



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**Proyecto de planeación estratégica en la microempresa
Alquifiestas Pepín**

José Fernando Monterroso López
Asesorado por Ing. Jorge Walter Cabrera Martínez

Guatemala, mayo de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
MICROEMPRESA ALQUIFIESTAS PEPÍN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JOSÉ FERNANDO MONTERROSO LÓPEZ

ASESORADO POR ING. JORGE WALTER CABRERA MARTÍNEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Vocal I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
Vocal III	Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
Vocal V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretario	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Decano	Ing. Julio Ismael González Podszueck
Examinador	Ing. Otto Leonel Alvarado Ortiz
Examinador	Ing. Harold Wladimir Pérez Morataya
Examinador	Ing. Luis Emilio Rodas Samayoa
Secretario	Ing. Francisco Javier González López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MICROEMPRESA ALQUIFIESTAS PEPÍN

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha octubre de 2003


José Ferrnando Monterroso López

Guatemala, 04 de Abril de 2005

Señores,
Facultad de Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

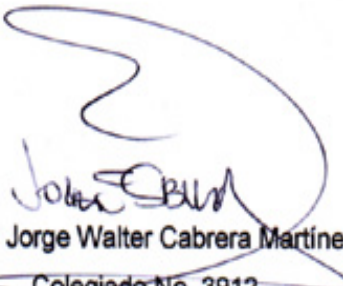
Att. Ing. Marcia Véliz
Directora

Respetable Ingeniera Véliz:

Por este medio le informo que he tenido la oportunidad de asesorar el trabajo de graduación del estudiante José Fernando Monterroso López, quien se identifica con carné estudiantil No. 89-12354, cuyo título es " Proyecto de planeación estratégica en la microempresa Alquifiestas Pepín".

Dicho trabajo puede ser una buena herramienta para los microempresarios, quedando a sus órdenes para cualquier información.

Atentamente



Ing. Jorge Walter Cabrera Martínez
Colegiado No. 3912

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA MICROEMPRESA ALQUIFIESTAS PEPIN**, presentado por el estudiante universitario **José Fernando Monterroso López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir 'Danilo González Trejo'.

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLIBRADO ACTIVO N.º 6.182

Ing. Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2005.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

La Directora de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MICROEMPRESA ALQUIFIESTAS PEPÍN**, presentado por el estudiante universitario **José Fernando Monterroso López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Inga. **Marcia Ivonne Veliz Varga**
DIRECTORA
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2005

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato
Tels. 24700679 Edif. 101-102-114
Fax: 24700305

Ref. DTG-172-2005

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte de la Directora de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MICROEMPRESA ALQUIFIESTAS PEPÍN**, presentado por el estudiante universitario, **José Fernando Monterroso López**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Guatemala, mayo de 2005.

/mcb.

AGRADECIMIENTOS

A

Universidad de San Carlos de Guatemala
por mi formación profesional

Publicar

Por ser mi lugar de realización profesional

Alquifiestas Pepín

Que llegue a ser una empresa de éxito

Parroquia Inmaculado Corazón de María

Por ser mi apoyo espiritual, en especial a
Comunidades Bíblicas por permitirme servirle
a la construcción del reino de Dios

Ing. Jorge Walter Cabrera

Por su apoyo e interés incondicional

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	POR SU BONDAD INFINITA, POR SER MI LUZ Y MI GUÍA, GRACIAS, SEÑOR
A LA VIRGEN MARÍA	POR SU AMOROSA INTERCESIÓN
A MIS PADRES	MAMI, PAPI, GRACIAS POR SUS ESFUERZOS, LOS AMO
A MI ESPOSA	POR SU APOYO INCONDICIONAL
A MIS HIJOS	JOSÉ CARLOS Y MARÍA MERCEDES, POR SER MI MOTIVACIÓN PERMANENTE. ÁNIMO, BUSQUEN SER PERSONAS DE ALTO RENDIMIENTO
A MIS HERMANOS	CHOCI, GÜICHO Y LOURDES POR TODOS LOS MOMENTOS QUE HEMOS VIVIDO, SIEMPRE LOS LLEVARÉ EN MI CORAZÓN
A MIS SOBRINOS	MAFER M, OSCARITO, TOTI, LIDIA, LUIS A., JIMENA, MARÍA JOSÉ, MAFER L, JOSÉ LUIS, PAULA, DULCE, PABLO, GABRIEL, CHOCI, ANDRÉS, LOS QUIERO

A MIS CUÑADOS

OSCAR L., CARLITOS, LUIS,
OSWALDO, SERGIO, MARY, YADIRA,
MARIO Y OSCAR MONTENEGRO,
GRACIAS A TODOS POR SU APOYO

A MIS AMIGOS

COKY, RAFA R., RENÉ Q., SERGIO
A., BYRON R., QUE SU VIDA SEA
LLENA DE ÉXITOS

A MI EQUIPO DE TRABAJO

LOS COLABORADORES DE
PUBLICAR, ÁNIMO SIEMPRE
SEREMOS LOS MEJORES

A USTED

QUE LA RECIBE, CON TODO MI
RESPECTO..../

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	X
INTRODUCCIÓN	XII
1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Definición de estrategias	1
1.1.1 El enfoque tradicional	1
1.1.2 Un nuevo enfoque	2
1.1.3 La estrategia en acción	4
1.2 Tipos de estrategias	6
1.2.1 Estrategias corporativas	6
1.2.2 Estrategias de negocios	9
1.2.3 Estrategias funcionales	14
1.2.4 Estrategias operativas	15
1.3 Punto de equilibrio	17
1.3.1 Costos fijos	17
1.3.2 Costos variables	18
1.3.3 Determinación del punto de equilibrio	18
1.4 Las alquifiestas en Guatemala	20
1.4.1 Conformación del mercado en la ciudad de Guatemala	20
1.4.1.1 Tamaño de mercado	20
1.4.1.2 Distribución geográfica	21

1.4.1.3	Distribución demográfica	23
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA		
	ALQUIFIESTAS PEPÍN	25
2.1	Identificación de la empresa	25
2.1.1	Información general	25
2.1.2	Ubicación	26
2.1.3	Visión	27
2.1.4	Misión	28
2.2	Funcionalidad de la empresa	28
2.2.1	Historia	29
2.2.2	Capacidad	29
2.2.3	Clientes	30
2.2.4	Procesos	31
2.2.5	Histórico de ventas	34
2.3	Tipo de organización	35
2.3.1	Número de empleados	36
2.3.2	Jornada de trabajo	36
2.3.3	Salarios	36
2.4	Estructura organizacional	37
2.4.1	Organigrama	37
2.4.2	Descripción de puestos	38
3. DESCRIPCION DEL MODELO QUE SE VA A IMPLEMENTAR		
		41
3.1	Diagrama del modelo de planeación estratégica que se va a implementar	42
3.2	Descripción del modelo que se va a implementar	43
3.2.1	Evaluación externa	43

3.2.2	Evaluación interna	44
3.2.3	Definición de la misión	45
3.2.4	Responsabilidad social	46
3.2.5	Cultura y expectativas de los <i>stakeholders</i>	46
3.2.6	Objetivos	47
3.2.7	Estrategia	50
	3.2.7.1 Crecimiento intensivo	52
	3.2.7.2 Crecimiento integrado	53
	3.2.7.3 Crecimiento diversificado	54
4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN ALQUIFIESTAS PEPÍN		59
4.1	Análisis FODA de la empresa Alquifiestas Pepín	59
	4.1.1 Fortalezas	60
	4.1.2 Oportunidades	60
	4.1.3 Debilidades	60
	4.1.4 Amenazas	60
4.2	Definición de la nueva misión	61
4.3	Objetivos a corto y mediano plazo	62
	4.3.1 Objetivos de servicio y atención al cliente	62
	4.3.2 Objetivos financieros	62
4.4	Estrategia por implementar	62
4.5	Cronograma de la implementación	67
5. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORA		73
5.1	Sesiones periódicas	73
	5.1.1 Revisión de estrategias	74
	5.1.2 Revisión de cronograma	81

5.1.3	Evaluación de objetivos	82
5.1.3.1.1	Cumplimiento de linealidad de ventas	82
5.1.3.1.2	Cumplimiento de ejecución presupuestaria	83
5.2	<i>Balance score card</i>	84
5.2.1	Recepción de pedidos	84
5.2.2	Entrega de mobiliario y equipo	87
5.2.3	Recogida de mobiliario y equipo	89
5.3	Seguimiento	90
5.3.1	Récord de servicios prestados a cliente	90
5.3.2	<i>Coaching</i> en los momentos de verdad	92
5.4	Desarrollo del mercado atendido	93
5.4.1	Clientes de recompra periódica	94
5.4.2	Clientes de recompra eventual	94
5.4.3	Clientes referidos	95
5.4.4	Clientes nuevos	95
5.5	Alianzas estratégicas	96
5.5.1	Con empresas complementarias	97
5.5.2	Con competencias	97
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Esquema de estrategia propuesto por Mintzberg	3
2. Punto de equilibrio	19
3. Cobertura de Alquifiestas Pepín	27
4. Proceso de recepción de pedidos	32
5. Proceso de entrega de mobiliario	33
6. Proceso de devolución de mobiliario	34
7. Organigrama	38
8. Modelo de planeación	42
9. Estrategias de crecimiento	51
10. Proceso de venta	85
11. Nuevo proceso de entrega de mobiliario y equipo	87
12. Nuevo proceso para recoger mobiliario y equipo	89
13. Ficha de clientes	91
14. Orden de servicio actual	104
15. Orden de servicio propuesta	105

TABLAS

I. Distribución de alquifiestas por región	22
II. Cronograma de implementación de planeación estratégica del año 2005	68
III. Cronograma de implementación de planeación estratégica del año 2006	70

IV. Formato de mantenimiento del mercado	75
V. Resultados estrategia mantenimiento de mercado	78
VI. Evaluación de servicio	80
VII. Cumplimiento con horarios de entrega	81

GLOSARIO

Alianza estratégica	negociación que se hace con empresas que son complementarias al negocio en estudio.
Coaching	acompañamiento a colaboradores de una organización con el objetivo de hacer una retroalimentación positiva de la gestión
Costos fijos	costos comprometidos, programados o planeados que se incurren para proveer y mantener la capacidad de producción y venta de la empresa.
Costos variables	son aquéllos que varían directamente con el volumen de producción.
Estrategia	plan de trabajo que permita alcanzar objetivos; contiene recursos, fecha y responsables.
Estrategias corporativas	plan general de actuación directiva para una compañía diversificada; esta estrategia abarca toda la compañía.
Estrategia de negocio	se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio dentro de una compañía.

Estrategia funcional

se refiere a un grupo de planes directivos que se toman en una parte del negocio.

Estrategia operativa

iniciativas más limitadas, se utilizan en áreas claves de un negocio, son muy específicas.

Misión

define el porqué de la existencia de una organización y el qué debe hacer

Punto de equilibrio

volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar, es decir, las ventas son iguales a los costos.

Stakeholders

grupos, sectores, leyes, tratados que afectan directa o indirectamente a una organización.

Visión

define los planes a mediano y largo plazo de una organización, donde se ve de acuerdo con lo que realiza.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación define conceptos básicos de planeación estratégica, tipos de estrategias y el entorno del mercado de las alquifiestas en Guatemala, específicamente de la ciudad capital y del municipio de Mixco. Se conoce a fondo la situación actual de Alquifiestas Pepín, identificando a la empresa, su función, tipo de organización y estructura, procesos actuales y las expectativas externas que afectan directamente al negocio donde se implemente la planeación estratégica.

Se presenta el modelo de planeación estratégica por implementar con la explicación de cada ítem para poder ponerlo en práctica en otras oportunidades. Luego, se aplica el modelo en Alquifiestas Pepín para generar un control, seguimiento y mejora de los procesos. El alcance del resultado depende de que la planeación y la ejecución se realicen de una buena manera.

Se proponen estrategias por implementar que hacen que los microempresarios vean alcanzables los resultados y que el éxito dependa del seguimiento que le puedan dar. Por eso el modelo ayuda mucho a alcanzar rentabilidad en el negocio.

OBJETIVOS

◆ GENERAL

Desarrollar un proyecto de planeación estratégica que permita aumentar la capacidad competitiva de la microempresa Alquifiestas Pepín aplicando las herramientas de ingeniería.

◆ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diversificar líneas de productos o servicios que cubran un segmento mayor de mercado.
2. Elaborar una planificación a corto y mediano plazo para anticiparse a las condiciones que puedan incidir negativamente en el cumplimiento de las proyecciones.
3. Analizar los procesos operativos actuales con el propósito de optimizar recursos del negocio.
4. Establecer un método de control para mejorar el nivel de entregas a tiempo de los pedidos atendidos.

5. Crear una base de datos de clientes actuales que ayuden a recortar el tiempo de recompra.

6. Fomentar alianzas estratégicas con empresas que presten servicios de calidad.

7. Presupuestar una inversión publicitaria que ayude a posicionar los nuevos productos o servicios de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en medio de una batalla global por apropiarse de los mercados; cada año crece el número de empresas pequeñas que forman parte del sustento de las familias guatemaltecas. El microempresario se encuentra cerca de un reto aun mayor como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Por eso es necesario que los recursos se optimicen, se generen nuevos ingresos y sobre todo se alcance un nivel de competitividad adecuado a las necesidades del mercado y de la competencia.

Alquifiestas Pepín es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de alquiler para fiestas. Este negocio tiene un potencial de crecimiento grande, sobre todo que el giro del negocio da la oportunidad para hacer crecer la operación.

El modelo de planeación estratégica que se propone resulta ser un modelo que se adapta muy bien a las microempresas ya que con una guía adecuada y con la asesoría respectiva se puede desarrollar en cualquier línea de producto que se tenga, por eso el aporte que se deja se puede desarrollar en otros campos.

La implementación de este modelo propone un sistema de administración que se basa en el conocimiento de todas las áreas de la empresa, tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (foda). además de desarrollar una misión y trabajar las estrategias necesarias para alcanzar los resultados deseados. El seguimiento adecuado depende directamente de los resultados ya que una buena planeación requiere de un buen seguimiento.

1. MARCO REFERENCIAL

Los conocimientos básicos para el crecimiento de una empresa se describen a continuación: las definiciones y tipos de estrategia, el punto de equilibrio y el entorno de las alquifiestas en Guatemala. Con esto se empieza a definir el marco general de los negocios por trabajar.

1.1 Definición de estrategias

Las estrategias han ido en evolución y se van actualizando constantemente; éstas se deben entender y conocer desde su formulación, entorno y variables que afectan directamente a los resultados. Además la tecnología alcanza la definición de la estrategia para su mejor resultado.

1.1.1 El enfoque tradicional

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario *The American Heritage* define estrategia como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”. El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración.

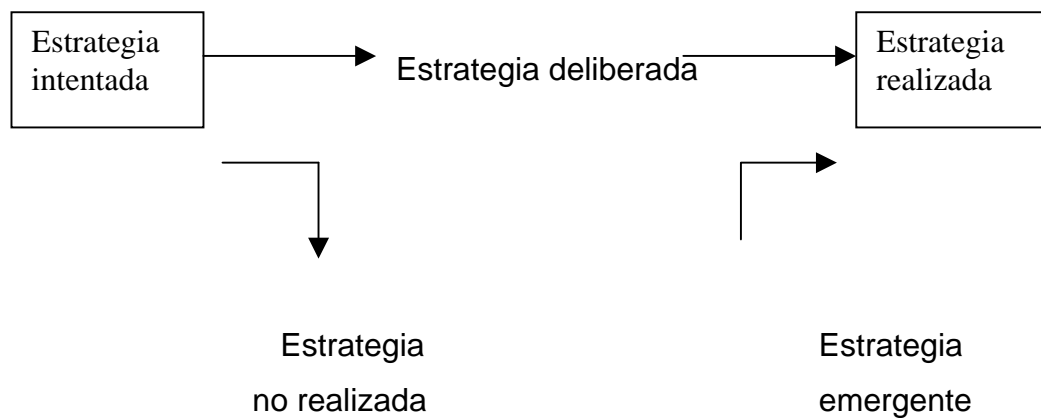
Por ejemplo, Alfred Chandler, de Harvard, definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos“. En la definición de Chandler esta implícita la idea de que una estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn, del Dartmouth College, ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente“. De igual manera, William F. Glueck definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.

