



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

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA LÍNEA DE
CREMAS PARA DAMAS, EN UNA EMPRESA INNOVADORA DE
PRODUCTOS**

Norma Elizabeth Fuentes Orozco

Asesorado por el Ing. William Abel Antonio Aguilar Vásquez

Guatemala, abril de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
UNA LÍNEA DE CREMAS PARA DAMAS EN UNA EMPRESA INNOVADORA
DE PRODUCTOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

NORMA ELIZABETH FUENTES OROZCO

ASESORADO POR EL ING. WILLIAM ABEL ANTONIO AGUILAR
VÁSQUEZ.

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderon
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Ing. María Eugenia Aguilar de Zea
EXAMINADORA	Ing. Sigrid Calderón de León
EXAMINADOR	Ing. William Abel Antonio Aguilar Vásquez
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

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:

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA LÍNEA DE CREMAS PARA DAMAS EN UNA EMPRESA INNOVADORA DE PRODUCTOS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha agosto de 2004.

Norma Elizabeth Fuentes Orozco.

ACTO QUE DEDICO A

DIOS	Por haber permitido alcanzar este objetivo en mi vida y me ha dado la fortaleza y sabiduría en todo momento de realizar cada actividad.
Mis padres	Monico Agustín Fuentes y Juana catalina Orozco, gracias por sus esfuerzos realizados.
Mis Abuelos	gracias por sus consejos, y su apoyo moral.
Mis hermanos	Celia, Alida, Marvin, Onelia, Rubilia, Mariela Gracias por apoyarme incondicionalmente.
Mis cuñados	con cariño
Mis sobrinos	con amor y que cada día Dios los ayude.
Mis tíos	con aprecio.
Mis amigos	con cariño y aprecio.
En especial	a todas las personas que han intervenido en mi proceso educativo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Planeación Estratégica	3
1.3.1 Características	4
1.3.1.1 Marco de decisiones	4
1.3.1.2 Marco a largo plazo	4
1.3.1.3 Participación de los ejecutivos	5
1.3.2 Importancia de la planeación estratégica	5
1.3.3 Ventajas que Proporciona	6
1.3.4 Metas estratégicas	7
1.4 Misión	8
1.5 Visión	9
1.6-Proceso-de-planeación-estratégica	9
1.6.1 Misión de la organización	9
1.6.2 Establecimiento de objetivos	10
1.6.3 Análisis de los Recursos de La Organización	10

1.6.4	Análisis de ambiente	10
1.6.5	Análisis de oportunidades y riesgos	13
1.6.6	Identificación y evaluación de estrategias	13
1.6.7	Instrumentar la estrategia	16
2.	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	17
2.1	Análisis Funcional	17
2.1.1	Funciones de las Unidades de la Planta	17
2.1.1.1	Dirección ejecutiva	17
2.1.1.2	Gerencia administrativa	18
2.1.1.3	Gerencia de producción	18
2.1.1.4	Ventas	18
2.1.1.5	Contabilidad	
2.2	Análisis de facultades	19
2.2.1	Tipo de función de los puestos	20
2.3	Análisis de relaciones	21
2.3.1	Relación entre departamentos	21
2.4	Análisis organizacional	22
2.4.1	Descripción de puestos	22
2.4.2	Formas de control	23

3. DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA LÍNEA DE CREMAS PARA DAMAS EN UNA EMPRESA INNOVADORA DE PRODUCTOS

	25	
3.1	Análisis de la situación	25
3.1.1	Producto	25
3.1.2	Mercado	26
3.1.3	Consumidor	29
3.1.3.1	Cual es el mercado objetivo	30
3.1.3.2	Como esta segmentado el mercado	31
3.1.3.3	Quienes son los usuarios potenciales	31
3.1.3.4	Necesidades insatisfechas	32
3.1.3.5	Motivación del cliente para la compra	33
3.1.4	Análisis de la competencia	33
3.1.4.1	Identificación de los competidores	34
3.1.4.2	Grupos estratégicos de competidores	36
3.1.4.3	Competidores potenciales	37
3.1.4.4	Tipo de producto por Competidor	37
3.1.4.5	Análisis de la competencia directa	38
3.1.4.6	Grupos estratégico	39
3.2	Posicionamiento y ventaja competitiva	39
3.2.1	Posicionamiento	40
3.2.2	Ventaja competitiva	40
3.3.2.1	Posicionamiento de la empresa	41
3.3.2.2	Ventaja competitiva de la empresa	41
3.3	Análisis FODA	42

3.3.1 Fortalezas	43
3.3.2 Oportunidades	45
3.3.3 Debilidades	45
3.3.4 Amenazas	45
3.5 Estrategias alternativas	46
3.5.1 Estrategia general	
3.5.2 Estrategias funcionales	46
3.5.2.1 Estrategias del producto	48
3.5.2.2 Estrategias del ciclo	48
3.5.2.3 Estrategias de distribución	51
3.5.2.4 Estrategias de cobertura de mercado	52
3.5.2.5 Estrategias de distribución Mayoristas	52
3.5.2.6 Estrategias de precios	52
3.6 Formulación de la misión y objetivos	53
3.6.1 La Misión de la empresa	54
3.6.2 Objetivos de mercado	54
3.6.2.1 Objetivos a corto plazo	
Mediano-largo-plazo	54

**4. APLICACIÓN DEL DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA LÍNEA DE CREMAS PARA DAMAS EN UNA EMPRESA
INNOVADORA DE PRODUCTOS** 55

4.1	Análisis comparativo	55
4.1.1	Abastecimiento de materia prima	55
4.1.2	Mercado Interno	56
4.1.3	Precios márgenes costos	58
4.1.4	Análisis del ambiente externo	60
4.1.4.1	Gobierno	61
4.1.4.2	Economía	61
4.1.4.3	Análisis interno	62
4.1.4.3.1	Finanzas	63
4.1.4.3.2	Ventas participación en el mercado	63
4.1.4.3.3	Recursos humanos	64
4.1.4.3.4	Organización	65
4.1.4.3.5	Fortalezas debilidades	65
4.2	Análisis de Portafolios	72
4.2.1	Matriz de crecimiento y participación	72
4.3	Formulación de estrategias de mercadeo	74
4.3.1	Estrategias de diferenciación	75
4.3.2.1	Relación producto-mercado	77
4.3.3.2	Nivel de inversión	78
4.4	Formulación de escenarios a corto y largo plazo	78
4.5	Elaboración de programas y planes de acción	80

4.5.1 Programas	79
4.5.1.1 Capacitación de personal	81
4.5.1.2 Promoción de ventas	82
4.5.1.3 Publicidad	83
4.5.1.4 Penetración con fuerza mayor del mercado interior	83
4.5.2-Planes-de-Acción	84
4.5.2.1 Producción	84
4.5.2.2 Mercadeo	84
4.5.2.3Financiero	85
5. RETROALIMENTACIÓN DEL DISEÑO	88
5.1 Organización y responsabilidad de la planeación	88
5.1.1 Responsabilidades de los departamentos	89
5.1.2 Coordinador general de la planeación	89
5.2 Técnicas de control	90
5.2.1 Presupuestos	91
5.2.2 Datos estadísticos	92
5.3 Técnicas de evaluación	92
5.3.1 Análisis de costos	98
5.3.2 Análisis financiero	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de la empresa	23
2	Análisis FODA	43
3	Obtención de la materia prima	56
4	Gráfico de la encuesta realizada	57
5	Presentacion de las cremas en estudio	76

TABLAS

I	Estado de costo de producción	59
II	Números de empleados y puestos en la industria en estudio	64
III	Tabla FODA	66
VII	Matriz de crecimiento y participación	72
IX	Formulación de estrategias de mercadeo	74
X	Actividades para el Plan Mercadeo	85

GLOSARIO

Análisis de costos	Es un conjunto sistemático de procedimientos para registrar, reportar mediciones de costos de artículos manufacturados y servicios realizados. Incluye métodos para reconocer, clasificar, asignar, acumular y reportar los costos comparados con el costo estándar.
Análisis F.O.D.A.	Es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y micro ambiente, los cuales permitirán a la organización hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social.
Análisis financiero	Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa, a partir del Van, Tir, R B/C.
Análisis de punto de	Estudio de las diversas relaciones entre ventas

Equilibrio	(ingresos) y costos, para determinar el punto donde las ventas totales equivalen a los costos totales.
Calidad	Valor como una relación de diferentes grados de un producto y su precio; cumplimiento de especificaciones y estándares; excelencia o cumplimiento y superación de las expectativas de los clientes.
Control	Mecanismos usados para garantizar que conductas y desempeño cumplan con las reglas y los procedimientos de una organización.
Controles preventivos	Mecanismos destinados a reducir errores y minimizar la necesidad de acciones correctivas.
Cultura organizacional	Patrón propio de supuestos, valores y normas compartidos, que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización.
Diagrama de Gantt	Técnica de planeación y control inventada por Henry L. Gantt que

muestra, mediante barras en una gráfica, los requerimientos de tiempo para las distintas tareas o “eventos” de una producción o de otro programa.

Eficacia

Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación trata sobre la planeación estratégica en una línea de cremas, para damas en una empresa innovadora de productos; el producto consiste en una crema hidratante a base de avena en las que sus principales ingredientes Se tiene:

Alcohol, agua, fragancia cetoestearilico, preservante, fosfato de dicetilo, isopropil, palmitato, propilenglico, trietalonamina, yodopropinil, buticarbamato, glicerina silicona y aceite de oliva, es última forma una película de impermeabilidad en la que ayuda a quedarse por mas tiempo en la piel. La base de avena es la que permite hidratación profunda, por lo tanto se convierte en una producto de aceptación inmediata, según el estudio realizado.

El estudio cuenta con un diagnostico FODA, y se realiza un análisis de la situación actual de la empresa , además se describe la presentación del producto en estudio y las diferentes estrategias a implementar.

Para tener una buena aceptación del producto al mercado se realizó una encuesta en cuanto a Presentacion y aromas y precio más aceptadas por el usuario.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Incrementar la eficiencia y eficacia en la línea de producción por medio de la planeación estratégica para lograr mayor penetración en el mercado productivo.

- **ESPECÍFICOS**

1. Determinar los diferentes antecedentes de la industria de la empresa Innovadora.
2. Determinar el proceso de planeacion.
3. Diseñar de la planeacion estratégica.
4. Determinar cuáles serán nuestras estrategias para lograr una buena eficiencia y eficacia para la industria.
5. Implementar las estrategias determinadas.
6. Realizar la herramienta FODA de la línea de producción.
7. Analizar los resultados de la herramienta FODA.

INTRODUCCIÓN

Guatemala, es un país que cuenta con muchas oportunidades para desarrollar proyectos, la empresa en estudio busca expandir sus productos al mercado y realizar la introducción de su producto por medio de catálogos.

Para ello es sumamente importante la realización de la planeación estratégica, la que ayudará al proceso de desarrollo y análisis de metas y tácticas generales y de asignación de recursos.

El presente trabajo de graduación se propone la comercialización del producto mediante análisis de los costos, para la asignación de precios y la distribución del producto a mayoristas.

Para la elaboración de la planeación estratégica, se tomo aspectos generales de la empresa en estudio, como por ejemplo, su estructura organizacional; se estableció el proceso de planeación para la elaboración del diagnóstico mediante la técnica FODA, y herramientas como VAN, TIR, R B/C. y el estado de costo de producción, para determinar si el proyecto es rentable.

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

La empresa fue Fundada en el año de 1978, dedicándose a la importación, distribución, compra, venta, fabricación manufacturación, elaboración, transformación y comercialización de toda clase de productos y artículos de lícito comercio, y de forma principal, artículos o productos farmacéuticos, así como materia prima para su elaboración; y otros.

En un principio se desarrollaron medicamentos genéricos para los tractos gastrointestinales urogenital y respiratorio. Posteriormente se fabricaron analgésicos, antibióticos y psicofármacos. Además de las funciones como laboratorio farmacéutico, tiene funciones de droguería por lo que ha representado en el pasado y en la actualidad la función de distribuidor y droguería. La empresa encaja dentro de la clasificación de mediana empresa y cuenta para el efecto con una planta de producción. Ubicada en el anillo periférico colonia el Incienso zona 7.

En la actualidad se produce un número grande de diversos medicamentos, los cuales están clasificados como línea de medicamento tradicional (como el antiácido emulgente Alcax), popular (expectorante expulsión de las secreciones mucosas) y natural (como el Calcio para huesos y dientes) todos estos.

Medicamentos, son distribuidos en los hospitales de la ciudad Capital. La planta de producción esta distribuida: Recepción, administración, producción, bodega de materia prima, bodega de producto terminado y distribución. En las líneas se tiene personal calificado, ya que cuenta con personal profesional para la elaboración de formulas de los productos existentes y diseño de nuevos productos, estando a cargo y supervisado por el regente (químico biólogo) de la empresa.

La empresa ha lanzado al mercado a través de un catalogo varias líneas de productos, entre ellas la medicina tradicional, colonias para dama y caballero, desodorantes tipo roll - on y línea de limpieza para el hogar. Esto ha permitido tener un mayor posicionamiento del mercado, generando más fuentes de trabajo. Con ello nace la necesidad de realizar una planeacion estratégica para el desarrollo de nuevos productos, ya que las empresas de venta directa poseen un número mayor de productos dentro de sus catálogos, para el estudio se decidió enfocarse en una línea de cremas para dama ya que tiene una alta aceptación y puede colocarse en diferentes presentaciones para crear una alta aceptación en el mercado y lograr mejor competitividad.

