



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Artes en Gestión Industrial

**SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y  
GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA  
CIUDAD DE GUATEMALA**

**Ing. Estuardo Enrique Pocón Estrada**

Asesorado por el Mtro. Pedro Aníbal Xuyá Monroy

Guatemala, septiembre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y  
GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA  
CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ING. ESTUARDO ENRIQUE POCÓN ESTRADA**  
ASESORADO POR EL MTRO. PEDRO ANIBAL XUÝA MONROY

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN ARTES EN GESTIÓN INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| DECANA     | Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada |
| VOCAL I    | Ing. José Francisco Gómez Rivera      |
| VOCAL II   | Ing. Mario Renato Escobedo Martínez   |
| VOCAL III  | Ing. José Milton de León Bran         |
| VOCAL IV   | Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente       |
| VOCAL V    | Br. Fernando José Paz González        |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez       |

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| DECANA     | Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada |
| DIRECTOR   | Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí         |
| EXAMINADOR | Ing. Kenneth Lubeck Corado Esquivel   |
| EXAMINADOR | Ing. Walter Darío Caal Mérida         |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez       |

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y  
GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA  
CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 24 de febrero de 2021.

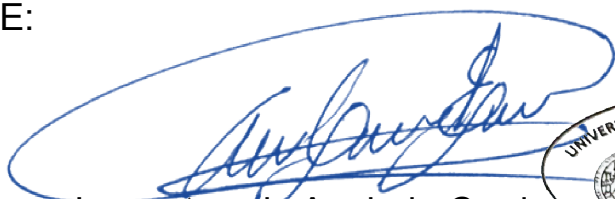
**Ing. Estuardo Enrique Pocón Estrada**

Decanato  
Facultad de Ingeniería  
24189101- 24189102  
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.619.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Estuardo Enrique Pocón Estrada**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión industrial después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, septiembre de 2022

AACE/gaoc



**Guatemala, septiembre de 2022**

LNG.EEP.OI.619.2022

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

**“SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

presentado por **Estuardo Enrique Pocón Estrada** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial**; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

**Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Colí**  
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería**





Guatemala 23 de mayo 2022.

**M.A. Edgar Darío Álvarez Cotí**  
**Director**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Presente**

**M.A. Ingeniero Álvarez Cotí:**

Por este medio informo que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL** titulado: **“SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** del estudiante **Estuardo Enrique Pocón Estrada**, con carnet **200715377** del programa de **Maestría en Gestión Industrial**.

Con base en la evaluación realizada hago constar que he evaluado la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Atentamente,

**MA. Ing. Kenneth Lubeck Corado Esquivel**  
**Coordinador**  
**Maestría en Gestión Industrial**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**

Guatemala, mayo de 2022

**Maestro Edgar Álvarez Coti**  
**Director Escuela de Estudios de Posgrado**  
**Facultad de Ingeniería**

Estimado Maestro Álvarez Coti:

Por este medio me es grato saludarlo y desearle todo tipo de éxitos en sus labores diarias. El motivo de la presente es para informarle que he leído, revisado y aprobado el informe final de graduación titulado:

**SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS Y  
GENERACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN  
LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Del estudiante **Estuardo Enrique Pocón Estrada**, quien se identifica con número de carnet: **200715377** y número de DPI: **1870315330109**

El trabajo cuenta con todos los aspectos requeridos para constituir un informe final de trabajo de graduación para la Maestría en Gestión Industrial.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

  
MBA. Lic. Pedro Anibal Xuyá Monroy  
Colegiado No. 24.697

**Pedro Anibal Xuyá M.**  
MBA Licenciado  
Colegiado No. 24.697

## **ACTO QUE DEDICO A:**

|                       |                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dios</b>           | Poder infinito que me dio la vida y conocimiento para alcanzar esta meta.        |
| <b>Mis padres</b>     | Salomé Pocón y Elena Estrada, porque el triunfo también es fruto de su esfuerzo. |
| <b>Mis hermanos</b>   | Ana, David y Pablo Pocón Estrada. Que este logro los motive a superar sus metas. |
| <b>Mis familiares</b> | Por su invaluable apoyo en todo momento                                          |
| <b>Mis amigos</b>     | Que me acompañan en las alegrías y dificultades                                  |

## **AGRADECIMIENTOS A:**

|                                               |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b> | Por ser el ente más importante en mi formación profesional.                                                      |
| <b>Mi madre</b>                               | Por tener la fuerza cada día de brindarme su apoyo incondicional y ser el ejemplo de amor más grande.            |
| <b>Mi padre</b>                               | Por ser mi fortaleza, confiar, creer y apoyarme durante todos mis años de vida y formación profesional.          |
| <b>Mi asesor</b>                              | Por su asesoría y apoyo al realizar este trabajo de graduación.                                                  |
| <b>Empresa textil</b>                         | Por brindarme la oportunidad, recursos, confianza y paciencia para sacar adelante este trabajo de investigación. |

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                   |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....                                                      | V     |
| LISTA DE SÍMBOLOS.....                                                            | VII   |
| GLOSARIO.....                                                                     | IX    |
| RESUMEN.....                                                                      | XIX   |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                                   | XXI   |
| JUSTIFICACIÓN.....                                                                | XXV   |
| OBJETIVOS .....                                                                   | XXVII |
| RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO .....                                               | XXIX  |
| INTRODUCCIÓN.....                                                                 | XXXV  |
| <br>                                                                              |       |
| 1. MARCO TEÓRICO.....                                                             | 1     |
| 1.1. Antecedentes de la industria textil .....                                    | 1     |
| 1.2. Giro del negocio: industria textil.....                                      | 4     |
| 1.2.1. Contexto internacional .....                                               | 4     |
| 1.2.2. Contexto nacional .....                                                    | 5     |
| 1.3. Teoría de comercialización .....                                             | 7     |
| 1.4. Cartera de clientes.....                                                     | 7     |
| 1.4.1. Agentes intermediarios .....                                               | 8     |
| 1.5. Línea de investigación: comercialización y mercadotecnia<br>industrial ..... | 9     |
| 1.6. Sistemas de gestión .....                                                    | 10    |
| 1.7. Gestión comercial .....                                                      | 13    |
| 1.7.1. Cadena de logística .....                                                  | 13    |
| 1.7.2. Cadena de suministro .....                                                 | 15    |
| 1.7.3. Cadena de valor.....                                                       | 17    |

|          |                                                                            |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.7.4.   | Herramienta: ventas personales .....                                       | 18 |
| 2.       | DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....                                       | 21 |
| 2.1.     | Antecedentes de la empresa textil.....                                     | 22 |
| 3.       | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....                                            | 25 |
| 3.1.     | Identificación de los procesos de producción .....                         | 25 |
| 3.2.     | Identificación de las actividades de ventas.....                           | 26 |
| 3.2.1.   | Identificación del historial de ventas y experiencia<br>de la empresa..... | 27 |
| 3.2.2.   | Identificación de clientes.....                                            | 31 |
| 3.2.3.   | Caracterización de los productos textiles<br>comercializados.....          | 32 |
| 3.2.4.   | Caracterización de los usuarios.....                                       | 36 |
| 3.2.5.   | Maquinaria y recurso humano .....                                          | 37 |
| 3.2.5.1. | Recurso humano disponible.....                                             | 37 |
| 3.2.5.2. | Maquinaria, equipo y vehículos<br>disponibles .....                        | 39 |
| 3.3.     | Análisis situación.....                                                    | 40 |
| 3.3.1.   | Análisis PESTEL .....                                                      | 43 |
| 3.3.1.1. | Perspectiva política.....                                                  | 43 |
| 3.3.1.2. | Perspectiva económica.....                                                 | 44 |
| 3.3.1.3. | Perspectiva social .....                                                   | 44 |
| 3.3.1.4. | Perspectiva tecnológica .....                                              | 45 |
| 3.3.1.5. | Perspectiva ecológica .....                                                | 45 |
| 3.3.1.6. | Perspectiva legal .....                                                    | 46 |
| 3.3.2.   | Análisis FODA .....                                                        | 46 |
| 3.3.2.1. | Diseño de objetivos estratégicos a<br>partir del análisis FODA .....       | 49 |

|                      |                                                                                                                                                     |    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.2.2.             | Fortalezas y oportunidades .....                                                                                                                    | 49 |
| 3.3.2.3.             | Fortalezas y amenazas .....                                                                                                                         | 52 |
| 3.3.2.4.             | Debilidades y oportunidades .....                                                                                                                   | 52 |
| 3.3.2.5.             | Debilidades y amenazas .....                                                                                                                        | 55 |
| 3.4.                 | Diseño del sistema de gestión de comercialización y ventas ...                                                                                      | 55 |
| 3.4.1.               | Definición de la misión y visión .....                                                                                                              | 56 |
| 3.4.2.               | Mapa de flujo de valor .....                                                                                                                        | 56 |
| 3.4.3.               | Modelo de negocios Canvas .....                                                                                                                     | 57 |
| 3.4.4.               | Flujo de proceso de ventas .....                                                                                                                    | 60 |
| 3.4.5.               | Automatización de actividades y procedimientos ....                                                                                                 | 60 |
| 3.4.6.               | Métricas, control y desempeño. ....                                                                                                                 | 62 |
| 4.                   | DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                                                                                                                       | 63 |
| 4.1.                 | Identificación de las causas que dificultan el incremento de<br>ventas y generación de cartera.....                                                 | 63 |
| 4.2.                 | Determinación de la herramienta idónea que permita<br>analizar y solucionar los principales factores que inciden en<br>el incremento de ventas..... | 65 |
| 4.3.                 | Desarrollo de un plan de trabajo para el diseño de un sistema<br>de gestión de comercialización y ventas.....                                       | 66 |
| CONCLUSIONES .....   |                                                                                                                                                     | 69 |
| RECOMENDACIONES..... |                                                                                                                                                     | 71 |
| REFERENCIAS .....    |                                                                                                                                                     | 73 |
| APÉNDICES.....       |                                                                                                                                                     | 79 |



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

|    |                                                               |    |
|----|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Esquema de convergencia de cadenas de valor y suministro..... | 14 |
| 2. | Clasificación de ventas por categoría de productos .....      | 31 |
| 3. | Diagrama de causa y efecto, diagrama de Ishikawa. ....        | 42 |
| 4. | Nueva estructura del equipo de ventas .....                   | 51 |
| 5. | Mapa de flujo de valor .....                                  | 57 |
| 6. | Diagrama de flujo de procesos.....                            | 59 |

### TABLAS

|       |                                                                             |       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
| I.    | Operacionalización de variables.....                                        | XXXII |
| II.   | Relación de los conceptos fundamentales de los modelos de gestión .....     | 12    |
| III.  | Clasificación de clientes atendidos durante los años del 2014 al 2018 ..... | 28    |
| IV.   | Caracterización de los productos acorde a los clientes .....                | 33    |
| V.    | Recurso humano disponible .....                                             | 38    |
| VI.   | Maquinaria equipo y vehículos .....                                         | 39    |
| VII.  | Variables exógenas del mercado: oportunidades y amenazas .....              | 47    |
| VIII. | Variables endógenas de la empresa: fortalezas y debilidades.....            | 48    |
| IX.   | Lienzo de modelo de negocios Canvas.....                                    | 58    |



## LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado             |
|---------|-------------------------|
| US\$    | Dólares estadounidenses |
| Z       | Nivel de confianza      |
| No.     | Número                  |
| %       | Porcentaje              |
| d       | Precisión               |
| p       | Probabilidad de éxito   |
| q       | Probabilidad de fracaso |
| Q       | Quetzales               |
| N       | Tamaño de la población  |



## GLOSARIO

|                             |                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alianza</b>              | Pacto entre dos entidades comerciales con el objetivo de fortalecerse para competir en un mercado.                                                                        |
| <b>Análisis</b>             | Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado y extraer conclusiones.                                                           |
| <b>Antecedente</b>          | Estudios o circunstancias previas que son anteriores a otras semejantes.                                                                                                  |
| <b>Bordado</b>              | Imagen, logotipo o arte elaborada por maquinaria industrial a partir de hebras textiles sobre superficies textiles.                                                       |
| <b><i>BPM</i></b>           | <i>Business Process Management</i> , sistema de gestión de procesos estructurados para controlar el modelado, visibilidad, y gestión de procesos productivos de negocios. |
| <b>Cadena de suministro</b> | Cadena de procesos involucrados en la acción de satisfacer las necesidades del cliente por medio de bienes o servicios.                                                   |
| <b>Cadena de valor</b>      | Herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de una empresa.                                                                         |

|                              |                                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Calidad</b>               | Propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.    |
| <b>Canal comercial</b>       | Circuitos que establecen las relaciones entre producción y consumo.                                                     |
| <b>Cartera</b>               | Conjunto de clientes que tiene una empresa.                                                                             |
| <b>Cliente</b>               | Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa especialmente la que lo hace regularmente.         |
| <b>Cliente final</b>         | Persona que utiliza un producto a servicio con el propósito de satisfacer una necesidad específica.                     |
| <b>Cliente intermediario</b> | Agente que compra a diversos productores para revender a otro intermediario o consumidor final.                         |
| <b>Clúster</b>               | Concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores e instituciones asociadas en un campo particular. |
| <b>Comercio</b>              | Intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios o a cambio de dinero.              |
| <b>Competencia</b>           | Situación en la que un indefinido número de compradores y vendedores intentan maximizar su                              |

beneficio o satisfacción, donde los precios están determinados por las fuerzas de oferta y la demanda.

|                         |                                                                                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compra</b>           | Acción de adquirir un bien o servicio brindado a cambio de dinero.                                                                                             |
| <b>Confección</b>       | Desarrollo o producción de prendas a partir de la combinación de sus componentes.                                                                              |
| <b>Consumidor final</b> | Persona que utiliza un producto a servicio con el propósito de satisfacer una necesidad específica.                                                            |
| <b>Cotización</b>       | Documento no contable en el que se establece el costo a pagar por los productos o servicios requeridos.                                                        |
| <b>CRM</b>              | Tecnología informática empleada para la gestión de ventas, contactos, <i>marketing</i> y soporte en una sola plataforma basada en la satisfacción del cliente. |
| <b><i>Dashboard</i></b> | Tablero o cuadro de mando que refleja gráficamente las métricas de procesos en la consecución de objetivos estratégicos.                                       |
| <b>Despite</b>          | Actividad que consiste en el retiro de hilo excedente en los procesos de manufactura textil                                                                    |
| <b>Diversificación</b>  | Estrategia empleada por las empresas para ampliar sus horizontes de mercadeo e incrementar su crecimiento.                                                     |

|                         |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa</b>          | Entidad en la que interviene el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales, mercantiles o para la prestación de servicios.                |
| <b>Entorno</b>          | Conjunto de circunstancias o factores exógenos y endógenos que rodean a una empresa u organización que influyen en su desempeño.                                            |
| <b>ERP</b>              | Sistemas de planificación de recursos empresariales.                                                                                                                        |
| <b>Estrategia</b>       | Serie de acciones planificadas, encaminadas hacia un fin determinado.                                                                                                       |
| <b>Expansión</b>        | Ampliación de espacio, noticias, ideas o negocios.                                                                                                                          |
| <b>Fuerza de ventas</b> | Conjunto de recursos humanos y materiales que las empresas utilizan para vender.                                                                                            |
| <b>Gemba</b>            | Termino japonés que implica ir a lugar donde suceden las cosas para comprender la forma en que se desarrollan un trabajo, hacer preguntas y aprender para mejorar procesos. |
| <b>Gestión</b>          | Diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial.                                                                                                    |
| <b>Globalización</b>    | Proceso de integración e interconexión de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.                                     |

|                        |                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I+D+i</b>           | Investigación, desarrollo e innovación.                                                                                                                   |
| <b>Indicador</b>       | Característica específica, observable y medible que muestra los progresos y resultados hacia un logro.                                                    |
| <b>Industria</b>       | Actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas has convertirla en productos que satisfacen las necesidades del consumidor. |
| <b>Ingreso</b>         | Cantidad de dinero generado por una actividad comercial                                                                                                   |
| <b>Innovación</b>      | Introducción de novedades con el fin de mejorar lo existente.                                                                                             |
| <b>Intermediario</b>   | Entidad que media entre el productor o fabricante y el consumidor.                                                                                        |
| <b><i>In-house</i></b> | Termino empleado en la industria para indicar que las actividades son producidas de forma local.                                                          |
| <b><i>Inputs</i></b>   | Entradas que recibe un proceso de producción, manufactura o servicio.                                                                                     |
| <b>Inventario</b>      | Documento donde consta el registro de bienes tangibles y en existencia que pueden ser usados para la transformación, consumo o venta.                     |

|                                  |                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Kanban</i></b>             | Metodología japonesa para la gestión visual de proyectos que permite a los equipos visualizar el flujo y carga de trabajo por medio de tableros en las diferentes estaciones de trabajo. |
| <b><i>KPI</i></b>                | Indicador clave de desempeño.                                                                                                                                                            |
| <b><i>Lean Manufacturing</i></b> | Modelo de gestión enfocado en minimizar perdidas y mejoras en sistemas de manufactura.                                                                                                   |
| <b>Logística</b>                 | Proceso de coordinación y gestión de bienes comerciales desde el lugar de distribución hasta el cliente final.                                                                           |
| <b>Manufactura</b>               | Proceso de fabricación de productos a partir de una materia prima.                                                                                                                       |
| <b><i>Marketing</i></b>          | Técnicas y estudios que mejoran la comercialización de productos y servicios.                                                                                                            |
| <b>Mercadeo</b>                  | Operación por las cuales se vende el valor agregado de una mercancía con el fin de propiciar una transacción.                                                                            |
| <b>Método</b>                    | Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.                                                                                                    |

|                            |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Metodología</b>         | Conjunto de métodos que se siguen para el desarrollo de una investigación científica, estudio o exposición.                                                                |
| <b>MIPYMES</b>             | Acrónimo que identifica a una micro, pequeña o mediana empresa.                                                                                                            |
| <b>Negocio</b>             | Método de obtener dinero a cambio de productos, servicios o cualquier actividad que se desee desarrollar.                                                                  |
| <b>Operaciones</b>         | Conjunto de ejecuciones o maniobras metódicas y sistemáticas a lineadas a la misión y visión que una empresa realiza para lograr sus objetivos industriales o comerciales. |
| <b>Orden de producción</b> | También conocida como orden de trabajo, control individualizado que se lleva de cada pedido que se está elaborado.                                                         |
| <b>Outsourcing</b>         | Tercerización de servicios que no forma parte de los procesos clave de la organización, a través de entidades especializadas.                                              |
| <b>Pedido</b>              | Encargo que un cliente solicita a la empresa.                                                                                                                              |
| <b>Producción</b>          | Proceso de transformación de materias primas en productos a través del valor agregado.                                                                                     |

|                            |                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Producto</b>            | opción tangible, elegible viable y repetible que la oferta pone a la disposición de la demanda.                                                                                         |
| <b><i>Pull</i></b>         | Sistema de producción basado en función de lo demandado.                                                                                                                                |
| <b>Segmento de mercado</b> | Grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad.                                                                                    |
| <b>Servicio</b>            | Conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente y se define un marco en donde las actividades se desarrollan fijando una expectativa en resultado de estas. |
| <b>Sistema</b>             | Conjunto de reglas, principios o medidas que tienen relación entre sí.                                                                                                                  |
| <b>Sistema de gestión</b>  | Conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos.                     |
| <b><i>Software</i></b>     | Sistema informático escrito en lenguaje de programación de alto nivel que comprende componentes lógicos que facilitan tareas específicas.                                               |
| <b><i>Sprint</i></b>       | Ciclo de ejecución muy corto con una duración de hasta cuatro semanas.                                                                                                                  |

|                          |                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sublimado</b>         | Técnica de impresión y transferencia de tinta donde se personalizan telas de poliéster fundiendo químicamente la tinta con el tejido.                                                 |
| <b>Textil</b>            | Material tejido de fibras en forma de lámina, elástica o flexibles empleado para la elaboración de productos para vestuarios y otros usos.                                            |
| <b>UEN</b>               | Unidad estratégica de negocios                                                                                                                                                        |
| <b>Uniformes</b>         | Vestuario estandarizado diseñado para ser usado por lo miembros de una organización mientras participan en las actividades de esta.                                                   |
| <b>Unidad de negocio</b> | Dependencia de una empresa que función de forma independiente y autónoma de las demás unidades de la empresa.                                                                         |
| <b>Utilidad</b>          | Medida del provecho o fruto que el comerciante logra obtener al realizar una venta.                                                                                                   |
| <b>Venta</b>             | Contrato a través del cual una persona transfiere una cosa propia a dominio de otra.                                                                                                  |
| <b>Venta personal</b>    | Interacciones interpersonales con los clientes actuales y potenciales, con el objetivo de realizar ventas, a través de comunicación cara a cara, llamadas telefónicas o videollamadas |



## **RESUMEN**

La irrupción de la globalización en el mercado de la industria textil aunado a la inminente evolución de la tecnología y expansión de la economía ha propiciado la competencia en mercados de negocios cada vez más saturado por los constantes y sofisticados nuevos competidores dispuestos a superar las fuertes barreras de entrada en los mercados más feroces.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la elaboración de un sistema de gestión comercial para el incremento de ventas y generación de cartera de clientes en una empresa textil ubicada en la ciudad de Guatemala, que permita garantizar la competitividad y expansión de la empresa a través una línea de negocios que no ha sido productiva para la empresa.