1.1.2 Un nuevo enfoque

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones” es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

Figura 1. Esquema de estrategia propuesto por Mintzberg.



1.1.3 La estrategia en acción

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Richard Pascale ha escrito cómo fue este el caso para el ingreso de *Honda Motor Co.* en el mercado estadounidense de motocicletas. Cuando varios ejecutivos de Honda procedentes de Japón llegaron a Los Ángeles en 1959 con el fin de establecer una subsidiaria norteamericana, su propósito original (estrategia intentada) era concentrarse en la venta de máquinas de 250 cm³ y 350 cm³ a los entusiastas de la motocicleta, en vez de vender la Honda Cubs, de 50 cm³ que tenía gran éxito en Japón. Su instinto les sugería que la Honda de 50 cm³ no se ajustaba al mercado estadounidense, donde todas las cosas eran más grandes y más lujosas que en el país nipón.

Sin embargo, las ventas de motos de 250 cm³ y 350 cm³ eran bajas; además, estos aparatos sufrían muchas fallas mecánicas. Parecía como si la estrategia de Honda fuera fracasar. Al mismo tiempo, los ejecutivos japoneses se transportaban en la Honda de 50 cm³ para hacer diligencias en Los Ángeles y atraían bastante la atención. Un día recibieron una llamada de un comprador de Sears Roebuck, quien deseaba vender este modelo a un amplio mercado de norteamericanos que no necesariamente eran fanáticos de las motos. Los ejecutivos de Honda estaban indecisos en cuanto a la venta de las pequeñas motos por temor a comprometerse con los tradicionales, quienes podrían luego asociar a Honda con unas máquinas inútiles. Al final, estos ejecutivos vivieron la situación anterior debido al fracaso de los modelos de 250 cm³ y 350 cm³. Lo demás es historia.

Honda tropezó con un segmento de mercado intacto que probó ser enorme: el promedio de norteamericanos que nunca había poseído una motocicleta. Honda también encontró un canal de distribución no utilizado: los minoristas generales en vez de los almacenes especializados en motocicletas. En 1964 aproximadamente una de cada dos motocicletas vendidas en Estados Unidos era una Honda.

La explicación convencional del éxito de Honda consiste en que la compañía redefinió la industria norteamericana de motocicletas con una estrategia intentada, brillantemente concebida. En realidad, la estrategia intentada de Honda fue casi un desastre. La estrategia surgió no mediante planeación, sino mediante acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Aun así, debe darse el crédito a la administración japonesa por el reconocimiento de la fortaleza de la estrategia emergente y por seguirla con vigor.

El punto crítico del ejemplo de Honda demuestra que, en contraste con la perspectiva en que todas las estrategias son planeadas, dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas sin una planeación previa como frecuente respuesta a circunstancias no previstas. Como anota Mintzberg, las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tenga la capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente.

El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquéllas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones, los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes, deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.

1.2 Tipos de estrategias

De acuerdo con el tipo de empresa, así se deben desarrollar las estrategias para los negocios. A continuación se describen los diferentes tipos de estrategias y los niveles de la organización que están involucrados. Para el empresario es importante determinar el rumbo del negocio y la estrategia más adecuada para el mismo.

1.2.1 Estrategias corporativas

La estrategia corporativa es el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la compañía (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía). Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía. La creación de la estrategia corporativa para una industria diversificada incluye cuatro tipos de iniciativas:

1. Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación. La primera preocupación en la diversificación es conocer qué tipo de negocios deben conformar la cartera; específicamente, hacia qué industrias diversificar, si se va a entrar en ellas con un nuevo negocio o adquiriendo una compañía que ya se encuentre en la industria (un líder establecido, una compañía en ascenso o una compañía con problemas, pero con un potencial de cambio de posición). Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación se basara en unas cuantas industrias o si se va a ampliar a más y define cómo adquirirá la compañía su posición en cada una de las industrias objetivo.
2. Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que se ha diversificado la compañía. Conforme se crean las posiciones en las industrias elegidas, la creación de la estrategia corporativa se concentra en las maneras de obtener un mejor rendimiento de la cartera de unidades empresariales. Se deben tomar decisiones sobre cómo fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad a largo plazo de los negocios en los que ha invertido la corporación. Las matrices corporativas pueden ayudar a sus subsidiarias comerciales a tener mas éxito al financiar capacidades y mejoras de eficiencia adicionales, al proporcionar habilidades y conocimiento gerencial adicionales, al adquirir otra compañía en la misma industria y fusionar las dos operaciones en un negocio mas fuerte, y al adquirir nuevos negocios que complementen con fuerza a los ya existentes. Normalmente, el plan general para dirigir un grupo de negocios diversificados incluye buscar estrategias para un crecimiento rápido en los negocios más prometedores, mantener sanos a los negocios centrales, iniciar esfuerzos por dar un cambio de posición a negocios con un resultado débil pero con potencial y abandonar los negocios que ya no son atractivos o que no encajan en los planes a largo plazo de la gerencia.

3. Encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocio relacionadas y transformarlas en una ventaja competitiva. Cuando una compañía se diversifica en negocios que tienen tecnologías relacionadas, características de operación similares, los mismos canales de distribución, clientes comunes o algún tipo de relación sinérgica, obtiene el potencial para lograr una ventaja competitiva que no esté presente en una compañía que se ha diversificado en negocios sin relación alguna. Con la diversificación relacionada, las compañías por lo general pueden transferir habilidades y compartir experiencias o instalaciones entre los negocios, con lo que se reducen los costos generales, se fortalece la competitividad de algunos de los productos de la corporación o se mejora la capacidad de unidades empresariales particulares; cualquiera de ellas puede representar una fuente importante de ventaja competitiva. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores serán las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios, y mayor será la posibilidad de crear una ventaja competitiva. De hecho, lo que hace que la diversificación sea tan atractiva es el ajuste estratégico sinérgico a través de los negocios relacionados que permiten que los recursos de la compañía se equilibren en un rendimiento combinado mayor de lo que podrían obtener las unidades si funcionaran de manera independiente. El aspecto $2 + 2 = 5$ del ajuste estratégico hace que la diversificación relacionada sea una estrategia muy atractiva para impulsar el rendimiento corporativo y el valor de los accionistas.

4. Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas. Los ejecutivos corporativos necesitan valorar el atractivo de invertir más capital en cada negocio para que pueda canalizar recursos en áreas donde el potencial para obtener ganancias sea mayor.

La estrategia corporativa puede incluir el abandono de negocios que tradicionalmente han obtenido malos resultados o de aquéllos que se encuentran en una industria poco atractiva. Esto libera los fondos improductivos de manera que se puedan destinar a negocios prometedores o a financiar nuevas adquisiciones atractivas. La estrategia corporativa se crea en los más altos niveles de la dirección. Por lo general, los altos ejecutivos corporativos tienen la responsabilidad primordial de formular la estrategia corporativa y de sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores. Los jefes de las unidades de negocio clave también pueden ejercer cierta influencia, en especial en las decisiones estratégicas que afecten los negocios bajo su mando. Por lo general, el consejo de administración de la compañía revisa y aprueba las principales decisiones estratégicas.

1.2.2 Estrategia de negocio

El término estrategia de negocio (o estrategia a nivel de empresa) se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Ésta refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica del negocio. Para una compañía independiente de un solo negocio, las estrategias corporativas y de negocio son la misma puesto que solo existe un negocio para el cual se creará una estrategia; la diferencia entre la estrategia corporativa y la de negocio es importante solo cuando la compañía tiene en mente la diversificación.

La principal preocupación de la estrategia de negocio es cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Para lograr este fin, la estrategia de negocio se centra en:

1. Crear respuestas para los cambios que se producen en la industria, la economía en general, los campos regulativo y político, y otras áreas importantes.
2. Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente.
3. Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
4. Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

Está claro que la estrategia empresarial incluye los movimientos y nuevos enfoques que la dirección considere pertinentes frente a las fuerzas competitivas, las tendencias económicas y los desarrollos en el mercado, la demografía de los compradores, los nuevos requisitos legislativos y reglamentarios y otros muchos factores externos. Una buena estrategia está bien adaptada a la situación externa; conforme se presenten cambios externos importantes, es conveniente ajustar la estrategia. El hecho de que la respuesta de una compañía al cambio externo sea rápida o lenta está en función de cuánto tienen que avanzar los sucesos antes de que los directivos puedan evaluar la importancia para el negocio y cuánto tiempo más tardarán en formar una respuesta estratégica. Por supuesto, algunos cambios externos requieren poca o ninguna respuesta, mientras que otros exigirán alteraciones importantes en la estrategia.

A veces los factores externos cambian de tal manera que presentan un obstáculo estratégico formidable; es toda una oportunidad para hacer cambios en los procesos.

Lo que diferencia a una estrategia de negocio poderosa de una débil es la capacidad del estratega de forjar una serie de movimientos y enfoques capaces de producir una ventaja competitiva duradera. Con una ventaja competitiva, cualquier compañía tiene buenas expectativas para obtener rentabilidad y un éxito superiores al promedio en la industria. Sin una ventaja competitiva, una compañía corre el riesgo de perder frente a rivales más fuertes y de conformarse con un resultado mediocre. La creación de una estrategia de negocio que produzca una ventaja competitiva duradera tiene varias facetas: decidir dónde tiene la compañía la mejor oportunidad de ganar una posición competitiva, desarrollar atributos de productos/servicios que sean atractivos para los compradores y que diferencien a la compañía de las empresas rivales, y neutralizar los movimientos competitivos de compañías rivales. Por lo general, la estrategia de una compañía para competir es ofensiva y defensiva: algunas acciones agresivas representan ataques directos a las posiciones de los competidores en el mercado; otras neutralizan nuevos movimientos de los rivales. Los tres enfoques competitivos básicos son:

1. Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria (y por lo tanto, tratar de obtener una ventaja competitiva, basada en costos, sobre los rivales).
2. Buscar una diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo o superioridad tecnológica.

3. Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener una posición competitiva gracias a la realización de un mejor trabajo que el de los rivales en el sentido de satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores del nicho.

Internamente, la estrategia de negocio incluye iniciar acciones destinadas a desarrollar habilidades y capacidades necesarias para lograr la ventaja competitiva. Por lo general, las estrategias de negocio exitosas buscan desarrollar la capacidad de la compañía en una o más actividades fundamentales que son cruciales para el éxito estratégico, y después usar la capacidad fundamental como una base para obtener una posición competitiva superior a la de los rivales. La capacidad fundamental es aquello que una compañía hace mucho mejor que las compañías rivales. Por lo tanto, representan una fuente de fuerza competitiva. Las capacidades fundamentales pueden relacionarse con investigación y desarrollo; destreza en los procesos tecnológicos; capacidad de fabricación, ventas y distribución; servicio a clientes, o cualquier otra cosa que sea un aspecto competitivamente importante para crear, producir o vender el producto o servicio de la compañía. La capacidad fundamental es la base de la ventaja competitiva porque representa la experiencia especializada que los rivales no tienen ni pueden igualar.

Desde un punto de vista interno más amplio, la estrategia de negocio también debe tratar de unir las iniciativas estratégicas en las distintas áreas funcionales del negocio (compras, producción, investigación y desarrollo, finanzas, recursos humanos, ventas, mercadotecnia y distribución). Se necesitan acciones estratégicas en cada área funcional para apoyar el enfoque competitivo de la compañía y la estrategia general del negocio. La unidad y la coordinación estratégicas en las diversas áreas funcionales añaden fuerza a la estrategia de negocio.

La estrategia de negocio también abarca planes de acción para enfrentar cualquier asunto especial relacionado con la estrategia que sea específico de la posición competitiva y la situación interna de la compañía (como decidir si se añada más capacidad, sustituir una planta obsoleta, aumentar los fondos para investigación y desarrollo de una tecnología prometedora, o reducir algunos gastos agobiantes debido a intereses). Esta adaptación de la estrategia es una de las razones por las cuales todas las compañías de una industria tienen una estrategia empresarial diferente.

La responsabilidad principal de la estrategia empresarial recae en el encargado del negocio. Aunque éste no participa mucho en el proceso de formulación de la estrategia del negocio y prefiera delegar gran parte de la tarea, seguirá siendo responsable de la estrategia y del resultado que ésta produzca.

El responsable del negocio, como principal estratega del mismo, tiene por lo menos otras dos responsabilidades: la primera es ver que las estrategias de apoyo en cada una de las principales áreas funcionales de la empresa estén bien ideadas y sean consistentes entre sí; la segunda es que la alta dirección apruebe los movimientos estratégicos importantes (el consejo de administración y el personal a nivel corporativo) en caso de ser necesario y mantenerlos informados de los nuevos desarrollos importantes, las desviaciones respecto al plan y las posibles revisiones de la estrategia. En compañías diversificadas, los responsables de las unidades de negocio también tienen que asegurarse de que los objetivos y la estrategia a nivel de negocio concuerden con los objetivos y la estrategia a nivel corporativo.

1.2.3 Estrategias funcionales

La estrategia funcional se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad funcional importante: una estrategia de investigación y desarrollo, una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de servicio a clientes, una estrategia de distribución, una estrategia de finanzas, una estrategia de recursos humanos, etc.

Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales; por ejemplo, la estrategia de mercadotecnia de una compañía representa el plan de actuación directiva para que funcione la parte de mercadotecnia de negocio. El papel principal de una estrategia funcional es apoyar la estrategia general de la compañía y su enfoque competitivo. Otro papel que tiene es el de crear un mapa de rutas gerencial para lograr los objetivos de resultado del área funcional.

Por lo tanto, la estrategia funcional en el área de producción - fabricación representa el plan de acción acerca de cómo se dirigirán las actividades de fabricación a fin de que apoyen la estrategia empresarial y logren los objetivos de fabricación. La estrategia funcional en el área financiera consiste en cómo se dirigirán las actividades financieras para que apoyen la estrategia empresarial y permitan lograr los objetivos financieros específicos.

Por lo general, la principal responsabilidad en la formulación de la estrategia en las áreas funcionales se delega a los responsables de cada área funcional, a menos que el responsable de la unidad de negocio decida participar más directamente en ella. Al formular la estrategia, es ideal que el responsable de un departamento funcional trabaje estrechamente con los subordinados clave y a menudo se relacione con los responsables de otras áreas funcionales y el responsable del negocio. Las estrategias funcionales coordinadas y apoyadas mutuamente entre sí son esenciales para que la estrategia general de la empresa tenga un impacto máximo. En pocas palabras, la estrategia de mercadotecnia, de producción, de finanzas y de recursos humanos de una empresa deben trabajar conjuntamente y no tener objetivos contrarios. El mejor momento para lograr la coordinación entre las estrategias de las áreas funcionales es durante la etapa de deliberación.

Si se envían para su aprobación en los niveles más altos estrategias funcionales inconsistentes, corresponderá al responsable del negocio detectar los conflictos y resolverlos.

1.2.4 Estrategias operativas

Las estrategias operativas tienen que ver con iniciativas y enfoque estratégicos más limitados aun para dirigir las unidades operativas clave (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de publicidad, compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques).

Las estrategias operativas, aunque tienen un menor alcance que los niveles superiores en cuanto a la formulación de estrategias, añaden detalles importantes y completan el plan empresarial general. Por lo general, la principal responsabilidad en las estrategias operativas se delega a los directivos de nivel y están sujetas a revisión y aprobación por parte de los directivos de niveles superiores.