1.2 Justificación

Ya que la empresa se ha dedicado por más de treinta años a la elaboración de productos genéricos al lanzarse por medio de la venta directa a través de un catálogo se hace imprescindible generar otras líneas de producción para incrementar la variedad de productos; en este caso se decide la empresa por línea de cremas

para damas, ya que es un mercado muy amplio y se da un especial interés en la formulación para que el usuario al utilizarla en manos y cuerpo obtendrá una hidratación de la piel.

Dicha formulación que tiene como componentes principales el aceite de oliva, le da un mejor resultado al ser absorbido por la piel, ya que la hidratará profundamente y crea una película de impermeabilidad, esto dentro del mercado de venta directa es algo innovador ya que ninguna de ellas cuenta con este tipo de formulaciones. La estrategia principal es dar seminarios a los intermediarios para que conozcan los beneficios del producto y estos a su vez los trasladen al consumidor final, la publicidad se hará por medio de volantes y mas adelante utilizando vallas publicitarias.

1.3 Planeación Estratégica

Estrategia: Es la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeacion y conducción general de operaciones de combate en gran escala, la planeacion es un componente importante sobre la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración.

Es importante tener presente varios términos para definir la palabra Estrategia en este caso estrategia se toma como un modelo, en una corriente de decisiones o acciones, es el producto de cualquier **acto intentado** (planeado) en realidad llevada acabo y de cualquier **acto emergente** (no planeado). Según el argumento

de Mintzberg, consiste en que los planes emergentes con frecuencia son exitosos y pueden ser más apropiadas que los planes intentados.

1.3 Planeación Estratégica. Es el proceso Organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la Visión de metas y tácticas generales y de la asignación de recursos.

1.3.1 Características

1.3.1.1 Marco de decisiones:

Es Importante hacer uso de las herramientas, en el ámbito de los negocios, por lo que es necesario realizar planeaciones día a día sin embargo estas pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales; por lo tanto dependiendo siempre de la planeacion realizada se llevan acabo las decisiones.

1.3.1.3 Marco a largo plazo.

Consiste en un escenario mas largo que otro tipo de planeacion, la planeacion a largo plazo nos dará una pauta de cómo la empresa se encontrara en un determinado tiempo y que tipo de decisiones tomar respecto a los resultados que se estén obteniendo en el momento de evaluación.

1.3.1 Participación de los ejecutivos

Una de las partes importantes que debe darse para que en una empresa exista armonía no solo en el ámbito laboral sino en el nivel productivo, es que se den buenas relaciones interpersonales, en los diferentes niveles jerárquicos, esto puede ser implementado por medio de círculos de calidad (clientes internos), lluvia de ideas de las distribuidoras (detallistas), recabando esta información a través del departamento de mercadeo y atención de servicio al cliente, para que tanto clientes externos como internos tengan la mayor información posible de los beneficios del nuevo lanzamiento, se debe colocar información en las páginas del catálogo para guiar al cliente final, esto permitirá tener una mayor eficiencia de los proyectos que se emprendan. Del mismo modo se puede dar un mayor seguimiento de lo planificado y ejecutado. (Las estrategias se realizaran en el diseño Pág.3)

1.3.2 Importancia de la planeación Estratégica

❖ Mejoramiento Continuo

Ayuda en gran parte a desarrollar mejor las actividades de la organización para orientarla a obtener mejores resultados, ya que depende de la planeación realizada y de los escenarios obtenidos que permita tomar mejores decisiones.

❖ **Crecimiento y bienestar de la empresa.**

Al trabajar en el mercado de la venta directa permite ir evaluando constantemente el crecimiento a través de las ventas de las consejeras (intermediarias), las supervisoras de área deberán trabajar para dar un crecimiento sano y ordenado a su ruta; esto le permitirá a la empresa así mantenerse con un margen arriba del punto de equilibrio le dará como resultado un bienestar a la empresa que se reflejará por medio de sus utilidades.

❖ **Visión de la Empresa.**

La visión es llegar a ser una de las empresas líderes en venta directa, ofreciendo productos de calidad inigualable a los mejores precios, permitiendo incrementar día con día el número de consumidores satisfechos en el mercado guatemalteco.

1.3.3 Ventajas que Proporciona la Planeación Estratégica:

Proporciona a la Empresa un panorama claro y eficiente; de tal forma que le sirve para tomar decisiones precisas minimizando las incertidumbres; valuando, comparando y resolviendo los posibles problemas que podrían surgir en un proyecto que se este desarrollando.

Le ayuda a la Gerencia a readecuar las tareas a los departamentos que correspondan y poder así evaluar los resultados de cada uno y hacer, los cambios necesarios para cumplir con la visión y la misión de la empresa, sobre todo ayuda a

reconocer las oportunidades y fomentar mejor las fortalezas de la Empresa; La planeación Estratégica reduce la posibilidad de errores de las metas y objetivos que la empresa ha emprendido por medio de su mejora continua, para su efectividad se hará uso de la herramienta FODA.

Entre las ventajas que puede proporcionar la planeación estratégica están:

- Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades internas
- Conocer oportunidades y amenazas de la empresa frente a la competencia.
- Determinar el mercado objetivo.
- Identificar el estado financiero de la empresa.

1.3.4 Metas Estratégicas.

Son los objetivos trazados en cada período de tiempo en que dura la campaña de venta y la cual se debe alcanzar. Indican la dirección que deben seguir. Cuando las metas son claras.

El establecimiento de metas puede proporcionar Varios beneficios, aún cuando las metas se apliquen a una organización entera, un departamento, equipo o un empleado en lo individual.

Las metas sirven para orientar decisiones y esfuerzos individuales y organizacionales, el establecimiento de metas se cuenta con un patrón de oportunidades; En términos de la organización, las metas constituyen un conjunto de expectativas establecidas que todos puedan comprender y contribuir a cumplirlas. En el caso específico de la empresa le permite saber a

traves de las metas establecidas al departamento de ventas los niveles de materia prima que se necesitarán en producción para tener los productos necesarios, el departamento de mercadeo a su vez tendrá las bases para enfocarse en las promociones y ofertas.

1.4 Misión

En la Empresa la Misión es el propósito o razón de existir, cuando se establece la misión se puede responder a 3 preguntas claves.

- 1) Cuál es el ramo de actividad de la empresa.
- 2) Quién es la empresa.
- 3) A qué se dedica la empresa.

Con respecto al ramo en que se desarrolla su enfoque principal son los productos genéricos y la incursión en productos nuevos. Es una empresa que se dedica a la manufacturación, distribución y comercialización de distintos productos, puede describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese Momento o se tiene previsto para implementarlos a mediano y largo plazo. (la misión de la organización se describe en el párrafo 1.6.1.)

1.5 Visión

Es parte importante de la planeación estratégica, son aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes de sus miembros.

La visión de la empresa está en el párrafo de 1.3.2

1.6 Proceso de Planeación Estratégica

Nos permiten darle continuidad al desarrollo de la planeación, en una forma clara y ordenada, haciendo de esto una inclusión de los diferentes departamentos, fortaleciendo el desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.6.1 Misión de la Organización

Como ya se mencionó anteriormente, la misión y metas organizacionales se formulan respondiendo a preguntas tales como; cuál es el negocio, con que se está comprometido, que resultados se desean obtener, las metas generales brindan una dirección amplia para la toma de decisiones permitiéndole obtener los resultados adecuados, estas se ven influidas por un diagnóstico de las amenazas y oportunidades del entorno y un diagnóstico por las fortalezas y las debilidades de la organización

La misión de la empresa es elaborar productos farmacéuticos, de higiene del hogar, logrando elaborar con la más alta calidad dichos productos, implementar tecnología de vanguardia y servicio personalizado para atender con efectividad necesidades integrales

de salud, para lograr una mejor venta y así obtener los resultados deseados.

1.6.2 Establecimiento de objetivos

Permite determinar la distribución de tareas a realizar, ya que dependiendo de los objetivos propuestos existentes se da por iniciada las actividades para colaborar en el cumplimiento de las metas de la Organización en el diseño, se establecerán los objetivos de la organización en el inciso 3.7.2.1.

1.6.3 Análisis de los Recursos de la Organización

Para cualquier actividad a realizar lo más importante es determinar con que recursos cuenta la organización, ya que dependiendo de estos se podrá determinar y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y alcanzar la misión de la empresa, en este caso para definir los recursos con que se cuenta se hace uso de la herramienta FODA para el análisis de la empresa en estudio.

1.6.4 Análisis del ambiente

La importancia que se da en la actualidad dentro de la empresa es el hecho de realizar un fuerte análisis sobre el ambiente laboral, es decir el clima de trabajo tanto interno como externo, ya que las supervisoras desarrollan su trabajo en un mayor porcentaje con las consejeras a las cuales se les visita regularmente en sus domicilios o en sus lugares de trabajo, las

ideas, sugerencias o reclamos que le hagan deben ser trasladadas a los departamentos correspondientes, lo que conlleva a estos a tener un compromiso para resolver cada situación; depende de la empresa el conocimiento y el compromiso para desarrollar un ambiente adecuado de trabajo, para no verse afectado, ya que pueden representar significativas amenazas u oportunidades en el desarrollo de la misión y la visión. El papel mas preponderante recae en los altos mandos ya que de ellos depende la participación de sus subalternos por medio de la identificación que tengan con la empresa y que esta se conserve tanto dentro como fuera de la organización, desempeñan un papel clave en la determinación de la misión y visión imperantes de una organización, así como en los cambios que se le puedan hacer a estas. Con el análisis FODA se analiza el ambiente ya que esta herramienta es muy útil que se utilizara en el capítulo 3.

Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el mercado de la venta directa suele ocurrir en respuesta a las ventajas que ofrece dicho mercado ya que no se necesita de grandes inversiones iniciales, permite tener la ventaja de promocionar una gama de productos sin necesidad de que los distribuidores lo tengan físicamente sino únicamente con tener un catálogo. Para las empresas ya establecidas implica mantener un constante estudio de mercado para cubrir las necesidades de los consumidores y poder así mantenerse dentro de la aceptación de los mismos. Estas dificultades son oportunidades que representan el diseño de nuevos productos, ofertas de los productos ya existentes, un

continuo estudio de los productos punteros y productos parásitos para darle movimiento.

Los nuevos competidores suelen tomar cierto porcentaje del mercado ya trabajado por otras empresas de este tipo y un porcentaje menor de distribuidores que nunca se han dedicado a la venta de producto por catálogo, cada empresa toma un producto en particular para que sea el líder y que le de reconocimiento a la par de la competencia al inicio de su introducción en el mercado, sin embargo cuando un producto esta bien aceptado la tendencia a perder mercado viene siendo mínimo para las empresas ya establecidas.

Poder de negociación con los clientes

Depende totalmente de las políticas de promoción que se manejen, en el catalogo de ventas ya que las distribuidoras se enfocan constantemente en las promociones que sean atractivos para la venta y esto lleva a los niveles de ventas, donde se presentan variedad de premios que obtendrán al lograr cierto nivel en ventas en la campaña que se este trabajando.

Poder de negociación con los proveedores

Existe una gran competencia en lo que respecta a proveedores, con los que constantemente se trabaja la compra de materia prima de los productos, premios para las consejeras (intermediarias); la empresa siempre busca mantener bajo sus costos de producción y al encontrar un aumento en los precios por parte de los proveedores busca opciones de mejores precios, al

igual que la empresa, las que se dedican a vender materia prima busca siempre expandir su mercado y ofrecer precios adecuados.

1.6.5 Análisis de Oportunidades y Riesgos.

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas (se explicara mas adelante en el capitulo 3 y la aplicación en el capitulo 4). Permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en que mejorar y que se debe cambiar. Este diagnóstico comprende factores como la posición competitiva de la organización. La capacidad de adaptación e innovación, las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo y los valores y antecedentes de los empleados clave.

Las fuerzas centrales complementarias que distinguen a una compañía y que la hacen más competitiva gracias a su capacidad para ofrecer a sus clientes un valor único. Consideremos algunos medios por los cuales las fuerzas centrales pueden fortalecer la competitividad de una empresa. En primer término, pueden brindar acceso a un mayor número de clientes y ofrecer una mejor fuente de ingresos para las distribuidoras (consejeras).

1.6.6 Identificación y Evaluación de Estrategias

El proceso de diagnóstico y el desarrollo de metas organizacionales están estrechamente relacionados con la generación de estrategias alternativas para la organización. A su vez estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos

de las fuerzas ambientales, las fortalezas y debilidades de la organización la probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión (que se encontrara en el diseño de la planeacion estratégica) y metas de la organización.

Para identificar las estrategias es necesario pensar en varias categorías en las que ayudaría determinar los recursos y en que departamento se debe implementar las estrategias como:

Recurso humano

Finanzas

Manufactura

Mercadotecnia

Las estrategias, al utilizarlas adecuadamente ayudan a lograr mejores resultados:

Se cuenta con personal altamente calificado tanto interno como externo, por lo que existe una ventaja con respecto a controles que se llevan a cabo en recepción de materia prima, por medio de muestreos para determinar si se recibe o no el lote, esto ayuda a la elaboración de los productos en forma adecuada, en las finanzas es importante ya que debe distribuir el dinero en forma adecuada.

La mercadotecnia que es donde se realiza el diseño y promoción de los productos nuevos y producto ya existente por lo que ayuda, a la empresa a trabajar sobre una estrategia acertada para la aceptación del producto en el mercado.

En el departamento de manufactura al recibir el diseño de los productos nuevos, debe verificar que la formulación permita tener un producto altamente competitivo.

Una vez consideradas estas categorías se determina un **desarrollo del Plan Estratégico**

Este plan Estratégico contiene la misión y visión organizacional, las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios; las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo. Las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados. El plan estratégico también puede incluir una síntesis del diagnóstico de las amenazas y oportunidades externas de las fortalezas y debilidades internas.