Se realiza un análisis de situación del entorno general para identificar las causas que dificultan las ventas, así como las oportunidades y amenazas del mercado, también se realiza un análisis específico con objeto de identificar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, para la formulación de estrategias y obtención de ventaja competitiva para el incremento de ventas y generación de cartera de clientes.

Con el diseño y la implementación del sistema de gestión comercial se establecen los puntos de control que permitirán medir, verificar y controlar la eficacia del sistema.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### Planteamiento del problema

La empresa registra caídas en las ventas y disminución en la cartera de clientes de la división de atención a clientes finales.

### Descripción del problema

A nivel global las empresas habían estado operando en una economía en expansión, donde los mercados eran de rápido crecimiento lo que implicaba una gran oportunidad para captar nuevos clientes. A partir de la primera década del siglo XXI, la realidad es opuesta donde la composición demográfica, la tendencia del lento crecimiento de la economía, la constante sofisticación de los competidores y prominencia de muchas industrias implican dificultad para generar cartera de nuevos clientes.

En países industrializados las empresas dedicadas a brindar servicios tienen dificultades para generar ventas propias debido a que al ser empresas subcontratadas por intermediarios, carecen de una cartera de clientes finales, no obstante los antecedentes descritos, demuestran que a través de sistemas de gestión comercial e innovación, sustentados con planes y estrategias de mercadeo, es posible desarrollar tácticas efectivas que permitan desarrollar y potenciar la fuerza de ventas para alcanzar las metas trazadas y cumplir con las asignaciones financieras en un periodo determinado.

En Guatemala existen casos de empresas radicadas en otros segmentos de industria también carente de una cartera de clientes finales que han logrado la transición de empresas de servicios a exitosas empresas comerciales, aunque existe escasez de información detallada que sirva de evidencia de los procesos, metodologías y sistemas empleados debido al recelo con el que se resguarda la información al ser considerada como una fórmula secreta de los pilares del éxito.

### Delimitación del problema

El trabajo de investigación se desarrolló en la división orientada al segmento de ventas a clientes finales de una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala que brinda servicios de confección y producción textil para clientes intermediarios del territorio nacional. El periodo de ejecución de la investigación es desde el mes de junio de 2018 hasta abril de 2019.

### Determinación del problema

La empresa no vende el porcentaje adecuado y no cuenta con una amplia cartera de clientes finales, causado por falta de una estructura de gestión dedicada a las ventas, actualmente todas las funciones gerenciales y administrativas recaen en una sola persona, además de no contar con estrategias y planes de ventas.

El 90 % de los recursos y capacidad instalada están destinados a brindar servicios de confección, *outsourcing*, a clientes intermediarios que representan el 88 % de los ingresos y 12 % de utilidad aproximadamente, mientras que con ventas a clientes finales que con 10 % de recursos genera el restante 12 % de los ingresos totales y 25 % de utilidad.

Como consecuencia el estado de resultados de los años 2015, 2016 y 2017, indica que brindar servicios de confección resulta poco rentable para la empresa con caídas en utilidades de 12 %, 13 % y 15 % respectivamente.

#### Formulación del problema

Lo anterior lleva a la pregunta central de este estudio: ¿Cuál es el sistema de gestión comercial para el incremento de ventas y generación de cartera de clientes a través de ventas personales en una empresa de servicios de confección y producción textil para clientes intermediarios?

Para dar respuesta a esta interrogante se deberá responder a las siguientes preguntas auxiliares de investigación:

- ¿Cómo identificar las causas que dificultan el incremento de ventas y generación de cartera de clientes finales en una empresa que brinda servicios de confección y producción textil para clientes intermediarios?
- ¿Cuál es la herramienta idónea que permita analizar y solucionar los principales factores que puedan incidir en el incremento de ventas?
- ¿Cuál es el plan de trabajo para el diseño de un sistema de gestión de comercialización y ventas?



## JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación con la que se relaciona el presente estudio es comercialización y mercadotecnia industrial de la Maestría en Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, porque con base en esta línea de investigación se busca implementar una metodología de comercialización que permita incrementar las ventas a clientes finales en una empresa de confección y producción textil para clientes intermediarios, administrada de forma empírica por un único propietario y que nunca ha contado con un departamento ni personal especializado en ventas.

A través del desarrollo de este estudio de investigación se busca aportar estrategias de gestión, comercialización y expansión de negocios que beneficiarán a empresas industriales segmentadas en la modalidad de servicios, orientándolas a diversificarse como empresas comerciales y competitivas ante la creciente sofisticación de los competidores y cada vez mayor capacidad productiva que propician escasez de nuevos clientes, considerando que los costos de atraer nuevos clientes son elevados aunado al hecho que económicamente y comercialmente representa perder un cliente.

El presente estudio de investigación busca beneficiar a la empresa con una propuesta del diseño de un modelo de gestión y comercialización orientando los servicios de confección dedicados a la atención de clientes intermediarios, para la creación de una división de ventas incrementando los ingresos y utilidad por ventas propias, así mismo beneficiará a la compañía como organización aportando estrategias de gestión y comercialización que permitan atraer nuevos

clientes a través de servicios de calidad, innovación, diversificación y expansión comercial de la empresa además de mantener cautiva la cartera de clientes.

La importancia de este trabajo de investigación es relevante y pertinente al mejorar el deficiente sistema de ventas, comercialización, producción y gestión, impactando de forma directa en la productividad contribuyendo al alcance de las visión y misión de la empresa permitiendo alcanzando los objetivos de posicionarse como una de las mejores empresas de confección, distribución y comercialización de uniformes en el mercado guatemalteco con excelencia en servicio, calidad y ofreciendo precios competitivos garantizando satisfacción de los clientes.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un sistema de gestión comercial para el incremento de ventas y generación de cartera de clientes en una empresa textil ubicada en la ciudad de Guatemala.

### **Específicos**

- Identificar las causas que dificultan el incremento de ventas y generación de cartera de clientes en una empresa textil ubicada en la ciudad de Guatemala.
- Implementar la herramienta idónea que permita analizar y solucionar los principales factores que puedan incidir en el incremento de ventas.
- Establecer un plan de trabajo para el diseño de un sistema de gestión de comercialización y ventas.



## **RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO**

El diseño del estudio no es experimental, debido a que la línea de estudio está orientada a un sistema de gestión, no se realizarán ensayos de laboratorio para recopilación de información poblacional, ni muestras de productos físicos, ni materia prima para el diseño del sistema de gestión.

El alcance metodológico es descriptivo, la propuesta que el trabajo pretende solventar se desarrolla en la observación y descripción de los procedimientos, acciones, técnicas, estrategias y lineamientos que la gerencia emplea para atraer, atender y retener a los clientes intermediarios y clientes finales, sin profundizar en los procesos de producción ni estados financieros detallados de los procedimientos realizados u obtenidos por la empresa hasta el año 2020.

También, se realizará una revisión de datos históricos o registros de clientes antiguos, clientes más longevos y nuevos clientes, determinando las características de las órdenes de producción o pedidos generadas por cada tipo, con la finalidad de obtener información acerca de los productos que tiene mayor demanda en el segmento de mercado al que pertenece la empresa.

Como parte del estudio se realiza encuestas en la medida de lo posible para no incomodar a los clientes y administrativos, con el fin de poder determinar aspectos importantes que influyen en la retención y fidelidad de la clientela para así abarcar de forma efectiva la solución del problema bajo la premisa de que la empresa se plantea el objetivo de atraer nuevos clientes del tipo consumidores

finales, que tengan necesidad de uniformar al personal que labora en sus diferentes áreas operativas, administrativas y gerenciales.

Al finalizar la recolección de la información necesaria se desarrolla la investigación que tendrá como fin diseñar un método de gestión comercial para el incremento de ventas y generación de cartera en una empresa industrial que brinda servicios de confección y producción textil para clientes intermediarios.

Para determinar la información necesaria de la gestión comercial en la presente investigación se usa el método científico distribuido en tres fases descritas a continuación:

Indagadora: se desarrolla a través de los procesos de recolección de información directamente de todos los clientes intermediarios como fuente primaria de información que permita realizar un diagnóstico del segmento de mercado del giro de la empresa y como fuente secundaria, documentación, registros históricos de órdenes de producción realizados por la empresa y entrevistas con potenciales clientes finales.

Demostrativa: en esta fase se realiza la demostración de los supuestos, teorías y/o figuraciones establecidas como bases para esta investigación y comprobando la correspondencia de los datos teóricos con los datos recopilados por medio de la investigación de campo.

Expositiva: en esta fase de la investigación se realiza la presentación del informe final de la investigación detallando cada uno de los procesos desarrollados que dieron origen a las conclusiones y recomendaciones en la investigación.

El diseño de investigación no es de tipo experimental debido a que la línea de estudio está orientada a un sistema de gestión. No se realizan ensayos de laboratorio para recopilación de información población ni muestras de productos físicos ni materia prima para el diseño del sistema, por lo que tampoco será necesario emplear técnicas de la estadística descriptiva para determinar las variables e indicadores para el análisis de la información.

Enfoque mixto por las siguientes razones:

Cuantitativo: se miden variables para determinar el comportamiento de la demanda en el mercado y desempeño de la gestión.

Cualitativo: se realiza investigación documental para recabar información de antecedentes y marco teórico relacionado.

El tipo de estudio

Descriptivo porque posee información necesaria en los procedimientos que permiten conocer y evaluar el desempeño de la gerencia en la gestión de ventas.

Transversal porque el estudio de investigación está delimitado en tiempo, con una fecha de inicio y finalización del proyecto.

Operacionalización de variables

El siguiente estudio tiene enfoque cualitativo y se delimita por las variables de la tabla I.

Tabla I. Operacionalización de variables

| Objetivo                                                                                                                                                   | Variable                                                                                               | Tipo de variable                | Indicador                                                                            | Técnicas o instrumento                                                                            | Plan de tabulación                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar las causas que dificultan el incremento de ventas y generación de cartera de clientes en una empresa textil ubicada en la ciudad de Guatemala. | Satisfacción del cliente                                                                               | Dependiente cualitativa nominal | Número de clientes atendidos                                                         | Formato de recopilación de información general                                                    | Tabulación de los resultados, por medio de una matriz digital de análisis                      |
| Implementar la herramienta idónea que permita analizar y solucionar los principales factores que puedan incidir en el incremento de ventas.                | Disponibilidad de registros históricos de ventas acorde con el tipo de cliente (intermediario o final) | Dependiente cualitativa nominal | Ingresos por ventas a intermediarios o clientes finales<br>Número de clientes nuevos | Inventario<br>Ficha de seguimiento de producción<br>registro de cliente para una industria textil | Tabulación de los resultados, por medio de una matriz digital de análisis                      |
| Establecer un plan de trabajo para el diseño de un sistema de gestión de comercialización y ventas.                                                        | Capacidad instalada                                                                                    | Dependiente cualitativa nominal | Tiempo de producción ciclo de venta                                                  | Cronograma de trabajo                                                                             | Comparación de tiempos en cronograma y establecimiento de metas de trabajo en nuevo cronograma |

Fuente: elaboración propia.

Fase 1: investigación documental para realizar la redacción de antecedentes del problema y marco teórico relacionado al tema en estudio.

Fase 2: responde a la visita de las instalaciones de la empresa para identificar los recursos, procesos, métodos de ventas y servicios que brinda la empresa, así como los clientes que contratan los mismos, además de los requerimientos de los clientes con respecto a cada servicio.

El sistema de captura de información es conforme los formatos de los Anexo 1 y 2. Las fuentes disponibles de información es a partir de los colaboradores y los registros de órdenes de producción, órdenes de envíos y facturación.

Como se mencionó con anterioridad, el diseño de investigación no es de tipo experimental, sin embargo, si en el desarrollo de la investigación se determinase que es necesario realizar la medición de una muestra poblacional se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N = tamaño de la población,

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

Fase 3: responde a la determinación de un sistema de gestión para atraer nuevos clientes para desarrollar la metodología adecuada según el segmento del negocio. Esto permitirá un mayor acercamiento con el cliente para dar a conocer la capacidad, calidad y atención que la empresa puede brindar con los servicios.

Fase 4: se lleva a cabo el seguimiento y control del sistema a través del análisis de resultados y causas de incumplimiento de indicadores, inicialmente

se realiza la comparación del historial de los estados de pérdidas y ganancias, tamaño común y base de datos históricos, se programan reuniones con el personal involucrado en la operación. A través de herramientas administrativas de causa y efectos se determinan las propuestas de mejoras para la gestión comercial.

Fase 5: responde al diseño de indicadores de desempeño para la gestión comercial con el fin de medir los avances o retrocesos que constituyan a la toma de decisiones con el fin de aumentar la competitividad, fortalecimiento económico y expansión de la empresa.

Al finalizar las fases se presenta, discute y redactan los resultados de la investigación, conclusiones y recomendaciones para finalizar con la redacción del informe final.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño de un sistema de gestión comercial para incrementar las ventas, atraer y retener nuevos clientes finales generando así una cartera sólida de clientes para una empresa industrial con más de 25 años de experiencia dedicada a brindar servicios de confección en maquila de prendas textiles además de la producción y comercialización de uniformes empresariales, industriales, escolares y ejecutivos para empresas y organizaciones nacionales e internacionales de reconocido prestigio.

El problema de la empresa son las bajas ventas y un manejo inadecuado de la cartera de clientes. No se ha logrado alcanzar el porcentaje de ventas esperado, de acuerdo con los registros de órdenes de producción emitidos durante el año 2017 al 2019, facilitados por el departamento de producción, el 74 % de clientes atendidos son empresas intermediarias, por lo que se registra caídas en los ingresos y utilidades, reflejándose en los estados de resultados de los últimos tres años.

La importancia de diseñar un sistema de gestión comercial es porque viene a fortalecer la estructura administrativa para la expansión empresarial, económica, incrementar la capacidad de atención y procesamiento de órdenes de trabajo, previniendo pérdidas de clientes y caída en utilidades por la inadecuada gestión comercial, conservando la buena imagen y reputación.

Con el diseño del sistema de gestión comercial se espera como resultados una amplia cartera de clientes nuevos, fidelización de clientes antiguos incremento de ventas a clientes finales, márgenes de utilidad por unidad vendida

de hasta 15 %, expansión en la participación del segmento de mercado a nivel nacional. Los aportes serán; una estructura administrativa de comercialización, estrategias de mercadeo para dar a conocer la imagen y marca de la empresa. Además de aportar herramientas de gestión, control del estado de órdenes de compra y producción de forma eficiente para la toma oportuna de decisiones. Como beneficios esperados; un sistema de gestión que mejorará las condiciones comerciales de la empresa, permitiendo incrementar el porcentaje de clientes finales sin descuidar la atención de los actuales clientes intermediarios.

En el esquema de solución se emplean diversos métodos para la recolección de datos, visitas a las instalaciones de la empresa e interacciones con los clientes y el personal administrativo para identificar las deficiencias y oportunidades de mejora. También se emplean métodos teóricos como fundamento para el análisis y síntesis de la información, aportes estratégicos y herramientas de gestión comercial. También se construye mapas de procesos del sistema y finalmente se realiza la evaluación del diseño del sistema de gestión. El desarrollo de la investigación es factible porque la empresa autoriza y apoya la ejecución del presente trabajo de investigación, proporcionando los recursos físicos y humanos, así como la documentación necesaria para el desarrollo del estudio. El financiamiento de los gastos y costos en los que se incurridos para realizar la investigación son aportados por el investigador en 50 % y el restante 50 % por intensión de la empresa.

El informe final de investigación está conformado por cuatro capítulos. El primer capítulo corresponde al marco teórico en el que se describen los antecedentes de la industria textil, el giro del negocio, teoría de comercialización, cartera de clientes, línea de investigación, sistemas de gestión y gestión comercial. En el segundo capítulo se detalla el desarrollo de la investigación. El tercer capítulo está destinado a la presentación de resultados obtenidos de la

investigación. Y el cuarto capítulo presenta la discusión de resultados del diseño del sistema de gestión comercial.



## **1. MARCO TEÓRICO**

En esta sección se recopila y describe la información literaria y conceptos relacionados a la industria textil, procesos de comercialización y definiciones.

### **1.1. Antecedentes de la industria textil**

En relación con el tema de investigación referente al diseño e implementación de un proceso sistematizado de gestión, comercialización y para el incremento de ventas.

Reyes (2012) refiere que a través de auditorías operacionales en una compañía de manufactura textil es posible determinar la problemática evaluando los diferentes mecanismos de operación, identificando hallazgos significativos, efectos, causas y consecuencias, permitiendo presentar recomendaciones y estrategias gerenciales que garantizan la productividad, inclusive incursionando en nuevos segmentos del mercado sin descuidar la razón para la que fue creada la compañía.

Esta investigación se relaciona con el tema de investigación ya que aporta herramientas que permiten identificar las causas y efectos de la raíz de problemática en el área específica de ventas de la empresa textil.

Así mismo, Hernández (2014) en su investigación propone la evaluación de seis estrategias, además del presupuesto y un plan de trabajo como herramienta para el incremento de la ventas en una empresa de servicios, demostrando que la investigación se justificó por porque posee utilidad práctica,

sustentándose en las teorías de planeación estratégica y mercadotecnia, realizando una investigación exploratoria para conocer los procesos de ventas y posicionamiento en el mercado, y una investigación cuantitativa para identificar las causas y magnitudes de la problemática.

La investigación de Hernández será de utilidad para la investigación porque además de haberse realizado en una empresa inmersa en sector textil, aporta propuestas de estrategias comerciales y gestión para el incremento de ventas.

Por otra parte, Ramos (citado en Baracaldo, 2017) propone: “un modelo de gestión por innovación en una empresa de manufactura, (...) con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios para satisfacer las demandas del mercado y la alta competencia por medio de una reestructuración organizacional, una nueva visión empresarial y una buena gestión...” (p. 29).

En la investigación se comprueban los resultados positivos del sistema basado en proyectos de investigación, desarrollo e innovación, I+D+i. Baracaldo (2017) asevera: “hecho que se ve reflejado en un mejor desempeño de la empresa, por ejemplo, en sus ventas totales, productividad, diversificación del portafolio de productos y servicios, número de clientes, participación en el mercado, generación de proyectos de I+D+i, entre otros aspectos” (p.193).

El análisis realizado por Baracaldo es útil en la investigación puesto que a través de un enfoque cualitativo permite la identificación las falencias y potenciar las fortalezas de las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMEs, caracterizadas por el sistema de producción tipo taller y demanda cimentada en función de pedidos, demostrando que su propuesta de gestión entregó resultados positivos para el desempeño de la compañía.

De igual manera Huancapaza (2016) en la misma línea de antecedentes basa su investigación en un plan integrado de negocios implementado en una empresa radicada en la comercialización y producción de uniformes, PYMES del ámbito textil, logrando un crecimiento en la productividad, creando una nueva división de negocios por medio de una estrategia de diversificación y diferenciación, demostrando que el plan integrado de negocios resulta factible.

Esta investigación, por tener resultados positivos podrá servir de guía para formular estrategias que potencian el aumento de la productividad referente a las ventas de la empresa analizada.

En el mismo orden de investigación, Núñez, Parra, y Villegas (2011) proponen un modelo de gestión de ventas y mercadeo fundamentado en variables de valor en ventas orientadas al cliente, satisfacción laboral, capacitación y experticia, cultura organizacional con orientación al mercado y la competencia, valor de la marca y ética empresarial, determinando que las variables más notables fueron las variables de valor en ventas orientadas al cliente y la cultura organizacional orientada al mercado, seguida de la ética empresarial y el valor de la marca.

Por lo que resulta importante mencionar que una excelencia en gestión de ventas y *marketing*, por sí sola no podrá evidenciar resultados positivos si un cliente opte por la alternativa ofrecida por la competencia, como efecto de un mal servicio de atención.

## **1.2. Giro del negocio: industria textil**

En relación con la industria textil Vélez, Rodríguez, Camacho y Cubillos (2013) afirman que el sector textil es el resultado de la integración de procesos especializados y actores estratégicos, donde las fibras y materiales son suministrados por los proveedores para que las empresas manufactureras realicen la preparación y transformación previo a la confección para finalmente las empresas se encarguen de la distribución a través de canales comerciales poniendo el producto hasta el alcance del consumidor final.