Aunque la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de la formulación de la estrategia, su importancia no se puede minimizar. Por ejemplo, una planta que no logre alcanzar su volumen de producción, su costo unitario y sus objetivos de calidad puede obstaculizar los objetivos de ventas y utilidades y crear descontrol en los esfuerzos estratégicos de toda la compañía en cuanto a crear una imagen de calidad con los clientes. No siempre se puede juzgar su importancia desde el nivel de dirección, que es donde se originó la iniciativa estratégica.

Los directivos operativos son parte de un equipo dedicado a la formulación de la estrategia de la organización, porque muchas unidades de nivel operativo tiene objetivos de resultado que son cruciales para la estrategia y necesitan que sus planes de acción estratégicos funcionen para lograrlos. Un gerente regional necesita una estrategia que se adapte a la situación y a los objetivos particulares de la región. Un responsable de planta necesita una estrategia para lograr los objetivos de la planta, cumplir con la parte que corresponde a la planta en relación con el plan de fabricación de toda la compañía y resolver cualquier problema relacionado con la estrategia que pudiera surgir. El responsable de publicidad de una compañía necesita una estrategia para que un anuncio publicitario tenga la máxima exposición frente al público y un impacto en las ventas.

1.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de un negocio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar, es decir, las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad y al bajar se produce pérdida. A continuación se describen las variables que nos ayudan a calcular el punto de equilibrio.

1.3.1 Costos fijos

Son aquellos costos comprometidos, programados o planeados en que se incurre para proveer y mantener la capacidad de producción y venta de la empresa. Este costo se calcula en un periodo de tiempo dado y durante el transcurso de la actividad; a este costo se le llama "duración relevante". No cambia en total, pero llega a ser progresivamente más pequeño sobre una base por unidad a medida que el volumen crece, y será progresivamente de mayor cuantía en relación con la unidad, si las actividades antes mencionadas disminuyen.

Es decir que estos costos son fijos en relación a su importe en quetzales, y variables en relación a la unidad, de donde se deduce que los costos fijos son consecuencia de las decisiones a largo plazo de la gerencia.

1.3.2 Costos variables

Los costos variables son aquéllos que varían directamente con el volumen de producción. El costeo directo se le llama también costo variable o marginal, su objetivo principal es suministrar información sobre la relación costo–volumen-utilidad.

La estructura de la relación costo-volumen-utilidad es la técnica matemática en el estudio del comportamiento de los costos que tiene como base una cuidadosa segregación de los costos de acuerdo con su variabilidad.

1.3.3 Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se encuentra en aquel volumen de ventas en el cual no existe ni utilidad ni pérdida. El análisis del punto de equilibrio obliga a realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa. A medida que las máquinas reemplazan a los trabajadores y las fábricas incrementan su nivel de automatización, muchos costos que anteriormente eran variables se convierten en fijos, de tal modo que surge también un concepto nuevo al que llamamos margen de contribución, el cual representa las ventas en quetzales menos todos los costos variables de producción que cubren a los costos fijos y que producen una utilidad. Es decir, si vendemos un producto en Q 10.00 y los costos variables son de Q 4.00 tenemos un margen de contribución de Q 6.00.

Así es como podemos realizar la gráfica del punto de equilibrio, la cual describe de manera esquemática la relación de costo-volumen y las utilidades, y muestra las utilidades o pérdidas que se producirán en cualquier volumen de ventas dentro de un rango relevante. Una gráfica de punto de equilibrio puede indicar mejor la relación COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD a los administradores en línea, ya que muestra vívidamente el efecto del volumen sobre los costos y sobre las utilidades.

Una gráfica del punto de equilibrio expresa los ingresos, los costos y los desembolsos en el eje vertical. En el eje horizontal indica el volumen, el cual puede estar representado por unidades de venta, las horas máquina, de mano de obra directa, el porcentaje de capacidad u otros indicadores útiles para expresar el volumen.

Figura 2. Punto de equilibrio



**1.4 Las
alquifiestas en
Guatemala**

Este tipo de servicio viene en aumento desde la década anterior, por eso es importante conocer su conformación y los servicios que prestan, así como las tendencias del negocio.

1.4.1 Conformación del mercado en la ciudad de Guatemala

La distribución geográfica, así como el tamaño del mercado que se atiende en la ciudad de Guatemala y el municipio de Mixco, es importante conocerlo para que las estrategias que se determinen logren los objetivos propuestos. Por eso es importante conocer estas variables que nos ayudan en la toma de decisiones.

1.4.1.1 Tamaño del mercado

El mercado potencial para las alquifiestas en Guatemala está compuesto por dos partes el sector residencial y el sector comercial. Debido al tipo de servicio, el alquiler de estos productos se concentra en los competidores de cierta área de influencia. Para el sector de la ciudad capital está compuesto por las 20 zonas y el área de Mixco compuesto por 10 zonas. El área de influencia para la alquifiestas está compuesta por áreas cercanas: zonas 11, 12, 13 y 21 y sector complementario tenemos las zonas 8, 9 y 10 de Mixco.

Para darle cobertura a estos sectores se encuentran 216 alquifiestas registradas en el directorio telefónico de Publicar en la edición de 2005

1.4.1.2 Distribución geográfica

El total de alquifiestas registradas en el directorio telefónico de Publicar en la edición de 2004 fue de 216, de las cuales 175 (que representa el 81%) están

en la ciudad capital y 41 (que representan el 19%) se encuentran en Mixco. A continuación, se presenta una tabla que muestra cómo están distribuidas por zona.

Tabla I. Distribución de alquifiestas por región

ZONA	TOTALES	%
1	14	6%
2	12	6%
3	5	2%
4	1	0%
5	15	7%
6	18	8%
7	22	10%
8	4	2%

9	6	3%
10	10	5%
11	15	7%
12	12	6%
13	8	4%
14	8	4%
15	11	5%
17	4	2%
18	4	2%
19	4	2%
21	2	1%
Mixco	41	19%
TOTALES	216	100%

Fuente: Directorio telefónico Publicar, edición de 2005

1.4.1.3 Distribución demográfica

De acuerdo con el censo poblacional realizado en el año 2002, se tiene que en la ciudad capital hay 942,348 habitantes, y para el municipio de Mixco 403,689; además, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) se tienen 20,000 empresas más concentradas en estos dos lugares. De acuerdo con el tipo de servicio que se presta va para todos los sectores de la población. Esto porque durante el año las personas y empresas tienen eventos sociales que

cubrir y éstos pueden ser atendidos desde los hoteles hasta los hogares de cada persona. Obviamente cada uno de ellos con el nivel de compra de acuerdo con los recursos que tenga. Por eso podemos decir que este tipo de negocio cubre todos los segmentos de los habitantes.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ALQUIFIESTAS PEPÍN

En este capítulo se describe la situación actual de la empresa Alquifiestas Pepín, su identificación, su funcionalidad, el tipo de organización y su estructura. Esto nos permite conocer más el negocio para la toma de decisiones.

2.1 Identificación de la empresa

A continuación se presenta una síntesis del negocio, tomando en cuenta la información general, su ubicación, visión y misión. La identificación de la empresa nos permite conocer el giro del negocio y el rumbo propuesto por sus dueños.

2.1.1 Información general

Alquifiestas Pepín es una empresa familiar, fundada en el año de 1998 por la señora Mercedes Balbina López Berbena, quien actualmente sigue siendo la propietaria y gerente del negocio, el cual está ubicado en la zona 12.

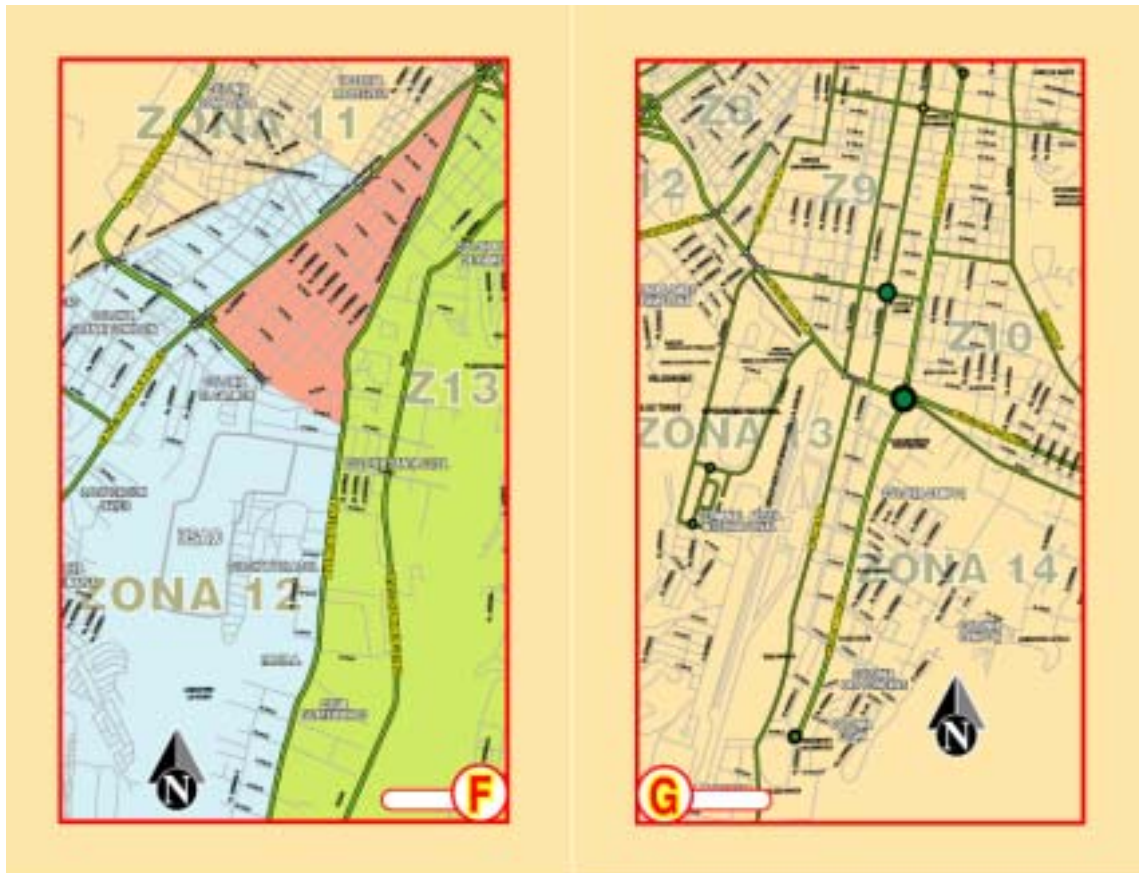
La empresa está constituida en el registro mercantil como pequeño contribuyente, el número de identificación tributaria es el 1796537-3. Actualmente no pertenece a ninguna asociación ni gremial; empezó con el servicio de alquiler de sillas y mesas. En este momento solo prestan el servicio plástico y no trabajan nada en metal. Además, poseen tableros forrados con melamina blanca para dar una mejor presentación y su publicidad la hace por medio del directorio telefónico principalmente, además de entregar tarjetas de presentación y los contratos de servicio a los clientes ya atendidos. El área contable es llevada por una tercera empresa contratada por Alquifiestas Pepín, de nombre Orozco Monzón y Asociados.

2.1.2 Ubicación

Alquifiestas Pepín está ubicada en la 8 av. 24-28 zona 12, colonia La Reformita, en la ciudad capital. Las áreas de influencia directa son: toda la zona 12, con atención a las colonias: Monte María, Javier, El Bosque, Villa Sol, La Reformita, El Carmen y las empresas de este sector; la zona 21, con atención a las colonias Nimajuyú, Ciudad Real, Guajitos, etc; y la parte de la zona 11 la cual está cercana a la Calzada Aguilar Batres, colonias Granai Townson, Las Charcas, etc. Las zonas de influencia indirecta son: el resto de la zona 11, zona 8 y Villa Hermosa.

El mapa identificado como F es la parte de influencia directa actualmente, el mapa identificado como G muestra las áreas de desarrollo para Alquifiestas Pepín.

Figura 3. Cobertura de Alquifiestas Pepin



2.1.3 Visión

El negocio en este momento no se está viendo desde el punto de vista estratégico, su alcance es del mes y en la actualidad no ve más allá, no tiene planes estratégicos desarrollados y no tiene unos objetivos definidos.

2.1.4 Misión

Luego de la entrevista con la propietaria, se concluyó que no existe una línea definida de orientación estratégica, y tiene como meta principal mensualmente cubrir los gastos incurridos: combustible, sueldo del personal, pago de anuncio en el directorio telefónico, pago de contabilidad e impuestos. Lo que queda de esto es ganancia mensual.

Con relación a los clientes, la idea de trabajo en este momento es que ellos queden satisfechos con el servicio llevándoles el servicio que alquilan en el momento que lo necesitan al precio pactado.

2.2 Funcionalidad de la empresa

A continuación se dará a conocer como funciona la empresa, cuál es su historia, su capacidad instalada, los clientes que atiende, los procesos que abarca y el histórico de ventas.

2.2.1 Historia

La propietaria dejó de laborar en la iniciativa privada y decidió montar un negocio en conjunto con su esposo, buscando que ella pudiera atenderlo desde su hogar. Luego de ver varias opciones, decidieron poner un alquiler para fiestas pensando en un principio atender el sector específico de la zona 12.

Por eso hicieron la primera inversión al pautar un anuncio en el directorio telefónico del año 1998. La sorpresa fue que las llamadas pidiendo el servicio empezaron a llegar y en ese momento no tenían el equipo necesario para cubrir dichos eventos, por lo que su primera compra fue de 100 sillas plásticas sin brazo, 4 mesas plásticas redondas y 2 tableros. La empresa se inscribió en el Registro Mercantil como pequeño contribuyente. Al inicio se empezó a distribuir el mobiliario en el vehículo familiar, porque no se tenía uno dispuesto para esta actividad. Así empezó el sueño de la Sra. López: tener un negocio que pudiera atender desde su hogar, ya que todas las negociaciones a la fecha se hacen desde la sede del negocio. Ahora, luego de 7 años, el negocio ha evolucionado teniendo en este momento más servicios: toldos, mantelería, copas, servicio de payaso, entre otros; aunque algunos servicios son prestados por terceros.

2.2.2 Capacidad

Al iniciar operaciones, el inventario de equipo estaba distribuido de la siguiente manera:

Sillas plásticas sin brazo	100
Mesas redondas de plástico	4
Tableros	2
Largo 2.50 mts	
Ancho 0.85 mts	

Al 31 de diciembre de 2004, el inventario está compuesto de la siguiente manera:

Sillas plásticas sin brazo	400
Mesas redondas de plástico	40
Tableros	10
Mismas dimensiones	
Manteles	50
Sobremanteles	40
Copas	300

El alquiler del mobiliario es diario por lo que la cobertura de eventos a través del tiempo es una fortaleza de la alquifiestas. Sin embargo, cuando son eventos masivos es probable que se quede corto este tipo de negocio para cubrirlos.

2.2.3 Clientes

Los clientes a los que se presta el servicio se pueden dividir en dos grandes grupos. El primero son todas aquellas personas particulares, es decir, los eventos sociales que cubre la familia típica en Guatemala, por ejemplo: cumpleaños, primeras comuniones, servicios funerarios, bautizos, etc. A nivel de empresas se cubren eventos como: aniversarios de empresas, reuniones, convivios, actos cívicos, etc.

En el caso de los clientes particulares destacan:

Sr. Luis Antonio López

Sra. Magdalena Paz

Sr. Manuel Arenas

A nivel de empresas o grupos tenemos:

Parroquia Inmaculado Corazón de María

Publicar

Visualiza

Apostolado Católico del Espíritu Santo

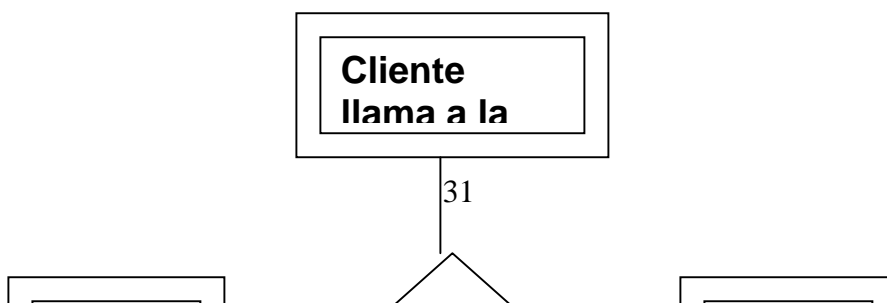
Kempo karate Schuman

La lista de clientes a nivel general es grandísima atendiendo en promedio mensual a 35 clientes.