Una vez desarrollado el plan estratégico entra a desarrollarse el **plan táctico** el propósito de este es contribuir a la implementación de los planes estratégicos. Es común que los equipos de administradores tanto de mandos intermedios como de primera línea y empleados basen los planes tácticos en el plan estratégico de la organización.

A su vez la planeación estratégica y táctica debe acompañarse de controles que garanticen la implementación de los planes y evaluación de sus resultados. Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizá

deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

La diferencia entre el Plan estratégico y táctico radica en que la estrategia es la base y análisis de una acción hacia donde se quiere llegar, mientras que la táctica es la aplicación rápida y correcta de la estrategia.

1.6.7 Instrumentar la Estrategia.

Consiste básicamente en verificar las fuerzas que afecta a la organización se hallan en cambio permanente. A veces estos cambios son graduales y previsibles; otras veces son abruptas e impredecibles. Sea cual sea la naturaleza de los cambios, los administradores y otros empelados deben estar preparados para adaptarse o innovarse mediante la repetición del proceso de planeacion. De ahí que la planeacion sea un proceso permanente siempre un medio, nunca un fin en si misma. (las estrategias se implementara en el capitulo 4).

2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

2.2 Análisis Funcional

Es la situación de la empresa en su estado actual.

2.1.1 Funciones de las Unidades de la Planta

Toda industria o empresa se representa por sus diferentes departamentos, y las funciones que cada uno de ellos representa para la correcta realización y utilización de los recursos en la Industria en estudio; cada departamento incluye los diferentes puestos, por lo que cuenta con un representante es decir un jefe para responder a las actividades realizadas y tener un mejor resultado por departamento dentro de la industria en estudio y esto a su vez ayuda para el cumplimiento de los resultados propuestos.

2.1.1.1 Dirección ejecutiva

Esta formada directamente por la Gerencia General, la encargada de aprobar finalmente los diferentes proyectos que se proponen; y la responsable de tomar las decisiones últimas para no afectar la organización en cualquier sentido y es la encargada de exigir por que se cumplan los resultados que se proponen ya sea mensual, bimensual, trimestral o anual a cada departamento.

2.1.1.2 Gerencia Administrativa

La gerente de distrito central es la encargada actualmente de ejecutar las decisiones de la gerencia general a través de sus supervisoras y es la responsable de hacer cumplir los objetivos propuestos tanto mensual, trimestral; semestral entre otras funciones tiene, la recepción de los reportes que elaboran las supervisoras de todas sus actividades diarias, la elaboración de la programación de reuniones determina las metas de ventas y reporta a gerencia resultados.

2.1.1.3 Gerencia de Producción

Esta encargada directamente de controlar en cuanto a la recepción de materia prima, distribución de la planta, control del producto terminado y empaque en la distribución del producto; es la encargada directamente de preparar la proyección de producción que fue realizada por el departamento de ventas en la que deberá presentar tal producción en el tiempo determinado para la venta .

2.1.1.4 Ventas

Es uno de los departamentos más importantes, dirigida por la gerente de distrito maneja las metas mensuales y da un crecimiento continuo a cada una de las carteras,

por medio de supervisoras las que deben mantener la cartera activa del 85% incrementarla constantemente, darle cobertura al territorio para el aprovechamiento del area en ventas, es el departamento que da sugerencias en cuanto a los premios que serán promocionados en cada reunión de campaña y las promociones de los productos que realiza cada campaña.

2.1.1.5 Contabilidad

Este departamento es sumamente importante ya que aquí se da a conocer el estado de la empresa, por medio de los estados financieros, y la que se encarga directamente de emitir cheques por pagos de planillas de trabajadores mensualmente, pago a proveedores, y controla los ingresos y egresos que se realizan en efectivo; incluye también a lo que corresponde créditos y cobros la funcion principal de este, es que define la cantidad de crédito que se le asignara a cada distribuidor y al mismo tiempo se encarga de los cobros a los distribuidores preventivos (le informa al distribuidor que su crédito esta venciendo), y a los distribuidores morosos (saldo vencido).

2.2 Análisis de Facultades

Es importante analizar los puestos en la empresa ya que cada departamento es diferente respecto de sus actividades por lo que a continuación se ampliara.

2.2.1 Tipo de función de los puestos

Para la empresa es de suma importancia determinar la autoridad y sobre todo el derecho y obligación que cada puesto de trabajo ofrece. El determinar y definir los puestos la función que cada uno tiene es de gran importancia:

En lo que respecta a la gerencia administrativa debe solicitar la planificación de cada inicio de mes para saber cuales son las metas y objetivos que se tienen que cumplir y evitar los contratiempos del mismo, cuando se habla de meta se refiere a lo que la empresa espera en un tiempo determinado respecto de sus distribuidoras.

La Gerencia de Producción debe enviar los requerimientos de materia prima que se necesitaran en el transcurso de la transformación de los productos para tener en cuenta que la materia prima no se encuentre agotada en el momento de solicitarla al proveedor. Calidad se encarga de los permisos sanitarios, calidad del producto terminado, la calidad de la materia prima, en cuanto a la formulación de productos se encarga directamente el regente (químico biólogo) quien revisa la correcta cantidad en cuanto a ingredientes que la formulación solicita, que traslada resultados e información a gerencia general.

El personal de bodega debe tener muy en cuenta y determinar el inventario de todo el producto en existencia para determinar el requerimiento de los productos y debe tenerlo a tiempo para evitar producir producto no solicitado.

El departamento de contabilidad debe denunciar cualquier tipo de anomalía que pueda encontrar en la papelería que maneja para demostrar la transparencia de la organización.

2.3 Análisis de Relaciones

La comunicación entre departamentos es tan importante porque las buenas relaciones interpersonales de los individuos hacen más fácil el cumplimiento de los objetivos de la empresa, las buenas relaciones interpersonales provocan el buen ambiente laboral, es por ello que para cada se detalla la relación que se utilizan por departamento.

2.3.1 Relación entre departamentos

En la empresa se tiene conciencia de que para lograr que los planes, objetivos y metas se cumplan a cabalidad que se tenga la buena comunicación.

En la Organización no debe faltar la comunicación pero principalmente entre departamentos, el departamento de ventas lleva información de gran importancia porque: el hecho que se relaciona con los distribuidores (consejeras), que estos, a su vez se relacionan directamente con el cliente en la que nos indican cuan aceptable esta siendo el producto en el mercado y sobre todo las exigencias de los clientes, por tal motivo calidad se encarga directamente que el producto no lleve defectos para evitar el descontento de los clientes .

2.4 Análisis Organizacional

Como todos los puestos en una Organización tienen sus funciones definidas, a continuación se describirán los puestos de la organización.

2.4.1 Descripción de Puestos

La empresa expuesta a la planeación cuenta con una dirección ejecutiva (gerencia General), gerencia de distrito, producción, calidad, créditos y cobros, contabilidad, recursos humanos y calidad. Todos estos puestos se relacionan constantemente, pero como en toda Empresa existen paradigmas que cuesta romper por lo que es necesario crear una cultura de comunicación fluida entre Departamentos, el trabajo en equipo, que debe realizarse y un estricto control del seguimiento de la implementación. A continuación se especifica la jerarquía que utiliza la organización por medio de un organigrama.

Figura 1 Organigrama Actual de la Empresa



2.4.2 Formas de Control

La empresa sometida a estudio lleva a cabo sus controles por medio de sus diferentes gerencias, en el departamento de ventas dirigido por la gerente de distrito, controla y mide las ventas a través de pronósticos y en base a los resultados que se obtiene en las ventas ya que de ello depende el salario de cada una de sus supervisoras, en cuanto a mercadeo se mide a través de la aceptación que tienen tanto los productos actuales como los productos nuevos y sobre todo por el tipo de publicidad y promoción de los productos existentes; calidad lleva formularios de sanidad, de seguridad e higiene, realización de pruebas en cuanto a la formulación del producto, densidad, tiempo de vida útil del producto, aromas y muestreo del producto; producción verifica el stock de materia prima y producto terminado y elaboración del

nuevo stock con los pronósticos y programación actualizado del departamento de ventas y cumple con la entrega de la programación de ventas; en créditos y cobros lleva control de los nuevos créditos autoriza los nuevos créditos, traslada información de pagos preventivos al departamento de ventas, envía correspondencia a las cuentas morosas para recuperación de capital.

3. DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA LÍNEA DE CREMAS PARA DAMAS EN UNA EMPRESA INNOVADORA DE PRODUCTOS

3.1 Análisis de la situación

Para implementar un cambio dentro de la organización, fue necesario conocer el proceso y por medio del cual se puede identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la organización para determinar en que posición se encuentra la organización y determinar las estrategias a utilizar en cuanto al producto en si por lo que en este capítulo se hablara del diseño de la planeacion.

3.1.1 Producto

El diseño del producto consiste en una crema hidratante que al colocarla en la piel la deja suave, humectada, y con aroma agradable.

La formulación de la crema contiene ingredientes que ayudan completamente a la hidratación de la piel; entre los ingredientes se tiene alcohol, agua, fragancia, cetoestearilico, preservante, fosfato de dicetilo, fosfato de cetearilo, isopropil palmitato, propilenglicol, trietanolamina, yodopropinil, butilcarbamato, glicerina, silicona y aceite de oliva, esta ultima forma una película de impermeabilidad ayuda a quedarse por mas tiempo en la piel.

Se realiza, para que el producto sea aceptado de inmediato y crea en el usuario la necesidad de seguir utilizando una vez sea conocida y utilizado por el usuario,

Características del producto:

- Producto en 2 presentaciones.
- La consistencia suave. (ingrediente de avena).
- Servicio Personalizado a los Distribuidores.
- El empaque.
- Aroma.
- Nombre.

3.1.2 Mercado

El mercado que esta compuesto por compradores reales y Potenciales del producto, será para **sexo femenino** que esta lleno de necesidades insatisfechas porque los clientes, cada vez se vuelven más exigentes en cuanto a la belleza se refiere.

El producto será introducido a nivel nacional; para ello se realizo una encuesta para conocer el nivel de aceptación que tendrán las cremas en el mercado, en la que a continuación se detalla las preguntas que llevan dicha encuesta; para la misma se utilizan muestras físicas de las cremas y las 2 presentaciones para la respectiva encuesta y la cantidad a encuestar se determina a continuación.

Para la realización de la encuesta. Se utilizo la siguiente formula $n = Z^2 \cdot (s^2) / (X - M)$

Z = desviación normal.

S = es la desviación estándar.

X = media muestral.

μ = media poblacional.

n = tamaño de la muestra.

Para un nivel de confianza del 95% $Z = 1.96$

Para un tamaño piloto de n mayor o igual a 30

La desviación es de 3.5

El error = 1

$$.n = (1.96)^2 \cdot (3.5)^2 / 1^2 = 81.5 = 82 \text{ personas.}$$

Se encuestaran a 82 personas.

Preguntas de encuesta.

1. Esta de acuerdo con las dos presentaciones
210 ml y 360 ml de crema.

Si _____ No _____

2. Que presentación le gusta más.

210ml _____ 360ml _____

3. Cuál de los dos aromas esta entre su aceptación.

Camelias _____ azhaleas _____

4. Los precios de las cremas es de Q25.00 y Q40.00. Esta dispuesto a pagar este precio.

Si _____ No _____

5. Le gusta la consistencia de la crema.

Si _____ No _____

6. Le gusta el envase de las cremas.

Si _____ No _____

7. Le gusta el nombre de la crema.

Camelias _____ azhaleas _____

8. Le gustaría otras presentaciones.

Si _____ No _____

9. Como siente la textura de su piel después de colocarse la crema.

Suave _____ reseca _____

10. Le gusta el color blanco u otro tipo de

Color de la crema. Si _____ No _____

3.1.3 Consumidor

El consumidor esta formado por todas las personas que compran bienes y servicios para uso personal y satisfacer sus necesidades.

Los consumidores guatemaltecos caben dentro de muchas categorías de edad, ingresos, escolaridad y gustos. Todos ellos adquieren una variedad de bienes y servicios. El camino que siguen estos consumidores para escoger entre varios productos abarca una serie de factores entre ellos:

Factores Culturales, sociales, personales y psicológicos. Pues este producto (cremas para damas) a los usuarios que se enfoca es Principalmente a **los factores personales**, la edad del consumidor, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y otras características personales influyen en los consumidores o usuarios.

Los consumidores jóvenes tienen necesidades y anhelos diferentes a los de otros consumidores que tiene más edad; los consumidores con más ingreso no pueden comprar lo mismo que aquellos que pueden gastar menos. Los estilos de los consumidores son un factor importante para la elección de los productos, el diseño de la crema es para hidratación de la piel es aplicable a cualquier edad y los precios son accesibles a cualquier circunstancia económica.

3.1.3.1 Mercado Objetivo

Debido a que los usuarios son numerosos, están muy dispersos y sus necesidades y costumbres adquisitivas son diversas, es necesario establecer el mercado objetivo al cual esta enfocado el producto.

La empresa actualmente tiene como mercado objetivo al usuario en general porque se dedica a la venta de medicina genérica y por lo que la medicina es dirigida tanto al sexo femenino y masculino de todas las edades.

El producto en estudio es una crema elaborada a base de avena, lo cual permite una profunda hidratación en la piel, se establece que el mercado objetivo para el producto son las damas

de 15 a 40 años porque generalmente las mujeres tienden a ocupar más tiempo en lo que respecta al cuidado personal en este caso es la piel la que se favorece al uso de la crema.

3.1.3.2 Cómo esta segmentado el mercado

Para realizar la segmentación del mercado, debemos de considerar diferentes variables, en este caso la empresa esta segmentada a nivel nacional y el producto es distribuido a los hospitales y por medio de catálogos en el mercado con la medicina genérica, el producto en estudio será segmento a nivel nacional por medio de catalogo.