La industria textil cubre un amplio campo de procesos simples y tecnificados desde la obtención de materia prima y elaboración de las hilaturas para abastecer a las empresas especializadas en confección y manufactura incluso intermediarios que comercializan hilos, telas y prendas terminadas hasta llegar al consumidor final, cliente, es en este último punto en donde cobra importancia el aspectos de las ventas textiles, ya que el giro del negocio está concebido para satisfacer la necesidad de prendas para vestir a la fuerza motriz de otras empresas cuya actividad es ajena a la industria textil

### **1.2.1. Contexto internacional**

De acuerdo con la Super Intendencia de Bancos (2010) con la transición e innovación de la industria textil, los bancos de producción y flujos de comercio de los países altamente industrializados han adoptado la estrategia de establecerse en países poco industrializados, principalmente en el continente Asiático, como en otros países en vías de desarrollo, buscando ventaja competitiva en producción, debido a los bajos costos que representa la mano de obra, abundancia de recursos naturales y aún débil legislación imponible a la manufactura textil.

Adicionalmente López y Rodríguez (2016) refieren que de acuerdo con el informe anual del Foro Económico Mundial 2015-2016, a nivel latinoamericano las exportaciones en el sector vestido 2014, de una evaluación de 140 países, México resulta con mayor calificación; alcanzando la posición internacional 57; seguido por Perú con la posición 69; Guatemala con la 78; Honduras con la 88; y El Salvador en la posición 95, índices que clasifican por debajo de la media a la mayoría de países de América Latina, en comparación con los países del continente asiático.

El sector textil es una fuente de empleo por la diversidad de alternativas que se tiene desde la hilatura hasta las prendas terminadas respecto al sector Centroamericana se muestra poco avance y sus mercados de importación se reduce al país de estados unidos no tendiendo otros mercados con gran impacto en importaciones.

### **1.2.2. Contexto nacional**

La industria textil y confección en Guatemala tiene larga data, instalándose en el país desde la década de los 60. Sin embargo, es partir de 1980 que se instalan empresas dedicadas a la maquila donde se generan incrementos sostenidos que van perfilando la importancia de este sector en la economía del país. (Burgara,2009)

El sector de confección en Guatemala ha sufrido cambios drásticos en las tres décadas anteriores. A partir del decenio de 1980 se produjo un cambio en el esquema de desarrollo, tanto así que se ha disminuido el registro de importaciones dando paso al desarrollo de exportaciones, surgido de los modelos de regímenes especiales para impulsar la exportación y del reciente auge de la globalización.

Actualmente, sobresaltan dos subsectores productivos: uno orientado al mercado nacional, PYMES, cuya producción y confección está orientada hacia el consumidor guatemalteco y precio como parámetro básico de competencia; mientras que el otro subsector nacional, se orienta al mercado de exportación textil, subsector conformado por empresarios guatemaltecos, empresarios con capital de origen extranjero e incluyendo empresas de servicio de confección además de empresas maquiladoras nacionales o extranjeras.

De conformidad con la Comisión para la Industria de Vestuario y Textiles, VESTEX, la producción de subsector se destina a la exportación como principal destino hacia Estados Unidos, país al que se dirige más del 80 % total de exportaciones del sector.

De acuerdo con la SIB, (2010) “el sector textil y vestuario guatemalteco representó 17.2 % en exportaciones en 2009 y 17.4 % en octubre de 2010, las exportaciones de artículos de vestuario ascendieron a US\$1,015,100,000, mientras que en 2009 ascendieron a US\$875,000,000, significando una recuperación de US\$140,100,000”.

De acuerdo con la información de VESTEX (citado por MUNDO CHAPIN, 2020), es importante acotar que, en cuanto exportación se refiere, para el año 2019, el sector textil guatemalteco estuvo dentro de los sectores de mayor recaudación por exportación, con un aumento del 11 % en el año 2018, llegando a alcanzar los US\$ 1 644,0 generados en exportación, de modo que, la industria textil representa el 9 % del producto interno bruto de Guatemala y un equivalente de 19 % del producto interno bruto de todo el sector industrial, representando una fuente de ingresos para las mujeres, con una representación en fuerza laboral del 46 % en industria textil guatemalteca.

### **1.3. Teoría de comercialización**

“Comercialización donde una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia” (García, 2013, p.20).

Así mismo Stern, Ansary, Coughlan y Cruz (1998) acerca de los canales de comercialización “conjunto de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo” (p.4).

También Rodríguez (2009) acerca de comercialización “tiene que ver con la actividad completa de la empresa desde la obtención de los recursos con los que construirá sus productos y servicios hasta las actividades de soporte y venta posteriores a la venta del artículo principal” (p.25).

La comercialización es un elemento esencial que conduce a las empresas a enfocar todos sus recursos y esfuerzos para elaborar, distribuir, conducir y exhibir un producto hasta los puntos de venta, pasando por diversos canales de forma tal que se maximice la probabilidad de adquisición por parte de un cliente potencial, donde el principal objetivo es que el cliente final tenga el producto en el tiempo adecuado y condiciones óptimas para uso inmediato, que represente un monto máximo que el mercado permita obtener del cliente.

### **1.4. Cartera de clientes**

Cliente persona que compra en tienda o que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa (Diccionario de la Real Academia Española, 2015).

Así mismo Alcaide (2015) establece que “los clientes leales generan menos costes operativos ya que conocen a fondo los productos o servicios que ofrece la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra” (p.24). Mientras que Paz (2005) concluye “cliente objetivo es aquel que nos referimos cuando definimos nuestro mercado a quien nos dirigimos cuando comunicamos o comercializamos nuestro producto” (p.21).

La fuente de ingresos de una empresa comercial proviene de dos grupos, denominados clientes nuevos y antiguos. Anteriormente las empresas se centraban formular estrategias para atraer nuevos clientes y para efectuar actividades comerciales, ahora además deben enfocarse aún con más importancia para retener a los clientes actuales y fomentar las relaciones comerciales duraderas a largo plazo, esto debido a que ahora las empresas deben enfrentarse a duras realidades como el cambio de posición demográfica, lento crecimiento y hasta estancamiento de la economía, prominente sofisticación de los competidores y el exceso de capacidad en muchas industrias que se traduce en la escasez de nuevos clientes.

Atraer nuevos clientes puede costar hasta 5 veces más que mantener satisfecho a un cliente actual, perder un cliente no solo implica perder una venta, sino también perder todas los importes y recomendaciones que el cliente pueda realizar.

#### **1.4.1. Agentes intermediarios**

“Los agentes intermediarios realizan una serie de funciones que permiten al producto llegar desde el fabricante al consumidor lo primero que suele relacionarse con sus funciones es el transporte y manipulación física de los productos” (Molinillo, 2014, p.61)

También López y Ruiz (2004) definen “los intermediarios son más eficientes a la hora de atacar los mercados pues su visión del negocio se centra más en el mercado que el producto” (p.212). A su vez Rodríguez (2006) establece que “los intermediarios posibilitan el flujo de los bienes y servicios desde los fabricantes hasta los consumidores de un modo más eficiente” (p.320).

Los agentes intermediarios facilitan que el producto llegue al cliente final y ahorra a la empresa en los costos de distribución por lo que los empresarios se pueden enfocar en una sola actividad que es la de producir la mejor calidad dejando los costos de logística, transacción y servicio al consumidor final para los diversos intermediarios.

### **1.5. Línea de investigación: comercialización y mercadotecnia industrial**

De acuerdo con Rodríguez (2006) la mercadotecnia industrial se ocupa del comercio de bienes tangibles donde los consumidores particulares no forman parte del sector objetivo, sino las instituciones que precisan el producto para consumo propio o para obtener productos que ofrecerán a otras instituciones.

También Bello y Gómez (1997) refieren “en *marketing* industrial proceso por el cual se construyen alianzas de larga duración con posibles clientes para que ambos el vendedor y el comprador, trabajen juntos persiguiendo un conjunto de objetivos específicos y comunes” (p.10).

El plan de mercadeo industrial es la constante búsqueda no solo de satisfacer una necesidad sino también influir en el público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos o servicios que manufactura y

comercializa la empresa. Para ello, se instauran objetivos comerciales y tácticas estratégicas y alianzas para beneficio del vendedor y comprador.

## **1.6. Sistemas de gestión**

Toda actividad o procesos que un individuo u organización realiza está en función de un conjunto de procesos y procedimientos sistematizados que realiza de forma consciente o subconsciente en la consecución de un objetivo. Según Ogalla (citado en Solís, 2018)

Todas las organizaciones utilizan un sistema para gestionarse, algunas posiblemente, no tengan conciencia de que lo utilizan, otras disponen de un sistema documentado (...) y otras, y posiblemente las mejores disponen de un sistema estructurado que se rige por una serie de políticas y estrategias establecidas. (p.15)

Esto significa que para una compañía es posible obtener un mayor rendimiento si se sabe administrar los recursos de forma estructurada sistemáticamente, partiendo de la información que pueda obtener del análisis de situación de entorno general conociendo las oportunidades, amenazas y por consiguiente el análisis de entorno específico conociendo las fortalezas y debilidades.

Por otro lado, Kaplan y Norton (2008) establecen que “con el sistema de gestión hacemos referencia al conjunto integrado de proceso y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas, monitorear y mejorar la eficiencia de ambas” (p.1). Los mismos autores también aclaran que:

La implementación de la estrategia, a su vez vincula la estrategia y las operaciones con un tercer conjunto de herramientas y procesos que incluyen la gestión de la calidad y los procesos, que incluyen la gestión de la calidad y los procesos, la reingeniería, los tableros de procesos, los pronósticos, continuos, el costeo basado en actividades, la planificación de los recursos y la presupuestación dinámica. (Kaplan y Norton, 2008, p.2)

Existe variedad de sistemas de gestión estructurados aplicables al campo de acción y modelo de negocio de la organización, dentro de los principales modelos de gestión mayormente empleados por diversas empresas se encuentran:

- Modelo EFQM de excelencia, desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad por sus siglas en inglés, este modelo de gestión busca redefinir la excelencia de la empresa a partir de una serie de herramientas y definiciones que permiten la autoevaluación, identificar áreas de mejora en la organización, cuyos tres pilares importantes son:
  - Conceptos fundamentales de excelencia: constituyen la base del modelo.
  - Nueve criterios: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave.
  - Matriz de puntuación REDER: herramienta de autoevaluación que permite conocer la situación en que la organización se encuentra respecto del modelo. Esta matriz permite situar a la empresa en un rango de calificación de cero a mil.
- Las Normas ISO impulsan en las organizaciones la adopción de un sistema de gestión de la calidad, como una decisión estratégica de la

organización. El objetivo general de la Norma ISO 9001 es considerar los riesgos, la eficacia como la eficiencia del proceso y por tanto la del sistema de gestión. El objetivo de la Norma ISO 9004 es la consecución de la mejora continua en función de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

- Desarrollo sostenible, trata de alinear la estrategia organizacional, procesos y procedimientos en función de la integridad ecológica del planeta y los principios de desarrollo sostenible.

Tabla II. **Relación de los conceptos fundamentales de los modelos de gestión**

| SISTEMA PROPUESTO                                                                                                                                                                                                                           | MODELOS                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GOBIERNO DE LA EMPRESA</b>                                                                                                                                                                                                               | <b>EFQM</b>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Elementos esenciales:</b>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia los resultados</li> <li>• Liderazgo y coherencia en los objetivos</li> <li>• Gestión por procesos y hechos</li> <li>• Aprendizaje, innovación y mejora continua</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión visión -valores</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Política y estrategia</li> <li>• Gestión del cambio. Innovación</li> <li>• Reputación social corporativa</li> <li>• Comunicación</li> </ul> | <b>ISO</b>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Elementos fundamentales:</b>                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque del sistema de gestión</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Enfoque basado en procesos</li> <li>• Mejora continua/Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Cuadros de mando</li> </ul>                                                                                                                                        | <b>DESARROLLO SOSTENIBLE</b>                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación persistente de valor</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>ORIENTACIÓN A LAS PARTES INTERESADAS</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>EFQM</b>                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con las partes interesadas: consustanciales, contractuales y contextuales.</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Desarrollo de alianzas</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Desarrollo e implicación de las personas</li> </ul>                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>ISO</b>                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque al cliente</li> <li>• Participación del personal</li> <li>• Relaciones bilateralmente beneficiosas con el proveedor</li> </ul>                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>DESARROLLO SOSTENIBLE</b>                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura en el dialogo con las partes interesadas (relaciones)</li> </ul>                                                                                                                    |

Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica*.

## **1.7. Gestión comercial**

La gestión de clientes hace referencia a la “estrategia, comunicación, integración de procesos, sistemas y cultura orientada a crear valor tanto para la empresa como para los clientes” (Castillo, 2005, p.39).

Como complemento Mesonero y Alcaide (2012) exponen que la gestión comercial como la oportunidad de otorgar un suministro continuo asegurado en un marco de disposición a trabajar basado en convenios formales a largo plazo en el que el sostenimiento de los precios es la clave para proteger a los clientes, de las incesantes oscilaciones.

Por lo que se resume la gestión comercial como la comunicación idónea para saber qué desean los clientes y generar alianzas con otras entidades para crear un valor agregado para beneficio de las organizaciones ya sea en el producto o servicio que satisfaga al consumidor.

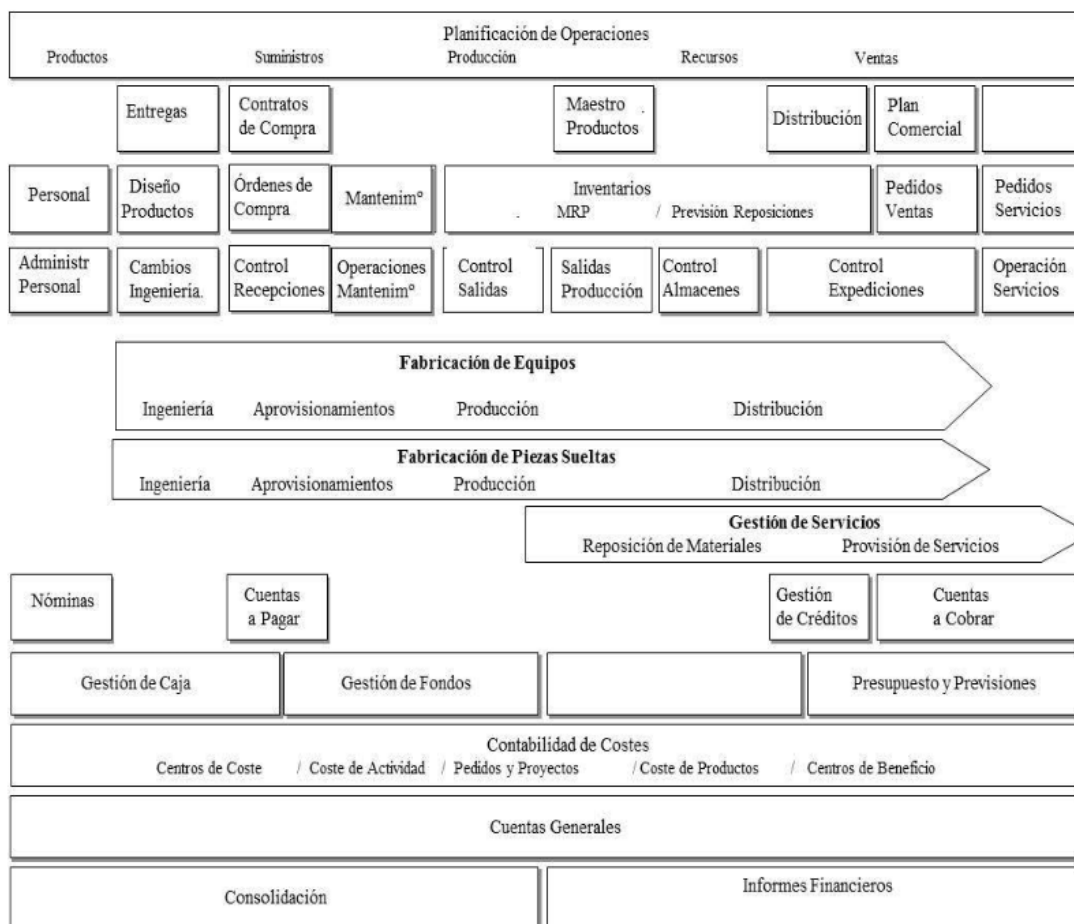
### **1.7.1. Cadena de logística**

Forma parte esencial de la cadena de suministro beneficiándose de las sinergias de los diversos actores que intervienen en la satisfacción de los consumidores y obtención de beneficios para las compañías. Solórzano (2018) concluye: “Con la cadena logística se minoran costes de transporte, se aprovechan sinergias en la distribución, se adquieren mercancías en condiciones más ventajosas, se encuentran los mejores proveedores y se reducen los costes de manipulación y los tiempos” (p.69)

Toda empresa que de atraviesa una transición como nueva unidad de negocios de tipo comercial previo del desarrollo de su negocio, debe contar con

un almacén donde se debe abastecer de materias primas o de productos elaborados para la manufacturación o transformación que dará paso a nuevos productos que serán distribuidos a través de los diferentes de distribución para ser colocados en los monos de los clientes. La empresa también debe contemplar que se debe brindar soporte a los productos vendidos para garantizar su manteniendo, evolución y fidelizar a los clientes (Díaz, y Navarro, 2014).

Figura 1. **Esquema de convergencia de cadenas de valor y suministro**



Fuente: Díaz y Navarro (2014). *Sistemas de gestión integrada para las empresas (ERP)*

Solórzano (2018) refiere que, “la logística hace posible llevar productos desde cualquier sitio en términos de eficiencia. Para ello debe generarse una estructura en forma de cadena de suministro donde interviene diferentes actores, gracias a ellos se pone cualquier producto al alcance de los clientes” (p.90).

La cadena de logística no sería posible sin el aporte de otros procesos que a largo de la misma la empresa aporta valor a sus productos. Díaz (2014) afirma:

Lo que compra tiene valor, lo que vende supone un valor mayor respecto de lo que había comprado, finalmente la empresa obtiene un beneficio, (...) los recursos humanos son fundamentales, aportan valor en todo tipo de actividades; las finanzas también, la empresa necesita gestionar inversiones, pagos y cobros; la calidad abarca toda la actividad de la empresa, garantiza la actividad presente y futura, los proyectos implantan, renuevan y promueven los procesos empresariales; recursos humanos, finanzas, calidad y proyectos discurren en paralelo con las actividades de la cadena logística y partan valor a los procesos de dicha cadena contribuyendo al logro del beneficio neto de la empresa. (p.16)

### **1.7.2. Cadena de suministro**

Terrado (2007) define una cadena de suministro como “una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos a los consumidores” (p.90).

Esto significa que en aquellos escenarios donde el mercado se encuentra inmerso en un entorno de aguda competitividad, el factor costo no resulta ser el

factor determinante que otorgue ventaja competitiva, es por esta razón que las cadenas de suministros y operaciones más complejas han resultado el diferenciador que contribuye al acercamiento de lo que los clientes demandan.

En la misma investigación Caja (2018) amplía “la obsesión por la reducción de costos como principal objetivo puede ofrecer un producto o servicio muy competitivo, pero reduce a pasos agigantados la capacidad de respuesta a los frecuentes cambios en la demanda y las necesidades del cliente” (p.14).

La cadena de suministro del sector textil en Guatemala no difiere significativamente de los modelos de cadena de suministro de otros sectores industriales, no obstante se debe destacar que en Guatemala la cadena de suministro del sector vestuario ha evolucionado en los últimos años, bien sea a la influencia de factores tales como la integración de empresas tanto locales como internacionales, la importación de la tecnificación de proveedores de insumos y materias primas gracias a la facilidad de acceso a tecnología mediante tratados de libre comercio.

Burga (2009) el sector textil guatemalteco se encuentra desarrollado y bastante tecnificado para manufactura de artículos textiles, no obstante, el país no se caracteriza por ser un productor de algodón y aunque existe un desarrollo mínimo en la elaboración de fibras sintéticas, botones, zippers y otros elementos, la mayor parte de estos proceden del exterior.

En el mismo informe, Burga (2009) sostiene que “la cadena textil confecciones se ha venido integrando gradualmente, facilitando la transición hacia operaciones más sofisticadas como el paquete completo logrando que el país sea uno de los proveedores de este tipo de producción más importantes de la región” (p.31).

### 1.7.3. Cadena de valor

De acuerdo con Torres-Garnica (2016) “La cadena de valor hace referencia a la integración de todas las organizaciones que hacen parte de los procesos de logística interna, producción, distribución y comercialización, los cuales hacen posible que un producto salga al mercado a tiempo” (p.25).