2.2.4 Procesos

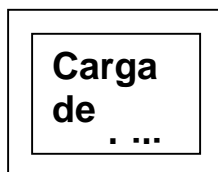
El proceso de recepción de pedidos actualmente está de la siguiente forma:

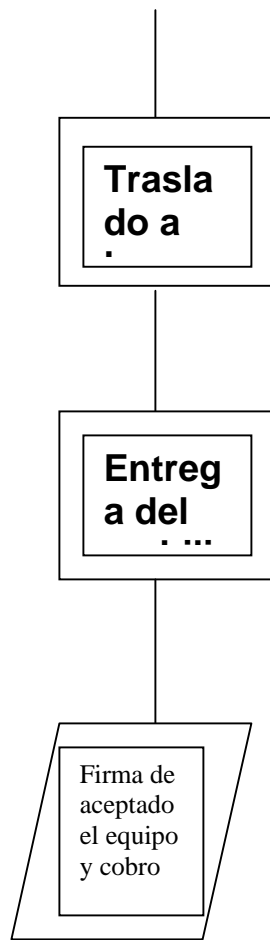
Figura 4. Proceso de recepción de pedidos



Este proceso actualmente lo realiza la secretaria al momento de que un cliente llame a la alquifiestas. Es importante destacar que en este momento se tiene potencial de mejora en dos aspectos importantes, el primero es en la base de datos que pueden llegar a tener y la segunda es que no están vendiendo los servicios sino que únicamente dando información.

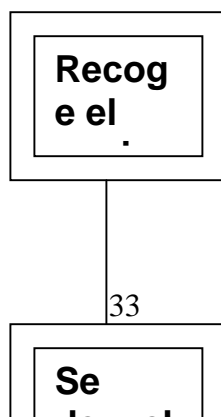
Figura 5. Proceso de entrega de mobiliario





En esta parte del proceso no se tiene a la fecha una validación de la información y puntos de control que más adelante se van a proponer. Además no existe una política diseñada para reintegrar pérdida o destrucción del mobiliario a la hora de alquilarlo.

Figura 6. Proceso de devolución de mobiliario



A este proceso se le van a sugerir algunos cambios sobre todo para manejo de inventario y actualización de la información en el archivo de solicitudes de servicio.

2.2.5 Histórico de ventas

El comportamiento de las ventas durante los dos últimos años se describe a continuación, dichos valores están expresados en quetzales.

MES	AÑO 2003	AÑO 2004
Enero	3,221.00	3,685.00
Febrero	2,923.00	2,993.00
Marzo	3,923.00	4,852.00
Abril	4,325.00	4,677.00
Mayo	5,525.00	5,125.00
Junio	4,926.00	5,333.00

Julio	5,823.00	5,975.00
Agosto	5,925.00	6,116.00
Septiembre	6,245.00	6,340.00
Octubre	7,214.00	7,943.00
Noviembre	7,650.00	8,923.00
Diciembre	8,515.00	10,253.00
Total	66,215.00	72,215.00

De acuerdo con los datos anteriores, podemos decir que este negocio tiene una estacionalidad alta marcada a partir del mes de septiembre hasta diciembre. Durante estas fechas se cubre una mayor cantidad de eventos sociales, teniendo como mes principal de facturación el mes de diciembre. En dicha fecha, por la capacidad actual, existen eventos que no se pueden cubrir.

2.3 Tipo de organización

Se describe a continuación el número de empleados, las jornadas de trabajo y los salarios que se pagan. Tomando en cuenta que ésta es una microempresa, es importante tomar en cuenta que el número de personas es bajo, así como los salarios en la actualidad tienen un peso determinante con relación a los ingresos del negocio.

2.3.1 Número de empleados

Actualmente Alquifiestas Pepín cuenta con las siguientes personas trabajando: una secretaria, un bodeguero que también tiene la función de

entregar el mobiliario, y la propietaria que hace las funciones de gerente y cubre las plazas cuando las personas están ausentes de sus puestos de trabajo.

2.3.2 Jornada de trabajo

Alquifiestas Pepín está funcionando de una forma familiar. Actualmente no está descrita una jornada de trabajo definida para las personas, aunque por el tipo de negocio las personas están en horarios cargados de trabajo de jueves a martes, incluyendo sábados y domingos. Es importante destacar que para los días de asueto en la ciudad capital es necesario trabajar ya que es cuando las personas aprovechan para realizar los eventos que programan, por lo que siempre tiene que existir una personas que esté contestando el teléfono.

2.3.3 Salarios

Actualmente los salarios están puestos de una forma fija, distribuido de la siguiente forma:

	Salario	Bonificación	Total
Secretaria	Q 1,140.00	Q 250.00	Q 1,390.00
Bodeguero- Repartidor	Q 1,140.00	Q 250.00	Q 1,390.00

La propietaria en este momento no tiene un sueldo fijo para ella, lo que hace es tomar la ganancia del mes y lo toma como sueldo.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

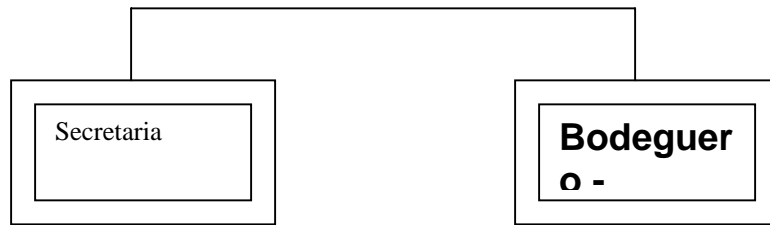
Se describe a continuación la estructura actual de la empresa y la descripción de los puestos actuales. Como es una microempresa, su organigrama es sencillo.

2.4.1 Organigrama

La estructura que se maneja en este momento es simple y está distribuida de la siguiente forma:

Figura 7. Organigrama





De acuerdo con la estructura organizacional, en este momento las dos personas a cargo de la propietaria están al mismo nivel y ambas le reportan directo a la propietaria. El trabajo entre ellos debe de ser integrado para poder atender bien a los clientes.

2.4.2 Descripción de puestos

Actualmente no existe una descripción de los puestos de trabajo. Luego de la investigación, se determinaron las funciones que tiene cada uno, las cuales se describen a continuación.

Secretaria:

Atención a clientes

Recepción de llamadas

Toma y programación de pedidos

Emisión de órdenes de servicio y facturas

Llevar control de facturas que se envían a contabilidad

Bodeguero – mensajero

Manejo de inventario de mobiliario

Limpieza de mobiliario

Carga y descarga de mobiliario

Entregas a clientes

Cobros a clientes

Gerente – Propietaria

Cuadre de facturación y caja chica

Administración de planilla

Pago a proveedores

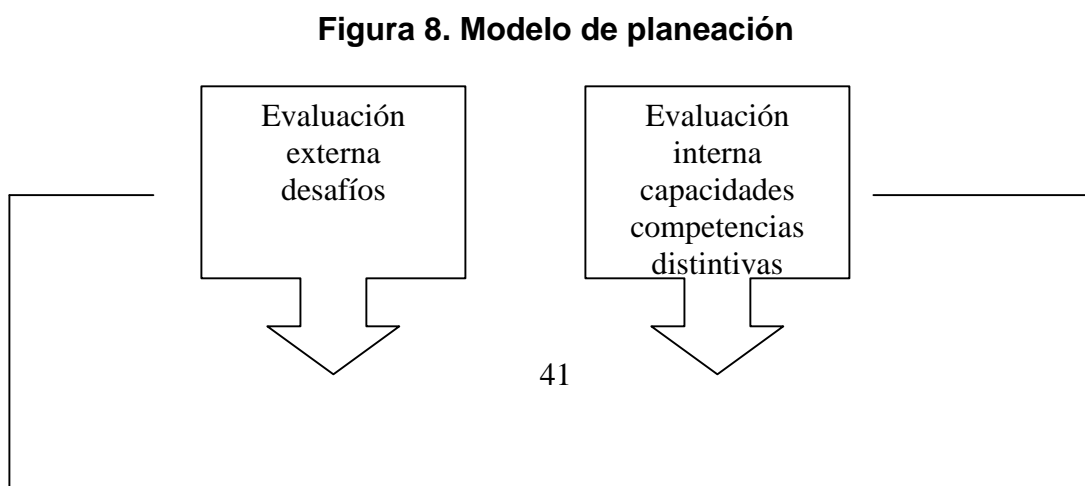
Cobertura plazas cuando se requiere

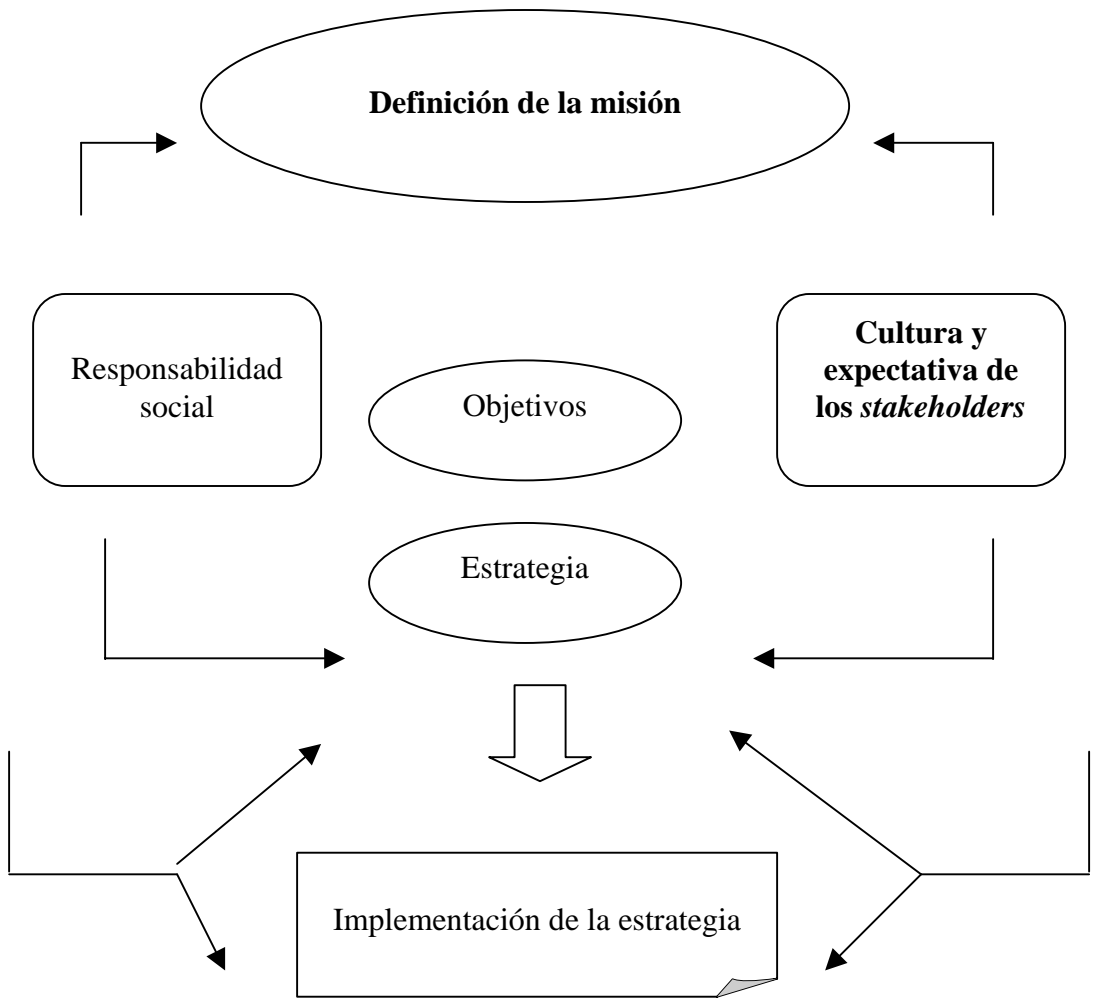
3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO QUE SE VA A IMPLEMENTAR

El modelo se basa en una evaluación del negocio, tomando como base las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo (FODA). Con esto se define una misión, objetivos y estrategias a implementar.

3.1 Diagrama del modelo de planeación estratégica que se va a implementar

El modelo de planeación estratégica a implementar es el siguiente:





3.2 Descripción del modelo que se va a implementar

El conocimiento del negocio a nivel interno y externo se debe hacer de la manera más conciente y directa, ya que ésta es la base de la toma de

decisiones de aquí en adelante. Por eso es importante que se realice con las personas involucradas directamente en el negocio.

3.2.1 Evaluación externa

Un componente importante de la administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial, en sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macroambiente consiste en examinar factores

macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

3.2.2 Evaluación interna

El análisis interno, dentro del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, donde surgen las fuentes de ventajas competitivas, además de analizar el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Las fortalezas posibilitan a una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva, requieren lograr una eficiencia, calidad, innovación y capacidad superiores de conformidad con el cliente, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

3.2.3 Definición de la misión

La definición de la misión y las metas principales de la organización es un componente básico en el proceso de la administración estratégica. La misión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo la misión de una aerolínea podría definirse como la satisfacción de las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros de población del país.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista. La meta secundaria refleja su convicción de que participar en el mercado es la mejor manera de lograr la primera meta de maximización de ganancia del accionista. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

3.2.4 Responsabilidad social

Toda empresa está formada por individuos y cada persona tiene y depende de los ingresos que genera. Por eso es importante que cada empresa cumpla con su función social, entre ellas destaca: el pago justo y a tiempo de los salarios de las personas que laboran en la organización, el pago de prestaciones legales de acuerdo con el país donde se encuentra, el pago del seguro social para que los trabajadores tengan acceso sin ningún problema, que los negocios a los que ingrese la compañía tengan buenos propósitos y sean lícitos para la formación de la sociedad en la que se desenvuelvan y que le dejen algo de valor a la sociedad en la que se desenvuelven. Esto es importante porque muchas de las empresas se olvidan de las sociedades, que les dan lo mejor y no les devuelven nada en ornato a las ciudades. Por eso las grandes y medianas empresas deben tener un profundo sentido de pertenencia a las ciudades en donde se desarrollan. En nuestros casos podemos destacar que existen leyes que rigen algunas ayudas a ciertos sectores, sin embargo, es importante que se deje plasmado para la sociedad.

3.2.5 Cultura y expectativa de los *stakeholders*

Por la misma forma de estar formados por individuos que interactuamos con otras personas, nos vemos afectados por grupos, sectores, leyes y tratados. Tenemos que estar actualizados constantemente sobre estos tópicos, pues que la información llega tergiversada por intereses de terceros.

En la actualidad, el tema de moda es el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos, el cual ha generado mucha polémica y discusión por ciertos grupos que no están interesados en que se tenga una

base comercial más amplia y con un nivel de competitividad mayor. Para el microempresario debe ser una oportunidad de aprovechar las nuevas inversiones, sobre todo porque debe haber un movimiento de capital mayor.

Además debe estar enterado de acuerdo con el giro del negocio de lo que pueda afectar la relación comercial. Por ejemplo, si un empresario está en un sector que va a ser afectado por cierto impuesto, es importante medir este impacto y sobre todo adelantarse a los sucesos y tener planes alternos, eficientes y eficaces, para este tipo de eventualidades. Todos estamos afectados de forma directa o indirecta por los movimientos diarios de la economía, en un país como el nuestro esta influencia puede ser local o internacional, como sucedió con el café en la década de los 90, donde los precios se vinieron abajo. Muchas personas vendieron sus fincas en esta época, muchas otras subsistieron gracias a planes de contingencia visionarios y sobre todo con la tendencia clara de alcanzar el éxito y anticipándose a los sucesos.

