN
Documento: Manual de organización
Dirigido a: Trabajadores de la empresa
Duración aproximada de la actividad: 3 meses Fecha de inicio: 1 de enero de 2009 Fecha de finalización: 31 de marzo de 2009 Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 14,000.00
Objetivo: Proporcionar a la empresa un manual que permita al personal desempeñar sus atribuciones en forma técnica y efectiva, así como facilitar el conocimiento de la estructura organizacional y los puestos que la conforman.
Responsables: <ul style="list-style-type: none">- Gerente General- Gerente Administrativo
Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Realizar reuniones cada dos semanas para establecer los lineamientos necesarios para la realización del manual.- Coordinar cuales son los campos de acción, así como las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto.- Elaboración del documento final.- Implementación y evaluación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

g. Normas y procedimientos

Tendrá su base en la investigación y diagnóstico de la situación de los procesos de trabajo que se realizan actualmente, para conocer si las actividades referentes a las operaciones, están de acuerdo con las necesidades.

Para realizar la implementación se tomará en cuenta la opinión de todos los trabajadores para que cada uno de su punto de vista sobre las funciones que desempeña; este manual servirá de guía de trabajo al personal para aumentar la certeza de que se utilizan los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar el trabajo, el cual será elaborado por un Administrador de Empresas, experto en el tema, el cual será seleccionado para la elaboración del manual.

Ficha 7 (para normas y procedimientos)

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
Documento: Manual de normas y procedimientos
Dirigido a: Trabajadores de la empresa
Duración aproximada de la actividad: 3 meses Fecha de inicio: 1 de enero de 2009 Fecha de finalización: 31 de marzo de 2009 Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 40,000.00
Objetivo: Crear un documento administrativo formal, que le permita realizar las tareas y actividades en forma adecuada de acuerdo con las atribuciones de cada puesto.
Responsables: <ul style="list-style-type: none">- Gerente General- Gerente Administrativo
Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Realizar una evaluación completa determinando cuales son las atribuciones que cada trabajador desempeña.- Realizar reuniones con las personas que tendrán a cargo el proyecto para lograr establecer cuáles son los fines de la empresa y las tareas que corresponde desempeñar a cada trabajador.- Elaborar el manual.- Poner en práctica el manual realizado y evaluar su cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

h. Relaciones públicas

Se presentará un proyecto al gerente general en donde se indique cuales son las técnicas que se deben seguir para que tanto el personal del área administrativa como los vendedores proyecten una imagen positiva de la empresa.

La ejecución de esta actividad tiene como finalidad:

- Crear vínculos entre la empresa y las personas que adquieran el producto.
- Educar a los trabajadores para que proyecten una imagen digna de la empresa.
- Crear un mejor clima organizacional basándose en respeto y cordialidad entre compañeros.

Ficha 8 (para relaciones públicas):

EMPRESA DE CALZADO MICHELLE
RELACIONES PÚBLICAS
Documento: Proyecto de relaciones públicas
Dirigido a: Personal administrativo y de ventas
Duración aproximada de la actividad: 2 meses Fecha de inicio: 1 de abril de 2009 Fecha de finalización: 31 de mayo de 2009 Vigencia: Permanente en el alcance de la Ejecución de Plan Estratégico
Costo aproximado de ejecución: Q 16,000.00
Objetivo: Lograr que los trabajadores tanto del área administrativa como de ventas, tengan una buena relación con las personas que adquieren el producto, para que se fortalezcan los vínculos y se conviertan en clientes leales a la empresa.
Responsables: - Gerente Administrativo
Actividades: - Evaluar la situación actual y la imagen que proyecta la empresa hacia el mercado tanto interno como externo. - Realizar cursos de capacitación que permitan a los trabajadores desarrollar sus habilidades y aprender nuevas técnicas de interrelación personal. - Poner en práctica lo aprendido en la capacitación. - Implementación y evaluación del plan.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

3.2.6 Retroalimentación y control

Se deben plantear condiciones que permitan asegurarse que las actividades en el desarrollo del programa están resultando conforme lo planeado, siendo necesario realizar un proceso de retroalimentación y control durante el tiempo que sea ejecutado el plan estratégico.

A continuación se presenta un cronograma de las actividades que serán ejecutadas durante el año 2009.

