



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL
BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS**

María Izabel De León Godínez

Asesorado por la Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola

Guatemala, mayo 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL
BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARÍA IZABEL DE LEÓN GODÍNEZ

ASESORADO POR LA INGA. ALBA MARITZA GUERRERO ESPÍNOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Roballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquin
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADORA	Inga. Rosybel Alheli Suchini Morales
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 23 de noviembre de 2009.



María Izabel De León Godínez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala, 21 de marzo del 2011

Ing. Cesar Ernesto Urquizu
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio le envié el informe final del trabajo de graduación titulado "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS" que fue desarrollado por la estudiante María Izabel de León Godínez, quien se identifica con carné No. 200117572.


Cabe mencionar que las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo de la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final beneficiaran a la sociedad en general.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente

ID Y ENSEÑAR A TODOS


Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López
Colegiado activo 4611
Asesor de Trabajo de Graduación

ALBA MARITZA GUERRERO DE LOPEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. 4611



REF.REV.EMI.108.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS**, presentado por la estudiante universitaria **María Izabel de León Godínez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Victor Hugo García Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Victor Hugo García Roque
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 5133

Guatemala, julio de 2011.


/mgp



REF.DIR.EMI.122.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS**, presentado por la estudiante universitaria **María Izabel De León Godínez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2013.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL BORDADO PERSONALIZADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS**, presentado por la estudiante universitaria: **María Izabel De León Godínez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
Decano



Guatemala, mayo de 2013

ACTO QUE DEDICO A:

Jehová Dios

Por iluminar mi camino y ser la fuente de sabiduría, digno eres de recibir la gloria, la honra y el poder, porque tu creaste todas las cosas, y a causa de tu voluntad existieron y fueron creadas.

Mi padre

Raúl De León, por apoyarme y guíarme en el camino del bien.

Mi madre

Alba Marina Godínez, por su gran amor, ejemplo, apoyo incondicional y oraciones fue posible hacer de mí, lo que hoy soy.

Mi hermano

Ilmar De León, por ser la fuente de inspiración para seguir alcanzando mi sueño, gracias a tu gran amor, apoyo moral y económico logré culminar mis estudios profesionales.

Mi hermana

Silvia De León, por tu gran compañía, comprensión y apoyo incondicional he logrado llegar a este día tan especial de mi vida.

Mi hermano

Hugo De León, gracias por tu gran amor, apoyo y comprensión. Jehová me ha dado la esperanza de volverte a ver en el paraíso.

Mi hermana

Wendy De León, gracias por estar a mi lado hasta el día de hoy y el apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTOS A:

- Empresa ALEKO S.A.** Por abrir sus puertas y permitirme realizar este proyecto.
- Inga. Alba Maritza Guerrero** Por su asesoría, guía, orientación y por compartir sus conocimientos que hacen de mí una buena formación profesional.
- Inga. Rita De León** Por compartir experiencias, conocimientos profesionales y por su apoyo incondicional.
- Amigos de promoción** Por el apoyo y motivación a lo largo de la carrera, a Manuela Vidaurre, Rosa Dubón, Claudia Jordán, Paola Cuxil, Glenda Chinchilla, Luis Fernando Celis y Lisette García.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** Institución fuente de mi conocimiento y formación profesional.
- Todas las personas que contribuyeron con mi desarrollo profesional** Por brindarme su apoyo y amistad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XV
GLOSARIO.....	XVII
RESUMEN.....	XXI
OBJETIVOS	XXV
INTRODUCCIÓN.....	XXVII
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. ¿Qué es una planeación estratégica?.....	1
1.1.1. Propósito de la planificación.....	7
1.1.2. Planeación y desempeño.....	8
1.1.3. Tipos de planes.....	8
1.1.3.1. Planes estratégicos comparados con planes operacionales	9
1.1.3.2. Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo	10
1.1.3.3. Planes específicos comparados con planes operacionales	10
1.1.3.4. Frecuencia de uso.....	10
1.1.4. Programa de panificación estratégica y presupuestos	11
1.1.4.1. Programa de planificación estratégica	11
1.1.4.2. Presupuestos	12
1.2. Misión y visión	13