3.2.6 Objetivos

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen cuánto de qué tipo de conducta y cuándo. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

A menos que la misión y la dirección de una organización se traduzcan en objetivos de resultado mensurables y se presione a los directivos para que muestren un avance hacia el cumplimiento de estos objetivos, la declaración de

la misión de una organización es un simple adorno. Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables y deben contener un tiempo límite para su realización. Esto significa que hay que evitar declaraciones como “maximizar beneficios”, “reducir costos”, “ser más eficientes” o “aumentar las ventas”, que no especifican cuánto o cuándo.

Se necesitan objetivos para todos los resultados clave que los gerentes consideren importantes para el éxito. Hay dos tipos de áreas clave de resultados que destacan: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico. Es una obligación lograr un resultado financiero aceptable; de lo contrario, la supervivencia de la organización se verá amenazada. Es esencial lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo de la compañía. Detallo a continuación tipos específicos de objetivos.

Objetivos financieros

- Crecimiento de ingresos más rápido
- Crecimiento de beneficios más rápido
- Dividendos más altos
- Mayores márgenes de beneficio
- Mayor rentabilidad en capital invertido
- Mayores flujos de efectivo
- Un creciente precio de las acciones

Objetivos estratégicos

- Mayor participación en el mercado
- Una posición más alta y segura en la industria

- Mayor calidad de los productos
- Costos más bajos en relación con los competidores clave
- Línea de productos más amplia y atractiva
- Servicio superior a los clientes
- Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos
- Mayor capacidad para competir en mercados internacionales

Una organización necesita tener objetivos a corto y a largo plazo. Los objetivos a largo plazo tienen dos propósitos. Primero, establecer metas de resultados para cinco años o más presenta el problema de saber qué acciones emprender ahora para lograr después el resultado planeado a largo plazo. Segundo, tener objetivos explícitos a largo plazo impulsa a los directivos a ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad a largo plazo. Sin la presión de tener que avanzar en el cumplimiento de las metas de rentabilidad a largo plazo, la misma naturaleza humana propiciará que la gente tome decisiones para lo que es más urgente y se preocupe después por el futuro. Obviamente el problema con las decisiones sin previsión es que arriesgan la posición empresarial a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo definen los resultados que se lograrán inmediatamente, indican la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres períodos.

Los objetivos a corto plazo pueden ser idénticos a los de largo plazo cuando una organización ya se encuentra en el nivel proyectado a largo plazo. Por ejemplo, si una compañía tiene un objetivo continuo de lograr un

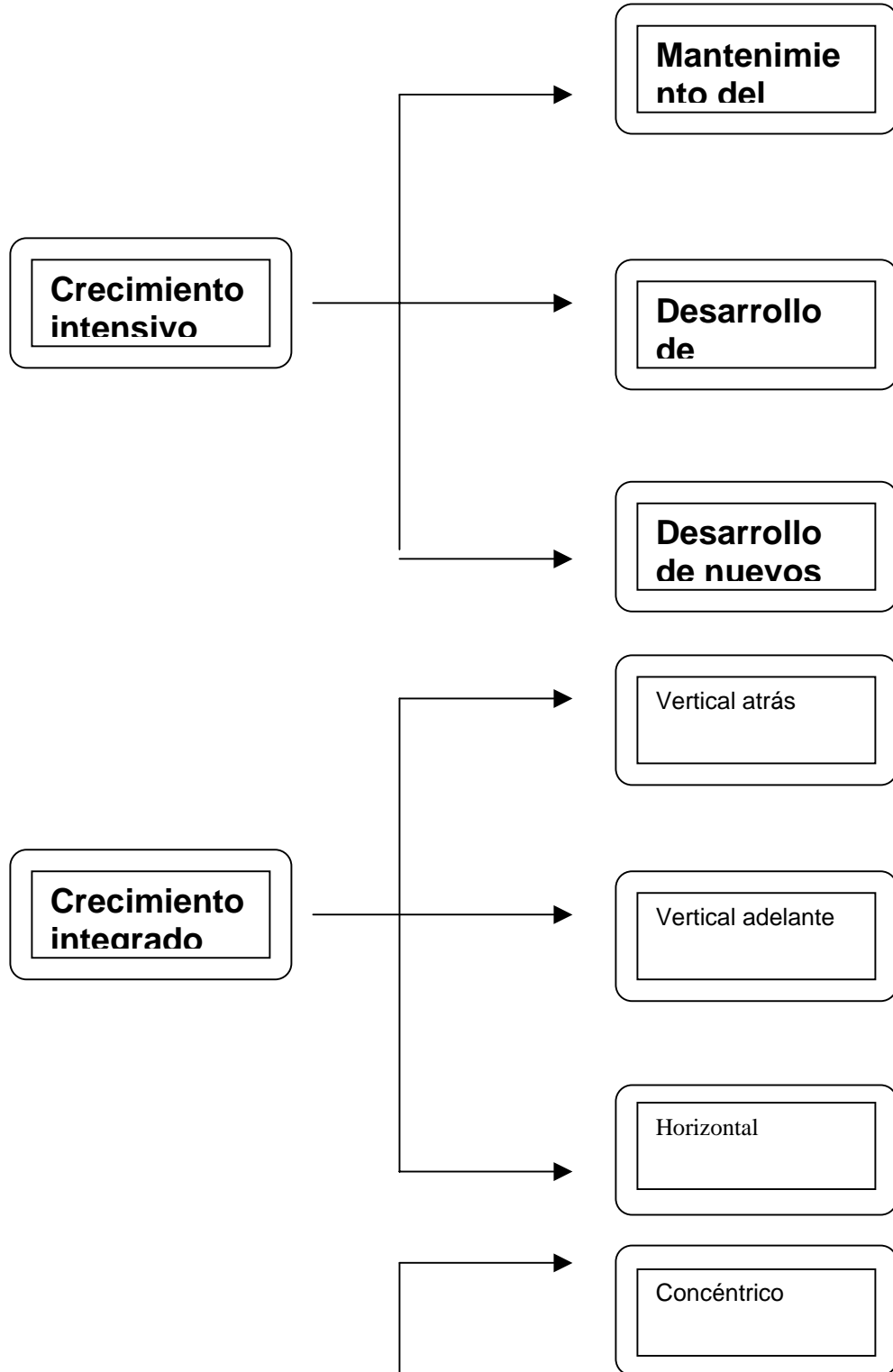
crecimiento de 15% anual en las ganancias y ya está lográndolo, los objetivos de las ganancias a corto y largo plazo coincidirán. La situación importante donde los objetivos a corto plazo difieren de los de largo plazo se presenta cuando los directivos tratan de elevar el rendimiento de la organización y no pueden alcanzar la meta continua a largo plazo en un solo año, entonces, los objetivos a corto plazo sirven como escalones para alcanzar el objetivo final.

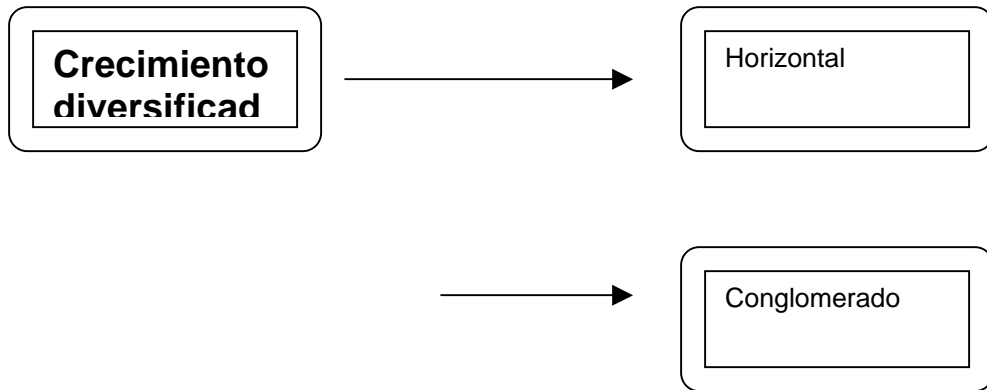
3.2.7 Estrategia

Dadas las fortalezas y debilidades de la compañía, junto con sus oportunidades y amenazas, con el rol social que tenga y las expectativas de los accionistas, se generan las alternativas estratégicas. El propósito de éstas debe fundamentarse en las fortalezas de una compañías con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas y confrontarlas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias de crecimiento intensivo, de crecimiento integrado o de crecimiento diversificado. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las empresas modernas.

Los crecimientos los podemos graficar de la siguiente manera:

Figura 9. Estrategias de crecimiento





3.2.7.1 Crecimiento intensivo

El grupo de iniciativas estratégicas que se toman en cuenta para lograr el crecimiento intensivo del mercado basa su avance en: mantenimiento del mercado, es decir, conocer cuáles son las necesidades de los clientes a los cuales proveo mi producto o servicio, cuáles son mis rutas de distribución, cuáles son los márgenes de ganancia que tengo con los diferentes tipos de clientes, sean estos directo, mayoristas o distribuidores, etcétera. El desarrollo de productos. se basa en las necesidades de satisfacer a los clientes con productos similares a los que la competencia tiene en este momento y que mi empresa no provee.

Para el desarrollo del producto es importante tomar en cuenta que no todos los productos que ofrece la competencia les debo tener dentro de mi portafolio, este análisis es importante hacerlo porque se debe tomar en cuenta cuáles son los canales de distribución que poseo y cual es el *target* al que estoy

llegando. El desarrollo de nuevos mercados, debido a que estamos en constante cambio y las empresas que no cambian se mueren, es importante estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, necesidades actuales y nichos de mercado específicos, debido a que los gustos y requerimientos cambian día a día. Para los microempresarios, ésta es la mejor forma de desarrollar sus estrategias ya que genera las opciones de crecimiento necesarias a corto plazo. Lo que requiere en principio es tener claras cuáles son las tendencias de su negocio y cuales son las que debe desarrollar y tener acceso al financiamiento necesario para poder invertir en su propio negocio.

3.2.7.2 Crecimiento integrado

Este tipo de crecimiento es aquél que nos lleva a hacer crecer la compañía con productos o servicios bases, es decir, tener un producto sobre el cual ir creciendo de forma que éste se tiene que ir innovando y mejorando por el nivel de exigencia que los individuos van adquiriendo. Un ejemplo de esto es la línea de televisores, estos productos mantienen la misma base y lo que cada año pasa con ellos es una modificación, actualización o renovación de sus funciones pero su base se mantiene. Lo que buscan las personas es un televisor que les muestre el programa que quieren ver y cada vez se vuelven más exigentes con los productos.

Por ejemplo, un crecimiento que ha tenido este producto es el control remoto, el sonido estéreo, la capacidad de canales, en fin, muchas modificaciones al mismo producto, y uno encuentra en el mercado productos

que prestan los mismos servicios y la final la variante es el respaldo de la marca y muchas veces ésta es la que determina el precio.

Para nuestro país existen muchas empresas que tienen el mismo servicio y lo que debe dirigir el crecimiento es la visión del empresario para poder satisfacer de una mejor manera los requerimientos de los clientes. Lo importante es conocer qué buscan las personas y qué es lo que los hace alcanzar cada vez más individuos.

Muchas empresas que tienen este tipo de producto o servicio deben complementar sus estrategias de crecimiento con otras, es decir, mezclar y ampliar su base de desarrollo.

3.2.7.3 Crecimiento diversificado

La estrategia de crecimiento diversificado para una compañía es el plan general de actuación directiva. Esta estrategia abarca toda la compañía (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía). Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía.

La creación de la estrategia de crecimiento diversificado para una industria incluye cuatro tipos de iniciativas:

1. Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación. La primera preocupación de la diversificación es conocer qué tipo de negocios deben conformar la cartera; específicamente, hacia qué industrias diversificar y si se va a entrar en ellas con un nuevo negocio o adquiriendo una compañía que ya se encuentra en la industria (un líder establecido, una compañía en ascenso o una compañía con problemas pero con un potencial de cambio de posición). Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación se basará en unas cuantas industrias o si se va a ampliar a más, y define cómo adquirirá la compañía su posición en cada una de las industrias objetivo.
2. Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que se ha diversificado la compañía. Conforme se crean las posiciones en las industrias elegidas, la creación de la estrategia corporativa se concentra en las maneras de obtener un mejor rendimiento de la cartera de unidades empresariales. Se deben tomar decisiones sobre cómo fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad a largo plazo de los negocios en los que ha invertido la corporación. Las matrices corporativas pueden ayudar a sus subsidiarias comerciales a tener más éxito al financiar capacidades y mejoras de eficiencia adicionales, al adquirir otra compañía en la misma industria y fusionar las dos operaciones en un negocio más fuerte, y al adquirir nuevos negocios que complementen con fuerza a los ya existentes.

Normalmente, el plan general para dirigir un grupo de negocios diversificados incluye buscar estrategias para un crecimiento rápido en los negocios más prometedores, mantener sanos a los negocios

centrales, iniciar con esfuerzos por dar un cambio de posición a negocios con un resultado débil pero con potencial, y abandonar los negocios que ya no son atractivos o que no encajan en los planes a largo plazo de la gerencia.

3. Encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocios relacionados y transformarla en una ventaja competitiva. Cuando una compañía se diversifica en negocios que tienen tecnologías relacionadas, características de operación similares, los mismos canales de distribución, clientes comunes o algún otro tipo de relación sinérgica, obtiene la potencia para lograr una ventaja competitiva que no está presente en una compañía que se ha diversificado en negocios sin relación alguna. Con la diversificación relacionada, las compañías por lo general pueden transferir habilidades y compartir experiencias o instalaciones entre los negocios, con lo que se reducen los costos generales, se fortalece la competitividad de algunos de los productos de la corporación o se mejora la capacidad de unidades empresariales particulares; cualquiera de ellas puede representar una fuente importante de ventaja competitiva. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores serán las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios, y mayor será la posibilidad de crear una ventaja competitiva.

De hecho, lo que hace que la diversificación sea tan atractiva es el ajuste estratégico sinérgico a través de los negocios relacionados que permiten que los recursos de la compañía se equilibren en un

rendimiento combinado mayor de lo que podrían obtener las unidades si funcionaran de manera independiente.

4. Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas. Por lo general, los distintos negocios de una compañía diversificada no ofrecen los mismos atractivos desde el punto de vista de la inversión de fondos adicionales. Los ejecutivos corporativos necesitan valorar los atractivos de invertir más capital en cada negocio para que puedan canalizar recursos en áreas donde la potencia para obtener ganancias sea mayor. La estrategia corporativa puede incluir el abandono de negocios que tradicionalmente han obtenido malos resultados o de aquéllos que se encuentran en una industria poco atractiva. La desinversión libera los fondos improductivos de manera que puedan destinar a negocios prometedores o a financiar nuevas adquisiciones atractivas.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN ALQUIFIESTAS PEPÍN

Como todo modelo de planeación estratégica, la adecuada implementación es fundamental para garantizar el éxito de la misma. La implementación lleva consigo el análisis diario de comparación y de ajustes necesarios para poder garantizar de una mejor manera el éxito de la operación.

Luego de explicado el modelo, se sugiere la siguiente implementación.

Análisis interno de la empresa

Análisis del entorno de la empresa

Definición de la misión

Determinación de los objetivos a corto y mediano plazo

Definir cómo alcanzar estos objetivos (estrategias a utilizar)

Cronograma de la implementación

4.1 Análisis foda de la empresa Alquifiestas Pepín

Las situaciones que se van a presentar a continuación describen brevemente la situación actual de la empresa. Es importante que este tipo de análisis le sirva a la alquifiestas para retomar el rumbo para el segundo semestre del año 2005. A continuación se describe el análisis FODA de la empresa.