Esquema 1
Empresa de Calzado Michelle
Cronograma de actividades año 2009

Actividades	Año 2009											
	1er. Trimestre				2do. Trimestre				3er. Trimestre			
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Capacitación												
Evaluación del mercado												
Publicidad												
Expansión												
Comunicación Interna												
Organización												
Normas y Procedimientos												
Relaciones Públicas												

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

3.2.7 Proyección de utilidades

Cuadro 4
Empresa de Calzado Michelle
Proyección de Utilidades-Período 2009-2011

No. de Orden	Concepto	Utilidad por cada par	Volumen de venta mensual Año 0	Utilidad por venta mensual	Volumen de venta mensual Año 1	Utilidad por venta mensual	Volumen de venta mensual Año 2	Utilidad por venta mensual	Volumen de venta mensual Año 3	Utilidad por venta mensual
1	Sandalia popular	10.00	1,300.00	13,000.00	2,500.00	25,000.00	3,000.00	30,000.00	3,600.00	36,000.00
2	Sandalia fina	12.00	1,300.00	15,600.00	2,500.00	30,000.00	3,000.00	36,000.00	3,600.00	43,200.00
3	Zapato escolar para niña	11.00	1,300.00	14,300.00	2,500.00	27,500.00	3,000.00	33,000.00	3,600.00	39,600.00
4	Zapato escolar para niño	14.40	1,300.00	18,720.00	2,500.00	36,000.00	3,000.00	43,200.00	3,600.00	51,840.00
5	Total		5,200.00	61,620.00	10,000.00	118,500.00	12,000.00	142,200.00	14,400.00	170,640.00
	Recurso Humano			Costo de Salario Mensual		Costo de Salario Mensual		Costo de Salario Mensual		Costo de Salario Mensual
6	Gerente General			23,300.00		23,300.00		23,300.00		23,300.00
7	Gerente Administrativo			10,000.00		10,000.00		10,000.00		10,000.00
8	Secretaria			3,500.00		3,500.00		3,500.00		3,500.00
9	Contador			6,500.00		6,500.00		6,500.00		6,500.00
10	Supervisor de producción			10,000.00		14,000.00		14,000.00		14,000.00
11	Supervisor de producción			10,000.00		14,000.00		14,000.00		14,000.00
12	Total			63,300.00		71,300.00		71,300.00		71,300.00
13	Ganancia mensual (fila 5 -fila 12)			-1,680.00		47,200.00		70,900.00		99,340.00
14	Ganancia Anual (fila 13 * 12 meses)			-20,160.00		566,400.00		850,800.00		1,192,080.00
15	Costo de Inversión del plan estratégico	0.00		0.00		-526,000.00		-267,000.00		-267,009.00
16	Utilidad final (fila 14 - fila 15)	Total		-20,160.00		40,400.00		583,800.00		925,071.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

NOTAS:

- a) El valor de las utilidades es el resultado de restar al valor de venta, el costo unitario de cada unidad de calzado.
- b) El precio de costo unitario incluye el valor de materias primas, salarios de operarios y comisión de los vendedores.
- c) Las cifras en general constituyen los resultados de un ensayo sobre la situación de la empresa sin y con la planeación estratégica.
- d) El volumen de venta por cada tipo de calzado, puede variar entre ellos, sin embargo el total global a vender por año, son las estimaciones que maneja el gerente general.

No obstante, que al manejarse la utilidad de cada par de calzado vendido, está tiene implícito el costo, maquinaria, equipo y personal. Una estimación de la inversión necesaria puede ser la siguiente:

Cuadro 5
Empresa de Calzado Michelle
Inversión en maquinaria

Año	Utilidad anual	Inversión anual en maquinaria
1	682,560.00	136,512.00
2	284,400.00	56,880.00
3	341,280.00	68,256.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La inversión en maquinaria se estimó en un 20 % de la utilidad anual.

Cuadro 6
Empresa de Calzado Michelle
Inversión en recurso humano

Año	Estimado de operarios sobre producción anual	Nuevos operarios
1	58	28
2	69	11
3	83	14

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La inversión se calculó con base en la producción anual de la empresa, sobre un estimado de 7.5 pares de calzado producidos diariamente por cada trabajador.

Cuadro 7
Empresa de Calzado Michelle
Inversión en instalaciones

Año	Incremento de ganancia total anual	Monto de inversión en instalaciones
1	586,560.00	87,984.00
2	284,400.00	42,660.00
3	341,280.00	51,192.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

La inversión en instalaciones se estimó en un 15% del incremento de la ganancia total anual.