Por otro lado en nuestro país, los ingresos de las mayorías de las familias, únicamente permiten consumir productos que tengan calidad aceptable al menor costo posible.

Igualmente, otra variable de importancia para el tipo de producto que se ofrece, es establecer que el mismo debe estar dirigido a las mujeres de 15 a 40 años, pues ellas representan un mercado potencial para el producto, (aclarando que el producto puede ser usado para todas las edades).

3.1.3.3 Quiénes son los usuarios Potenciales

Como ya se ha mencionado, el segmento de mercado hacia el cual va dirigido el producto, se puede mencionar los principales compradores o mercado potencial.

PRINCIPALES COMPRADORES:

Los principales compradores de las cremas es el sexo femenino de la edad 15 - 40 años es en esta edad donde las damas generalmente se encuentran exigentes en la compra de producto de belleza tomando en cuenta que el producto estará enfocado a proveer el mercado nacional.

3.1.3.4 Necesidades insatisfechas

Todo consumidor siempre busca experimentar productos innovadores y esto constituye una oportunidad para ingresar en el mercado productos que satisfagan las crecientes exigencias de los clientes y cumplir así con sus expectativas, por tal motivo el identificar una necesidad ayuda a determinar una estrategia sostenible por eso, el producto que se promete lleva implícita la complacencia de la hidratación de la piel en las damas dura las 24 horas del día hablando de la mínima hidratación.

En la mayoría de los casos el cliente no identifica sus necesidades, hasta la introducción de un nuevo producto que le gusta y desea utilizarlo ya sea porque la calidad excede a la de los competidores o porque el resultado al aplicar el producto es mejor que el de los competidores.

3.1.3.5 Motivación del Cliente para la Compra

Son muchos los factores que ayudan a motivar la compra del producto crema hidratante, entre los principales motivadores estan los siguientes:

- a) precio
- b) aroma
- c) diseño
- d) envase
- e) promoción
- f) presentación
- g) servicio al cliente

3.1.4 Análisis de la Competencia

Constantemente las empresas se ven en un ambiente cambiante respecto de los competidores porque cada vez es mayor el numero de ofertantes en el mercado de cosméticos, en lo que respecta a las pequeñas empresas es necesario competir utilizando estrategias que exceden en beneficios. Como pequeña empresa se necesita conocer muy afondo a los competidores y para ello se utilizará la herramienta Foda, la cual ayudará a identificar en que posición se encontrara la empresa en el mercado (el análisis foda se ampliara mas adelante).

La competencia es muy fuerte porque algunos de los competidores lleva varios años en el mercado y por ende se ha constituido como empresas competitivas pero por su éxito adquirido se han olvidado del concepto de calidad y servicio al cliente y es en estas dos variables en la que se enfocara la empresa en estudio con el producto de cremas.

3.1.4.1 Identificación de los Competidores

Las compañías buscan nuevas estrategias para mantenerse en el mercado y convertirse en competidores potenciales, en otros casos existen ya competidores potenciales que tienen capacidad de participar en una industria y mantener su participación en el mercado, por lo que hacen desistir la participación de nuevas empresas a las industrias por medio de las barreras para un nuevo ingreso.

Entre los competidores se tiene.

Figura 2

Competidores

AVON
LECLEIRE
FLUSHIN
EBEL
SCENTIA
MARLEN LAMUR
JACKELIN KAROL
VOGUE CORP
SELSA
ESICA

Por lo que la empresa define a sus competidores de acuerdo con el criterio alternativo (venta de otros productos).

- Cremas de diferentes aromas.
- Splash.
- Gel para el cuerpo

Y la empresa en estudio ofrece una crema que hidrata la piel por mas de 24 horas por la formulación que la misma contiene.

3.1.4.2 Grupos estratégicos de Competidores

La importante fuerza competitiva de las compañías es:

La rivalidad entre compañías establecidas de acuerdo a su estructura competitiva, estas podrían ser fragmentadas y consolidadas; en cuanto a las industrias fragmentadas contiene gran cantidad de medianas o pequeñas empresas, pero que ninguna esta en posición de dominar la industria. Mientras que una Industria Consolidada esta dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o en grandes extremos por una sola organización. Por lo anterior expuesto los grupos estratégicos de competidores se encuentran en una estructura fragmentada.

Y la empresa en estudio pretende ingresar en este segmento de competidores como primer objetivo

3.1.4.3 Competidores Potenciales

Para convertirse en un competidor potencial se necesita estrategias de implementación imponiendo barreras para lograrlo por ejemplo la lealtad a la marca: esta barrera se vuelve más fuerte cuando la compañía oferente realiza constantemente publicidad y promoción de la marca y empresa. De esta evita el ingreso de competidores potenciales; porque para ingresar al mercado sería costosa la tarea de acabar con las muy establecidas preferencias de los consumidores.

Por lo que la empresa en estudio pretende introducirse en el mercado y convertirse en una empresa con una aceptación de su producto aceptable por medio de la implementación de la estrategia de promoción y publicidad, sobre todo que conozcan el producto por medio de muestras para ser conocidas por medio de la aplicación de la crema en la piel, estas muestras se les entregaran a las distribuidoras para que ellas sean las encargadas de dar a conocer el producto al usuario.

3.1.4.4 Tipo de Producto por Competidor

Actualmente todos los competidores concentran sus esfuerzos por ofrecer al mercado un producto que llene las expectativas y cumpla con las exigencias de los clientes al menor costo posible, pues de otra manera es muy difícil que un producto se mantenga en el mercado.

La empresa en estudio ofrecerá cremas hidratantes, en la que realizara una formula del producto adecuado para que al momento de colocarla a la piel la deje fuera de brillo, hidratación intensa y poder ofrecer un producto que no deje brillo en la misma, que tenga textura ideal a la vista del cliente, con aroma adecuado y sobre todo que la vida útil del producto, para poder satisfacer las necesidades de los clientes, en general son estos los aspectos que ayudaran a que el producto sea competitivo en el mercado.

3.1.4.5 Análisis de la Competencia directa

Para tener éxito. Es necesario satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia, también se debe adaptar a las estrategias de los competidores que atienden a los mismos consumidores meta.

Sin embargo la empresa de competencia Directa es Avon una industria con 30 años en el mercado dedicado a la distribución de productos cosméticos en la que se encuentra en una posición muy aceptada por el cliente aunque en los últimos años a perdido

exclusividad por la perdida de calidad y buen servicio al cliente, esto se identifico al hacer un sondeo de las casas que ofrecen producto por catalogo por lo que se habla de esta casa en especial ya que es la mas conocida en el mercado. En cuanto a esta afirmación se determino al realizar un sondeo con las distribuidoras (consejeras) en el area capitalina.

3.1.4.6 Grupos Estratégicos

Uno de los puntos mas importantes para una buena estrategia de penetración en el mercado es identificar, cual será nuestro grupo estratégico para este caso será, para usuarios jóvenes - adultos. Estos usuarios son los que toman sus propias decisiones en cuanto a su aspecto personal y buscan mantenerse bien presentables y sobre todo tener una piel suave y presentable a la vista.

3.2 Posicionamiento y ventaja Competitiva.

En toda empresa busca un posicionamiento y una ventaja competitiva por lo que a continuación se detalla.

3.2.1 Posicionamiento

Consiste en determinar claramente que la posición que el producto ocupa en la mente de los consumidores. Una frase o la marca del producto.

La empresa en estudio determina el posicionamiento, como actuación de mercadeo, es el esfuerzo de una o varias personas, encaminado a influir en el modo como los consumidores encajan un producto en su sistema jerárquico de los productos de los cuales están al tanto. El posicionamiento se lograra a través del incremento de distribuidoras ellas a su vez darán a conocer el producto al usuario por medio de muestras. Información que se hará llegar, por medio del catalogo de ventas contendrá datos sobre precio, Presentacion, formulación etc.

3.2.2 Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva son todas aquellas características o atributos que poseen un producto o una marca que le da un valor agregado a sus competidores inmediatos. Todas estas características pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto. Encontrar, desarrollar y aprovechar ventajas competitivas constituyen el verdadero núcleo del negocio exitoso.

Todas estas ventajas pueden ser internas o externas que ayudan al producto determinar un posicionamiento competitivo. Dentro de las externas se tiene una estrategia de diferenciación en

la que su capacidad de detectar y encontrar mejor las expectativas de los compradores todavía no satisfechas por los productos actuales;

La empresa en estudio proporcionara una crema con textura suave, aroma agradable, sin brillo en la piel y una capa de impermeabilidad que ayudara a dejar la crema en la piel por mas tiempo, Ventaja competitiva interna; cuando en el area de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto aportan un valor al producto se introducirá el buen servicio al cliente.

3.3.2.1 Posicionamiento de la Empresa

La empresa tiene la visión de crecimiento continuo Para el nuevo producto esta dispuesto a tener éxito; su objetivo será lograr que los consumidores **obtengan una muestra del producto** para lograr que puedan aplicarse y estar convencidos que es un producto de calidad y asi crear la necesidad de utilizar la crema por el usuario e incrementar las ventas por medio de las distribuidoras (consejeras) incrementando el numero de distribuidoras en el area.

3.3.2.2 Ventaja competitiva de la Empresa

Para competir en un mercado, que cada día se vuelve mas exigente es necesario tener una estrategia agresiva que cumpla y sea superior al de los competidores, para este caso se utilizara

como ventaja competitiva la distribución personalizada del producto, muestras a las distribuidoras, precio accesible al bolsillo del usuario y sobre todo con la mejor calidad en esencia del contenido.

3.3 Análisis FODA

La herramienta FODA, es un análisis que se utiliza para efectuar un proceso de planificación y consiste en analizar sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el proyecto, considerando que no existe una relación jerárquica entre estos cuatro elementos aunque se diferencian entre si los “internos” y los “externos”. Se estima que la empresa ejerza cierto control sobre sus fuerzas y debilidades internas. Si se confirma cierta fortaleza se debe mantener si se confirma una debilidad es necesario reforzar la misma.

La oportunidad que la empresa tenga y el éxito que puede alcanzar será de sus estrategias que utilice para ser una empresa exitosa sin embargo existe otro elemento de sumo interés la amenaza, la amenaza puede provocar cierto desbalance cuando se encuentra afectando a la empresa fuertemente, Su Potencial va a depender de la fiabilidad y exactitud del estudio. Obtenidas tras efectuar el análisis. En última instancia, la validez de las conclusiones depende del examen previo de toda una serie de factores entre los que cabe destacar la productividad del trabajo, los canales de distribución, y las técnicas y volumen de ventas, el tamaño del mercado, Si los datos obtenidos a partir de esta investigación son fiables, la importancia del análisis FODA

dependerá de la mejor o peor valoración que se haga de estos datos y de las acciones que se tomen a partir del análisis. Por lo tanto, si una empresa llega a la conclusión de que es más fuerte de lo que representa en realidad, puede subestimar las amenazas a las que se enfrenta; mientras que una empresa que no identifica una oportunidad extraordinaria puede verse debilitada en el futuro.

A continuación representación grafica del análisis foda:

Figura 3 Análisis FODA



3.4.1 Fortalezas

Al realizar el análisis FODA de la Planeación estratégica de una línea de producción de cremas para damas en una empresa Innovadora de productos a una herramienta sencilla para analizar la situación de la empresa. Ayuda al mismo tiempo a tener mas ideas estratégicas para solucionar ciertos problemas a definir como

Internas y externas y dentro de las internas se puede mencionar las fortalezas de la organización, se puede considerar como fortaleza, por ejemplo la calidad del producto, porque la misma depende de su aceptación y penetración en el mercado, tomando en cuenta que para satisfacer las necesidades de los clientes es necesario cumplir con sus expectativas, otra de las fortalezas podemos decir que es el Precio; precio es uno de los factores importantes que influye en la obtención del producto, al mismo tiempo también la Promoción, porque utilizando una buena estrategia de promoción el consumidor tiende a aceptar el producto con calidad. La distribución es considerada fortaleza ya que el utilizar el canal de distribución detallista hace eficiente para hacer llegar el producto al consumidor final. La fragancia es considerada como fortaleza porque en el momento de presentar las muestras a los usuarios es necesario dar una buena impresión de la misma la empresa en estudio tiene las siguientes fortalezas.

- Calidad del producto.
- Precio.
- Promoción.
- Distribución.
- Fragancia del Producto.

3.4.2 Oportunidades

La empresa en estudio debe saber identificar las oportunidades, cuando inicia una innovación habrá sus puertas para competir en el mercado, al utilizar al máximo sus recursos alcanza la productividad del producto, entre las oportunidades estan:

- Convertirse en un producto líder en la empresa.
- Crear fidelidad al producto.
- Abrir ingreso a otros productos.
- Posicionamiento en el mercado del producto.

3.4.3 Debilidades

Como toda Empresa o negocio debe saber cuales son sus debilidades para evaluar y corregir la misma, la empresa en estudio, Su debilidad se centra:

- Es un producto nuevo que pretende Ingresar al mercado.
- Existen competidores fuertes.
- el producto no es conocido por el consumidor.

3.4.4 Amenazas

Para que un análisis FODA sea completo, es importante determinar cuales son sus amenazas y para este caso es la introducción de un producto similar por la competencia. Y bajar los precios del mismo.

3.5 Estrategias Alternativas

Para lograr que una compañía tenga éxito es necesario implementar estrategias que logren que cada día la empresa cumpla con las necesidades de los clientes.

La constante promoción y publicidad.

3.5.1 Estrategia General

El mejoramiento continuo de la Empresa se logra a través de la Implementación de la estrategia; para la empresa en estudio, La estrategia consiste básicamente en la de tener producto terminado en inventario para tener disponible al cliente y cubrir en sus pedidos los programas de ventas y sobre todo realizar constante promoción.