4.1.1 Fortalezas

- La toma de decisiones es ágil, no existe burocracia
- La ubicación del negocio

- Infraestructura adecuada para almacenar el mobiliario
- Vehículo en buen estado para distribuir el mobiliario

4.1.2 Oportunidades

- Sector industrial y comercial con potencial de eventos
- Sector residencial con crecimiento constante
- Diversificación de productos y/o servicios

4.1.3 Debilidades

- Ausencia de prestación de servicios propios; por ejemplo, toldos y servicio de cafetería para eventos, entre otros
- Falta de plan de crecimiento a corto plazo
- No se venden los servicios, únicamente se toman pedidos
- Falta de incentivos por venta
- Falta de publicidad complementaria
- Solo una línea de precios y categorías

4.1.4 Amenazas

- Mayor número de competidores con más servicios y diferentes opciones de precio
- Los salones para eventos prestan cada vez más servicios complementarios

4.2 Definición de la misión

Luego de analizar el FODA de la empresa y el futuro de la organización, se concluye que las variables importantes del negocio son: satisfacción del cliente y servicio a tiempo y limpio, como variables importantes que los clientes solicitan. La misión de la empresa queda de la siguiente manera:

“Alquifiestas Pepín es una empresa de servicio que busca satisfacer a los clientes por medio de una diversidad de productos prestados a tiempo y con limpieza para hacer de sus eventos algo inolvidable y diferente”.

A partir de este momento, todas las personas involucradas en los procesos deben tener claro las variables por trabajar dentro de sus procesos, por ejemplo: en la recepción de llamadas se debe ser atentos, desarrollar habilidades de escucha, vender los servicios que convengan al cliente y hacer compromisos de horarios que se puedan cumplir y que queden a conveniencia del cliente.

En el caso de las entregas y devoluciones de mobiliario, se debe de cumplir con los horarios establecidos ya que ésta es una variable que los clientes más exigen en este tipo de servicios. Además ser educados y dejar armado el mobiliario para satisfacción del cliente. Se debe velar porque el mobiliario llegue limpio y siempre estar dispuesto a confirmar lo entregado al cliente para hacer las devoluciones más sencillas.

En la parte administrativa se debe velar por que las órdenes de servicio estén bien programadas. Además, que las facturas coincidan en precios y productos pactados con el cliente. La importancia de la misión radica en que

todas las personas y todos los procesos vivan la misión de la empresa intensamente y que la transmitan a los clientes con hechos para que se traduzca en mejora de servicio.

4.3 Objetivos a corto y mediano plazo

4.3.1 Objetivos de servicio y atención al cliente

- Lograr un 95% de cumplimiento en los horarios de entrega establecidos con el cliente
- Lograr un nivel de satisfacción del cliente en la primera fase de muy bueno y excelente en el 95% de los servicios prestados y un 5% de bueno

4.3.2 Objetivos financieros

- Crecimiento de la facturación en un 50% el primer año de implementar las estrategias
- Recuperar la inversión de las estrategias en un tiempo no mayor a dos años

4.4 Estrategia por implementar

La estrategia por utilizar en Alquifiestas Pepín va a ser la de crecimiento intensivo, la cual se propone trabajar de la siguiente manera:

Mantenimiento del mercado

Se propone hacer una base de datos de las órdenes de servicio de los últimos dos años, desglosadas por los datos de las personas o empresas que

se les ha dado servicio. Se les llamará para verificar si este año pueden ser compras repetitivas; además, se propone un cambio en las solicitudes de servicio, la cual se adjunta en el anexo.

Cumpleaños:

Los cumpleaños atendidos se pueden convertir en compras repetitivas. Se propone que cada año, un mes antes, se le envíe una tarjeta deseándole felicidades con un regalo que se propone sea un cupón de descuento de 10% en la Alquifiestas.

Servicios funerarios:

Se puede repetir durante el siguiente año, ya que generalmente es el cabo de año lo que nuestra sociedad celebra, se propone el lema: la acompañamos en su dolor hace un año, esperamos que esté más confortada. Para evitar que se vea comercial, no se le envía cupón de descuento, pero se propone que si la persona llama se le indique que se le va a ser un descuento por ser cliente de la Alquifiestas. Esto debe de superar la expectativa de la persona.

Colegios:

Generalmente las actividades estudiantiles se mantienen vigente cada año, mañanas deportivas, actos cívicos, clausuras. Se propone hacer contacto desde el inicio de año con las personas involucradas en los establecimientos y ofrecer desde ya los servicios que se prestan.

Empresas:

Se propone hacer contacto con este segmento a través de las personas encargadas de los convivios a partir del mes de septiembre y ayudarlos en la coordinación de proveedores para hacerles la planeación del evento más fácil, ya que muchas empresas buscan servicio y no precio en esta época porque han tenido mala experiencia de alquifiestas que les han quedado mal, entonces buscan garantizar el servicio con tiempo.

Es importante tener la retroalimentación del servicio en los contratos, los cuales deben incluirse a la hora de firmar el contrato de aceptado para que el cliente califique de una vez el horario de cumplimiento con dos variables: buena y mala. Además, el servicio a nivel general con la siguiente tabla: excelente, muy buena, buena y regular. Estas variables entrarán en vigencia en los nuevos contratos de servicios que se proponen en el anexo.

Desarrollo de productos

Actualmente de forma directa solo se provee el servicio de sillas, mesa, tableros, manteles y sobremanteles. Se proponen los siguientes productos nuevos propios de la alquifiestas:

Toldos:

Adquirir de acuerdo con las siguientes medidas:

Cantidad	Medidas	Precio total	Alquiler diario
2	6 m x 4 m	Q 10,000.00	Q 350.00
2	6 m x 3 m	Q 8,000.00	Q 300.00
2	4 m x 4 m	Q 6,000.00	Q 225.00
2	3 m x 3 m	Q 5,000.00	Q 200.00
Total inversión en toldos		Q 29,000.00	

Generalmente las personas que solicitan el servicio de toldos necesitan mesas y sillas. Se propone hacer combos para prestar este servicio, es decir, si le solicitan a la alquifiesta toldos se pueden dar los siguientes precios.

Producto	Precio sin combo	Precio combo
Sillas plásticas	Q 2.25 unidad	Q 1.65
Mesas redondas	Q 17.00 unidad	Q 15.00
Manteles	Q 7.00 unidad	Q 5.00
Tableros	Q 33.00 unidad	Q 27.00

Esto se hace ya que el costo de traslado al punto de servicio está calculado en el precio del toldo. Con esto se busca que el cliente pueda tener todos los servicios en un mismo lugar.

Carretillas de comida rápida

La idea es hacer que las personas puedan tener acceso a comida rápida en el lugar del evento. Se propone la adquisición del siguiente mobiliario.

Producto	Cantidad	Precio total	Venta del servicio
Carretilla de hot dog	2	Q 15,000	Q 15.00 el menú
Hornos de pizza	2	Q 15,000	Q 15.00 el menú
Total inversión comida rápida		Q 30,000	

El menú debe tener hot dog o porción de pizza, mini gaseosa y papas fritas embolsadas. Para esto se propone hacer una alianza estratégica con alguna embotelladora y venta de *snacks*.

La cantidad mínima de atención de menús debe de ser de 50. A la persona que atienda este producto se le propone que se le contrate a destajo por los días que se cubra eventos, y el pago del evento es de Q 55.00 incluyéndole el traslado al punto del evento.

Castillo saltarín

Ésta es una nueva tendencia en los eventos infantiles, se propone adquirir inicialmente uno. La inversión de este tipo de castillos oscila en unos \$1,500.00; a una tasa de cambio promedio de Q 8.00 se estima una inversión de Q 12,000.00.

El cobro por este servicio está establecido en el mercado actualmente en Q 350.00 por tres horas. Al igual que en la comida rápida, se propone contratar a una persona para que esté cubriendo el evento y pagarle por evento cubierto a un monto de Q 55.00. La ventaja es que las personas que necesiten este tipo de servicio se les puede ofrecer al mismo tiempo el mobiliario, los toldos y la comida para los invitados.

En resumen para el desarrollo de productos tenemos las siguientes inversiones:

Toldos	Q 29,000.00
Comida rápida	Q 30,000.00
Castillo saltarín	Q 12,000.00
Total inversión	Q 71,000.00

Desarrollo de nuevo mercado

Se propone a mediano plazo desarrollar una línea de atención a clientes con mayor poder adquisitivo, la línea *premium* de servicio, dejando a un lado el mobiliario plástico y empezar a trabajar con la línea de lujo para poder cubrir un mercado al que actualmente no se cubre.

Otro segmento que se propone cubrir a mediano plazo es el de servicio de catering (servicio de alimentación a domicilio a nivel empresarial), además de la decoración de salones y lugares de eventos. Se propone hacer una alianza con alguna empresa para trabajar este tipo de negocio. En un futuro se propone a la Sra. Mercedes López que estudie este tipo de servicios en una academia local.

4.5 Cronograma de la implementación

La implementación del modelo de planeación cubre el resto del año 2005, a partir de junio y el primer semestre del año 2006. A continuación explicamos lo que corresponde al año 2005. La responsable directa del seguimiento a la planeación estratégica es la propietaria, la Sra. Mercedes López.

Tabla II. Cronograma de
implementación planeación estratégica
año 2005

ALQUIFIESTAS PEPÍN

Cronograma de implementación planeación estratégica del año 2005

	AÑO 2005																															
	Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Mantenimiento de mercado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación nuevos contratos	■	■	■	■																												
Conseguir financiamiento					■	■	■	■																								
Compra de anuncios Publicar																																

Inversiones (toldos, carretillas, saltarín)																																					
Publicidad de nuevos servicios																																					

Los puntos tomados en cuenta son:

Mantenimiento de mercado: incluye todas las estrategias de mantenimiento que no necesitan de inversión adicional más que trabajar con los archivos y empezar a hacer labor de *telemarketing*, correos directos y programaciones de trabajo. Con esto podemos empezar a trabajar de acuerdo con una forma sistemática.

Implementación de nuevos contratos: de acuerdo con el inventario de contratos de servicio, se estima que en junio se termina el inventario actual. Por eso se propone empezar a trabajar con el formato puesto en el anexo ya que éste nos va a dar más información.

Conseguir financiamiento: luego de presentar y autorizar la planeación se empieza de inmediato a trabajar para conseguir el financiamiento necesario y la fecha tope es el mes de julio.

Compra de anuncios Publicar: como la publicidad más efectiva es en el directorio telefónico y la fecha tope de compra es el mes de julio, se tiene que esperar hasta tener el monto de financiamiento autorizado para determinar los espacios publicitarios y las secciones por comprar.

Inversiones: de acuerdo con el financiamiento obtenido, se procede a invertir de acuerdo con los rubros ya establecidos. La idea es que si se tiene todo el financiamiento se invierte en el equipo necesario.

Publicidad de nuevos servicios: debido a que el directorio telefónico circula a partir del mes de noviembre, es importante hacer publicidad desde agosto para empezar la recuperación de las inversiones.

Para el año 2006 se propone lo siguiente:

**Tabla III. Cronograma de implementación planeación estratégica año 2006
ALQUIFIESTAS PEPÍN**

Cronograma de implementación planeación estratégica año 2006

		AÑO 2006																											
		Ene.				Feb.				Mar.				Abr				May				Jun							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Mantenimiento	de																												
mercado																													
Línea	premium																												
alternativa																													
Catering																													

La importancia del seguimiento de los negocios a mediano plazo se basa en:

Mantenimiento de mercado: debemos seguir impulsando los nuevos servicios y los que ya se tenían.

Línea premium alternativa: a partir de la segunda quincena de marzo y de acuerdo con el desarrollo que tengan los nuevos servicios, es importante empezar a trabajar en la línea premium. Al inicio se puede evaluar si se hace con alianza o se hace directo.

Catering: al igual que la línea premium depende de los resultados anteriores y depende mucho de la evolución que tenga para esos momentos la Alquifiestas.

El cronograma de implementación estratégica para el siguiente año se trabajó en conjunto con la propietaria del negocio y en común acuerdo se determinó la importancia de que las inversiones empiecen a generar cuanto antes ingreso a la compañía con el fin de hacer crecer cuanto antes el negocio.

5. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORA

Luego de la implementación de las estrategias, se tienen que definir puntos de control que indiquen que los resultados se pueden alcanzar mediante los formatos a seguir. Las alianzas deben buscar una mejora continua y una satisfacción permanente de los clientes.

5.1 Sesiones periódicas

Como todo proceso de planeación, el seguimiento es determinante para la óptima ejecución de lo planeado. Se sugiere tener revisiones mensuales de los resultados alcanzados, y tener reuniones quincenales de cómo se está trabajando la ejecución. Para poder tomar cursos de acción que ayuden a alcanzar los resultados deseados, para que las sesiones sean eficientes, se propone:

- Tener claro los puntos por tratar en las reuniones previamente; con esto se evita divagar en información que no aporta a los procesos de revisión
- Llevar la información, datos y hechos que se necesiten para ayudar en la toma de decisiones y evitar perder el tiempo en la recolección de información en el momento que se está reunido
- Estar en punto a la hora citada por el gerente y terminar el punto, con esto nos obligamos a aprovechar al máximo el tiempo de reunión, se sugiere que ésta tenga una duración máxima de 2 horas y mínima de 1 hora si los puntos lo ameritan
- Se propone que para la revisión mensual de resultados, se convenga el último martes de cada mes. Quince días después de esta la reunión de seguimiento de pendientes
- Que el área de reunión tenga las condiciones adecuadas para concentrarse en los temas y evitar pérdidas de tiempo innecesarias

- Se propone que las personas que formen parte de la reunión sean la secretaria, el bodeguero, el gerente y el asesor del proyecto

5.1.1 Revisión de estrategias

Para la revisión de estrategias se proponen, en mantenimiento del mercado, los siguientes formatos:

**Tabla IV. Formato de mantenimiento del mercado
ALQUIFIESTAS PEPÍN
ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO DE MERCADO
MES _____**

Formato: Seg. 1

Actividad	# eventos del año anterior	Negociadas este año	Proceso de negociación	Meta mes	Responsable	Recursos	Estatus
Cumpleaños							
Servicios funerarios							
Colegios							

Empresas							
Otros							
TOTAL							

La explicación de cada ítem se describe a continuación:

Actividad: para la segmentación de eventos por atender durante el mes siguiente, se dejan unas líneas de otros que se deben llenar de acuerdo con la estacionalidad de ciertos eventos, por ejemplo primeras comuniones en agosto, graduaciones en octubre, convivios en diciembre, etc.

eventos del año anterior: debemos tener el historial de eventos atendidos el año anterior de acuerdo con los rubros especificados, ya que éstos tienen que volver a realizarse cada año.

Negociadas este año: equivale a las actividades que ya se tienen programadas para el mes siguiente; estos eventos deben estar ya programados en fechas y requerimientos de mobiliario.

Proceso de negociación son todos aquellos eventos que están por terminar la negociación. Es importante determinar cuáles son los factores que ayudan a cerrar el negocio. Este puede ser un requerimiento especial, precio especial, horario especial, etc. Es importante que este tipo de negocio no se deje escapar.

Meta mes: es la meta por evento que vamos a tener en la alquifiestas; en este momento nos estamos convirtiendo en tomadores de pedidos, pero es importante que se vendan los servicios y si es posible la gerencia debe salir a buscar clientes, así como la secretaria poder hacer labor de telemarketing. Es determinante que la puesta de la meta del mes debe ser objetiva, clara y numérica, además de buscar un número de eventos mensuales que generen valor a la compañía.

Responsable: cada actividad va a tener un padrino, es decir, se va a delegar que cada una de las personas que laboran busquen generar las actividades correspondientes al evento a su cargo. Delegando esta responsabilidad logramos que todas las personas estén involucradas en los procesos de reclutamiento de clientes. El concepto es aplicar la misión de la compañía en todas las partes del proceso, todos atendemos nuestro proceso y todos vendemos los servicios.