Las cadenas de valor describen cada etapa en el proceso productivo de un producto o un servicio final. La palabra valor en la frase cadena de valor significa valor añadido.

Cada etapa en una cadena de valor implica recibir *inputs*, procesarlos, y entonces pasarlos a la unidad siguiente en la cadena, con el valor que esta adicionado al proceso. Las unidades apartadas de una cadena de valor pueden estar separadas dentro de la misma empresa, *in-house*, o en distintas empresas, *outsourcing*. (Moniz, Silva, Sampaio y Woll, 2007, p.1).

El caso de estudio de modelo de cadena de valor innovador para una empresa textil de Torres-Garnica (2016) se caracteriza por la implementación estratégica vertical de la cadena de valor dotada de flexibilidad, agilidad, control y supervisión en las fases de diseño, manufactura, logística y ventas en las prendas de vestir, garantizando innovación constante, calidad a precios competitivos en función de la satisfacción del cliente, diseñada en las siguientes 4 etapas:

- Diseño: constante innovación en diseños de prendas de vestir en función de información recabada a través diferentes fuentes de captura de información sugerida por los clientes para finalmente crear la colección comercial que durará en las tiendas durante determinado tiempo.

- Fabricación: de prendas a partir de suministros de telas y tejidos provenientes de materiales orgánicos, alianzas estratégicas con proveedores y talleres fabricantes externos subcontratados a nivel mundial, en cumplimiento con la legislación local vigente, auditados socialmente, por medio de las cuales son clasificados donde los mejor calificados son los predilectos para trabajar.
- Logística: producto terminado acopiado estratégicamente en centros logísticos, procesos y procedimientos estandarizados y certificados internacionalmente además de estar comprometidos responsablemente con el medio ambiente.
- Ventas: estrategias comerciales no invasivas sino simplemente ser un asistente en el caso que el cliente lo requiera o ser el medio para recoger información importante para futuros diseños. Sistemas de información que son alimentados tanto por proveedores, personal de centros logísticos, personal de la empresa y clientes.

#### **1.7.4. Herramienta: ventas personales**

Las ventas personales como lo establecen Kotler y Armstrong (2003) “es la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y forjar relación con los clientes” (p.470).

Complementan Jácome y Montesdeoca (2008) “ventas personales son la presentación oral en una conversación con un o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta” (p.19).

La modalidad de ventas personales ofrece dos ventajas importantes sobre las otras formas de promoción específicas para giro del negocio:

Facilitan la comunicación directa vendedor-cliente potencial, reduciendo costos y promoviendo la transmisión efectiva del mensaje de ventas, al llevar a cabo una prestación o demostración detallada de los aspectos complejos del producto que puedan requerir asesoramiento detallado.

Permite resaltar los beneficios de los servicios o productos que más se ajustan a los intereses o motivaciones de los clientes potenciales y en simultáneo recopilar información que pueda ser de utilidad para ofrecer las mejoras en el producto o servicio, propiciando otra oportunidad para el cierre efectivo de la venta.



## **2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para dar cumplimiento a los objetivos, el desarrollo de la investigación fue realizado como se indica a continuación:

Se dio inicio con la observación y recopilación de la información aplicando los principios de la filosofía *Gemba*, en el lugar donde se llevan a cabo las actividades del negocio de la empresa textil. El propósito de indagar en las actividades, tareas, procedimientos de la compañía fue determinar la infraestructura, los recursos tangibles e intangibles esenciales, recursos humanos y la valorización de las capacidades y cualidades para conocer desde la perspectiva interna de la compañía los objetivos de negocio y realizar el análisis de situación para el establecimiento de un marco de referencia.

En la segunda etapa fue necesario el involucramiento y hacer presencia en el lugar donde se desarrollan las actividades para conocer los procesos de abastecimiento de insumos, procesos específicos de producción, acabados y empaque, como tercera etapa fue destinada a interactuar con el cliente, procesos de negociación, producción y órdenes de compra, entrega y liquidación para conocer y detectar oportunidades para la mejora en la cadena de valor.

Delimitado el escenario de trabajo se procedió a realizar trabajo investigativo en gabinete a través de antecedentes de trabajos orientados en la misma línea de investigación y para conocer la situación del mercado de la industria textil en el análisis del entorno.

Se empezó con el levantamiento del proceso de manufactura, seguido del proceso de abastecimiento y modelado del proceso de producción y comercialización actual.

Con base en los datos recopilado e implementando técnicas de análisis y procesamiento de información para clasificar a los clientes, identificar sus necesidades y requisitos, así como las capacidades de la empresa, se dio inicio al proceso de diseño de un sistema de gestión comercial, para el incremento de ventas y generación de cartera de clientes, empezando por la implementación de cambios y mejoras en la nueva unidad de negocios para potenciar las ventas.

## **2.1. Antecedentes de la empresa textil**

Cabe resaltar que la empresa está catalogada como una PYMES, mediana empresa radicada específicamente en la industria de manufactura, confección y comercialización de productos y artículos textiles, fundada a finales del decenio de 1980, y hasta el año 1998 operaba como una sola unidad de negocios con en un 100 % de capacidad instalada orientada a la maquila de exportación de prendas y artículos textiles para empresas extranjeras, específicamente prendas de tejido firme, principalmente camisas y blusas de vestir.

A partir del año 1998 la gerencia decide orientar todos sus esfuerzos y recursos para brindar servicios exclusivamente a empresas de manufactura y comercializadoras de mayor envergadura con capacidad para distribuir y comercializar prendas bajo el licenciamiento de exitosas marcas reconocidas a nivel mundial, siempre con maquinaria y personal capacitado para el trabajo de textiles de tejido firme.

En el año 2012 debido a la disminución de los ingresos reflejo registrado en el estado de resultados aunado a lo complejo que resultaba para una sola persona estar a cargo de todas las funciones administrativas y gerenciales, decide realizar la reducción drástica en su capacidad instalada así como la del personal operativo, se opta por orientar parte de sus recursos a brindar servicios de confección tercerizado, *outsourcing*, en menor escala para otras empresas especializadas en la comercialización de productos textiles en el mercado local.

La parte restante de la capacidad instalada estaba destinada la elaboración de prendas de vestir para la comercialización y atención de los escasos clientes consumidores finales de la empresa.

Hasta el año 2014 el 90 % de los recursos y capacidad instalada estaban destinados a brindar servicios de confección, *outsourcing*, a clientes intermediarios que representan el 88 % de los ingresos y 12 % de utilidad aproximadamente, mientras que con ventas a clientes finales que atendido con el 10 % de recursos, genera el restante 12 % de los ingresos totales y 25 % de utilidad.

Como consecuencia el estado de resultados de los últimos 3 años (2015, 2016 y 2017) indica que brindar servicios de confección resulta poco rentable para la empresa con caídas en utilidades de 12 %, 13 % y 15 % respectivamente.

En el mismo año, con el ánimo de fortalecer administrativamente la empresa y brindar un mejor servicio, la empresa propicia el cambio en su estructura en el organigrama institucional, integrando las figuras de asistente de gerencia, supervisor de producción, Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas, además de la renovación de más del 50 % de la maquinaria y de tercerizar los servicios de mantenimiento.



### **3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. Identificación de los procesos de producción**

La empresa de confección cuenta con un inmueble ubicado en la ciudad de Guatemala donde las instalaciones de planta han sido adaptadas para que dentro de ellas sean realizadas las actividades de bodega, patronaje, corte, asorado, ensamblaje, despiste, inspección, planchado, y empaque. Además, dentro de dichas instalaciones también se cuenta con las oficinas administrativas de gerencia, recepción, contabilidad y ventas.

Los procesos de confección actualmente son desarrollados de forma empírica donde los responsables de la dirección de producción ponen a disposición de los más de 30 empleados operativos los conocimientos y experiencia alcanzada a través de los años de la vida laboral.

Los productos estrella de la empresa son prendas de vestir de tejido firme, dentro de los cuales se destacan los uniformes de tipo industrial, escolares, vestir y promocionales.

Debido a que no se requiere de personal altamente capacitado para desempeñar actividades operativas no existe problemas con la rotación de personal ni programas especializados de capacitación, todo personal nuevo contratado en caso de no contar con la experiencia previa, cuenta con la facilidad de tener acceso supervisado por los responsables de la producción y con las respectivas medidas de seguridad para aprender a realizar operaciones básicas

y experimentar de forma controlada con las máquinas diseñadas para realizar operaciones básicas de confección.

Debido a que los objetivos de la investigación no están orientados a los procesos ni al incremento de la eficiencia en el área de producción, no se profundizará en el estudio de esta área.

### **3.2. Identificación de las actividades de ventas**

La empresa ha descuidado el departamento de ventas, desde el momento en que fue creado el Departamento de Ventas en la estructura del organigrama funcional únicamente se cuenta con una persona encargada de la atención de clientes, elaboración de cotización, ordenes de producción, recepción, respuesta y seguimiento de correos electrónicos.

Se cuenta con un espacio físico como oficina con la amplitud adecuada para establecer el departamento de ventas, se cuenta también con los insumos, 1 computadora portátil relativamente moderna, 2 impresoras e instalaciones eléctricas para fuerza e iluminación; e internet inalámbrico con un ancho de banda a una tasa de 35 megabits por segundos.

El 10 % de la capacidad instalada está destinada para la atención de ventas a clientes propios de la empresa. La empresa no vende el porcentaje adecuado y tampoco posee una extensa cartera de clientes, causado por falta de una estructura de gestión dedicada a las ventas, actualmente todas las funciones gerenciales y administrativas recaen en una sola persona, además de no desarrollar estrategias y elaborados planes de ventas.

No se cuenta con un Departamento de Informática responsable de la administración de tecnologías de información, por lo que, tampoco se cuenta con *ERP, enterprise resources planning, o CRM, Customer Relationships Management*, que en español significa sistemas de planificación de recursos empresariales y sistemas para la gestión de la relación bilateral con los clientes, respectivamente.

### **3.2.1. Identificación del historial de ventas y experiencia de la empresa**

Debido a la falta de bases de datos de registros se solicitó el permiso respectivo para elaborar el banco de datos de clientes partiendo de solicitudes de cotización, cotizaciones elaboradas y registro de envíos, ordenes de entrega y facturas canceladas, los resultados se muestran en la tabla III.

La clasificación de los clientes en la tabla III contempla únicamente los últimos 50 clientes que realizaron al menos una compra, en la columna de producto solicitado se muestran los 4 grandes grupos de productos vendidos por la empresa siendo los importantes los uniformes industriales y promocionales.

Como parte de la política de la empresa siempre se envía una cotización vía correo electrónico para dar a conocer al cliente el monto total del pedido, es por esta razón que se pudo obtener la mayor parte de información desde el archivo de correos enviados por ser un proveedor de servicios en línea.

También se logró obtener la valoración en un rango de 1 a 10 para calificar la calidad del servicio y producto para la última venta realizada, siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta, en primera instancia a través de correo electrónico se enviaba un correo electrónico una semana después de

la entrega, con el enlace en línea solicitando la calificación del servicio y calidad para obtener esto datos, sin embargo, no todos los clientes respondieron la encuesta, por lo que se optó por obtener esta calificación a través de llamadas telefónicas a los contactos proporcionados por los clientes.

**Tabla III. Clasificación de clientes atendidos durante los años del 2014 al 2018**

| Correlativo de cliente | Cotizaciones solicitadas | Ventas confirmadas | Producto solicitado    | Cantidad de unidades vendidas | Tipo de entidad comercial | Conocimiento acerca de la empresa | Índice de satisfacción de 1 a 10 |
|------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Ciente 01              | 15                       | 8                  | Uniformes industriales | 354                           | Jurídica                  | No especifica                     | 8                                |
| Ciente 02              | 18                       | 9                  | Uniformes industriales | 1751                          | Jurídica                  | Recomendación                     | 9                                |
| Ciente 03              | 23                       | 18                 | Uniformes industriales | 6342                          | Jurídica                  | Recomendación                     | 9                                |
| Ciente 04              | 6                        | 6                  | Uniformes industriales | 523                           | Jurídica                  | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 05              | 6                        | 6                  | Escolares              | 677                           | Jurídica                  | Redes sociales                    | 9                                |
| Ciente 06              | 7                        | 7                  | Escolares              | 264                           | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Ciente 07              | 3                        | 3                  | Casuales               | 38                            | Individual                | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 08              | 21                       | 19                 | Uniformes industriales | 1890                          | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Ciente 09              | 1                        | 1                  | Casuales               | 97                            | Individual                | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 10              | 3                        | 3                  | Uniformes industriales | 64                            | Individual                | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 11              | 16                       | 16                 | Promocionales          | 17019                         | Individual                | No especifica                     | 9                                |
| Ciente 12              | 4                        | 4                  | Uniformes industriales | 326                           | Jurídica                  | Redes sociales                    | 10                               |
| Ciente 13              | 11                       | 11                 | Uniformes industriales | 187                           | Jurídica                  | No especifica                     | 9                                |
| Ciente 14              | 13                       | 13                 | Uniformes industriales | 64                            | Jurídica                  | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 15              | 1                        | 1                  | Uniformes industriales | 12                            | Jurídica                  | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 16              | 9                        | 7                  | Escolares              | 559                           | Jurídica                  | No especifica                     | 9                                |
| Ciente 17              | 7                        | 7                  | Uniformes industriales | 511                           | Jurídica                  | No especifica                     | 8                                |
| Ciente 18              | 6                        | 6                  | Promocionales          | 338                           | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Ciente 19              | 4                        | 4                  | Casuales               | 3522                          | Individual                | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 20              | 17                       | 17                 | Promocionales          | 751                           | Jurídica                  | No especifica                     | 10                               |
| Ciente 21              | 36                       | 36                 | Promocionales          | 2685                          | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Ciente 22              | 1                        | 1                  | Uniformes industriales | 78                            | Individual                | Redes sociales                    | 10                               |
| Ciente 23              | 5                        | 5                  | Uniformes industriales | 98                            | Individual                | No especifica                     | 7                                |

Continuación de tabla III.

| Correlativo de cliente | Cotizaciones solicitadas | Ventas confirmadas | Producto solicitado    | Cantidad de unidades vendidas | Tipo de entidad comercial | Conocimiento acerca de la empresa | Índice de satisfacción de 1 a 10 |
|------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Cliente 24             | 4                        | 4                  | Promocionales          | 635                           | Jurídica                  | Redes sociales                    | 10                               |
| Cliente 25             | 8                        | 8                  | Escolares              | 895                           | Individual                | Recomendación                     | 8                                |
| Cliente 26             | 9                        | 8                  | Ejecutivos             | 134                           | Jurídica                  | No específica                     | 9                                |
| Cliente 27             | 37                       | 36                 | Escolares              | 531                           | Jurídica                  | Recomendación                     | 7                                |
| Cliente 28             | 4                        | 4                  | Uniformes industriales | 94                            | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 29             | 19                       | 19                 | Escolares              | 445                           | Escolares                 | No específica                     | 10                               |
| Cliente 30             | 6                        | 6                  | Uniformes industriales | 114                           | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Cliente 31             | 8                        | 8                  | Promocionales          | 3785                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 32             | 6                        | 6                  | Ejecutivos             | 3538                          | Jurídica                  | No específica                     | 9                                |
| Cliente 33             | 7                        | 7                  | Uniformes industriales | 412                           | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 34             | 31                       | 31                 | Uniformes industriales | 8418                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 35             | 2                        | 1                  | Uniformes industriales | 113                           | Individual                | No específica                     | 10                               |
| Cliente 36             | 9                        | 9                  | Uniformes industriales | 714                           | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 37             | 12                       | 12                 | Promocionales          | 1425                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 38             | 75                       | 69                 | Promocionales          | 5793                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 39             | 17                       | 17                 | Uniformes industriales | 1740                          | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Cliente 40             | 63                       | 63                 | Uniformes industriales | 8436                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 41             | 10                       | 10                 | Escolares              | 3161                          | Jurídica                  | Redes sociales                    | 9                                |
| Cliente 42             | 16                       | 16                 | Uniformes industriales | 1420                          | Jurídica                  | Recomendación                     | 10                               |
| Cliente 43             | 3                        | 3                  | Promocionales          | 4631                          | Individual                | No específica                     | 10                               |
| Cliente 44             | 6                        | 6                  | Escolares              | 159                           | Jurídica                  | Recomendación                     | 9                                |
| Cliente 45             | 7                        | 6                  | Ejecutivos             | 2750                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 46             | 6                        | 6                  | Ejecutivos             | 5936                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |
| Cliente 47             | 5                        | 5                  | Uniformes industriales | 379                           | Jurídica                  | No específica                     | 9                                |
| Cliente 48             | 23                       | 20                 | Promocionales          | 5177                          | Jurídica                  | No específica                     | 9                                |
| Cliente 49             | 12                       | 12                 | Promocionales          | 445                           | Jurídica                  | Redes sociales                    | 10                               |
| Cliente 50             | 7                        | 7                  | Escolares              | 1161                          | Jurídica                  | No específica                     | 10                               |

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de clientes que compraron uniformes industriales indicaron estar satisfechos con las prendas y el servicio, otorgando una calificación de 10

puntos, además de indicar que el precio les pareció justo, mientras que los clientes que compraron uniformes escolares otorgaron las calificaciones más bajas debido a que el cliente recomendaba cubrir como garantía, los cambios y modificaciones en los tamaños y tallas personalizadas acorde a lo solicitado por los estudiantes de los establecimientos.

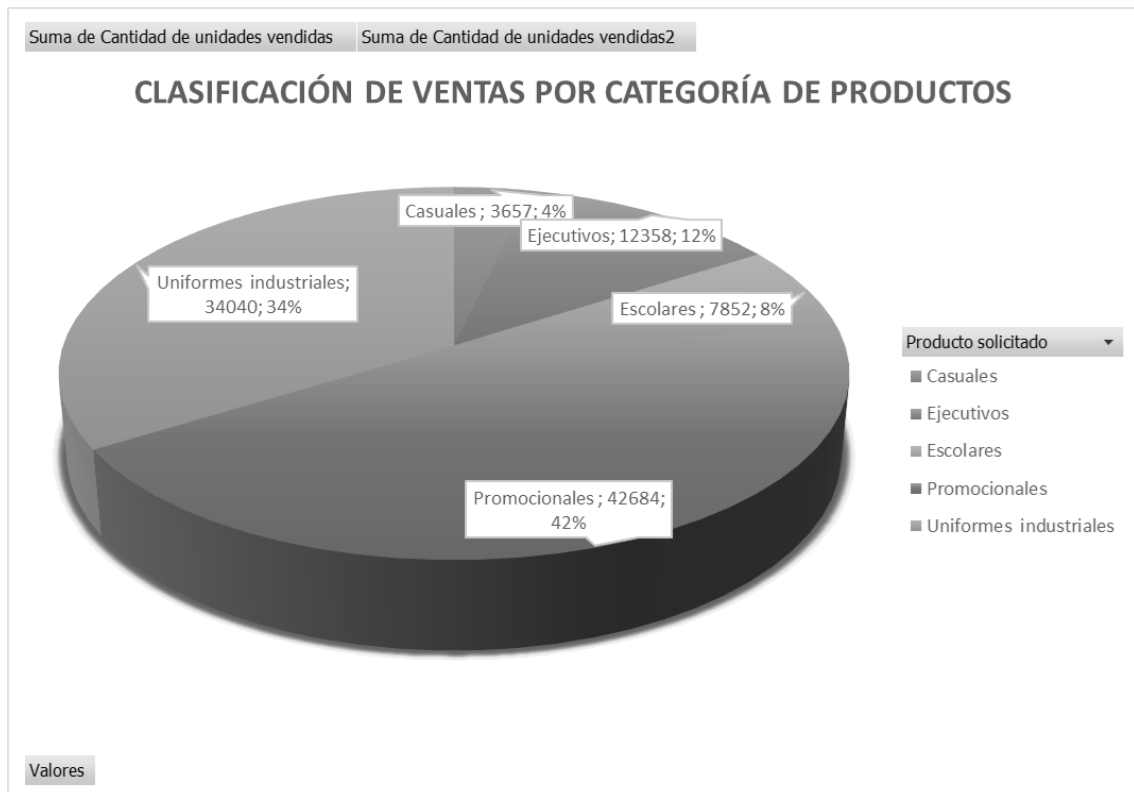
Lo anterior no puede ser cubierto por la empresa como garantía ya que los pedidos se realizan sobre tallajes y muestras proporcionadas por el cliente

Al ser una empresa de categoría industrial y comercial, la empresa no brinda servicios de sastrería, por lo que no se confeccionan prendas individuales con diseños personalizados, esto significa que no se realizan pedidos sobre medidas personalizadas, ni se atienden pedidos con cantidades menores que 12 unidades como mínimo.