CONCLUSIONES

1. La hipótesis planteada con base en los resultados del estudio efectuado se comprueba, toda vez que la ausencia del proceso formal de un plan estratégico es la principal causa de los problemas de la empresa. (los trabajadores manifestaron que reciben información verbal, no conocen objetivos de la empresa y que el espacio físico y equipo es insuficiente. Estos problemas, entre otros, se materializan en las utilidades que se obtienen como referencia en el año 2008 en que pueden ser negativas según proyección de utilidades; ya con el plan estratégico a partir del año 2009, los resultados empresariales arrojan cifras positivas que pueden garantizar la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento futuro).
2. Sin un plan estratégico, las utilidades prácticamente están constituidas por los salarios de los ejecutivos y trabajadores, mismos que en un momento de crisis y con el ánimo de mantener los empleos podrían requerir hasta de una reducción en el peor de los casos.
3. Los factores internos que pueden apuntalar el crecimiento de la empresa están constituidos por su ubicación geográfica, seriedad y buen servicio, relación calidad precio, diversidad de estilos, incentivos laborales. Y los externos: la diversidad de la clientela, los altos precios en productos de otras marcas, gran poder de negociación con los compradores, mercados no explotados en forma directa.
4. Las estrategias formuladas con base en la matriz FODA, permiten que la empresa desarrolle guías de crecimiento durante los años que dura el plan estratégico, por medio del cual incrementa sus ventas a partir del primer año de desarrollo hasta en un 92%, logrando que sus utilidades se incrementen al ritmo deseado. Esto porque el primer año con plan estratégico es clave, los años subsiguientes el incremento es únicamente del 20 %, debe tomarse en cuenta que la competencia también competirá por cubrir el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Darle seguimiento a la ejecución del plan y desarrollar un proceso de retroalimentación de los objetivos trazados, durante el seguimiento pueden realizarse las modificaciones que permitan un mayor grado de éxito.
2. Es necesario tomar en cuenta la secuencia de pasos del plan estratégico, manteniendo los niveles de supervisión en todas las comunidades cubiertas, tanto las que actualmente se atienden como aquellas incluidas dentro del objetivo de expansión.
3. Para lograr beneficios de los factores internos y externos, es necesario tomar en cuenta el programa de crecimiento, que permita organizar las agendas de viaje del personal vendedor de rutas, para que a la vez que ofrece los diversos modelos de calzado a su venta, realice visitas de cobro y monitoree la ejecución del plan de publicidad, especialmente la que se transmite por radio receptores.
4. Reproducir la información y documentos que genera el proceso de planeación estratégica y darlos a conocer al personal ejecutivo y trabajadores, para que tengan claros los objetivos, estrategias, plazos y las actividades y acciones que les corresponde llevar a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hampton, David R. **Administración Contemporánea**. Editorial Mc Graw Hill. 1983. México. 580 páginas.
2. Steiner, George A. **Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber**. Editorial CECOSA. 2006. México. 366 páginas.
3. Luthans, Fred. **Introducción a la Administración, un Enfoque de Contingencias**. Editorial Mc Graw Hill. 1982. México. 450 páginas.
4. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas**. Editorial Mc Graw Hill 1994. México. Octava Edición. 420 páginas.
5. Gannon, Martín J. **Administración por Resultados**. Editorial Continental 2004. México. Tercera Reimpresión. 530 páginas.
6. Robins, Stephen P.; Coulter, Mary. **Administración**. Prentice Hall. 2000. México. Sexta Edición. 645 páginas.
7. Facultad de Ciencias Económicas. **Apuntes de Administración 1**. Guatemala junio de 2000. Primera Impresión de la Primera Edición. 106 páginas.
8. Koontz, Haroldo y O'Donnell, Cyril. **Curso de Administración Moderna**. Editorial Mc. Graw Hill. 1979. México. Sexta Edición. 914 páginas.
9. Pañeda, Javier Benavides. **Administración**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2007. México D. F. 354 páginas.
10. Koontz, H y H. Weihrich. **Administración, una Perspectiva Global**. 11a. Ed. México, Mc Graw-Hill 1998. 796 páginas.
11. Zamora Portales, Elsa. **La Planeación Estratégica, para la Optimización de los Recursos de la Municipalidad de Amatitlán**. Tesis 2006. Facultad de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com). **Planeación Estratégica**. Octubre 2007

ANEXO

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista, acerca del producto que comercializa la Empresa de Calzado Michelle como cliente interno del mismo. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis "Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle".

1. ¿Las instrucciones que recibe por parte del gerente general son claras y precisas?

Si _____

No _____

¿Porque? _____

2. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado?

Si _____

No _____

¿Cual? _____

3. ¿Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es negativa ¿Le interesaría obtener información? _____

4. ¿A su criterio, es necesario realizar una mayor inversión para crecer y abarcar más clientela?

Si _____

No _____

¿Qué información? _____

5. ¿Conoce los objetivos que persigue la Empresa de Calzado Michelle?

Si _____

No _____

¿Cuáles conoce? _____

6. ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas son adecuadas?

Si _____ No _____
¿Porque? _____

7. ¿La empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas?

Si _____ No _____
¿Qué equipo? _____

8. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente?

Si _____ No _____
¿Porque? _____

9. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general?

Si _____ No _____
¿Porque? _____

10. Según su criterio, ¿El gerente general presta atención inmediata a los asuntos de la empresa?

Si _____ No _____
¿Porque? _____

11. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?

Si _____ No _____
¿Porque? _____

12. Según su criterio, ¿Qué área de la empresa merece mayor atención por parte de la Gerencia General?

Técnica _____ Administrativa _____ Operativa _____

¿Porque? _____

13. ¿Cree usted que dentro de la empresa tiene oportunidad de alcanzar un mejor puesto?

Si _____ No _____

¿Porque? _____