Recursos: cada responsable debe determinar cuáles son los recursos que necesita y plantearlos mensualmente para alcanzar los objetivos. Un ejemplo de recursos pueden ser volantes para desarrollar cierta actividad específica; en fin, el requerimiento de recursos y el buen uso de éstos depende exclusivamente del responsable del evento y será función de la gerencia autorizar dependiendo de la relación costo beneficio que esto genere.

Estatus: acá vamos a detallar cuál es la situación en cierto momento para poder tomar decisiones en el camino.

Es importante dejar el histórico de estos formatos ya que nos dan luces de información en el futuro. El adecuado manejo de la información va a ser una herramienta importante para la toma de decisiones. Con este formato se debe planear el trabajo para el mes siguiente.

Tabla V. Resultados de estrategia mantenimiento de mercado

ALQUIFIESTAS PEPÍN

RESULTADOS ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO DE MERCADO

MES: _____

FORMATO: Seg. 2

Actividad	Meta mes	Eventos atendidos	% Cumpl.	Q's Fact.	Variables éxito	Variables fracaso	Recursos	Observaciones
Cumpleaños								
Servicios funerarios								
Colegios								
Empresas								
Otros:								

TOTAL								
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

La explicación de cada ítem es la siguiente:

Actividad: corresponde a las actividades cubiertas durante el mes inmediato anterior. Este se debe tomar de la base del formato Seg. 1, del mes mencionado anteriormente.

Meta mes: dato tomado del formato Seg. 1 incluyendo valor numérico de la meta del mes.

Eventos atendidos: número de eventos atendidos desglosados por actividad; esta información sale de los contratos de servicio.

% Cumpl. Este factor se determina al colocar en el numerador los eventos atendidos y en el denominador la meta del mes, valor puesto porcentualmente. Con esto podemos tener el dato de cumplimiento por actividad y por responsable.

Q's facturados: este dato sale de sumar el valor cobrado y/o facturado en los contratos de servicio de acuerdo con la actividad específica. Es importante notar que en este momento se tiene un punto de control de facturación mensual y flujo de caja, además de que nos da información adicional como valor del evento promedio para determinar en qué servicios se está generando mayor ingreso a la alquifiestas. Además, se puede determinar dónde tenemos mayor rotación de servicios.

Variables éxito: es importante dejar registro de la variable de éxito mensual para cada actividad para que en el futuro pueda ser nuestra guía de trabajo. Es

importante dejar determinado clara y objetivamente cómo se está trabajando, ya que esta información sirve para la toma de decisiones en el futuro.

Variables fracaso: al igual que la variable anterior es importante dejar el histórico de las actividades que no llevan a alcanzar el éxito y sobre todo el porqué, ya que muchas veces una buena idea puede ser costosa o en algunos casos no ayudar a generar valor al negocio; por eso es importante dejarla plasmada.

Recursos: dejar claramente definido cuáles son los recursos que se utilizaron y si es posible dejar archivado el valor invertido, el proveedor y la forma de negociación en el archivo correspondiente ya que eso genera poder de negociación en el futuro.

Observaciones: o notas dejadas que nos ayuden o que sean características de ciertas programaciones en el futuro. Un ejemplo puede ser una negociación que tenga una recurrencia especial, por ejemplo trimestral, para que pueda quedar programada, u otro tipo de información que ayude a ser más ágil y tomar decisiones acertadas en momentos oportunos.

Tabla VI. Evaluación de servicio.

ALQUIFIESTAS PEPÍN

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

MES: _____

FORMATO: Seg. 3

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	TOTAL
Eventos					
%					

Esta información se debe tabular de los contratos de servicio. Para las variables de bueno y regular, se propone que luego de recoger el mobiliario se le haga una llamada a los clientes para determinar cuáles fueron los factores que bajaron la nota. Esta llamada se propone que la realice la gerencia con el fin de mejorar y si es posible corregir en el camino las situaciones que lo necesiten.

Tabla VII. Cumplimiento de horario de entrega.

ALQUIFIESTAS PEPÍN

CUMPLIMIENTO CON HORARIOS DE ENTREGA

MES: _____

FORMATO: Seg. 4

	A tiempo	Fuera de tiempo	TOTAL
Eventos			
%			

La variable cumplimiento de entregas es una variable importante en la satisfacción del cliente, por eso es importante que la medición se haga y que la retroalimentación se haga de forma semanal de acuerdo con las órdenes de servicio. Al igual que en el formato anterior, es importante que se le haga el seguimiento respectivo para corregir situaciones que no ayuden en la satisfacción de los clientes.

5.1.2 Revisión de cronograma

El cronograma de implementación, como está programado, está pensado para que se pueda implementar en dos semestres. La revisión se propone que se haga mensualmente en las reuniones de planeación del mes siguiente. Que se presente un informe de los resultados a la fecha. Además es necesario que el asesor esté en contacto para proporcionar el apoyo necesario para el seguimiento, con esto tenemos a un tercero en el seguimiento. Se propone que en las reuniones mensuales se tenga toda la información necesaria. Debido a que el seguimiento y responsabilidad del cronograma recae en la propietaria, es importante darle el soporte cuando sea necesario.

Al inicio del próximo año se debe tener un informe de la operación a la fecha. Igual forma en el mes de julio del próximo año se debe tener un informe final de la operación y los resultados esperados, tanto económicos como de rentabilidad.

5.1.3 Evaluación de objetivos

En el seguimiento vamos a tomar como puntos de control la linealidad de ventas y la ejecución presupuestaria, ya que son las variables que afectan directamente el flujo de caja y la rentabilidad del negocio.

5.1.3.1 Cumplimiento de linealidad de ventas

Para este ítem se propone la siguiente linealidad para el año calendario 2006, tomando en cuenta que las inversiones se programan para finales de este año.

MES	Q's facturados
Enero	Q 5,500.00
Febrero	Q 4,500.00
Marzo	Q 7,000.00
Abril	Q 7,000.00
Mayo	Q 7,600.00
Junio	Q 8,000.00
Julio	Q 8,900.00
Agosto	Q 9,000.00
Septiembre	Q 9,500.00
Octubre	Q 11,000.00
Noviembre	Q 13,000.00
Diciembre	Q 15,000.00
TOTAL	Q 106,000.00

5.1.3.2 Cumplimiento de ejecución presupuestaria

Las variables que se deben controlar en el proceso de los próximos 12 meses son: cumplimiento de la linealidad de ventas, en la cual los cumplimientos deben estar al 100%, con esto se va garantizando el pago de los compromisos adquiridos en las fechas establecidas. Del cumplimiento de las ventas dependen directamente resultados determinantes en la operación del negocio. Por eso el seguimiento debe ser continuo y muy de cerca.

Otro factor de cumplimiento en la ejecución presupuestaria son las inversiones. Éstas dependen directamente del financiamiento obtenido. Si éste se adquiere totalmente, las inversiones se deben hacer de forma inmediata ya que el financiamiento genera aportaciones mensuales y, por lo tanto, se debe buscar alcanzar el punto de equilibrio cuanto antes. El paso de crecimiento de una microempresa depende de su capacidad de inversión en crecimiento y del buen seguimiento para obtener resultados exitosos.

Estas variables se controlan mensualmente en las reuniones y se evalúan los factores de éxito y fracaso que la operación tenga. Con base en esta información se pueden hacer diagramas de decisión para corregir, mejorar o seguir los planes establecidos.

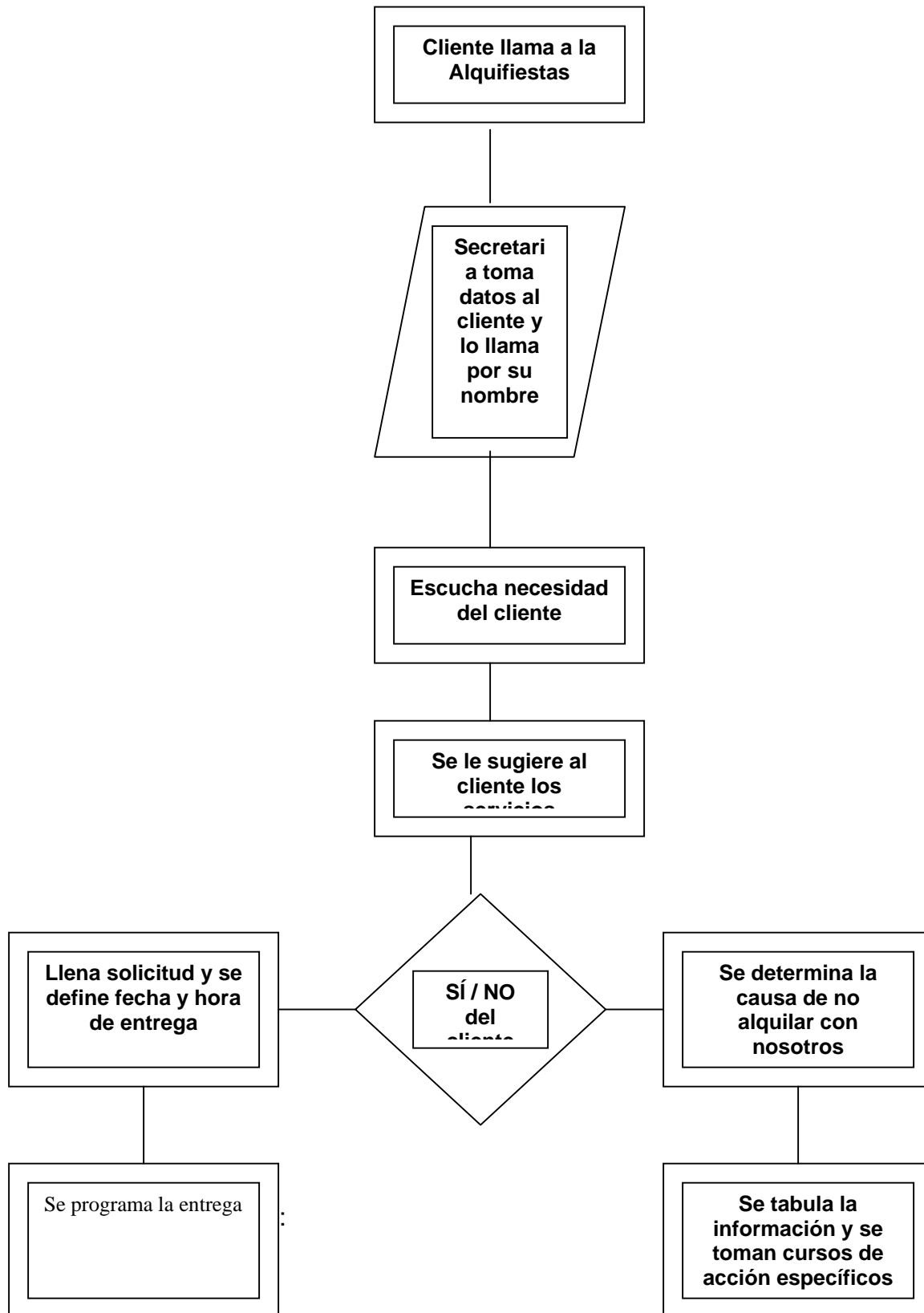
5.2 *Balance score card*

Se propone una mejora en los procesos que tienen relación con el cliente. Éstos nos ayudarán a colocar puntos de control en momentos críticos y que podrán mejorar la relación con el cliente. Se van a comparar con los procesos actuales para las mejoras propuestas.

5.2.1 Recepción de pedidos

Este proceso cambia de nombre a proceso de venta.

Figura 10. Proceso de venta



Este proceso tiene las siguientes mejoras

Se toman datos del cliente, como su nombre, para llamarlo por él, además de preguntar por qué medio contactó a la alquifiestas.

Se escuchan las necesidades del cliente con el afán de determinar cuáles son los servicios que le pueden servir. Se debe preguntar y estar claro del tipo de evento que se va a atender.

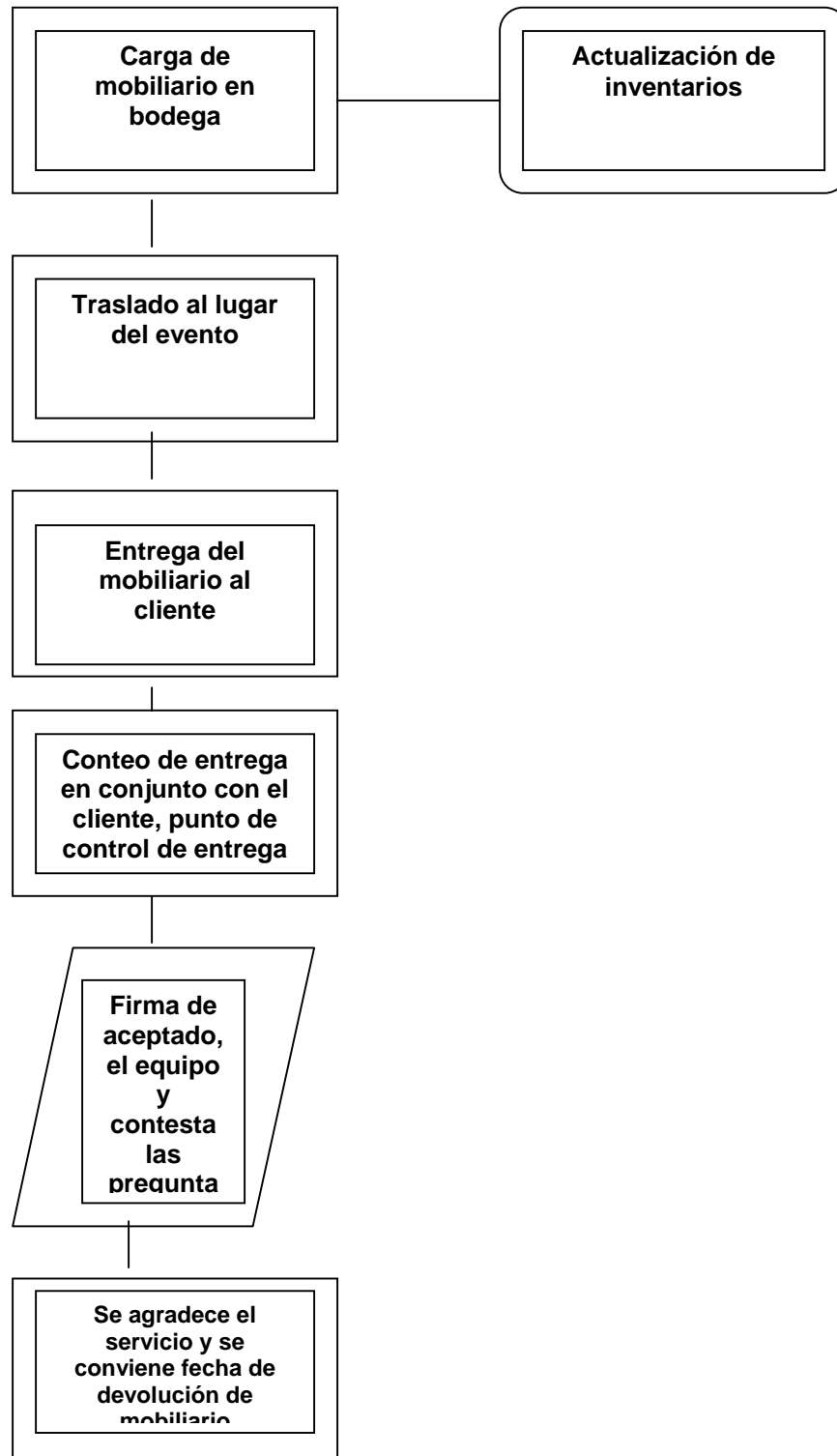
Dentro del proceso de preguntas se le sugieren al cliente los servicios que presta la alquifiestas. Se debe tener claro que de una forma sutil se le deben proponer diferentes opciones para los eventos que va a tener el cliente.

Se determina la fecha y hora de entrega y se programa de acuerdo con requerimiento del cliente.

En caso de que el negocio no se pueda atender, se debe llevar una estadística de los negocios que al final no se atienden con el afán de hacer un proceso de mejora continua.