El producto con mayor demanda resulta ser el de uniformes industriales con 34 % de presencia mientras que en primer lugar se posicionan los productos promocionales con un 42 % de demanda, no obstante, los productos promocionales reflejan menores ingresos en comparación con los ingresos aportados por los uniformes industriales.

En términos de porcentajes, los ingresos aportados por los productos promocionales representan un aproximado del 32 % de los ingresos aportados por las ventas de uniformes industriales, posicionando a los uniformes industriales en la primera posición de ingresos por ventas, escolares en segunda posición, promocionales en tercera posición, ejecutivos y casuales en cuarta posición.

Figura 2. **Clasificación de ventas por categoría de productos**



Fuente: elaboración propia, utilizando datos de empresa textil.

### 3.2.2. Identificación de clientes

La producción de productos responde a la demanda de pedidos, esto significa que no se produce para mantener inventario, significa que se emplea una metodología *pull*, donde únicamente se produce en función de la demanda real y no en función de los pronósticos. Esto resulta muy productivo para la empresa ya no se debe asumir costos por almacenaje, de insumos o mercadería, el riesgo residual es mínimo, y el retorno de la inversión es prácticamente de inmediato.

Al momento en que se proporciona una cotización a un cliente, se indican los términos de pago, plazo de entrega y especificaciones técnicas del producto a vender. De forma general el cliente proporciona prendas como muestras para reproducirlas por esta razón, la empresa no ha requerido de la contratación de diseñadores gráficos, en cambio, esto no ha permitido que se ofrezcan mejoras en las prendas de forma visual para ofrecer a los nuevos clientes que puedan incrementar la cartera.

### **3.2.3. Caracterización de los productos textiles comercializados**

De acuerdo con la información física disponible en la empresa se realizó la clasificación de los diferentes clientes de la empresa acorde a la actividad comercial de los clientes.

La tabla IV identifica los principales productos textiles que la empresa es capaz de producir, prendas de tejido firme, destacan los uniformes industriales. Desde la fundación, la empresa textil cuenta con personal, que se ha especializado en las operaciones que requiere cada una de las prendas a través de las rutinarias actividades operacionales. No se fabrican prendas elásticas.

Todos los productos de la empresa son destinados para ser consumidos por empresas que necesitan identificar sea por presentación, requisitos de seguridad ocupacional, requerimientos de los clientes propios de la empresa, o por distinción del personal por diversos motivos.

Tabla IV. Caracterización de los productos acorde a los clientes

| <b>Uniformes Industriales</b>            | <b>Bordados</b> | <b>Serigrafía</b> | <b>Sublimados</b> | <b>Monogramas</b> | <b>Reflectivos</b> |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Camisa tradicional                       | ✓               | ✓                 |                   |                   | ✓                  |
| Blusa tradicional                        | ✓               | ✓                 |                   |                   | ✓                  |
| Polo sport hombre                        | ✓               |                   | ✓                 |                   | ✓                  |
| Polo ejecutiva hombre                    | ✓               |                   |                   | ✓                 | ✓                  |
| Polo tipo columbia hombre                | ✓               |                   |                   | ✓                 | ✓                  |
| Polo sport dama                          | ✓               |                   |                   | ✓                 | ✓                  |
| Polo ejecutiva dama                      | ✓               |                   |                   |                   | ✓                  |
| Polo columbia dama                       | ✓               |                   |                   |                   | ✓                  |
| Camisa tipo columbia                     | ✓               |                   |                   |                   | ✓                  |
| Blusa tipo columbia                      | ✓               |                   |                   |                   | ✓                  |
| Camisa personalizada                     | ✓               |                   |                   | ✓                 | ✓                  |
| Blusa personalizada                      | ✓               |                   |                   | ✓                 | ✓                  |
| Camisas y blusas en lonilla              | ✓               |                   |                   |                   | ✓                  |
| Playera de algodón cuello redondo        |                 | ✓                 |                   |                   | ✓                  |
| Playera sintética cuello redondo         |                 | ✓                 | ✓                 |                   | ✓                  |
| Cinturones                               |                 |                   |                   |                   | ✓                  |
| Batas medicas                            | ✓               |                   |                   |                   |                    |
| Batas para mecánicos y similares         | ✓               |                   |                   |                   |                    |
| Overoles                                 | ✓               |                   |                   |                   |                    |
| Filipinas médicas y de enfermería        |                 |                   |                   |                   |                    |
| Filipinas para cocina y chefs            |                 |                   |                   |                   |                    |
| Chalecos en variedad de diseños          | ✓               | ✓                 |                   |                   | ✓                  |
| <b>Uniformes escolares</b>               | <b>Bordados</b> | <b>Serigrafía</b> | <b>Sublimados</b> | <b>Monogramas</b> | <b>Reflectivos</b> |
| Camisa tradicional escolar               | ✓               |                   |                   | ✓                 |                    |
| Blusa tradicional escolar                | ✓               |                   |                   | ✓                 |                    |
| Polo sport hombre                        | ✓               |                   |                   | ✓                 |                    |
| Polo sport dama                          | ✓               |                   |                   | ✓                 |                    |
| Polos con diseño personalizado           | ✓               |                   |                   | ✓                 |                    |
| Camisas y blusas en diseño personalizado | ✓               |                   |                   | ✓                 |                    |

Continuación de tabla IV.

| <b>Promocionales</b> | <b>Bordados</b> | <b>Serigrafía</b> | <b>Sublimados</b> | <b>Monogramas</b> | <b>Reflectivos</b> |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Gabachas             | ✓               | ✓                 | ✓                 |                   |                    |
| Playeras             | ✓               | ✓                 | ✓                 |                   |                    |
| Bolsas               |                 | ✓                 |                   |                   |                    |
| Estuches             |                 | ✓                 |                   | ✓                 |                    |
| Porta sacos          | ✓               |                   | ✓                 | ✓                 |                    |
| Delantales           | ✓               | ✓                 |                   |                   |                    |
| Bolsos               | ✓               | ✓                 |                   |                   |                    |
| Cangureras           | ✓               | ✓                 |                   |                   |                    |
| Pañoletas            | ✓               | ✓                 |                   |                   |                    |
| Gorros               | ✓               | ✓                 |                   |                   |                    |
| Otros                |                 | ✓                 | ✓                 |                   |                    |
| <b>Ejecutivos</b>    | <b>Bordados</b> | <b>Serigrafía</b> | <b>Sublimados</b> | <b>Monogramas</b> | <b>Reflectivos</b> |
| Camisas              | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓                 |                    |
| Blusas               | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓                 |                    |
| Otros                |                 | ✓                 |                   |                   |                    |
| <b>Casuales</b>      | <b>Bordados</b> | <b>Serigrafía</b> | <b>Sublimados</b> | <b>Monogramas</b> | <b>Reflectivos</b> |
| Camisas              | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓                 |                    |
| Blusas               | ✓               | ✓                 | ✓                 | ✓                 |                    |
| Otros                |                 | ✓                 |                   | ✓                 |                    |

Fuente: elaboración propia utilizando datos de empresa textil.

Dentro de los clientes atendidos predominan empresas radicadas en las siguientes industrias o categorías:

- Empresas constructoras
- Empresas de servicios eléctricos
- Mantenimiento industrial
- Instalaciones electromecánicas

- Productoras de aglomerados
- Industria química
- Imprentas y periodismo
- Instalaciones de audio y video
- Estructuras metálicas y herrería
- Industria alimenticia
- Clínicas médicas y hospitales
- Minería y cantera
- Gobierno central y municipalidades
- Estudiantes universitarios
- Carpintería
- Señalización vial e industrial
- Industria agrícola
- Productos prefabricados
- Militares
- Personal ejecutivo y administrativo
- Otros

El registro de ventas refleja que los productos de mayor solicitud tienden a ser las camisas con bordados personalizados y distintivos reflectivos en colores fluorescentes, esto debido a que el segmento de mercado en el que se desempeñan existe lineamientos de seguridad y salud ocupacional que exigen cumplir con especificaciones mínimas en los uniformes del personal operativo para facilitar la respectiva identificación.

Tanto los bordados, serigrafías y sublimados de los distintivos requeridos y proporcionados por los clientes son tercerizados para ser procesados por diferentes empresas que ofrecen dichos servicios, no se identificó alianza o convenio con alguna de la empresa que pudiesen brindar dichos servicios.

La tendencia indica que la preferencia de los clientes para la identificación de las prendas con sus distintivos es por la opción de bordados y en segunda opción de preferencia la de distintivos serigrafiados. La gran oferta de proveedores de bordados y serigrafías permiten que la empresa textil pueda optar por uno o varios proveedores de estos servicios con el objetivo de cumplir con los tiempos de entrega establecidos, no obstante, el hecho de contar varios proveedores repercute en la variación de la calidad de los distintivos de los cuales se pueden mencionar las siguientes inconsistencias: diferencias de tamaños, colores, nitidez, brillo, calidad de materiales entre otros.

No se cuenta con registros detallados de reclamos por variaciones o calidad de distintivos, no obstante, el responsable de ventas indicó que en más de una ocasión se han realizado descuentos sobre el precio inicialmente acordado debido a las deficiencias en la calidad de los distintivos tercerizados.

#### **3.2.4. Caracterización de los usuarios**

En cuanto a las de características, socio económicas, culturales, políticas y religiosas, así como la edad de los usuarios no se consideran estas como variables determinantes para la confección de los productos textiles, siendo las únicas variables determinantes el género y talla.

Una variable secundaria que no influye en el proceso de manufactura pero que ha influido es la ubicación geográfica del punto de entrega, esta variable puede afectar el precio de venta ya que todos los pedidos entregados a domicilio dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala no se aplica recargos por entrega mientras que los pedidos entregados fuera del perímetro de la ciudad pueden aplicar o no a un recargo dependiendo de las condiciones de entrega.

### **3.2.5. Maquinaria y recurso humano**

A continuación, se presenta la función e importancia de la maquinaria, así como del recurso humano con que se cuenta.

#### **3.2.5.1. Recurso humano disponible**

El equipo destinado para la manufactura de las prendas para ventas propias se encuentra integrado por los 16 operarios más experimentados, por tanto, la mano de obra del equipo de producción es garantía de calidad. El recurso humano que integra este departamento no se caracteriza por la velocidad y habilidad para desempeñar las actividades de la división de manufactura para clientes intermediarios, donde el personal menos experimentado y más joven realiza operaciones repetitivas que permiten la rápida adaptación sin necesariamente requerir de exhaustivo entrenamiento previo.

El personal de producción para ventas propias cuenta con la habilidad para adaptarse a los constantes cambios de operaciones que requieren los productos solicitados por los clientes.

Este personal es altamente valorado debido a la versatilidad en capacidad y compromiso para desempeñar no solo actividades de producción, sino también acabados y empaque.

Durante las frecuentes visitas a la planta de producción se observó que en la división de manufactura para clientes intermediarios los operarios se limitan exclusivamente a realizar las operaciones sin prestar cuidado al despiste de hilos sobrantes, ya que para estas actividades de acabados se cuenta con personal manual para eliminar las rebabas de hilos sobrantes. Mientras que los operarios

de la división de manufactura para clientes finales son los responsables de eliminar las rebabas de hilos derivados de las operaciones, compensando de esta manera con tiempo al personal que realiza esta actividad en aquella división.

La tabla V muestra el total de personal con el que la empresa textil realiza las actividades de producción y atención a clientes propios de la empresa.

Tabla V. **Recurso humano disponible**

| <b>Departamento</b> | <b>No. Personas</b> |
|---------------------|---------------------|
| Patronaje y corte   | 1                   |
| Ventas y compras    | 1                   |
| Producción          | 16                  |
| Empaque             | 2                   |
| Contabilidad        | 1                   |
| Mensajería          | 1                   |

Fuente: elaboración propia, utilizando datos de empresa textil.

El Departamento de Patronaje y corte cuenta con 1 persona y cuando se ha necesitado de ayuda, se incorpora a la persona de mensajería y dependiendo de la disponibilidad del personal de empaque también se incorpora en las actividades de corte.

Así mismo, dependiendo de la disponibilidad del personal de producción, también se encuentran con la voluntad y conciencia para apoyar en las demás actividades relacionadas con producción y empaque.

La persona responsable de las compras también es la misma persona encargada de la elaboración de cotizaciones y ventas.

No se tiene un amplio inventario de insumos para la producción, debido al escaso volumen de compra de insumos poco frecuentes, los descuentos en los mismo por cantidades mayores son prácticamente imperceptible, la empresa no compraba insumos en cantidades de mayoreo, consecuentemente no se contaba con un sistema de gestión de inventarios.

### **3.2.5.2. Maquinaria, equipo y vehículos disponibles**

Con un total de máquinas para confección se cuenta con una capacidad para producir hasta 1000 prendas mensuales en un horario laboral de 7:30 de la mañana hasta las 17 horas en jornada ordinaria de lunes a viernes y sábados de 7:30 de la mañana a 12:00 del mediodía.

Tabla VI. **Maquinaria equipo y vehículos**

| <b>Maquinaria equipo y vehículos</b>    | <b>Cantidad</b> |
|-----------------------------------------|-----------------|
| Máquina de costura plana                | 16              |
| Overlock                                | 3               |
| Collaretera                             | 2               |
| Máquina de cerrado de brazo             | 2               |
| Máquina doble agujas para costura plana | 1               |
| Máquina ojaleadora                      | 1               |
| Máquina de pegado de botones            | 1               |
| Remachador manual                       | 1               |
| Planchas industriales de vapor          | 3               |
| Maquina fusionadora de fusible          | 1               |
| Cortadora vertical de 7 pulgadas        | 2               |
| Vehículos tipo panel                    | 1               |
| Vehículos tipo sedán                    | 1               |
| Motocicletas                            | 2               |

Fuente: elaboración propia, utilizando datos de empresa textil.

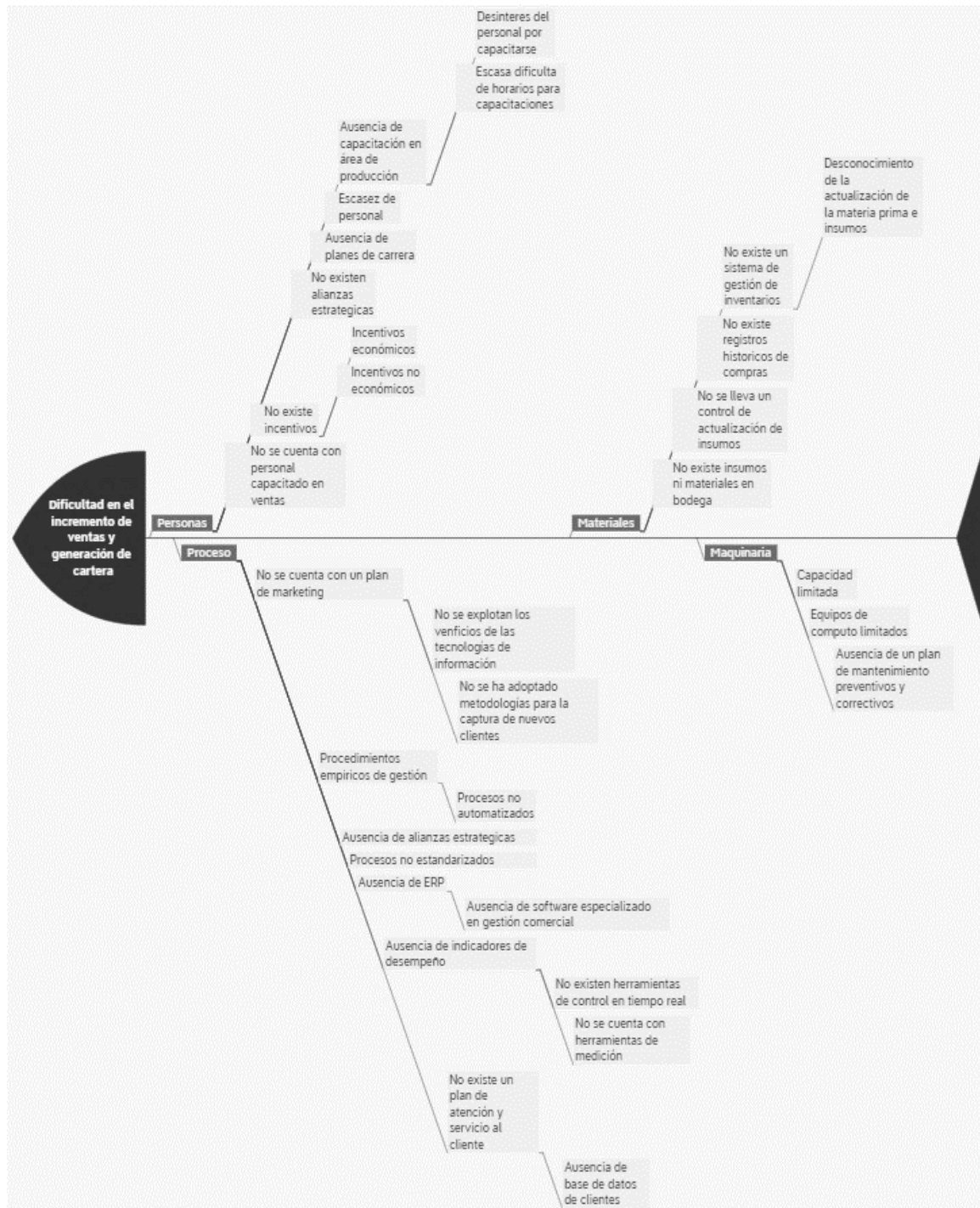
### 3.3. Análisis situación

Para la identificación de las causas se realizó un diagrama de causa y efecto también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, evaluado desde cuatro puntos de perspectiva:

- Personas
  - No se cuenta con personal capacitado en ventas
  - No existen incentivos
    - Incentivos no económicos
    - Incentivos económicos
  - No existen alianzas estratégicas
  - Ausencia de planes de carrera
  - Escasez de personal
  - Ausencia de capacitación en área de producción
    - Escasa disponibilidad de horarios para capacitaciones
    - Desinterés del personal por capacitarse
- Materiales
  - No existe insumos ni materiales en bodega
  - No se lleva un control de actualización de insumos
  - No existe registros históricos de compras
  - No existe sistema de gestión de inventarios.
    - Desconocimiento de la actualización de la materia prima e insumos
- Proceso
  - No se cuenta con un plan de *marketing*

- No se explotan los beneficios de las tecnologías de información
  - No se ha adoptado metodologías para la captura de nuevos clientes
- Procedimientos empíricos de gestión
  - Procesos no automatizados
- Ausencia de alianzas estratégicas
- Procesos no estandarizados
- Ausencia de ERP
  - Ausencia de software especializado en gestión comercial
- Ausencia de indicadores de desempeño
  - No existen herramientas de control en tiempo real
  - No se cuentan con herramientas de medición
- No existe un plan de atención y servicio al cliente
  - Ausencia de base de datos de clientes
- Maquinaria
  - Capacidad limita de maquinaria
  - Equipos de cómputo limitados
  - Ausencia de un plan de mantenimiento preventivos y correctivos

Figura 3. Diagrama de causa y efecto, diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia.

### **3.3.1. Análisis PESTEL**

Previo a la poner en marcha la nueva unidad fue necesario realizar conocer el contexto en el que se desenvolverá la nueva unidad y el análisis situación empresarial con objeto de reducir la incertidumbre. Para esto se realizó el análisis situacional de la empresa, tanto para el entorno externo y como el análisis interno empleando un análisis PESTEL, herramienta empleada para evaluar la situación del entorno general y específico del negocio bajo la perspectiva política, económica, social, tecnológica, ecológica y Legal.

#### **3.3.1.1. Perspectiva política**

En el marco político la situación actual del país no es la mejor, más, esto no ha afectado el sector textil especialmente debido al segmento de mercado en el que se encuentra orientada la unidad de negocios no ha sufrido cambios severos por las transiciones gubernamental en los últimos 12 años. Por el contrario, podría decirse que los diferentes acuerdos internacionales y tratados de libre comercio han favorecido el crecimiento de la industria textil.

De acuerdo con la Asociación de la Industria del Vestuario y Textiles (2022) en Guatemala, la cadena de suministros, conformada por el sector textil, confección y accesorios, representa una de las principales fuentes de empleo formal y de inversión extranjera. Actualmente el sector de vestuario y textiles constituye uno de los más dinámicos en la economía nacional, contribuyendo considerablemente al crecimiento económico y desarrollo del país representando el 8.9 por ciento de la producción nacional.

### **3.3.1.2. Perspectiva económica**

De acuerdo con la información del Banco Mundial (2021) con una población de 18 millones y un PIB de US\$77.600 millones en 2020, Guatemala es la economía más grande de Centroamérica.

En el mismo informe asevera que durante las últimas tres décadas, Guatemala tuvo el crecimiento menos volátil en comparación con países pares y aspiracionales.