3.5.2 Estrategias Funcionales

Estas Estrategias están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de la empresa como mercadeo, calidad, distribución, y ventas.

ESTRATEGIA 1

Ampliar la cobertura a nivel nacional para incrementar las ventas con precios competitivos por medio de personal para nombrar a las distribuidoras de los productos que la empresa proporciona al mercado.

ESTRATEGIA 2

Que la calidad del producto se mantenga, para no perder la confianza del consumidor; verificando continuamente la calidad utilizando como variables principales la apariencia aroma textura.

ESTRATEGIA 3

Mejorar el servicio al distribuidor, para hacer más fácil la entrega del producto al cliente, enviando la facturación de cada uno de los pedidos para evitar conflictos de cobros de pedidos y hacer llegar información de la fecha y día de entrega del producto al distribuidor.

ESTRATEGIA 4

Que el personal del departamento de ventas conozca las cualidades y usos del producto para su promoción y venta.

3.5.2.1 Estrategias del Producto.

En la introducción de un producto, se considera el desarrollo de una habilidad distinta y una política de producto / mercado. En esta etapa la necesidad de Inversión son Mayores donde la compañía debe establecer estrategias.

- Formación de la participación: el propósito es generar participación en el mercado para desarrollar una ventaja estable y exclusiva para atraer a los clientes que no conocen los productos de una firma.
- Proporcionar al distribuidor muestras gratis, para hacer llegar al consumidor final la prueba del producto y de esta forma el usuario conocerá el producto y pueda realizar su pedido.
- El producto será introducido en 2 presentaciones.
- Los precios de las dos presentaciones son accesibles a los bolsillos del consumidor.

3.5.2.2 Estrategias del Ciclo.

Todo producto tiene un ciclo de vida en este caso se analizan cada etapa del producto cremas para la hidratación de la piel.

ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Como se menciono anteriormente la Estrategia del Producto va relacionado directamente con la etapa de introducción porque es en esta etapa en el que el producto es presentado en el mercado y por lo tanto la inversión tiende a utilizarse porque en esta etapa donde no se escatiman costos para la introducción del producto y la utilización correcta en el mercado objetivo, por lo que es necesario la promoción y publicidad para que la crema sea conocida.

La estrategia en la introducción consiste en la alta penetración del producto en el mercado esto debido a las siguientes circunstancias.

- Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto que se dará a conocer.
- La firma tendrá que ser frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca al utilizar el producto.
- Los que se enteran de que ya existen y estan impacientes por comprarlo lo hacen al precio establecido.

ETAPA DE CRECIMIENTO

La empresa enfrenta la tarea de posicionarse en el mercado, proveer la base para sobrevivir, que la inversión sea apropiada para la estrategia de crecimiento. Entre las estrategias se tiene.

- Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores del mercado.
- Modificar la publicidad es decir, destinarla a generar mayor conocimiento del producto al usuario y lograr el incremento en las ventas a través del aumento de distribuidoras.
- Determinar cuando es adecuado modificar los precios, para atraer a los consumidores sensibles a estos.

ETAPA DE MADUREZ

Es de suma importancia para las industrias ya que es aquí donde se visualiza el nivel más alto hasta donde podría llegar la aceptación del producto en el mercado. En esta etapa se pretende incrementar los principales Diferenciadores del producto con la competencia para sostener y mantener aceptación en el mercado a través de su promoción y publicidad.

ETAPA DE DECLINACIÓN

En esta etapa se da cuando la demanda del producto empieza a disminuir para este caso será necesario una estrategia de reducción de activos que consiste esencialmente en disminuir su inversión aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta.

3.5.2.3 Estrategias de Distribución

Como ventaja competitiva de la Empresa, consiste principalmente en buscar detallistas para que lo distribuyan a los clientes y no exista un intermediario entre ellos de esta forma el tiempo en que los clientes les lleguen el producto es corto.

Al tener el control de la distribución nos garantiza tener éxito en la entrega del producto y así incrementar la participación en el mercado.

Al tener éxito en la distribución no solo se logra el incremento de la participación si no también la rentabilidad ya que por medio de la estrategia de detallista a cliente se reducen costos en cuanto almacenamiento del producto y se logra el éxito de la empresa.

3.5.2.4 Estrategias de Cobertura de mercado

Para incrementar la participación en el mercado del producto, la empresa en estudio Pretende realizar su canal de distribución principal de fabricante __ distribuidor __ usuario por otro lado la empresa lograra cobertura en el aprovechamiento del area es decir incrementar el número de distribuidores cada vez.

3.5.2.5 Estrategias de Distribución Mayoristas

La empresa en estudio habré sus puertas a mayoristas es decir, el producto será entregado a los distribuidores. Por medio del transportista para finalmente ser entregado al usuario final, el distribuidor en este caso será el distribuidor mayorista (consejeras).

3.5.2.6 Estratégias de Precios

La asignación de Precios es un proceso dinámico que las compañías diseñan una estructura de precios que cubre todos sus productos, la cambian con el tiempo y la ajustan para corresponder ante la diferencia entre clientes y situaciones.

La empresa en estudio Considera la forma más sencilla para determinar el precio. Consiste básicamente en agregar el margen de utilidad al costo de producción de producto

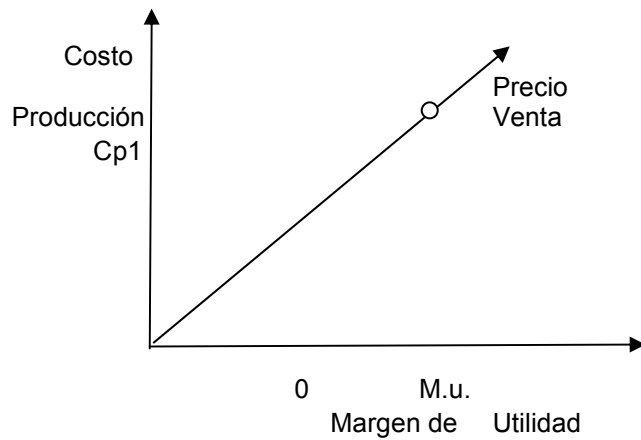
considerando todas sus variables de transporte almacenamiento de materia prima etc.

C. P. = costo de producción

M.u.= margen de utilidad.

P v = precio de venta

$$Pv = c. p. + M.u.$$



3.7 Formulación de la misión y objetivo

Para que la Empresa se crea el papel de éxito es importante, definir su misión en emprender acciones para alcanzarla.

3.7.1 La Misión de la Empresa.

Será elaborar Productos farmacéuticos, cosméticos y para la higiene del hogar con la más alta calidad. Implementar tecnología de vanguardia y servicio personalizado para atender con efectividad necesidades Integrales de salud, Belleza e Higiene de los Clientes.

3.7.2 Objetivos de Mercado.

Al establecer objetivos es más fácil encontrar el camino para tener éxito en este caso en el mercado.

3.7.2.1 Objetivos a Corto, mediano y largo plazo

Para que sea rentable y se mantenga en la etapa de crecimiento es importante determinar los objetivos. La empresa en estudio define sus objetivos de la siguiente forma.

- Implementar el lanzamiento de cremas para damas a distribuidores detallistas.
- Lograr el incremento de la Participación en el mercado.
- Realizar una distribución a detallistas del Producto

4. APLICACIÓN DEL DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA LÍNEA DE CREMAS PARA DAMAS EN UNA EMPRESA INNOVADORA DE PRODUCTOS

4.1 Análisis Comparativo

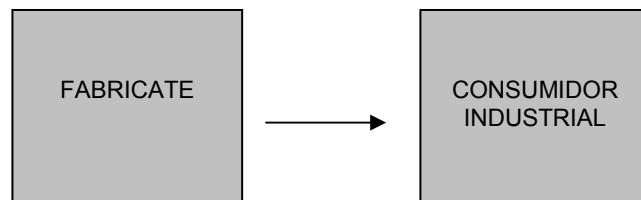
La empresa pertenece a la industria farmacéutica, sin embargo con el incremento de productos innovadores para la venta por catálogo; en este caso ingresara cremas para manos y cuerpo, se convierte en un producto que pertenece a la rama de producto cosméticos, son pocas las empresas que distribuyen cosmético y producto medicinal al mismo tiempo. Esto ayuda al ingreso al mercado.

4.1.1 Abastecimiento de Materia Prima

La empresa en estudio, para producir utiliza insumos los recursos que utiliza son de buena calidad, porque ofrece un producto de calidad y cumple con las expectativas del consumidor, la empresa proporciona materia prima en buen estado y con los estándares aceptables de calidad.

Para lograr el menor costo y la mejor obtención de la materia Prima; utiliza, el mejor canal de distribución, que consiste en la comercialización directa, fabricante – consumidor industrial.

figura 4 Obtención de la Materia Prima

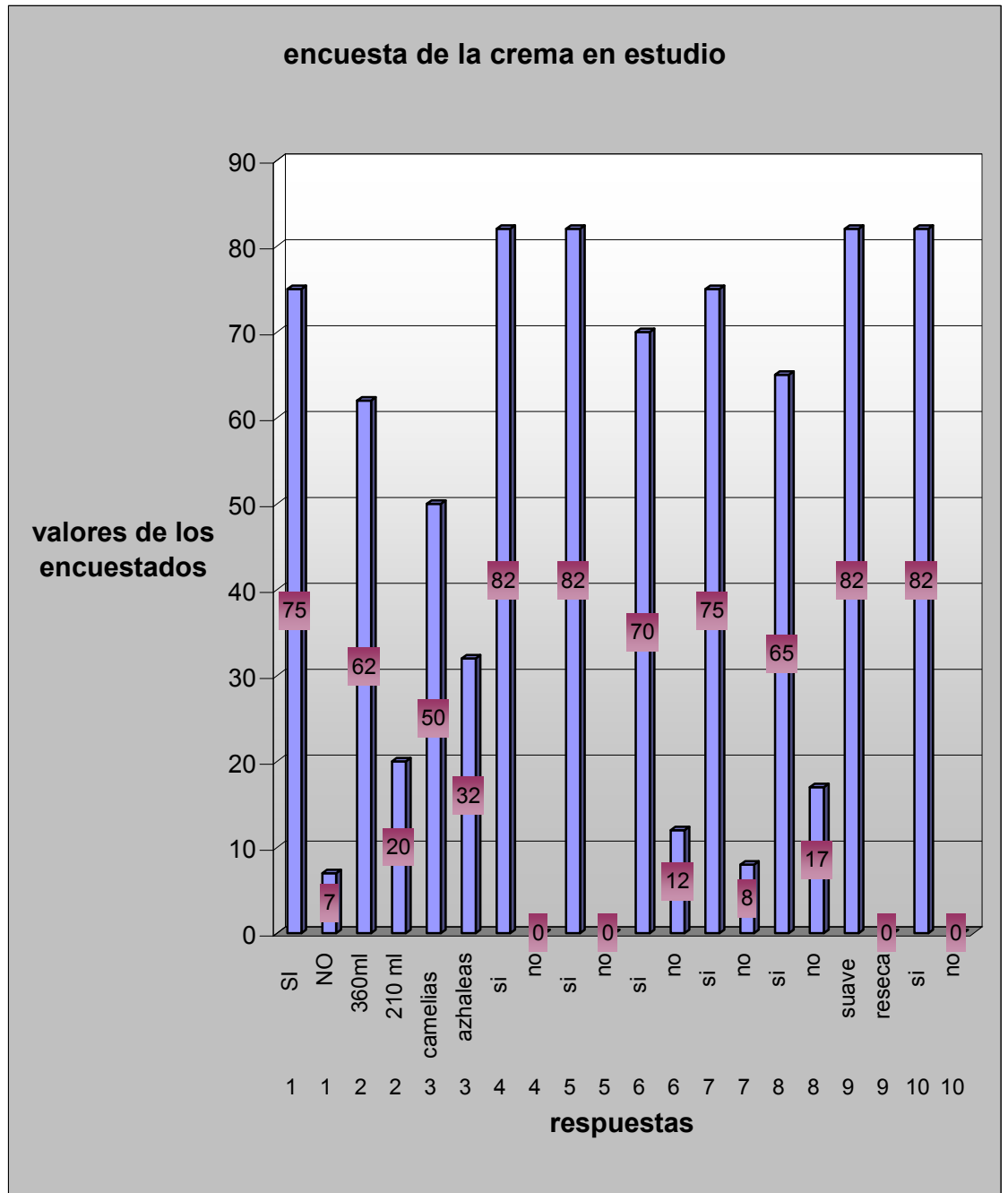


4.1.2 Mercado Interno

Mercado es el que esta compuesto por los consumidores, en este caso como mercado interno incluye consumidores nacionales que al inicio de la introducción se procura la participación interna del mercado.

Y para ello fue necesario realizar la encuesta a los usuarios tomando una muestra de la población. Logrando así conocer la opinión del público del producto en estudio. En la que se entrevistaron 82 personas de la población a continuación los resultados de la encuesta.

Figura 5 Encuesta Realizada



La encuesta realizada se deduce que la crema en estudio, es aceptada por la población por lo que se puede decir que tendrá una buena penetración en el mercado; se concluye que la crema es aprobada para la introducción; dentro de las principales preguntas que se le da mayor importancia esta la consistencia, presentación, aroma y precio de la crema, la que se obtuvo una respuesta de buena aceptación donde se puede observar que la Presentación más aceptada es la de 360ml por lo que será el primer ingreso en el mercado.

4.1.3 Precios Márgenes y Costos.

La estrategia para la fijación de precios se ha basado en los costos de producción y en los precios de la competencia. Debido a los altos costos de la materia prima y los costos de mano de obra considerando todos los recursos utilizados para la fabricación y producción del producto.