1.2.1.	La importancia de la misión.....	14
1.2.2.	Características de la visión.....	15
1.3.	Objetivos.....	16
1.4.	Metas.....	17
1.5.	Cultura organizacional y el entorno.....	17
1.5.1.	Cultura organizacional.....	17
1.5.2.	Entorno.....	19
1.6.	Investigación de mercado.....	21
1.6.1.	Fases del estudio de mercado.....	22
1.6.1.1.	Pasos para una investigación de mercado.....	23
1.6.2.	Análisis de las necesidades del mercado.....	24
1.6.2.1.	Mezcla de <i>marketing</i>	24
1.6.3.	Estadística descriptiva, definición de la muestra.....	26
1.6.3.1.	Cálculo de la muestra aleatoria simple.....	29
1.6.3.2.	Cálculo de la muestra de conglomerados.....	31
1.7.	Definición del análisis FODA.....	31
1.7.1.	Fortalezas.....	32
1.7.2.	Oportunidades.....	32
1.7.3.	Debilidades.....	32
1.7.4.	Amenazas.....	32
1.7.5.	Los principales elementos de la empresa.....	33
1.8.	Tipos de estrategias.....	34
1.8.1.	Estrategia de estabilidad.....	34
1.8.2.	Estrategia de crecimiento.....	34
1.8.3.	Estrategia de adaptación.....	35
1.8.4.	Estrategia competitiva.....	36

1.8.5.	Estrategias nacionales, regionales y locales	36
1.8.6.	Estrategias del producto	36
1.8.7.	Estrategias de mercado	37
1.8.8.	Estrategias de precio	37
1.8.9.	Estrategias de penetración, distribución y cobertura.....	37
1.8.10.	Estrategias del personal de ventas	37
1.8.11.	Estrategias de promoción	38
1.8.12.	Estrategias de gasto	38
1.8.13.	Estrategias de anuncio.....	38
1.8.14.	Estrategias de publicidad	38
1.8.15.	Estrategias de investigación de mercado	39
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	41
2.1.	Diagnóstico de la empresa	41
2.1.1.	Descripción de la empresa.....	41
2.1.1.1.	Misión y visión.....	42
2.1.1.2.	Valores.....	42
2.1.1.3.	Objetivos	43
2.2.	Diagnóstico de las condiciones internas de la empresa	43
2.2.1.	Organización.....	43
2.2.1.1.	Descripción de cada departamento	44
2.2.1.2.	Funciones de área operativa y ventas internas.....	47
2.2.1.2.1.	Descripción de puestos	47
2.2.1.3.	Funciones de Área Administrativa y jefe de Producción	49
2.2.2.	Área de Producción	51

2.2.2.1.	Diagnóstico del análisis inicial del bordado	51
2.2.2.1.1.	Bordados de entrega inmediata	52
2.2.2.1.2.	Bordados por mayoreo.....	52
2.2.2.1.3.	Bordados con digitalizaciones especiales.....	52
2.2.3.	Proceso de producción de bordados	57
2.2.3.1.	Descripción del proceso.....	57
2.2.3.1.1.	Preparación de la prenda	58
2.2.3.1.2.	Operación de marcaje... ..	58
2.2.3.1.3.	Operación de máquina.....	58
2.2.3.1.4.	Operación de despunte....	59
2.2.3.1.5.	Inspección	59
2.2.3.2.	Diagrama de flujo de proceso	59
2.2.4.	Área Administrativa	62
2.2.4.1.	Ventas internas.....	66
2.2.4.2.	Ventas externas.....	67
2.2.5.	Tecnología.....	68
2.2.6.	Recursos humanos.....	69
2.2.6.1.	Políticas de la empresa.....	70
2.2.6.2.	Normas aceptadas para el trabajador ..	70
2.2.6.3.	Llamadas de atención.....	71