5.2.2 Entrega de mobiliario y equipo

Figura 11. Nuevo proceso de entrega de mobiliario y equipo



Este proceso tiene cuatro variantes. El primero es la actualización de los inventarios con el afán de evitar pérdidas de mobiliario. Además, permite un mejor control para los compromisos futuros y genera información para el futuro porque se determina cuánto mobiliario se tiene en un momento determinado.

Se incluye un punto de control del material entregado a los clientes para determinar junto con los clientes la cantidad y la calidad de material entregado. Este punto de control se incluye ya que muchas personas a la hora de devolver el material indican no haber recibido las cantidades exactas. Además si devuelven algún mobiliario quebrado, se puede hacer valer el contrato.

Cuando el cliente está seguro del servicio que solicitó, procede a firmar y contestar las preguntas de servicio de la orden respectiva.

El último punto nuevo en el proceso es el agradecimiento por escoger Alquifiestas Pepín para el evento que va a tener, lo cual genera mayor relación con el cliente y busca que el servicio sea de amigos y no simplemente una relación comercial.

5.2.3 Recogida de mobiliario y equipo

Figura 12. Nuevo proceso de recoger mobiliario y equipo



Este proceso tiene dos opciones adicionales, la primera es que se hace una revisión de la calidad y la cantidad de material junto con el cliente. Aquí es importante destacar que cuando se devuelve el mobiliario ya no están las personas responsables del evento sino que generalmente están las personas de servicio o de soporte de los eventos.

Por eso es importante dejar claro si hubiese alguna diferencia en el mobiliario antes de hacer la devolución respectiva.

Las otras variantes son que se debe de ajustar el inventario nuevamente cuando retorne el mobiliario a la alquifiestas, con esto logramos tener información al día de la cantidad de mobiliario disponible. Además, si alguno necesita que se limpie, se programa de una vez y no se deja que la suciedad que trae de los eventos quede impregnada en el mobiliario.

5.3 Seguimiento

Llevar el seguimiento de los clientes atendidos permite incrementar la recompra en servicios o acortar el tiempo de consumo de los productos y servicios, además de tener mayor rotación de los mismos.

5.3.1 Récord de servicios prestados a clientes

Es importante dejar constancia del histórico de servicios prestados a los clientes, para conocer sus hábitos de consumo. La ficha del cliente genera información que nos ayuda a poder generar marketing uno a uno en momentos determinados. La importancia de anticiparse a los sucesos se puede dar si se tiene la información necesaria. Se propone la siguiente ficha de cliente.

Figura 13. Ficha de clientes
ALQUIFIESTAS PEPÍN
FICHA DEL CLIENTE

Nombre del cliente: _____

Dirección: _____

Teléfonos: _____

Contacto: _____

Razón social

A facturar: _____

Dirección

fiscal: _____

Nit.: _____

EVENTOS ATENDIDOS

	Fecha	Evento	Mobiliario alquilado	Observaciones
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Es importante dar un uso adecuado a la ficha del cliente para hacer llamadas de telemarketing y seguimiento en fechas importantes, poder revisar el consumo que hace en ciertas épocas del año y además de dejar anotado la mayor cantidad de información para uso comercial. La actualización debe ser periódica ya que existen empresas que cambian los contactos y es importante cuando se dirige una comunicación hacia ellos que vaya bien dirigida para lograr mayor impacto.

5.3.2 *Coaching* en los momentos de verdad

La adecuada retroalimentación de las personas en los momentos claves, llamados comúnmente momentos de verdad, nos dirige a lograr mayores resultados. Por eso hemos detectado dos momentos de verdad.

A la hora de hacer la venta es importante que las personas hagan una negociación clara con el cliente, para esto se propone que las tres personas involucradas estén conscientes de la importancia de este momento, se propone que incluya lo siguiente:

- Determinar claramente el nombre de la persona con quien se negoció, y el puesto si es una empresa.
- Ofrecerle todos los servicios que tenga la alquifistas y la promoción del mes si hubiera.

- Llenar junto con el cliente la orden de servicio.

- Hacer un resumen que incluya:
 - Fecha y hora de entrega de mobiliario
 - Cantidad y tipo de mobiliario
 - Datos de facturación
 - Valor a cancelar

- Agradecer la decisión de escoger Alquifiestas Pepín para el evento que va a tener

Dejar clara la forma de negociación es importante para que el cliente quede satisfecho. Además, deja plasmado la programación y busca la satisfacción del cliente. Se busca que todas las personas que laboran en la alquifiestas apliquen estos pasos pues deben ser polifuncionales en los puestos que desempeñan. Además, por ser una empresa pequeña, todos tienen contacto con los clientes y deben saber atenderlos de la misma forma.

5.4 Desarrollo del mercado atendido

Una de las premisas de desarrollo comercial de las empresas es hacer que los clientes que nos compran, compren más. Por eso es importante

conocerlos y sobre todo, para este tipo de eventos, estudiar sus hábitos de consumo ya sea periódico, eventual o nuevos.

5.4.1 Clientes de recompra periódica

Es importante que se desarrolle la base de datos de clientes actuales y el récord de los últimos dos años. Cuando se tenga un nuevo servicio, se les envía información, por ejemplo, cuando se tengan los toldos, saltarín y comida rápida se les envía un correo directo que indique estos nuevos productos con un cupón de descuento equivalente al 10% en el consumo de estos productos específicamente.

Además de las llamadas y recordatorios que se van a trabajar mensualmente de acuerdo con las programaciones que se tienen, recordemos que los clientes de recompra periódica deben tener siempre como primera opción a Alquifiestas Pepín para la cobertura de sus eventos.

Con estas dos formas de mercadear directamente hacia estos clientes logramos alcanzarlos en los momentos de consumo. Toda la comunicación que salga hacia los clientes debe llevar los datos direccionadores: el nombre de la empresa, la dirección, el teléfono y el correo electrónico.

5.4.2 Clientes de recompra eventual

Lo que se busca con este tipo de clientes es hacer los ciclos de compras más cortos. Con esto se logra que el consumo por cliente sea mayor. A este tipo de clientes se les debe investigar para que en el futuro se conozca otro tipo de servicio que se les pueda ofrecer. Se debe buscar con ello que los ciclos de compra sean con otro tipo de servicio y no siempre el mismo.

5.4.3 Clientes referidos

Los referidos en este tipo de negocio son importantes ya que generalmente se tiene un mercado potencial cautivo. Por ejemplo cuando se atienden cumpleaños de niños, las personas que asisten a este tipo de eventos también tienen niños. Por eso se debe hacer promoción con este tipo de personas. Se sugiere hacer un análisis y proponer por ejemplo que se regalen cupones de descuento a los invitados de las piñatas como promoción. Otro tipo de referencia se puede hacer en los colegios para los graduandos; buscar promociones por medio de la referencia del colegio de donde van a egresar. En fin, se debe ser muy dinámico ya que se tiene un mercado potencial grande y cautivo sin ningún costo, es importante aprovecharlo al máximo.

5.4.4 Clientes nuevos

El directorio telefónico sigue siendo por excelencia el mejor lugar para hacer publicidad, con este tipo de anuncio se llega a los clientes actuales y a los nuevos. Con estos nuevos servicios se propone que se incluya un anuncio en las siguientes secciones:

Fiestas infantiles: promocionando el saltarín y la comida rápida. El anuncio es de referencia 2.5 cm, por un valor de Q 4,500.00.

Toldos: promocionando la nueva línea de toldos, el anuncio es de referencia 1.25 cm por un valor de Q 2,530.00.

Alquileres para fiestas: donde se encuentra el anuncio actualmente, seguir con el mismo tamaño, referencia 2.5 cm por un valor de Q 4,500.00.

Para la captación de nuevos clientes, se propone sacar volantes y distribuirlos en lugares y temporadas específicas. Por ejemplo, en reuniones de padres de familia de graduandos, en reuniones de padres de familias de niños que van a hacer la primera comunión o confirmación. Lo importante es entregar este tipo de volantes de una forma dirigida y no como lo hacen muchas personas entregando los volantes a todo el mundo sin determinar si son parte de su mercado objetivo o no.

Además es importante tener comunicación a tiempo con las empresas para los convivios de diciembre, es importante hacer contacto con estas empresas y con las personas claves.

5.5 Alianzas estratégicas

El desarrollo de alianzas estratégicas nos ayuda a alcanzar nichos de mercado de una forma inmediata con un margen de ganancia tanto económico como de servicio. La elección de empresas se debe basar en el cumplimiento de la misión de Alquifiestas Pepín. El análisis de estos resultados nos debe ayudar para planificar el futuro de la empresa, ya que si se trabaja con ciertos

servicios en alianza y éstos se vuelven rentables para la organización, se puede hacer un estudio para prestar los servicios de forma directa.

5.5.1 Con empresas complementarias

Este tipo de empresas pueden ser: empresas que provean el servicio de cristalería, ya que en la planeación de este servicio no está incluido dentro de ella. Para esto, Alquifiestas Pepín presta el mobiliario, toldo, saltarín, etc. y la otra empresa contribuye con la cristalería. Es importante conocer los posibles proveedores para analizar la calidad de los servicios que prestan. Otro servicio que se puede trabajar es el de payasos, ya que los clientes deben tener a Alquifiestas Pepín como un solucionador de las alternativas de su fiesta.

5.5.2 Con competencias

En algunos eventos, por el nivel de inventarios o por la capacidad instalada de la alquifiestas, no se pueden cubrir ciertos eventos. Esto sucede generalmente en los negocios eventuales y masivos en los que no vale la pena tener inventarios altos de mobiliario, porque esto es dinero que no genera valor y cuya rotación es baja. En estos casos es importante tener negociadas ciertas cantidades y precios con otros alquifiestas para que juntos se puedan atender eventos masivos. El margen de ganancia de este tipo de negociación disminuye en porcentaje, pero el valor absoluto por el volumen que maneja resulta satisfactorio además de ayudar a tener otro cliente en la cartera respectiva.

CONCLUSIONES

1. Con la implementación del proyecto de planeación estratégica para la empresa Alquifiestas Pepín se proyecta una tendencia de crecimiento en la facturación del 50% a diciembre de 2006.

2. El desarrollo de nuevos servicios a corto plazo ayudará a alcanzar nichos de mercado que actualmente no se cubren, estos servicios son:
 1. Toldos
 2. Comida rápida
 3. Juegos inflables

3. Por medio de los contratos de servicio de la empresa se hará una medición del nivel de entregas a tiempo de los pedidos atendidos para mejorar la satisfacción de los clientes.

4. El crecimiento de las microempresas depende de un conocimiento pleno de la operación y de las variables que afectan directamente al negocio. Por eso es importante el estudio completo y no el crecimiento emocional en una rama específica.

5. La base de datos de los clientes actuales nos ayudará a conocer los hábitos de consumo en tiempo y servicios requeridos, siendo para ellos su primera opción.

6. Todo microempresario debe tener clara la misión del negocio y con base a ella desarrollar planeaciones estratégicas a corto y mediano plazo.

7. Las estrategias en las planeaciones de los microempresarios dependen de las actividades comerciales que ellos realicen y del ciclo de vida de sus productos o servicios.

RECOMENDACIONES

1. Hacer el análisis de los resultados alcanzados mensualmente para lograr establecer planes concretos de mejora permanente.
2. Buscar la mejor forma de financiamiento con base en periodos largos para pago de los préstamos, así como el más bajo interés.
3. Buscar alianzas estratégicas con empresas que comparten la misma misión de Alquifiestas Pepín y que busquen el crecimiento diario.
4. Hacer una inversión publicitaria en el directorio telefónico de Publicar para posicionar los nuevos servicios.
5. Realizar estudios de satisfacción de clientes para realizar productos o servicios que actualmente no se tienen.
6. Utilizar el internet como herramienta de servicio y contratación de pedidos de una manera inmediata.
7. Determinar la tasa interna de retorno de las inversiones realizadas durante el presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Franklin, Enrique Benjamin. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. McGraw Hill Hispanoamérica, S.A. 1998. 341 pp.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia 2 ed. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1991. 654 pp

Levin, Richard I. Estadística para administradores 2 ed. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1983. 986 pp

Méndez, C. Metodología. 3 ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 2001. 325 pp

Milkovich, G. y Boudreau, Dirección y administración del recurso humano. 6 ed. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1994. 425 pp

Samuelson, Paul A. Economía. 11 ed. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1983. 986 pp

Stoner, James A. y Wankel Charles. Administración . 3 ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1989. 826 pp.

ANEXOS

Figura 14. Orden de servicio actual



Alquifiestas " PEPÍN "

8a. Av. 24-28, Zona 12 • Tel. 2476-2804

Contrato No. 000593

Guatemala, _____ de _____ de _____

Nombre del cliente: _____ Nit: _____

Dirección: _____

Empresa: _____

Tipo de actividad: _____ Hora: _____

HAGO CONSTAR QUE RECIBÍ EN PERFECTAS CONDICIONES EL SIGUIENTE MOBILIARIO:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sillas Plásticas sin Brazo | <input type="checkbox"/> Manteles Blancos |
| <input type="checkbox"/> Sillas Plásticas con Brazo | <input type="checkbox"/> Sobre Mantel |
| <input type="checkbox"/> Sillas de Metal | <input type="checkbox"/> Copas Plásticas |
| <input type="checkbox"/> Mesas Redondas Plásticas | <input type="checkbox"/> Copas de Vidrio |
| <input type="checkbox"/> Mesas Cuadradas Plásticas | <input type="checkbox"/> Toldos |
| <input type="checkbox"/> Mesas de Metal | <input type="checkbox"/> Tableros |
| <input type="checkbox"/> Sillas de Niño con Brazo | <input type="checkbox"/> Sombrillas P./Mesa Redonda |

COMPROMETIÉNDOME A ENTREGARLO BAJO LAS MISMAS CONDICIONES. SI SE DETERIORA, MANCHARA O PERDIERA ALGÚN MOBILIARIO, DEBO PAGARLO AL PRECIO QUE SE LE ASIGNE EN ALQUIFIESTAS " PEPÍN " .

Vo. Bo.

Administración

Recibí Conforme

Figura 15. Orden de servicio propuesta

Alquifiestas " PEPÍN "

8a. Av. 24-28, Zona 12 • Tel. 2476-2804



Contrato No. 000593

Guatemala, _____ de _____ de _____

Nombre del cliente: _____ Nit: _____

Dirección: _____

Empresa: _____

Tipo de actividad: _____ Hora: _____

HAGO CONSTAR QUE RECIBÍ EN PERFECTAS CONDICIONES EL SIGUIENTE MOBILIARIO:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sillas Plásticas sin Brazo | <input type="checkbox"/> Manteles Blancos |
| <input type="checkbox"/> Sillas Plásticas con Brazo | <input type="checkbox"/> Sobre Mantel |
| <input type="checkbox"/> Sillas de Metal | <input type="checkbox"/> Copas Plásticas |
| <input type="checkbox"/> Mesas Redondas Plásticas | <input type="checkbox"/> Copas de Vidrio |
| <input type="checkbox"/> Mesas Cuadradas Plásticas | <input type="checkbox"/> Toldos |
| <input type="checkbox"/> Mesas de Metal | <input type="checkbox"/> Tableros |
| <input type="checkbox"/> Sillas de Niño con Brazo | <input type="checkbox"/> Sombrillas P./Mesa Redonda |

COMPROMETIÉNDOME A ENTREGARLO BAJO LAS MISMAS CONDICIONES. SI SE DETERIORA, MANCHARA O PERDIERA ALGÚN MOBILIARIO, DEBO PAGARLO AL PRECIO QUE SE LE ASIGNE EN ALQUIFIESTAS " PEPÍN" .

EL HORARIO DE ENTREGA DEL EQUIPO FUE:

A TIEMPO: FUERA DE TIEMPO

COMO CALIFICA EL SERVICIO:

EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR

Vo. Bo.

Administración

Recibí Conforme