Como es un producto de suma importancia para el usuario que se preocupa por su apariencia física y sobre todo para mantener piel saludable. En la que el consumidor está dispuesto a pagar un precio para obtener un producto de buena calidad.

Realizando sondeos de precios en industrias de cosméticos se pudo determinar que los costos varían de una empresa a otra por lo que la empresa en estudio determina el precio de venta de la siguiente forma.

**Tabla I Estado de Costo de Producción (cremas para el cuerpo)
Ejercicio de 30 de junio de 2005 al 1 de julio de 2006.**

<u>MOVIMIENTO DE MATERIA</u>				
<u>PRIMA</u>				
	Inventario inicial m. prima.		Q0.00	
+	Compras de materia prima	Q14,000		
+	Gastos s/compras m. p.	Q500.00		
+	Fletes s/compras de m. p.	Q500.00		
+	Imptos. S/compras m. p.	Q 0. 00		
	Compras brutas de m. p.	Q15,000		
(-)	Dev y reb. Sobre compras m.p.	Q		
	Compras netas de m. p.	<u>Q15,000</u>	<u>Q15,000</u>	
	Materia prima disponible		Q0.00	
(-)	Inv. Final de materia prima		Q00.00	
	Materia prima consumida.		Q15,000	
(+)	Mano de obra directa.		<u>Q3,500</u>	
	Costo primo o costo primario			Q18,500
	<u>Gastos de fabricación</u>			
	Mano de obra indirecta		Q5,500	
	Energía eléctrica fabrica		Q200.00	
	Depreciación herramientas		Q1,000	
	Depreciación vehículos		Q160.00	
	Depreciación mob. Y equipo.		<u>Q40.00</u>	Q6.900
(+)	Inv. Inicial de Art. en procesos			Q00.00
(-)	Inv. Final artículos en proceso.			
	Costo de producción.			Q25,400

Costo de producción = Q25, 400. 00

Para una proyección de un lote 360 litros de crema

Se obtiene 1000 unidades de 360 ml.

P.V. = Precio. Venta.

C.P. = Costo de Producción.

M. U. = Margen de utilidad

P.V. = C.P. + M. U.

P.V. = Q25.40 + Q15.00 = **Q40.00**

Para un lote de 360 litros de crema

Se obtiene 1715 unidades de 210 ml

Precio de venta = Costo de Producción + Margen de utilidad

P.V. = C.P. + M. U

P.V. = Q15.00 +Q 10.00= **Q 25.00**

4.1.4 Análisis del Ambiente Externo.

Algunas firmas prosperan en parte por su ambiente externo es muy atractivo. Otras funcionan en forma diferente debido a que su ambiente externo es hostil.

Para que la compañía tenga éxito debe ajustar su estrategia al ambiente industrial y el contexto nacional de una organización en su ventaja competitiva.

Para que tenga éxito es necesario analizar su ambiente externo y es necesario hacer uso de las herramientas como FODA en este caso aplica las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS que la Empresa puede tener en su entorno, Mas adelante se detalla el análisis foda.

4.1.4.1 Gobierno

En una Industria que trata de innovar para ser competitivo en el mercado y participar en un nivel alto. En estas industrias para la inversión es de importancia ya que mientras mas se invierte en una Empresa tiende a ser más productiva y a generar más empleo lo cual necesitan los países sub. Desarrollados como Guatemala.

4.1.4.2 Economía

Guatemala es un País con una extensión de 108,880 kilómetros cuadrados y una población estimada para el año 2010 es de 14,631,613. Habitantes.

El 62% de la población es rural y existen grupos de indígenas con diferente número de idiomas, sin embargo la introducción del producto es por medio de catalogo donde hace llegar la información al usuario final, el cual la mayoría de las personas se dejan llevar por lo ven y lo que prueban y es por eso se trabajara con muestras en su introducción para que el usuario conozcan mas afondo el producto.

4.1.4.3 Análisis Interno

Al hablar sobre un análisis Interno de la empresa es de suma importancia ya que se identificaran todos aquellos aspectos o recursos con que cuenta una empresa y que no se esta aprovechando al máximo de la misma forma se identifican aspectos o detalles que en la empresa no le da importancia y que puede ser de gran utilidad para lograr que la empresa logre su mayor éxito.

Para realizar un análisis interno es necesario la utilización de la herramienta FODA para este inciso aplica las FORTALEZAS con que la empresa cuenta y las DEBILIDADES que puede estar afectando a la misma.

Al realizar un análisis FODA es necesario la utilización de ciertas interrogantes como por ejemplo:

¿Qué?, ¿Para Que?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, y ¿Dónde?
Para dar solución a las posibles debilidades de la empresa.

4.1.4.3.1 Finanzas

Una Industria, como fuente continua de transacciones, busca constantemente oportunidades comerciales en el medio ambiente en que se desenvuelve. Por ello busca varias alternativas, obtener buenas utilidades, satisfaciendo así a las personas que confían invertir en el negocio la rentabilidad es la responsabilidad social

principal de un negocio porque obteniendo utilidades una empresa puede ejercer otros deberes para con la sociedad.

Para el financiamiento del negocio es necesario contar con el recurso económico necesario para poder accionar sobre lo planificado y cumplir con los objetivos del presente negocio.

Para este caso será por medio de los accionistas que participaran en el negocio el cumplir con el financiamiento de la introducción de la crema.

4.1.4.3.2 Ventas.

Participación en el mercado.

Es necesario contar con el recurso humano adecuado, persuasivo y necesario en el departamento de ventas para hacer llegar el producto al consumidor de la forma mas adecuada.

Por ello es necesario seleccionar a las distribuidoras necesarias para hacer llegar el producto al consumidor final, por tal motivo desde el momento de nombrar a las distribuidoras (señoras amas de casa con iniciativa). Se utilizaran las estrategias adecuadas para seleccionar a las distribuidoras. Esto se da por medio de las supervisoras de ventas por regiones y zonas.

4.1.4.3.3 Recursos Humanos.

Toda organización necesita mantener un ordenamiento jerárquico adecuado para clarificar los diferentes puestos que se puedan dar en los diferentes departamentos de una organización y ser ordenados en la industria establecida.

La empresa realizara un análisis periódico de las necesidades del personal para las distintas áreas, bien para incrementarlo por la expansión o readaptarlo a otros cargos por cambios en el sistema. Además de promoverlo e incentivarlo mediante actividades sociales, culturales y de capacitación; con personal especializado, involucrando a todos independientemente del nivel jerárquico.

Tabla II Número de empleados puestos en la industria en estudio.

PUESTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente general	1
Gerente de distrito	1
Supervisoras	8
Gerente de producción	1
Regente	1
Gerente de mercadeo	1
Encargado de compras	1
Jefe de contabilidad	1
créditos y cobros	3
Operarios	12
Auxiliar de contabilidad	1

4.1.4.3.4 Organización

Como se menciona anteriormente, la organización de la empresa depende mucho de sus equipos de trabajo, por lo que la empresa en estudio respeta la jerarquía de cada departamento para crear el buen ambiente laboral y lograr el mejor trabajo en equipo.

4.1.4.3.5 Fortalezas y Debilidades

ANÁLISIS FODA:

La empresa utiliza esta herramienta principal para tener un diagnostico de su empresa y poder asi emprender acciones para lograr sus objetivos deseados.

Tabla III FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Muestras físicas de cremas. • Muestras de catálogos. • Capacitación constante. • Promociones. • Apoyo financiero. • Calidad. • Buena Presentación del producto. • 2 Presentaciones. <p>continúa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Aromas diferentes de la crema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto es Nuevo en el Mercado. • Falta de Experiencia en ventas de cremas. • Conformismo. • Perdida de tiempo. • Incumplimiento de Pedidos. • Abuso de Poder. • Desorden de inventario.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la Participación. • Satisfacción del Cliente. • Desarrollo Laboral • Fidelidad al producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Dirigentes Sin Conocimiento. • Falta de Ética por Parte de los Distribuidores. • Perdidas de Ingresos Económicos

Tabla IV. Diagnóstico de Fortalezas

Qué	Para Qué	Por Qué	Cómo	Cuándo	Dónde
1. Muestras Físicas de cremas	Lo conozca el usuario	Crea la necesidad de utilizarla	Por medio de las distribuidoras (consejer- -ras)	En cada entrega de papelería y muestras a distribuidoras.	En las diferentes áreas de introducción de ventas
2. muestras de catálogos	Lean la información necesaria del producto	Llega la información hasta sus hogares	Por medio de distribuidoras	Cada pedido de mes	Con las distribuidoras
3. capacitación constante	Conoce bien el producto.	Asi conoce los beneficios del producto	Con la ayuda de la regente	Constantemente	En la empresa.
4. promociones	Incrementar las ventas	Se desea lograr el crecimiento	En el catalogo de mes	Cada pedido de mes.	Con las distribuidoras

Continuación

Qué	Para Qué	Porqué	Cómo	Cuándo	Dónde.
5. apoyo financiero	Para financiar el nuevo producto	Ayuda a la introducción del nuevo producto	Con el aporte de accionistas.	Se quiera reabastecer el stock.	En los bancos del sistema.
6. calidad	Los productos estén en buen estado	El cliente es lo primero	Controlando los puntos críticos del proceso	Al manufacturar el producto.	En la planta de producción
7. 2 presentaciones del producto	Tengan de donde escoger	Es necesario tener opciones	Con 2 volúmenes diferentes.	En la producción y manufacturación	En las ventas por distribuidoras
8. servicio	Satisfacción del cliente	Se proyecta alcanzar el objetivo y la misión	Entrega a tiempo buena atención	Lo requiera las distribuidoras	En la distribución en la empresa

Tabla V Diagnóstico de Debilidades

Qué	Para Qué	Por Qué	Cómo	Cuándo	Dónde
2. incrementar la experiencia en venta de cremas	Incrementando las ventas	Ayudar a obtener crecimiento en ventas	Conociendo el producto	Se ingrese el producto	En la empresa
3. evitar el conformismo	Incrementar las ventas	Ayudara al incremento de incentivos	Al incrementar las ventas incrementar las comisiones	Con los pagos mensuales	En la empresa
4. disminuir Perdida de tiempo en entregas de pedidos.	lograr mejor aceptación por el cliente	La empresa crea fidelidad en la compra del producto.	Cubriendo cada departamento con sus funciones a tiempo	Se prepara la entrega de pedidos	En la empresa

Tabla VI Diagnóstico de Oportunidades

Qué	Para qué	Por Qué	Cómo	Cuándo	Dónde
1. Incremento de la participación.	Incrementar la producción ,ventas y utilidades	Ayudar a posicionarse en el mercado	Buscando mas distribuidoras por medio de las supervisoras	Al ingresar el producto	En el mercado
2. Satisfacción del cliente.	Incrementar la aceptación del producto.	Abre espacio al ingreso de otros productos	Brindando una buena atención al cliente	En la Presentación. del producto.	En el mercado.
3. fidelidad al producto	Lograr posicionamiento del producto.	Logra incrementar el nivel de ventas	A traves del buen servicio y calidad del producto.	Conozcan el producto	En el mercado nacional.

Tabla VII Diagnóstico de Amenazas

Que`	Para Qué	Por Qué	Cómo	Cuándo	Dónde
1. competencia	Estar siempre a la vanguardia	Se compete a nivel de mercado	Variedad de productos	En todo momento	En el mercado nacional
2. dirigentes sin conocimiento	Se necesita tener un conocimiento sobre productos	Asi se toma decisiones acertadas	Capacitación por personal especializado.	Constantemente y con personal nuevo	Área de mercadeo

4.2 Análisis de Portafolios

4.2.1 Matriz de Crecimiento y Participación

La matriz de crecimiento y Participación se utiliza para asignar recursos a una cartera de distribución del producto, la cual consiste en analizar la Participación en el Mercado de los Productos que la empresa fabrica.

Esta matriz muestra cuatro cuadrantes, en la que da a conocer el significado del mismo; el Primer Cuadrante será para Identificar una participación alta en el Mercado y muy competitiva, el segundo Cuadrante identifica a los productos con posición muy competitiva y bajo crecimiento, el tercer cuadrante se refiere a una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento.

Tabla VIII Matriz de crecimiento

T a s a de Crecimiento	X1	X2	ALTO
	X3	X4	BAJO
	ALTO	BAJO	

Posición de Mercado de la compañía.

Lo expuesto anteriormente, nos da ha entender la importancia de hacer un análisis respecto de los productos que la empresa fabrica, lo importante es llevar el producto al primer cuadrante, alto crecimiento y participación en el mercado.

4.3 Formulación de estrategias de Mercadeo.

Tomando en cuenta el análisis FODA así serán las estrategias de mercadeo a desarrollar.

Tabla IX Estrategias y tácticas de mercadeo

Estrategias	Tácticas	Costo Q	Periodo	Responsabilidad
Ampliar cobertura	Incrementar las regiones en el incremento de las ventas	Gasto de acuerdo a las ventas	mensual	De supervisoras
Mantener la calidad del producto.	Control de la formulación	00.00	Constantemente	Regente
Mejoramiento del servicio al distribuidor	Entrega a tiempo del producto	Proporciona l a los 25 productos	mensual	transportistas
Personal de ventas, conozca bien el producto.	Capacitación	tiempo	1 vez al mes	Regente y calidad
Formación de la participación.	Incremento de las distribuidoras por medio de las supervisoras	Q6.00 por distribuidora.	mensual	Supervisora de ventas
Proporcionar muestras	Muestras gratis a nuevas distribuidoras	Q.10.00 por nueva distribuidora.	mensual	Supervisoras
2 presentaciones del producto	2 volúmenes diferentes	Incluido precio costo	Durante la participación	Mercadeo

4.3.1 Estrategias de Diferenciación

Las estrategias de diferenciación para la Empresa en estudio. Buscan explotar sus fortalezas que el producto presenta en cuanto a la calidad del Producto, la presentación, el servicio y la distribución del mismo.