La deuda pública y el déficit presupuestario han estado históricamente entre los más bajos y estables del mundo, lo que le ha proporcionado cierta resistencia ante choques externos. Medida por su PIB per cápita (US\$4.603 en 2020), Guatemala es un país de ingresos medianos altos (Banco Mundial, 2021)

### **3.3.1.3. Perspectiva social**

Guatemala se caracteriza por ser un país multicultural, en el planos social, el país especialmente en la región central, se ha caracterizado por ser una fuente de mano de obra económica aprovechada por las grandes industrias nacionales e internacionales que a su vez han sido aceptadas por la población al comprometerse voluntariamente con compromisos de enfoque social, construcción de escuelas, entre otras proyecciones sociales, pero especialmente la capacidad para general fuentes de empleo para la población.

VESTEX (2022) la industria contribuye con la creación de 180 mil empleos directos e indirectos y en las empresas de confección el 46 por ciento de los empleados son mujeres.

#### **3.3.1.4. Perspectiva tecnológica**

Guatemala es altamente rica en cultura e historia, pero adolece fuertemente del desarrollo científico y tecnológico, la innovación y tecnología son el talón de Aquiles para una sociedad guatemalteca donde aún no se erradica el analfabetismo, la desigualdad de la riqueza, la creciente corrupción en el Gobierno ahoga las oportunidades del desarrollo educativo y tecnológico.

En cuanto al sector público la situación es muy diferente las grandes empresas nacionales y extranjeras son los principales fuentes de capacitación técnica y tecnológicas, Guatemala es un país exportador de tecnología, más sí es un país altamente importador de tecnología, tecnología que es utilizada para la industrialización de los procesos de transformación de materia prima para la posterior exportación de los productos y esto se viene a ratificar con la balanza comercial de 2020 evidenciando que existe un déficit comercial creciente, la tendencia anual a realizar más importaciones tecnológicas sobre exportaciones deriva en que Guatemala resulta ser un país productor.

#### **3.3.1.5. Perspectiva ecológica**

La legislación guatemalteca de protección al medio ambiente es muy permisible a la contaminación, son muy pocas las instituciones gubernamentales que velan por la protección del medio ambiente.

El compromiso medioambiental, en gran medida se debe a la alta concientización por campañas patrocinadas por organizaciones no gubernamentales, ONG. Dentro las principales leyes de protección al medio ambiente se encuentran:

- El Decreto 68-86 Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, cuya aplicación corresponde al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN),
- El Reglamento de las Descargas y Reúso de Aguas Residuales y de la Disposición de Lodos, Acuerdo Gubernativo 236-2006, tiene como objetivo proteger los cuerpos de agua ante los impactos derivados de las actividades humanas.

#### **3.3.1.6. Perspectiva legal**

De forma resumida tal como se mencionaba anteriormente la legislación guatemalteca se encuentra diseñada para favorecer y por decirlo de alguna manera perjudicar a todas las empresas por igual, aun que en cierta medida y al igual que en la mayoría de países existe cierta protección a los monopolios, oligopolios nacionales, sin embargo, esto no afectaría a al desarrollo de un edificio de apartamentos como el que se plantea desarrollar en el caso de análisis, actualmente este tipo de proyectos con capital inversionista extranjero se encuentra muy bien visto por el Gobierno, ya que representan fuentes ingresos en el sector de la construcción además de aportar nuevas tendencias arquitectónicas.

#### **3.3.2. Análisis FODA**

También como herramienta adicional para identificar las variables exógenas que no dependen de la empresa como lo son las oportunidades y amenazas del mercado; y las variables endógenas sobre las que la empresa puede influir tales como las fortalezas y debilidades, se realizó un análisis FODA también reconocido como análisis SWOT, como base para desarrollar los

objetivos estratégicos del sistema de gestión. La tabla VII y VIII muestra los resultados del análisis FODA.

Tabla VII. **Variables exógenas del mercado: oportunidades y amenazas**

| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                       | <b>AMENAZAS</b>                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| - No existen barreras de ingreso.                                                                          | - Prominente crecimiento de competidores tecnificados.                      |
| - Existen segmentos de mercado que no han sido explotados.                                                 | - Inflación en precios de insumos y materia prima.                          |
| - No se requiere de grandes inversiones participar.                                                        | - Creciente presencia de competidores extranjeros, especialmente asiáticos. |
| - La legislación fiscal vigente permite a todos los competidores elegir el régimen fiscal más conveniente. | - Desarrollo de nuevos productos sustitutos.                                |
| - Alta disponibilidad de proveedores de insumos y materia prima.                                           | - Competencia desleal.                                                      |
| - Herramientas tecnológicas disponibles a precios accesibles.                                              | - Aumento de la preferencia por prendas de baja calidad.                    |
| - Alta disponibilidad de proveedores de servicios tercerizados.                                            | - Escases de fibras textiles importadas.                                    |
| - Globalización, acuerdos y tratados que permiten la importación de tecnología a precios accesibles.       | - Economías a escala                                                        |
| - Estabilidad política y económica.                                                                        | - Alto poder de negociación de los clientes                                 |
| - Productos sustitutos poco conocidos                                                                      |                                                                             |
| - No existen competidores que representen amenaza a corto plazo en países vecinos.                         |                                                                             |
| - No existen barreras arancelarias.                                                                        |                                                                             |

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Variables endógenas de la empresa: fortalezas y debilidades**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal experimentado en trabajos operativos.</li> <li>- Versatilidad en la mano de obra de producción para elaborar diferentes prendas.</li> <li>- Excelente reputación que avalada por años de experiencia comercial.</li> <li>- No se requiere de fuertes inversión de capital para competir.</li> <li>- Capacidad de respuesta para producir y comercializar diseños personalizados.</li> <li>- Capacidad para producir productos sustitutos en el segmento de uniformes industriales.</li> <li>- Localización geográfica cercana al principal mercado de consumo.</li> <li>- Récord financiero que permite el acceso a créditos inmediatos para la expansión.</li> <li>- Costos de producción que permiten ser competitivos.</li> <li>- Alta diversificación de diseños propios.</li> <li>- No existe un alto índice de rotación de personal.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Experiencia para la adquisición y selección de materias primas de calidad.</li> <li>- Mano de obra calificada disponible.</li> <li>- Capacidad instalada adecuada y mano de obra valiosa.</li> <li>- El personal de producción cuenta con vasta experiencia en la producción de uniformes industriales, específicamente camisas y blusas para uniformes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de personal experimentado en ventas.</li> <li>- Ausencias de estructura organizacional de ventas.</li> <li>- Capacidad de recurso humano, maquinaria y equipo limitada.</li> <li>- No se cuenta con un método de gestión comercial sistematizado basado en metas comerciales.</li> <li>- Nula relación con socios estratégicos.</li> <li>- Ausencia de personal con pensamiento estratégico.</li> <li>- Capacidad de producción limitada para atender pedido de grandes corporaciones.</li> <li>- Importación de materias primas de baja calidad especialmente de origen chino.</li> <li>- No se lleva un control de flujo de caja.</li> <li>- No se cuenta con un modelo de sistema de control de calidad, sistematizado.</li> <li>- No se cuenta con una adecuada estructura de cadena de suministro.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

### **3.3.2.1.      Diseño de objetivos estratégicos a partir del análisis FODA**

Derivado del análisis FODA se determinó que la empresa cuenta con capacidad y cualidades que pueden ser fortalecidas para incrementar la productividad en el departamento de ventas, sobre ponerse ante las debilidades identificadas y reducir a la mínima expresión los riesgos potenciales que representan las amenazas que por ser variables exógenas que no se encuentran dentro del control de la empresa tampoco puede influirse en ellas.

### **3.3.2.2.      Fortalezas y oportunidades**

Derivado del análisis de situación, identificación de fortalezas y oportunidades se tomó la decisión de priorizar en la unidad de negocios de ventas el segmento que resulta ser el que mayores ingresos ha generado para la empresa, en tal sentido resulta ser la elaboración y comercialización de uniformes industriales para empresas que independiente de sus actividades comerciales necesitan uniformar a los miembros de la organización en sus actividades comerciales.

La expansión de mercados a través de la diversificación de productos es el objetivo de toda empresa, no obstante, para la empresa textil en estudio antes de pensar en la expansión y diversificación de productos fue necesario identificar el nicho de negocios en el cual se ha especializado a través del ejercicio de las operaciones desde el momento de su fundación.

La empresa cuenta con un equipo de producción capaz de ensamblar todo tipo de prenda textiles de tejido firme, sin embargo, se determinó que la especialidad del equipo de producción es la elaboración de camisas y blusas que

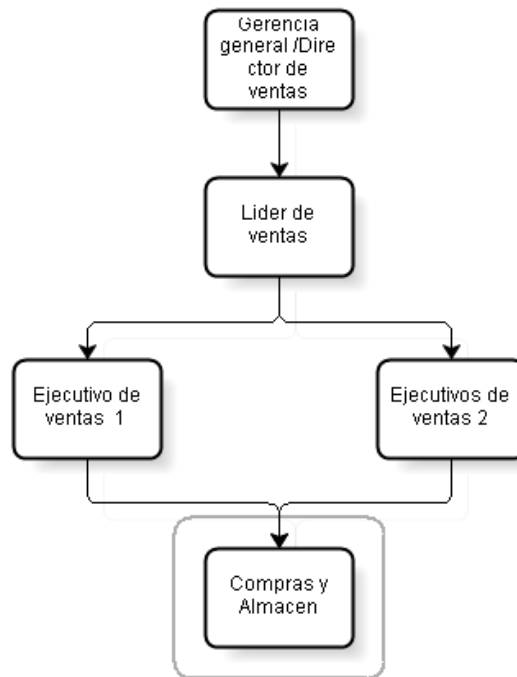
desde la fundación ha sido el fuerte principal de la producción, esto también fue confirmado por el personal que integra el Departamento de Producción por medio de entrevistas realizadas de forma aleatoria, donde el personal aseguró sentirse más cómodos y productivos en la elaboración de este tipo de prendas.

Sin llevar a cabo un exhaustivo estudio de tiempos y movimientos se logró determinar que, con la capacidad instalada, se lograba alcanzar un promedio estándar de producción aproximado de 2300 prendas mensuales que incluyen desde camisas y blusas básicas con al menos un bordado y un promedio aproximado de 1700 prendas mensuales que incluyen camisas y blusas con diseños más especializados con al menos 5 bordados.

Toda unidad de negocio gira en torno a lo que es capaz de producir, no se puede vender lo que no se es capaz de producir, bajo esta premisa se determinó que la principal fortaleza de la empresa radica en el equipo de producción, ya que, con la capacidad instalada y recurso humano disponible, ha logrado entregar resultados muy positivos en la producción de uniformes industriales especialmente en la confección de camisas y blusas para uniformes industriales, por lo que, al contar con especialización en la producción de estas prendas, se conformó un equipo de ventas que entorno a la fortaleza en la producción generase el máximo beneficio.

Para la conformación del nuevo equipo de ventas y posterior a un proceso de entrevistas y selección se realizó la contratación de 2 personas que no necesariamente contaban con amplia experiencia en ventas, pero si con la voluntad, deseo de superación y en búsqueda de una oportunidad para poner práctica el ímpetu, los conocimientos académicos, capacidades y habilidades tecnológicas, de esta forma se procedió a realizar la conformación de nuevo equipo de fuerza de ventas.

Figura 4. **Nueva estructura del equipo de ventas**



Fuente: elaboración propia.

Derivado de la creciente popularidad de las redes sociales y a la facilidad que estas permiten para la creación y divulgación de contenido, se realizó la creación de un catálogo digital disponible a través de redes sociales. Para la creación del catálogo digital se realizó en las instalaciones de la planta la búsqueda de diferentes tipos de prendas y artículos producidos, debido a que algunas prendas contaban con algunos detalles de moho debido al tiempo o condiciones de almacenajes, fueron enviadas a lavandería y planchado para digitalización de las prendas y posterior publicación a través de redes sociales. La digitalización de las prendas fue realizada bajo la premisa de no alterar de forma digital las condiciones o estado de las prendas con el objeto de mostrar la calidad real de los acabados y artículos que la empresa ofrece sin caer en publicidad engañosa.

### **3.3.2.3. Fortalezas y amenazas**

Como medida para contrarrestar y mitigar los riesgos inherentes que representan las amenazas se desarrollaron las siguientes estrategias:

Búsqueda de la ventaja competitiva a través del proceso de ventas, en calidad de servicio y atención al cliente, brindando la asesoría del antes durante y posterior a la venta.

Ante la dificultad de competir con los bajos precios que ofrece la competencia desleal con predas de baja calidad, promocionar las cualidades propias de las materias primas e insumos de calidad, aunados a la calidad de la manufactura, consistencia y constancia en tallajes y tiempos de entrega como beneficio y valor agregado que exceden las expectativas del cliente con relación al precio.

Definido el estrato de mercado estratégico a atender, se identificó a todas las empresas cuyas características sean empresas medianas con 100 o más empleados para los cuales se realicen compras periódicas durante el año y compras con tendencia estacionaria, tales como empresas industriales, empresas constructoras, línea de talleres mecánicos reconocidos en la ciudad capital, empresas cementeras y productoras de prefabricados para la construcción, entre otras varias.

### **3.3.2.4. Debilidades y oportunidades**

Ante las debilidades de la empresa fueron desarrolladas las siguientes estrategias para potenciar las oportunidades:

Motivación y fidelización del personal de ventas a través de incentivos no necesariamente económicos, tales como:

- Empoderamiento para implementar propuestas de *marketing*, empoderamiento para tomar decisiones en procesos y cierres de ventas.
- Autonomía para la definición del porcentaje de comisión sobre el precio de venta autorizado por gerencia, disponibilidad de horario para que los empleados puedan continuar con la preparación académica.
- Identificación del personal de ventas a través de uniformes proporcionados de forma gratuita por la empresa.
- Autonomía para realizar visitas a los potenciales clientes cuando se logra alcanzar la meta comercial mensual.
- Apoyo económico en cursos de capacitación sobre temas de mercadeo, gestión y liderazgo para la fuerza de ventas.
- Implementación de incentivos económicos individuales por metas comerciales individuales, incentivos económicos por objetivos y metas grupales como equipo de ventas.

Los incentivos motivaciones tanto económico como no económicos han arrojado resultados positivos en la atención al cliente ya que con esto se ha logrado fidelizar a la fuerza de ventas, incluso ir más allá en el compromiso con la empresa, ya que se ha consiguiendo que a través de la vinculación de dispositivos telefónicos se brinde acceso a las redes sociales de la empresa para la fuerza de venta siempre con los respectivos permisos y protocolos de seguridad disponibles, esto ha dotado a la empresa de una capacidad de brindar atención en todo momento a los clientes sin importar la hora fecha o día, siempre habrá una persona disponible para brindar asesoría y atención a quien lo solicite.

Para mitigar las capacidades limitadas de recurso humano, maquinaria y equipo, se realizó la contratación de servicio de manufactura de talleres de producción con los cuales se verificó que cumplieran con los requisitos de calidad que con anterioridad habían trabajado para la empresa siempre brindando el servicio de manufactura en cumplimiento con los estándares mínimos de calidad establecido por la empresa.

La empresa no cuenta con la capacidad, personal, maquinaria, equipo conocimiento, ni experiencia para brindar el servicio de bordados, serigrafía ni sublimado para prendas textiles, estos servicios siempre fueron tercerizados, más no se contaba con un solo proveedor de estos servicios por lo que la variación en la calidad siempre había sido un factor determinante en la calidad de los distintivos en las prendas.

Para contrarresta esta debilidad se estableció una sociedad con un proveedor de servicios de bordados en crecimiento donde uno de los acuerdos fue aporte capital en 70 % del precio para la adquisición de una nueva máquina bordadora de 12 cabezas destinada para operar en las instalaciones del proveedor de servicios de bordado, con la intención de captar y también brindar el servicio de bordados para todos los clientes propios de la empresa.

Debido a que en menor medida se requiere el servicio de serigrafía y sublimación para prendas textiles, así como los servicios de venta de otro tipo de artículos textiles que la empresa no produce, siguen siendo subcontratados para ser producidos por terceros, esto con objeto de no desatender y desde ya fidelizar y captar nuevos clientes.

### **3.3.2.5. Debilidades y amenazas**

Una de las mejores estrategias adoptadas para minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas, ha sido intensificar los esfuerzos por dar a conocer el nombre de la empresa y la creación de nuevas marcas, invirtiendo en publicidad en medios electrónicos y redes sociales, plasmadas en los productos, comunicación con los clientes sin ser invasivos.

Otras estrategias que al momento del desarrollo de la investigación no han logrado implementarse debido a lo reciente establecimiento y estructuración de la nueva unidad de negocios: ventas, que sin lugar a duda sería productivo para enfrentar las amenazas del mercado serían:

Buscar el vínculo de la empresa como miembro de los grandes gremiales existentes que contralan el mercado para fortalecer los canales de ventas, nuevas oportunidades de negocios, acceso a nuevos clientes, capacitaciones, nuevas alianzas y acceso a mejores tecnologías a precios exclusivos.

Por supuesto que la mejor estrategia siempre es y será la inversión y orientar los esfuerzos a la investigación, desarrollo e innovación de productos y servicios, I+D+i, mediante la creación de un departamento destinado específicamente al estudio del mercado.

### **3.4. Diseño del sistema de gestión de comercialización y ventas**

A continuación, se plantea el diseño del sistema de gestión de comercialización y ventas.

### **3.4.1. Definición de la misión y visión**

La misión y visión de una empresa son orientadores del camino a seguir, establecen la razón de ser de la empresa, y hacia donde una empresa quiere llegar. En caso de la empresa estudiada ya se contaba con una visión, misión y valores, por consiguiente, se verifico y se pudo constatar que la visión y misión reflejaran los objetivos trazados por la gerencia, la razón de ser de la compañía y la visión a largo plazo.

Debido a que no se tuvo necesidad de hacer cambios en estos aspectos, se procedió a socializar a todos los colaboradores, incluyendo a la unidad de negocios de atención a clientes intermediarios *outsourcing*, mediante redes sociales, impresión y población de afiches de gran formato en lugares estratégicos, con objeto de establecer en la mente de los empleados el compromiso de la organización con los colaboradores y clientes; así como la importancia de los empleados y las actividades que cada uno desempeña en el proceso.

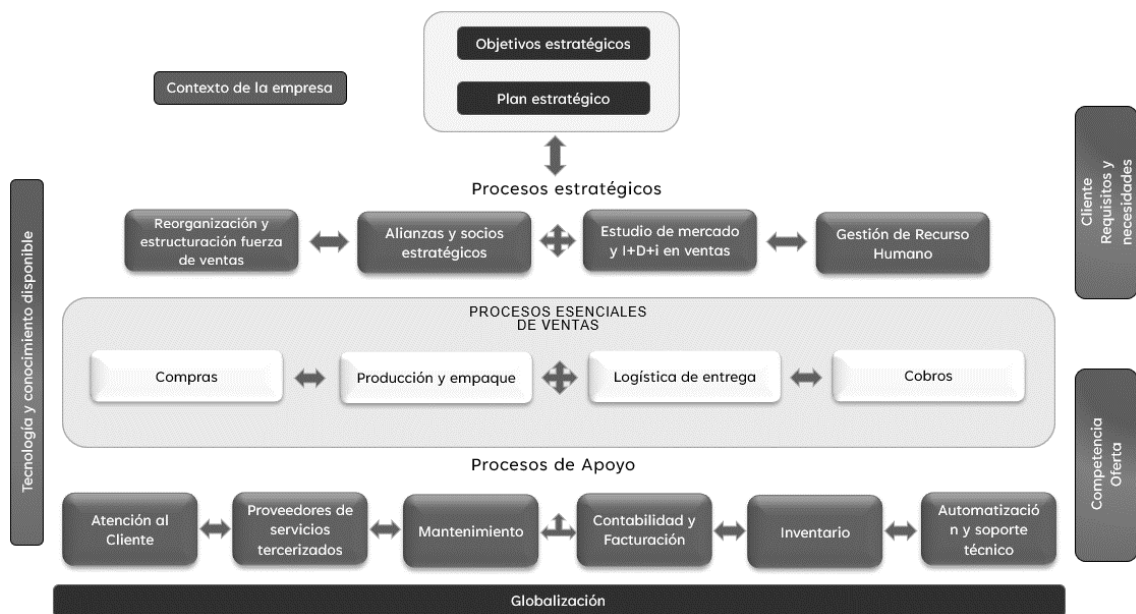
### **3.4.2. Mapa de flujo de valor**

El proceso de ventas para la nueva unidad de estratégica de negocios de ventas fue diseñado para que los procesos sustantivos estén dedicados a la atención de 99 % de las actividades de ventas y el restante 1 % a la atención de los procesos complementarios, esto no significa que los procesos de apoyo no sean descuidados o no sean atendidos.