Calidad:

Cuenta con características que hace que la crema deja la piel suave y humectante por más de 24 horas.

Presentación del producto:

La Presentación más aceptada en la encuesta es de 360 ml será esta la que ingresara al mercado antes de la de 210 ml se ingresara mas adelante cuando se conozca ya la anterior presentación de 210 ml dará el beneficio de poder cargarlo porque es más fácil. En la que ayudara a elegir de acuerdo a la disposición de cada usuario. Para las dos presentaciones existe dos aromas camelias y azhaleas.

Presentacion del producto en estudio



Servicio y Distribución:

La distribución será personalizada a la consejera en la fecha especificada por la Empresa para entregar su producto a tiempo acorde a la programación de la empresa.

4.3.2.1 Relación Producto-Mercado

a) Producto

La Empresa en estudio Se dedica a la producción, venta y distribución de productos farmacéuticos y cosméticos para la belleza y salud para todas las personas que les interesa tener buena salud y sobre toda para la belleza del sexo femenino. En la que el producto en estudio se dara a conocer con sus respectivos aromas de camelia y azaleas.

b) Mercado

El principal mercado que atenderá primero será el mercado Capitalino, al lograr la buena aceptación del mismo seguirá extendiendo sus canales de distribución en el Interior de la Republica; para lograr una Penetración alta en el Mercado y lograr una alta tasa de crecimiento y posicionamiento en el mercado competitivo.

Dentro de los diferentes segmentos de Mercado que se Pretende abastecer será
Departamentos
Municipios de los diferentes Departamentos,

Todo a través de los canales de distribución que se le llevara el producto al detallista para hacer llegar el producto al consumidor final.

4.3.3.2 Nivel de Inversión

Se busca lograr un crecimiento alto en la participación en el mercado para recuperar la inversión de una forma mas rápida en cuanto, a la estrategia que se establecerá para incrementar la participación, no es mas que incrementar el numero de consejeras que pueda hacer llegar el producto al usuario y la forma de lograr incrementar será por medio del Reclutamiento de personal incrementando el 10% de consejeras mensualmente.

Quien se encargara del incremento será directamente las supervisoras (Personal de Ventas).

4.4 Formulación de escenarios a Corto y largo plazo

La importancia de los escenarios es importante para hacer una simulación de lo que podría obtenerse en un tiempo determinado. Hablando de ventas a corto y largo plazo.

Para la Empresa en estudio implementando las estrategias que se determinaron anteriormente lograríamos el incremento de las ventas en la línea de cremas para damas. Con una meta determinada de 500 envases mensualmente en las 2

presentaciones. El incremento en las ventas va de la mano con el incremento de las consejeras.

4.5 Elaboración de Programas y Planes de Acción.

Un programa comprende una secuencia de actividades o tareas asignadas respecto al uso de los recursos que deben emplearse y a los elementos para llevar acabo las acciones útiles para que puedan respaldar un proyecto de inversión respecto al capital financiero empleado en el mismo por lo que a continuación se detallara.

4.5.1 Programas

La importancia de realizar un programa de ventas es para garantizar el éxito del producto y la aceptación en alto grado en el mercado. Y se afirma que la fuerza de ventas debe preocuparse;

por algo más que conseguir ventas, debe saber como satisfacer al cliente y como obtener utilidades debe saberse como analizar la información sobre ventas medir el potencial del mercado.

Todas las compañías compiten entre si para conseguir pedidos, de manera que la estrategia se basara en la comprensión del proceso de compra del cliente.

Seguidamente se define el programa de diseño de la fuerza de ventas:

FORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La estructura más conveniente a utilizar será la de ESTRUCTURA TERRITORIAL DE VENTAS. Ya que en esta estructura habrá una supervisora de ventas será la responsable del territorio exclusivo asignado de toda la línea de la empresa

DIMENSIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Después de la estructura territorial lo importante es analizar el tamaño de su fuerza de ventas en cuanto al número de vendedores, que esta distribuido por zonas y municipios del departamento, se asigna a una supervisora la que incrementara la cartera incrementando el número de consejeras.

COMPENSACIONES DE LA FUERZA DE VENTAS.

Para que el personal de ventas se encuentre motivado en la empresa el pago de las supervisoras consiste en:

Sueldo base.

Bono por lograr objetivos de ventas.

Bono por incremento de consejeras.

Depreciación de vehículo.

Bonos de gasolina para el vehículo.

Esto ayuda el incremento de motivación en la compensación en la fuerza de ventas.

4.5.1.1 Capacitación de Personal

Muchas empresas acostumbran mandar a sus nuevos vendedores al campo casi inmediatamente después de su contratación se les proporcionan bloques de pedido instrucciones generales para vender.

Pero para tener los mejores resultados con los reclutados es necesario dar una capacitación. Los nuevos vendedores deben pasar desde semanas hasta meses en capacitación la empresa en estudio realizara un programa de capacitación esto lograra obtener un mejor resultado en cuanto al desempeño de sus nuevos colaboradores, en este caso para el departamento de ventas ya que conociendo el producto y para lograr en nuestro medio se ve en la necesidad de capacitar un mes a los nuevos vendedores que normalmente no tienen ninguna información del producto de la empresa o experiencia en la misma, en otros casos cuando se tiene el personal con experiencia basta con que conozca el producto el cual será llevado a la venta.

Los programas de capacitación tienen varios objetivos entre ellos:

- Conocer su Compañía e Identificarse con ella.
- Objetivos y trayectoria de la empresa.
- Organización.
- Estructura Financiera e Instalaciones.
- Productos y mercados principales.

- Productos de las compañías.
- El proceso de fabricación y su procedimiento.
- Como conocer las características de sus clientes y necesidades.
- Aprender el arte de vender.
- Argumentos de venta para cada producto.
- Procedimientos de campo y sus responsabilidades.

4.5.1.2 Promoción de Ventas

Como lo estudian los mercadólogos es necesario analizar en primer lugar un incentivo mínimo para realizar las promociones en las ventas del producto y mientras mayores sean estos mejores serán las ventas.

En este proyecto las promociones a implementar consiste básicamente en asignar niveles de ventas este será de 3 niveles y se asignara un premio diferente por nivel y de acuerdo a los resultados que se obtienen se aumentara el nivel de premio a regalar mensualmente al distribuidor; para el cliente o consumidor consiste en ingresar el producto dejando de ganar 2 quetzales en cada presentación del producto para su introducción, al lograr el crecimiento se normalizara el producto con el precio estipulado por volumen.

4.5.1.3 Publicidad

Esta actividad es de suma importancia porque para darse a conocer el producto en el mercado es necesario realizar la publicidad.

En la que se promueve el producto en los medios por lo que la publicidad de esta area será por medio de volantes, vallas publicitarias y sobre todo por medio del catalogo de ventas y será demostrado por medio de las distribuidoras (consejeras) proporcionara muestras del producto y en ella se conocerá el producto.

4.5.1.4 Penetración con fuerza mayor del mercado interior

Cumplir con un 40% De participación de la empresa en el interior del país en la venta de las cremas, una vez aceptado el producto se eleva la participación en la compra de la misma.

Se asigna una supervisora de región en la que se encarga de contactar a los clientes, dar a conocer el producto, tomando en cuenta que la supervisora de zona debe tener el conocimiento tanto de la Empresa como de las estrategias de negociación y sobre todo experiencia en la industria, el conocimiento del producto en si.

Este proceso tiene una duración de 1 mes para que se puedan tener pedidos del producto en la empresa es decir que la

empresa recibe los pedidos de cada campaña que se da una vez cada mes.

4.5.2 Planes de Acción

La industria en estudio llevara a cabo los siguientes planes:

4.5.2.1 Producción

El gerente de planta, produce basado en la proyección de mes de las cremas hidratantes para cumplir con el objetivo y cumplimiento de los pedidos a los clientes a través del programa del departamento de ventas que maneja la gerente de distrito basado en sus objetivos de ventas, que se realiza con las supervisoras de sus departamentos.

4.5.2.2 Mercadeo

El plan mercadeo es de suma importancia para la penetración de la crema en el mercado, por lo que es sumamente importante realizar estas diferentes actividades; para lograr rápidamente la aceptación de la crema.

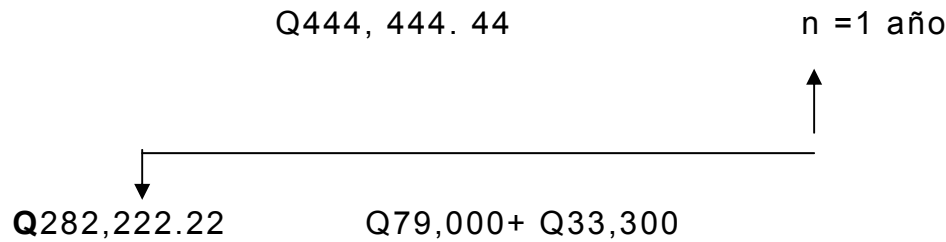
Tabla X Actividades para el Plan Mercadeo

ACTIVIDAD	DURACION (meses)
Capacitación del personal	1
Promoción de ventas	2
Publicidad	2
Penetración de mercado al interior del país	3

4.5.2.3 Financiero

Como se indico anteriormente que la empresa cuenta con lo económico por medio de los accionistas involucrados para trabajar el negocio y/o proyecto, es necesario verificar que la introducción del nuevo producto sea rentable; por lo que se evaluara por medio de las siguientes herramientas.

La proyección para 4,000 litros de crema, durante un año se evalua la recuperación del capital, teniendo un costo inicial de Q282,222.22, costo anual de Q112,300.00 en recursos físicos y humanos, una tasa de descuento del 10% y los ingresos por las ventas es de Q444,444.44, por lo que se demuestra a continuación.



Io = Inversión Inicial.

Y_t = representa el flujo de ingresos del proyecto.

E_t = representa el flujo de egresos.

i. = tasa de descuento.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_o$$

$$VAN = -282,222.22 - 112300\{(1+0.10)^1 / i*(1+0.10)^1\} + 444,444.44 \{(1+0.10)^1 / i*(1+0.10)^1\}$$

$$VAN = -282,222.22 - 112300(0.909090909) + 444,444.44 (0.909090909)$$

$$VAN = \mathbf{19,727.26}$$

TIR = 0

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_o$$

$$0 = -282,222.22 - \frac{112300 + 444,444.44}{(1+r)^1}$$

$$282,222.22(1+r)^1 = Q332,144.44$$

$$1+r = 1.176889757$$

$$r = 0.176889757$$

$$r = 17.68\%$$

Relación Beneficio Costo

B / C

$$B = +444,444.44 (0.909090909) = Q 404,040.4$$

$$C = -282,222.22 - 112300(0.909090909) = - Q 384,313.13$$

$$B / C = Q 404,040.4 / Q384,313.13 = 1.05$$

Considerando los datos obtenidos, se determina que el proyecto es rentable a un año por lo que se recomienda emprender el proyecto, habiendo utilizado las herramientas de evaluación VAN, TIR Y R B/C.

Unidades	Cantidad	Quetzales
360 litros	1715	68,600
4000 litros	11,111	444,444.44

5. RETROALIMENTACIÓN DEL DISEÑO

Toda empresa o actividad necesita llevar una retroalimentación de sus actividades para verificar que tanto se están cumpliendo las actividades planeadas.

5.1 Organización y Responsabilidad de la Planeación

La empresa produce productos cosméticos, como toda empresa trabaja en base a organigramas y por supuesto teniendo cierto nivel jerárquico entre los puestos. Por tal motivo ellos trabajan como equipo entre departamentos donde es necesario hacer que las estrategias y objetivos propuestos se lleven a cabo por medio de una dirección y responsabilidad que este recaiga entre jefes por departamentos.

Es así como se asocia cada una de las estrategias de divisiones y departamentos, en la estrategia global de la empresa, esto es necesario para que la empresa tenga una coordinación y armonía bien definida en sus partes organizacionales para que eso ayude a fijar un rumbo estratégico asignado.

5.1.1 Responsabilidades de los departamentos

Cada puesto dentro de cada departamento radica, la responsabilidad; para el cumplimiento del proceso estratégico; ya que el objetivo global se tiene claro, tal como la concientización de cada individuo en los diferentes departamentos de la empresa, es por ello que sus tareas serán encaminadas hacia el cumplimiento de la estrategia. Por otro lado la actitud del estilo gerencial con que actúen los ejecutivos, el sentido de responsabilidad que cada individuo posee y el apoyo que cada departamento en general se imponga para lograr los mejores resultados.

5.1.2 Coordinador general de la Planeación

Para llevar adelante los planes bien elaborados con miras a los cambios de la empresa, es indispensable que haya una función coordinadora general, dentro de su planeación estratégica, por lo que el jefe de cada departamento quien responderá por su departamento hacia la gerencia general; debe proceder de la siguiente manera.

- a) se siguen las líneas de autoridad, por el flujo de órdenes desde el superior hasta el subordinado, utilizando los canales del sistema organizacional.

- b) se organizan grupos que trabajan por un objetivo común.

- c) Oportunamente se fortalece la calidad y eficiencia de cada departamento y cada jefe y subjefe serán los responsables de sus esfuerzos hacia la coordinación general de la planeación, cuya responsabilidad es del propio gerente de la empresa.

5.2 Técnicas de Control

Es necesario mencionar que las técnicas de control son procedimientos o métodos usados en una organización, para controlar, supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Para que la industria lleve un mejor control de funcionamiento mediante la implementación de las estrategias de comercialización y de organización hará uso de la técnica más comúnmente usada que es el presupuesto, ya que este comprende la formulación de presupuestos, tal como se presenta a continuación.

5.2.1 Presupuestos

Para tener una perspectiva mas clara acerca de un presupuesto es que se base a planes futuros en términos numéricos, para lo cual se detallara.

Recurso humano

- 1 Gerente de distrito
- 1 Gerente de producción
- 1 Regente
- 1 Gerente de mercadeo
- 1 Encargado de compras
- 1 Jefe de contabilidad
- 1 Auxiliar de contabilidad
- 3 Encargado de créditos y cobros
- 12 Operarios
- 8 supervisoras

Recursos físicos

Muestras	Q1, 800. 00
Vallas publicitarias	Q15, 000.00
Insumos de mantenimiento	Q 2 ,000. 00
Programa para recepción de pedidos	Q 4, 500. 00
Material de capacitación	Q 3, 000. 00
Catálogos de ventas	<u>Q 7, 000. 00</u>
Total	Q 33,300. 00

Se dispone que el presente presupuesto esta sujeto a cambios, según lo que dispondrá, finalmente los mandos superiores dentro de la empresa, se determina el presupuesto de los recursos físicos es de Q33,300.00. y Q79,000.00 en recursos humanos tomando en cuenta un periodo de tiempo de 1 año.

5.2.2 Datos estadísticos

La importancia de utilizar un control por medio de los datos estadísticos, es para llevar la información más clara y concisa; ya que esta información que resulta en cuanto a la producción, ventas que se estén llevando a cabo para luego procesar los datos estadísticamente por medio de tablas o gráficos estadísticos.

5.3 Técnicas de evaluación

Para que una evaluación se de es necesarios emplear una técnica en este caso se usara Pert ya que permitirá a la empresa establecer la existencia de problemas en áreas como costos o entregas de pedidos a tiempo.

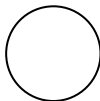
Para esta técnica, es necesario identificar cada una de las actividades más importantes de este y será realizado por el equipo encargado en la que también tendrá que determinar la secuencia de las actividades e indicar quien será responsable de cada

actividad en la que también se debe calcular el tiempo para cada una de ellas.

SIMBOLOGIA PERT

EVENTO

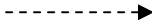
FIGURA



Circunferencia

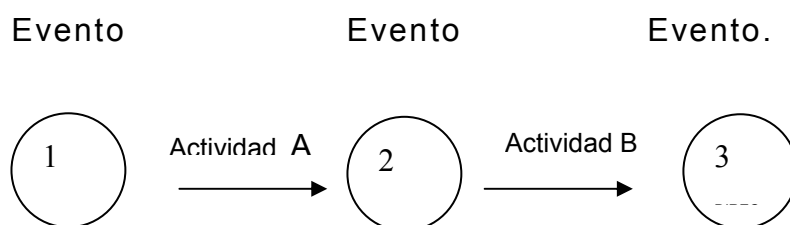
Actividad

No Actividad



El procedimiento será el siguiente:

1. Formular una lista de todas las actividades que se requieren llevar a cabo, sin importar el orden y cada una de las actividades se representa con una flecha.
2. indicar que actividad debe ir primero y cual debe ir después; la primera constituye un prerrequisito previo a la actividad que se este considerando, mientras que la segunda no se puede dar mientras que la primera no se cumpla. También se puede dar actividades simultaneas, cuando se da el caso que no existe un requisito anterior ni posterior respecto de la que se esta tomando en Cuenta para la siguiente ordenación.
3. trazo de la red: cada actividad tiene en el diagrama un evento por punto de origen y otro por punto de finalización.



Es necesario numerar los eventos, procurando que los números sigan el mismo orden.

Las actividades se identifican con los números de los eventos en los que comienzan y terminan.

De un mismo evento pueden salir cada una o varias actividades y a un mismo evento pueden llegar varias actividades, ya que no podemos continuar con otro evento mientras no se tiene por completo la inmediata anterior.

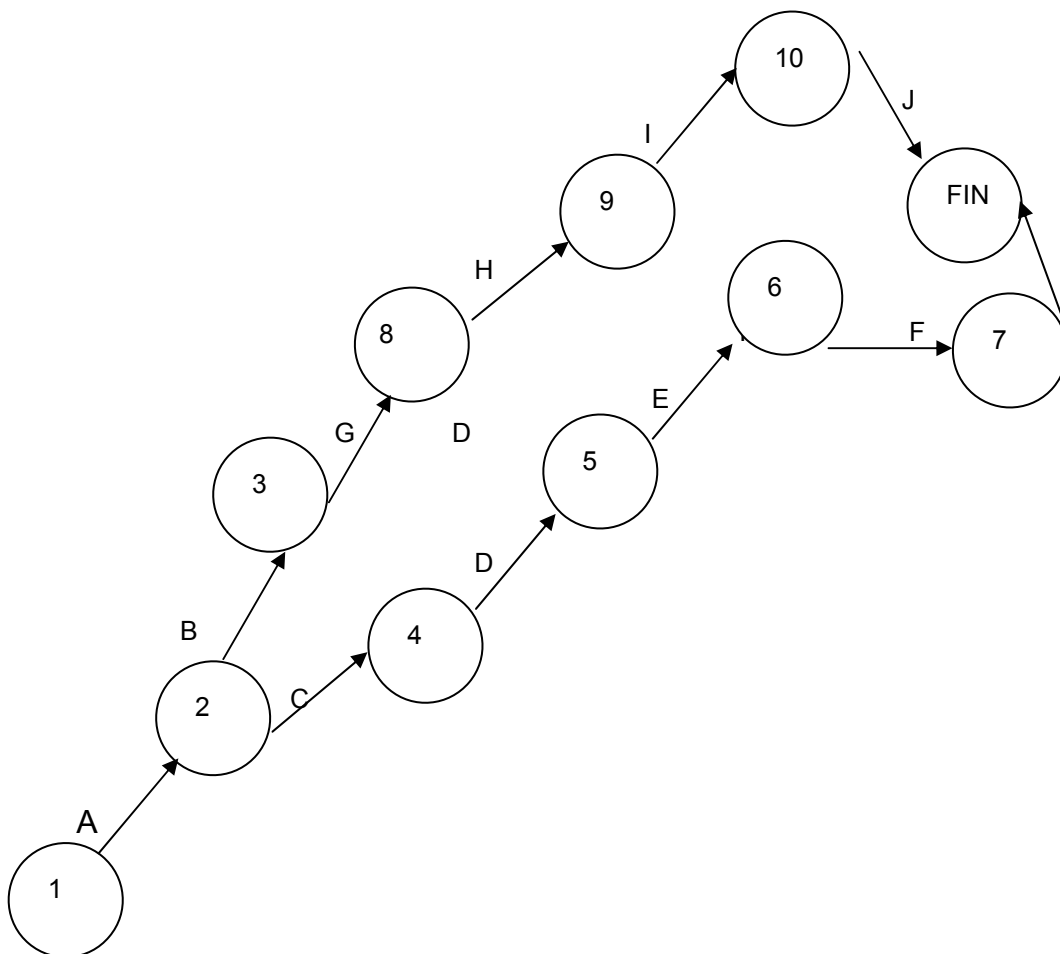
3. El siguiente paso es calcular la ruta crítica, consiste en la secuencia de eventos de mayor duración que no tienen tiempo de holgura o esta es la menor posible.

Actividades y tiempos para la campaña de venta en un mes.

Actividad Laboral	descripción de la actividad	actividad anterior	tiempo esp. de trabajo	Tiempo de inactividad
A	análisis de promoción Del producto por campaña	-----	4	1
B	proyección de Venta	A	2	0
C	preparación del Catalogo, impresión	A	8	2
D	colocación de los Catálogos en sobre	C	2	1
E	entrega de catálogos a Supervisoras	D	1	0
F	reunión con Consejeras y entr. Cat.	E	3	1
G	compra de materia prima	B	5	1
H	manufactura del producto y embasado	G	5	1
I	empaque del producto por Pedido y orden por area.	H	2	0
J	entrega de pedidos A consejeras.	I	5	1
Total de tiempo de trabajo			37 días	
Total de tiempo de inactividad			8 días	

Total de días esperado de trabajo para la campaña es de 37 se convierte en un ciclo de trabajo, tomando en cuenta que no debe finalizar el ciclo para dar inicio a otro.

Figura 6 Red Diagrama Pert en una Campaña



$$A(4)+B(2)+C(8)+D(2)+E(1)+F(3)+G(5)+H(5)+I(2)+J(5)= 37 \text{ DIAS}$$

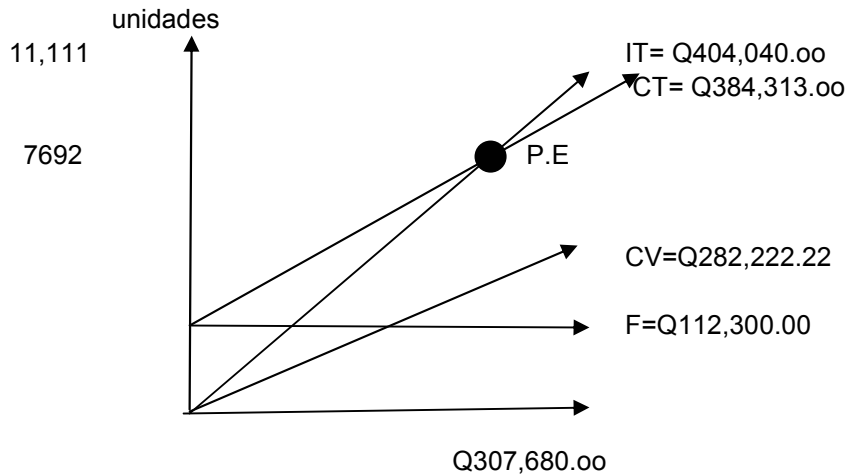
5.3.1 Análisis de Costos

Se establece que un análisis de costos toma en cuenta todos los costos que se relacionan en la elaboración de un producto en especial y para la crema que es el producto que se está analizando toma en cuenta clasificando y deduciendo su costo total de producción.

Una relación de costo se puede visualizar a través de un análisis de punto de equilibrio, esto se da cuando los ingresos totales es igual a los costos totales.

El punto de equilibrio se visualiza a través del gráfico cuando se cruzan las líneas de ingresos totales es igual a los costos totales; cuando se tiene una cantidad que se encuentran abajo del punto de equilibrio nos da a entender que estamos teniendo pérdida, en caso de que la cantidad se encuentra arriba del punto de equilibrio nos da a entender que el resultado obtenido es ganancia y esto es aplicable cuando se tiene tanto las ventas de la misma.

Figura 7 Gráfica del Punto de equilibrio



El punto de equilibrio lo podemos obtener de la siguiente fórmula.

PE = Punto de Equilibrio.

F = Costos Fijos.

PV = Precio de Venta Unitario.

CPV = Costo Variable Promedio.

$$PE = \frac{CF}{(PV - CPV)}$$

$$PE = \frac{Q112,300}{(40 - 25.4)} = Q7,692.00$$

En la Planeación Estratégica, estas variables se consideran en un análisis de ambiente, y predicción del ambiente, lo cual permite hacer punto de equilibrio a largo plazo.

En la empresa sus costos no radica precisamente en la producción si no que radica en la implementación de las estrategias de comercialización y de organización, esta es una inversión que lograra recuperar y aumentar las ventas, y por ende una ampliación en las líneas de producción que corresponde a las líneas de cremas para damas. Asi mejorar el servicio personalizado que se dará al cliente y aumentar el número de clientes, por tanto al vender una cantidad de 7,692 unidades de crema a un precio de Q40.00 se localiza el punto de equilibrio del proyecto.

5.3.2 Análisis financiero

El análisis financiero es una herramienta sumamente importante ya que por medio de ello se pueden tomar decisiones importantes. Tal es el hecho que los estados financieros deben contener la información que ayude al usuario a evaluar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión.

Es por ello que al realizar, el estado de costo de producción se pudo definir el precio del producto para la venta; utilizando herramientas como el VAN, TIR, R B/C se logro la verificación si el proyecto es rentable por medio del uso de las herramientas, antes mencionadas y calculadas.

CONCLUSIONES

1. El plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa, permite mejorar y aprovechar sus capacidades con la ampliación de las oportunidades.
2. El producto, es aceptado por el público en presentación de 360 ml. como introducción en el mercado, dato que se obtuvo en la encuesta realizada.
3. El proyecto es rentable, por lo que el capital es recuperado en un año, utilizando las herramientas VAN, TIR, R B/C.
4. Según el diagnóstico realizado, mediante la técnica FODA, permitió establecer su situación actual y definir las estrategias a implementar.
5. Es necesario brindar capacitación personal y profesional a los empleados de la empresa, por medio de talleres motivacionales.

RECOMENDACIONES

1. Es importante el ingreso en primera instancia del producto de la presentación de 360 ml. para posteriormente ingresar la presentación de 210ml.
2. Es recomendable el ingreso de muestras del producto, en el mercado, para su rápida aceptación.
3. brindar capacitación a los empleados en cuanto al uso y manejo del producto mediante charlas motivacionales, talleres y conferencias, por expertos en la rama.
4. implementación de bifoliales, para informar del producto a los distribuidores.
5. Implementar estrategias de distribución, cobertura de mercado, estrategias de distribución a mayoristas, para lograr el crecimiento del producto en el mercado, para la venta por catálogo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Don Hellriegel john w. slocum, Administración de Empresas Séptima Edición, Mexico 1998.
2. Richard I. Levin, Estadística para Administradores, 2da Edición.
3. 2 DA. Charles W. Hill Garethr Jones, Administración Estratégica, 3ra. Edición.
4. Hick Herber G .Administración y Organización desde un punto de sistemas y Recursos Humanos. México 1997.
5. Planeación y organización de Empresas, Mc Graw Hill,7ª Edición.