He allí la importación del involucramiento del personal en los procesos, la identificación del personal con la ideología de la compañía, esto se consiguió a través de constante capacitación posicionar en lo más alto del subconsciente de

cada uno de los colaboradores, tanto así que los procesos de aseo y orden de los espacios comunes como los baños, servicios sanitarios, son tan importantes para mantener un lugar agradable, cómodo y limpio para la salud de todos y que en ningún momento puede ser descuidada, y esto con tan solo el 1 % de atención, entonces a partir de esta comparación valorar lo que representa el 99 % de atención en función de los procesos de ventas.

Figura 5. **Mapa de flujo de valor**



Fuente: elaboración propia.

### 3.4.3. Modelo de negocios Canvas

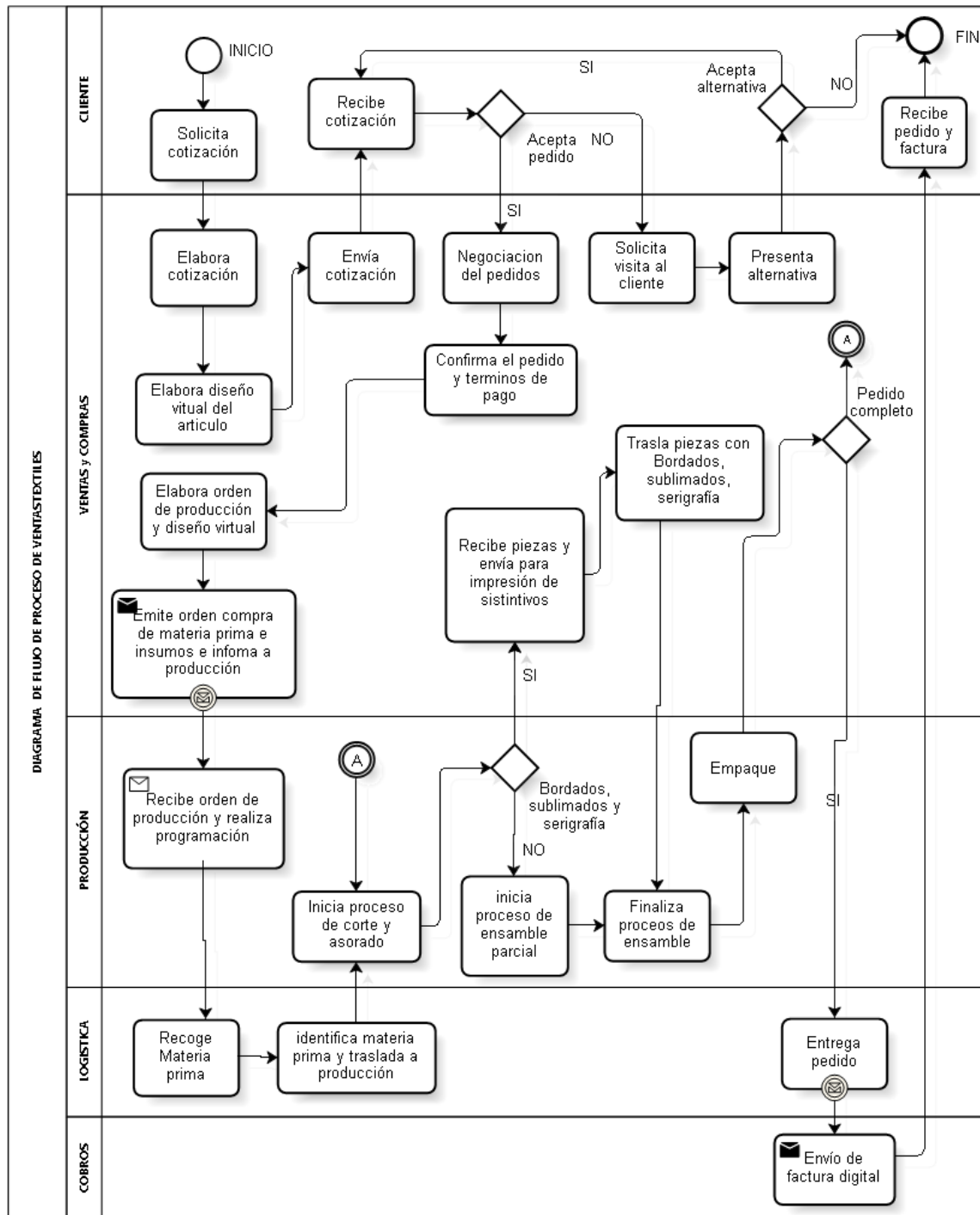
Para el diseño del sistema de gestión comercial, el primer paso fue establecer el modelo de negocios de forma gráfica a través del lienzo de modelo de negocios *Canvas*.

Tabla IX. Lienzo de modelo de negocios Canvas

| CLAVE SOCIOS                                                                                                                                                      | ACTIVIDADES CLAVE                                                                                                      | PROPUESTA DE VALOR                                                                     | RELACIONES CON LOS CLIENTES                   | SEGMENTO DE CLIENTES                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proveedores de telas primarios                                                                                                                                    | Elaboración de prendas para uniformes, especialmente camisas y blusas con diseños personalizados al gusto del cliente. | Tallajes basados en tamaños internacionales entregados a domicilio sin recargo.        | Redes sociales. Demostraciones a escala real. | Todo tipo de entidad comercial y personas individuales que tengan necesidad de uniformar al personal que labora en sus diferentes áreas operativas, administrativas y gerenciales |
| Proveedores de insumos locales                                                                                                                                    | Comunicación inmediata con el cliente.                                                                                 | Comodidad y diseños personalizados.                                                    | Servicios de mensajería de texto instantánea. | Todo tipo de entidad comercial y personas individuales que requieran el suministro de artículos promocionales de tejido firme con o sin distintivos.                              |
| Proveedores de servicios de bordados de atención preferencial                                                                                                     | Asesoría personalizada.                                                                                                | Materias primas de calidad.                                                            | Correo electrónico.                           |                                                                                                                                                                                   |
| Proveedores de servicios de serigrafía y sublimado.                                                                                                               | Presentación grafica de la prenda terminada en modelo virtual.                                                         | Tiempo de entrega en el tiempo establecido o antes.                                    | Ventas personales.                            |                                                                                                                                                                                   |
| Talleres de confección locales previamente evaluados y categorizados por especialización de productos radicados en el segmento de confección de prendas textiles. | Elaboración de productos textiles para fines promocionales.                                                            | Atención personalizada en horarios extendidos 24/7.                                    | Reuniones virtuales.                          |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | <b>RECURSOS CLAVE</b>                                                                                                  |                                                                                        | <b>CANALES</b>                                |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | Materia prima de calidad. Maquinaria especializada para realizar todo tipo de operaciones en prendas textiles.         | Capacidad para atender pedidos de hasta 200 prendas en 15 días hábiles o antes.        | Catálogo de productos en línea.               |                                                                                                                                                                                   |
| Proveedores de servicio de logística y entrega de paquetería.                                                                                                     | Maquila.                                                                                                               |                                                                                        | Atención personalizada pre y post venta.      |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | Logística.                                                                                                             |                                                                                        | Entrega a domicilio en todo el país.          |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | Vehículos.                                                                                                             |                                                                                        |                                               |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | Personal de ventas capacitado.                                                                                         |                                                                                        |                                               |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | Recurso humano comprometido                                                                                            |                                                                                        |                                               |                                                                                                                                                                                   |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                        | <b>FUENTES DE INGRESOS</b>                                                             |                                               |                                                                                                                                                                                   |
| Costos Fijos: sueldos, servicios básicos para la operación, mantenimiento, no se requiere de alquileres de locales.                                               |                                                                                                                        | Anticipos por grandes producciones. Pagos parciales con forme avances. Capital propio. |                                               |                                                                                                                                                                                   |
| Costos variables: insumos de fabricación y materia prima, servicios tercerizados, logística de entrega.                                                           |                                                                                                                        | Ingresos por ventas contra entrega.                                                    |                                               |                                                                                                                                                                                   |

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Diagrama de flujo de procesos



Fuente: elaboración propia.

#### **3.4.4. Flujo de proceso de ventas**

Para el mapeo del proceso se realizó una serie de 5 *sprints* bajo los principios de metodología Scrum empleados de forma parcial, identificando los principales involucrados y estación de trabajo, para desarrollar un proceso estándar que sea válido para los diferentes pedidos y ordenes de producción que puedan generar entradas para el proceso. El flujo del proceso de ventas fue estructurado como se muestra en la figura 6.

#### **3.4.5. Automatización de actividades y procedimientos**

Inicialmente se implementó el manejo de información y documentación interna a través de *software* de ofimática, esto resultó en un sistema rígido y limitado de información, que no resultó productivo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, dando como resultado un proceso rígido que no permite el control ni monitoreo en tiempo real.

Como alternativa se optó por explorar plataformas tecnológicas *CRM*, *ERP* y *BPM* en línea, disponibles durante un periodo de prueba que mediante un entorno común de trabajo permitan gestionar la relación con los clientes, modelar, medir, controlar, monitorear y gestionar la cadena de valor para la generación de ventas a través de interfaces amigables para los usuarios. Posterior a la ejecución de pruebas piloto y explorar 8 diferentes alternativas se realizó la adquisición de una suscripción anual por un precio de US\$ 112.00/usuario para la herramienta que mejor cumplió con las expectativas.

Dentro de los principales beneficios entregados por la plataforma seleccionada, se destacan las siguientes ventajas y desventajas:

- Ventajas:
  - No requiere incurrir en gastos por mantenimiento en infraestructura de redes.
  - No necesita de espacios físicos para servidores y equipos de redes.
  - No requiere de incurrir en gastos por compra de equipo e infraestructura de tecnologías de la información.
  - Ahorro en gastos por la compra de *software* adicional.
  - Brinda un sistema de trabajo operativo en línea.
  - Permite la ejecución de tareas y procesos internos de forma colaborativa.
  - Permite la gestión de proceso de forma remota.
  - Permite compartir información colaborativa con los proveedores y clientes.
  - Integración de otras unidades de negocio.
  - Perfiles de usuarios personalizados.
  - Creación de tableros de trabajo similares a los sugeridos por la metodología *Kanban*.
  - Personalización de tableros de trabajo.
  - Gestión de órdenes a proveedores y pedidos y logísticas.
  - Directorio de empleados y desempeño.
  - Tableros de control, *Dashboards*, y exportación de la información.
  - Foros de discusión.
  - Integración de distintas aplicaciones.
  - Facilita la elaboración de informes y análisis de datos.
  - Facilita el diseño de indicadores claves de desempeño.
  - Interfaces graficas amigables que facilitan medir el desempeño de los indicadores clave de desempeño.

- Desventajas:
  - Requiere de conocimientos específicos por la gran cantidad de opciones que ofrece.
  - Herramientas poco intuitivas.
  - Planes de suscripción limitados muy limitados en espacio de almacenaje en la nube.
  - No presenta traducciones en idioma español
  - Formatos limitados al exportar los datos.
  - Ausencia de soporte técnico.
  - Herramientas poco conocidas.

#### **3.4.6. Métricas, control y desempeño**

Para determinar la medición de la productividad de la gestión de ventas se propuso la implementación de indicadores clave de desempeño, *KPI's*, estos indicadores también pueden ser controlados a través de plataforma tecnológica contratada. Debido a la magnitud de la unidad de negocios se propuso los siguientes indicadores:

- Número de clientes atendidos
- Ingresos por ventas a intermediarios o clientes finales
- Número de clientes nuevos
- Ciclo de venta
- Clientes nuevos
- Tiempo de cierre de ventas
- Numero de reclamos o quejas

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El informe de investigación fue desarrollado con enfoque en incrementar ventas y generación de cartera de clientes, teniendo como punto de partida el análisis situación, entorno general y específico) de la empresa para identificar las causas que dificultan las ventas, implementar las herramientas idóneas que permitan analizar y solucionar los principales factores que inciden en el incremento de las ventas para finalmente elaborar un plan de trabajo para el diseño del sistema de gestión de comercialización y ventas.

En el capítulo 3 se realizó el diagnóstico de las empresas de la empresa textil, en el presente capítulo se analiza la validez interna y externa del trabajo de investigación y del análisis de situación de los resultados.

### **4.1. Identificación de las causas que dificultan el incremento de ventas y generación de cartera**

Los datos para recolección de la información fueron obtenidos de fuentes primarias ya que fueron obtenidas directamente desde el seno de la organización poniendo en práctica los principios de las filosofías japonesas *Gemba-Kaizen*, originalmente diseñada para la optimización de procesos bajo marco de referencias *Lean Manufacturing*.

La filosofía *Gemba* dicta que para comprender un proceso de producción es necesario estar, observar y ser participe en el lugar donde se crea valor, en este caso fue necesario ser participe como un miembro directo del departamento

de ventas, para conocer la situación y sistema de gestión de ventas en la empresa textil.

La empresa llevaba a cabo las ventas sin contar un sistema debidamente estructurado para la gestión de ventas esto debido a que tampoco se contaba con una estructura organizacional debidamente diseñada para operar como una unidad estratégica del negocio de ventas, todas las actividades de ventas recaían sobre el responsable de las ventas y compras; instruido y guiado por el gerente general de la empresa en todas las actividades relacionadas con elaboración de cotizaciones, compras, ordenes de producción entre otras múltiples actividades.

No se profundizó demasiado en el proceso de producción para atención a clientes intermediarios ya que este departamento opera independiente como la principal unidad de negocios responsable de los ingresos de la compañía. Sin embargo, en menor medida, pero con la suficiente capacidad instalada y recurso humano para atender la producción necesaria para atender la demanda solicitadas por ventas propias que realizaba la empresa.

Tampoco se efectuaban procesos exhaustivos de *Marketing* digital, la principal fuente para la atracción de clientes era a través de ventas personales, comunicación verbal de las recomendaciones debido a la buena reputación que la empresa había logrado construir atendiendo a clientes intermediarios. Durante la fase de recopilación de datos e información se detectó que el no contar con un adecuado plan de mercadeo era uno de los principales factores que dificultaban atraer y captar nuevos clientes, razón por la que a la empresa le costaba realizar ventas.

La resolución de la información fue a partir de la documentación fiscal física con la que contaba la empresa, correos electrónicos enviados y otras

escasas fuentes de información ya que al no contar con un registro histórico de archivo ni controles digitales se dificultó la obtención de esta, pero con la escasa información se logró obtener el marco de referencia para la implementación de las mejoras en el departamento.

#### **4.2. Determinación de la herramienta idónea que permita analizar y solucionar los principales factores que inciden en el incremento de ventas**

Por iniciativa de gerencia general se obtuvo autonomía para implementar las mejoras necesarias para reconversión del Departamento de Ventas hacia una nueva unidad estratégica de negocios destinada al incremento de ventas, atracción de potenciales nuevos clientes y fidelización de los clientes históricos.

Realizado el diagrama de causas y efectos, se determina que las herramientas idóneas para analizar y solucionar los principales factores que inciden en el incrementos de ventas son el análisis de situación por medio de diagnóstico o análisis PESTEL para el estudio del entorno macro bajo la perspectiva, política, económica, social, tecnológico, ecológico y legal, así como un análisis FODA para la evaluación y valoración de las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas para la formulación del diseño de los objetivos estratégicos de la implementación de una nueva unidad estratégica de negocios, UEN: ventas.

#### **4.3. Desarrollo de un plan de trabajo para el diseño de un sistema de gestión de comercialización y ventas**

Por solicitud de gerencia general de empresa textil ubicada en ciudad de Guatemala, el alcance de la investigación también abarca el desarrollo del plan de trabajo para la implementación de la sistematización de los procedimientos de comercialización y ventas.

El desarrollo del plan de trabajo involucra la evaluación de la misión y visión de la empresa, en este caso no fue necesaria la reforma de las misma, en cambio se procedió a la socializar a todos los colaboradores de la empresa textil, por medio de afiches visuales ubicados en lugares estratégicos, consecuentemente se efectuó el mapeo de procesos de valor a fin de representar de forma visual el contexto de la empresa y la relación de los objetivos y procesos estratégicos, procesos sustantivos y procesos de apoyo además de los diferentes actores que intervienen en las actividades comerciales.

Para el desarrollo del modelo de negocios, se implementada la herramienta conocida como lienzo de modelo de negocios CANVAS, que permite la definición de los socios claves, actividades clave, propuestas, de valor, relaciones con los clientes, segmento de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos, fuentes de ingresos.

Para el mapeo del proceso se realizó una serie de 5 *sprints* bajo los principios de metodología Scrum empleados de forma parcial, identificando los principales involucrados y estación de trabajo, para desarrollar un proceso estándar que sea válido para los diferentes pedidos y ordenes de producción que puedan generar entradas para el proceso

Finalmente, se optó por explorar plataformas tecnológicas *CRM*, *ERP* y *BPM* en línea, disponibles de durante un periodo de prueba que mediante un entorno común de trabajo permitan gestionar la relación con los clientes, modelar, medir, controlar, monitorear y gestionar la cadena de valor para la generación de ventas a través de interfaces amigables para los usuarios. Posterior a la ejecución de pruebas piloto y explorar 8 diferentes alternativas se realiza la adquisición de una suscripción anual por un precio de US\$ 112.00/usuario para la herramienta que mejor cumple con las expectativas, con la ayuda de la herramienta se desarrollan, miden y controlan los KPI.



## CONCLUSIONES

1. El sistema de gestión comercial propuesto fue diseñado para dotar a la empresa de procesos sistematizados para la estandarización y automatización de las actividades, pero al mismo tiempo flexibles para adaptarse a las demandas del mercado y requisitos de las partes interesadas, que además dio como resultado la expansión de negocios de la empresa a través de una nueva unidad de ventas, optimizando recursos, disminuyendo costos, maximizando utilidades y el incremento de la satisfacción del cliente.
2. Se identificó que la ausencia de una estructura organizacional orientada a ventas, no contar con un registro de documentación, estudio de mercado, deficiencia en implementación de tecnologías de información, ausencia de herramientas que permitan la automatización de tareas repetitivas, control y monitoreo del proceso, adecuada gestión estratégica del talento humano orientado a ventas y ausencia de marketing estratégico resultaron ser las principales causas que dificultan el incremento de venta y generación de cartera de clientes.
3. Se determinó que con la implementación de metodologías ágiles, diagrama de causa y efecto, análisis PESTEL, análisis FODA, lienzo de modelo de negocios *CANVAS*, como herramientas de soporte convierten a *BPM, Bussines Process Mangement*, la herramienta idónea no solo para la solución de los factores que inciden en el incremento de ventas, sino también para la reconversión de la división de ventas a clientes propios de

la empresa administrada empíricamente para convertirla en una unidad estratégica de negocios: ventas.

4. El establecimiento del plan de trabajo tuvo como punto de partida la identificación de la misión, visión, seguidamente del análisis de las variables exógenas y endógenas para la formulación de los objetivos estratégicos comerciales que sirvieron de base para el diseño del modelo de negocio y reestructuración del flujo de proceso permitiendo la gestión sistematizada de las actividades comerciales orientadas al incremento de la productividad de la nueva unidad de negocios: ventas.

## RECOMENDACIONES

1. Llevar a cabo jornadas de capacitación para las fuerzas de ventas, que permitan desarrollar las actividades directivas, para la toma de decisión desde el punto de vista empresarial que permita a la empresa convertir el talento humano en un recurso estratégico para la obtención de ventaja competitiva en búsqueda de ideas innovadoras y de expansión de negocios.
2. Creación de un departamento destinado al investigación, desarrollo e innovación de metodologías, mercado y nuevos productos, que garanticen la obtención de ventaja competitiva.
3. Adoptar e implementar metodologías, marcos de trabajo y sistemas de gestión de la calidad que permitan estandarizar los procesos, optimizar recursos bajo marcos de referencia de procesos esbeltos, gestión de la calidad en producción y de mejora continua.
4. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que puedan beneficiar la expansión de mercado y comercialización de nuevos productos y complementarios en segmentos de que aún no han sido atendidos por empresa y que puede representar a mediano plazo la expansión de negocios y buscar la asociación con los grandes gremiales existentes que contralan el mercado de la industria textil que permitan apertura de nuevos canales de comercialización, nuevas oportunidades de negocios, acceso a nuevos clientes, capacitaciones, alianzas internacionales y acceso a mejores tecnologías con precios accesibles.



## REFERENCIAS

1. Alcaide, J. (2015) *Fidelización de los clientes*. (2ª edición). Barcelona, España: ESIC editorial. Recuperado de [https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803\\_Clienting&Management\\_01-05-10.pdf](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803_Clienting&Management_01-05-10.pdf)
2. Antolín, M. J. P. y Orozco, A. P. (2001). El empleo femenino en la maquiladora textil en Guatemala y las transformaciones en las relaciones de género. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 35-55. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/152/15227203.pdf>
3. Baracaldo, J. C. (2017). *Propuesta para gestionar la innovación en PYMES manufactureras de la provincia de Soacha-Cundinamarca*. Bogotá D.C. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/57200/7/JuanC.BaracaldoSantos.2017.pdf>
4. Barrio, S. (2012). *Venta personal una perspectiva integrada y relacionada*. España: Editorial UOC. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?isbn=8490290105>
5. Bello, L. y Gomez, J (1997) Interacciones entre marketing industrial y marketing de relaciones. RAE: *Revista Asturiana de Economía*. (9), 7-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2939265.pdf>

6. Burgara, B. E. (2009). Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua. *ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible*, 1(5),28-30. Recuperado de [https://web.archive.org/web/20180721170554id\\_/https://www.ictsd.org/sites/default/files/research/2011/03/estrategias-para-la-reconversion-de-la-industria-textil-y-confecciones-en-guatemala-y-nicaragua-burga.pdf](https://web.archive.org/web/20180721170554id_/https://www.ictsd.org/sites/default/files/research/2011/03/estrategias-para-la-reconversion-de-la-industria-textil-y-confecciones-en-guatemala-y-nicaragua-burga.pdf)
7. Caja-Corral, A. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor*. London: Marge Books.
8. Castillo, C. (2005). *Gestión comercial*. Estados Unidos: Máster Mind. Recuperado de <https://books.google.com.gt>
9. Díaz Dominguez, L. F. y Navarro Huerga, M. A. (2014). *Sistemas de gestión integrada para las empresas*. España: Universidad de Alcalá. Servicio de Publicaciones.
10. García, E. (2013). *Comercialización internacional*. Buenos Aires: Editorial Estudiantil S.A.
11. Hernández, J. M. (2014). *Propuesta de diseño de estrategias como instrumento para el incremento de ventas en una empresa de servicios tecnológicos*. (Tesis de pregrado). Instituto politécnico nacional, Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. México D.F. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1409768132853TesisJudithMig.pdf>

12. Huancapaza, D. A. (2016) *Plan de negocios para una empresa de comercialización de ropa corporativa*. Santiago, Chile. Consultado el 07/07/2018. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138427>
13. Jácome, P. y Montesdeoca, F. (2008) Estudio de mercado de papa prefrita en las ciudades de Quito y Ambato. Ecuador: Rumipamba. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?idVbszAQAAMAAJ>
14. Kaplan, R. y Norton, D. (enero 2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business*. 1(1) 4-20 Recuperado de [https://www.academia.edu/download/57976780/Ciencias\\_de\\_Gestion.pdf](https://www.academia.edu/download/57976780/Ciencias_de_Gestion.pdf)
15. Kotler, P. y Armstrong, G. (2003) *Fundamentos del Marketing*. Chicago, Estados Unidos: Editorial Pearson Education. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?isbn=8473568915>
16. Mesonero. M. y Alcaide. J. (2012) *Marketing Industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Estados Unidos: ESIC editorial. Recuperado de [https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417513467\\_Empresa%20XXI\\_15-03-19.pdf](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417513467_Empresa%20XXI_15-03-19.pdf)
17. Molinillo, J. (2014) *Distribución comercial aplicada*. (2ª edición). Estados Unidos: ESIC editorial. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?isbn=8473569849>

18. Moniz, A. B.; Silva, A.; Samapaio, J. y Woll, T. (noviembre 2007). Procesos de globalización de las cadenas de valor en la industria de vestuario en Portugal: Implicación en las estructuras de trabajo. *MPRA*. (1), 2-17. Recuperado de [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/5629/1/MPRA\\_paper\\_5629.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/5629/1/MPRA_paper_5629.pdf)
19. Montoya, A.; Montoya, I. y Castellanos, O. (enero 2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1).
20. Núñez, D.; Parra, M. y Villegas, F. J. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*. (Tesis de pregrado) Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/108022>
21. Reyes, D. I. (2012). *Auditoria operacional del área de inventarios de una empresa exportadora de productos textiles amparada por el decreto 29-89, Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07\\_00145.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_00145.pdf)
22. Solís-Ureña, I. (2018). *Propuesta de un Sistema de Gestión en Salud y Seguridad basado en la Norma INTE/OHSAS 18001: 2009 para la empresa MFA Mayoreo Abonos Agro S.A.* (tesis de pregrado). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de

[https://sw-s4.123dok.com/preview/123dok\\_es/000/642/642562.preview.pdf](https://sw-s4.123dok.com/preview/123dok_es/000/642/642562.preview.pdf)

23. Sorlózano-González, M. J. (2018). *MF1005\_3. IC Optimización de la cadena logística*: Guatemala: Editorial Paraninfo.
24. Stern, L.; Ansary, A.; Coughlan, A. y Cruz, I. (1998) *Canales de comercialización*. (5ª edición). Estados Unidos: Pearson Education. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?isbn=8483220377>.
25. Terrado, A. A. (2007). *La cadena de suministro*. Guatemala: El Cid Editor-Ciencias Económicas y Administrativas.
26. Torres-Garnica, J. L. (2016). *Análisis económico y financiero del grupo industria de diseño textil - INDITEX S.A.* (Tesis de postgrado). Universidad en Internet. Santander, Colombia. Recuperado de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/4610>



## APÉNDICES

### Apéndice 1. Formato de recolección de información general

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA<br>FACULTAD DE INGENIERÍA<br>ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO |
| <b>FORMATO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL</b>                                                                                                                |                                                                                                      |
| Instrucciones generales: La siguiente boleta de tiene como objetivo principal obtener información general sobre el sistema de ventas, tipo de cliente y antigüedad. |                                                                                                      |
| Se cuenta un registro de atención a clientes: _____                                                                                                                 |                                                                                                      |
| Se lleva un control específico de las producciones en proceso: _____                                                                                                |                                                                                                      |
| Cantidad de personal de producción destinado a la producción: _____                                                                                                 |                                                                                                      |
| Descripción general de proceso de promoción: _____                                                                                                                  |                                                                                                      |
| Se cuenta con formato de control del proceso desde que ingresa un nuevo pedido: _____                                                                               |                                                                                                      |
| Se cuenta con un sistema para determinar el estado del pedido desde que emite la orden producción: _____                                                            |                                                                                                      |
| Cantidad de personas destinado a la atracción de nuevo: _____                                                                                                       |                                                                                                      |
| Cantidad de personas destinadas a la atención a ventas: _____                                                                                                       |                                                                                                      |
| Se cuenta con una plantilla de gestión de contactos: _____ Digital: _____ Físico: _____                                                                             |                                                                                                      |
| Descripción de los procesos de mercadeo y atracción de cliente: _____                                                                                               |                                                                                                      |
| Se cuenta con un sistema de reporte de ventas: _____                                                                                                                |                                                                                                      |
| Se cuenta con un acta de visita a clientes nuevos: _____                                                                                                            |                                                                                                      |
| Descripción del proceso de contacto con los clientes intermediarios: _____                                                                                          |                                                                                                      |
| Descripción del proceso de contacto con los clientes directos: _____                                                                                                |                                                                                                      |
| Se cuenta con un catalogo de servicios brindados por la empresa: _____                                                                                              |                                                                                                      |
| Observaciones generales: _____                                                                                                                                      |                                                                                                      |
| BITACORA: _____                                                                                                                                                     |                                                                                                      |
| _____                                                                                                                                                               |                                                                                                      |
| _____                                                                                                                                                               |                                                                                                      |
| _____                                                                                                                                                               |                                                                                                      |
| _____                                                                                                                                                               |                                                                                                      |
| _____                                                                                                                                                               |                                                                                                      |

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Ficha de seguimiento de producción y registro de clientes para una empresa textil



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**FICHA DE SEGUIMIENTO DE PRODUCCIÓN Y REGISTRO DE CLIENTES  
PARA UNA EMPRESA TEXTIL.**

Persona responsable: \_\_\_\_\_

Fecha de registro: \_\_\_\_\_

Nombre el cliente: \_\_\_\_\_ Código de cliente: \_\_\_\_\_

Contacto: \_\_\_\_\_ Cliente preferente: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Persona Individual: \_\_\_\_\_ Persona Jurídica: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Frecuencia con la que solicita producciones: Frecuente \_\_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_ Cliente Nuevo: \_\_\_\_\_

Clasificación: Intermediario Cliente final (venta directa) \_\_\_\_\_

Monto de cotizado: Q. \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Cantidad de piezas: \_\_\_\_\_

Tiempo de producción: \_\_\_\_\_

Producción: \_\_\_\_\_ En proceso: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Ventas el mes anterior: \_\_\_\_\_

Vetas el año anterior: \_\_\_\_\_

Monto de la orden de producción en proceso: \_\_\_\_\_

Referencia del cliente: \_\_\_\_\_

Descripción general del pedido: \_\_\_\_\_

Es prenda producida con anterioridad: \_\_\_\_\_ Prenda nueva: \_\_\_\_\_

Presenta muestra: \_\_\_\_\_ Solicita diseño: \_\_\_\_\_

Tiempo estimado por prenda: \_\_\_\_\_

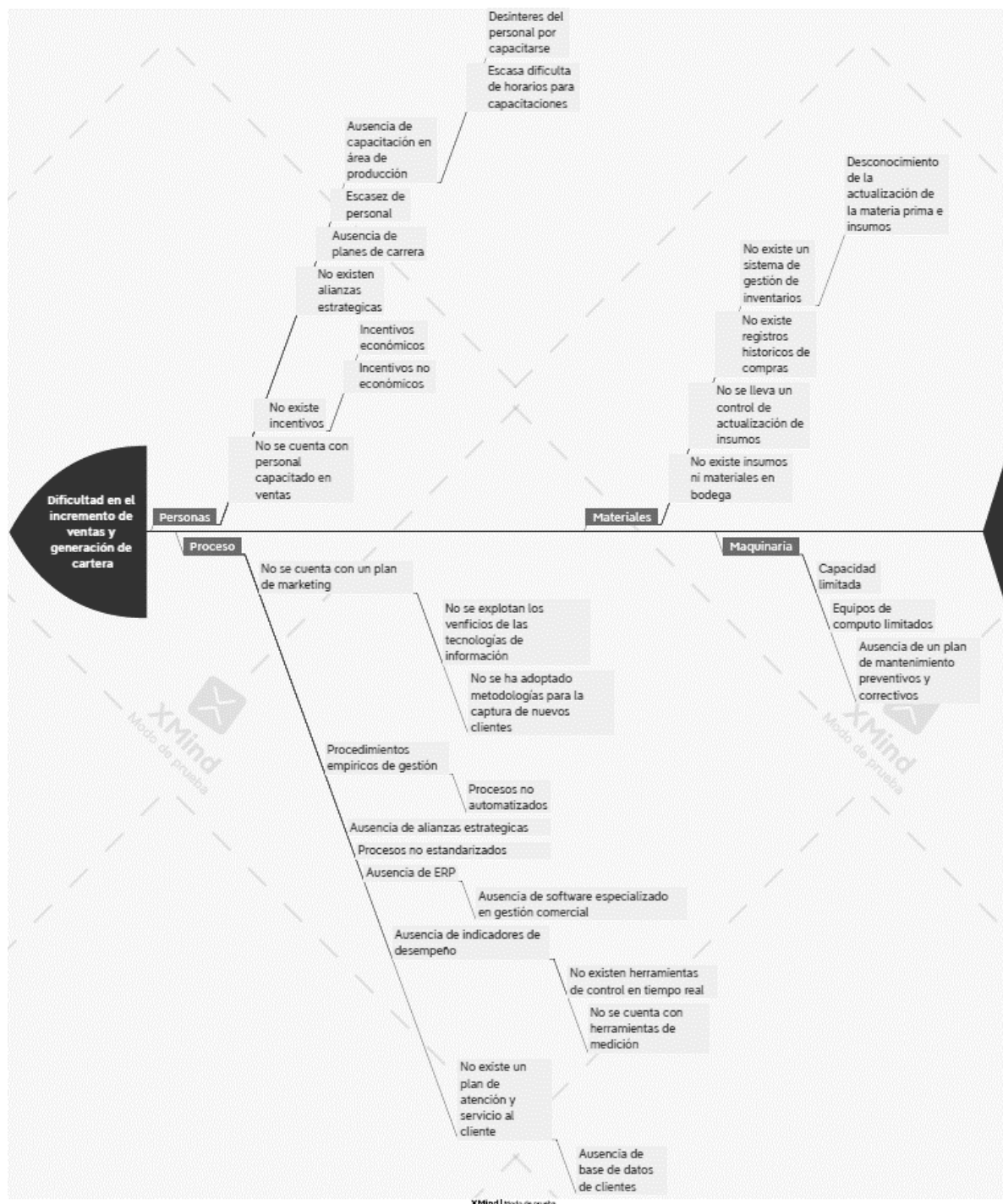
Fecha de entrada: \_\_\_\_\_

Personal disponible para la producción: \_\_\_\_\_

Personal necesario para la producción: \_\_\_\_\_

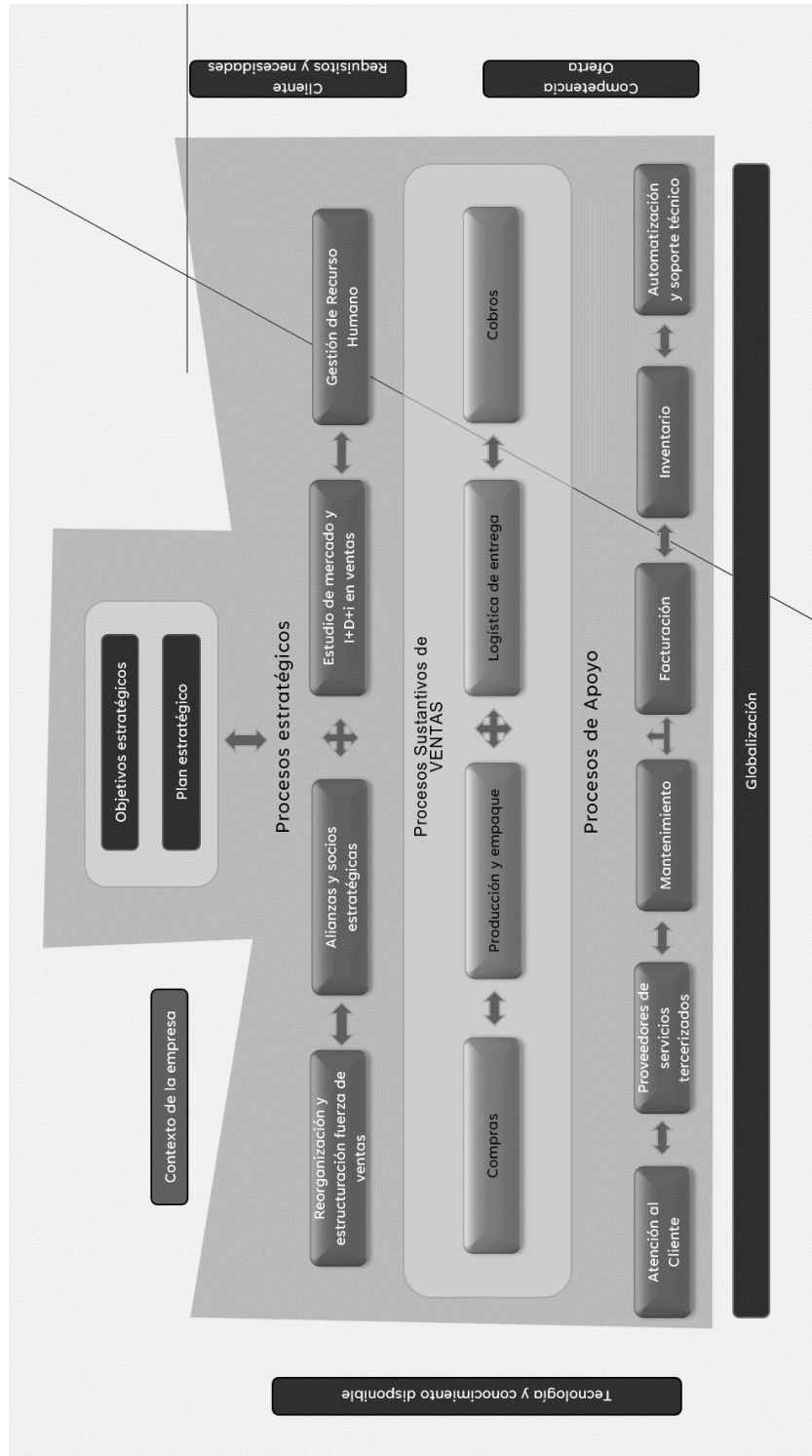
Fuente: elaboración propia.

### Apéndice 3. Ficha de seguimiento de producción y registro de clientes para una empresa textil



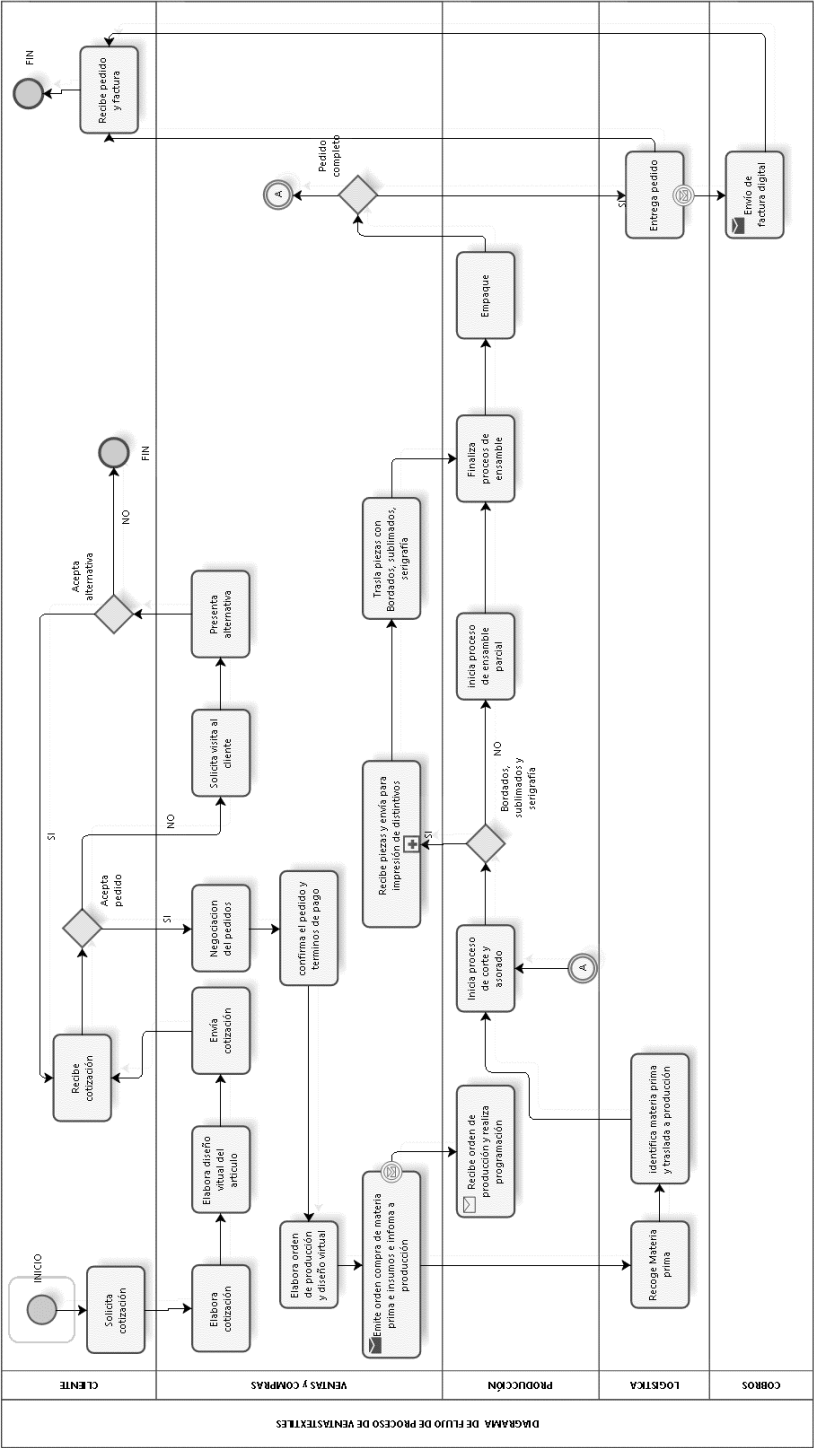
Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 4. Mapa de flujo de valor



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Diagrama de flujo de proceso de ventas



Fuente: elaboración propia.