3.	PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BORDADOS PERSONALIZADOS Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS	73
3.1.	Investigación de mercado y análisis de sus necesidades	74
3.1.1.	Perfil del universo	76
3.1.2.	Cuestionario.....	77
3.1.3.	Gráficas de resultados	77
3.1.4.	Análisis de resultados	84
3.2.	Análisis FODA	94
3.2.1.	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	94
3.2.2.	Análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa.....	96
3.3.	Metas.....	100
3.4.	Objetivos	101
3.4.1.	Objetivos específicos de la empresa	102
3.4.2.	Objetivos por producto o servicio	103
3.5.	Estrategias del plan	103
3.5.1.	Fijación de estrategias comerciales	103
3.5.1.1.	Producto.....	104
3.5.1.2.	Plaza.....	105
3.5.1.3.	Promoción.....	106
3.5.1.4.	Precio.....	107
3.5.1.5.	Estrategia de diferenciación	109
3.5.2.	Fijación de otras estrategias de la empresa	110
3.5.2.1.	Estrategia de producción u operación	110
3.5.2.2.	Estrategia de recursos humanos.....	111

3.5.2.3.	Estrategias corporativas a corto y mediano plazo	112
3.6.	Fijación de tácticas comerciales y otras tácticas de la empresa	114
3.6.1.	Detalles del servicio.....	114
3.6.2.	Distribución de mercado	117
3.6.3.	Tipos de publicidad adecuados y promociones ..	119
3.6.4.	Estimación y evaluación de precios	121
3.6.5.	Otras tácticas de la empresa	124
3.7.	Programación y presupuesto del plan estratégico	143
3.7.1.	Ordenamiento de recursos	143
3.7.2.	Gráfica de Gantt	144
3.7.3.	Presupuesto	145
3.7.4.	Pronósticos.....	163
3.7.5.	Resultados para la empresa	166
3.8.	Plan contingente	167
3.8.1.	Operaciones estratégicas y cursos alternos de acción.....	169
3.8.1.1.	Simulación de resultados con diferentes variables.....	172
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	179
4.1.	Anuncio de la implementación.....	179
4.1.1.	Capacitaciones	182
4.1.2.	Informes	185
4.1.3.	Procedimientos.....	190
4.2.	Equipo involucrado.....	200
4.3.	Recursos utilizados	203
4.4.	Mantenimiento.....	203

5.	SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA	209
5.1.	Evaluación.....	209
5.2.	Inspecciones.....	212
5.2.1.	Formales.....	212
5.2.1.1.	Generales	212
5.2.1.2.	Críticas.....	215
5.2.2.	Informales	216
5.3.	Auditorías	217
5.3.1.	Herramientas de auditoría.....	217
	CONCLUSIONES.....	221
	RECOMENDACIONES.....	225
	BIBLIOGRAFÍA.....	227
	APÉNDICE	231
	ANEXOS	233

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama empresarial.....	44
2.	Formulario de solicitud de bordado	56
3.	Diagrama de flujo de proceso.....	61
4.	Formato <i>check list</i> de personal.....	63
5.	Formato <i>check list</i> de kiosco	65
6.	Maquinaria	69
7.	Misión y visión propuesta	74
8.	Instrumento de investigación.....	75
9.	Sexo de los encuestados	78
10.	Edad de los encuestados	78
11.	Personas que han utilizado el servicio de bordado.....	79
12.	Temporada del año que los encuestados utilizaron el servicio	80
13.	Empresa que prestan el servicio	80
14.	Cómo calificaron los clientes la calidad del servicio	81
15.	Identificación de la empresa en centros comerciales	81
16.	Personas que necesitan el servicio	82
17.	Frecuencia de los encuestados que usarían el servicio.....	83
18.	Precio dispuestos a pagar por nombre y logotipo.....	84
19.	Segmento de mercado objetivo para bordados	87
20.	Mezcla de mercadotecnia para estrategias comerciales	104
21.	Matriz de estrategias del producto y/o servicio	105
22.	Matriz de estrategias para la plaza.....	106
23.	Matriz de estrategias de promoción.....	107

24.	Matriz de estrategias de precios	108
25.	Matriz de estrategia de diferenciación.....	109
26.	Matriz de estrategias de producción u operación	111
27.	Matriz de estrategia para recursos humanos	112
28.	Matriz de estrategia a corto y mediano plazo	113
29.	Matriz de tácticas del servicio	115
30.	Matriz de tácticas de distribución de mercado	118
31.	Matriz de tácticas de tipos de publicidad adecuados y promociones .	120
32.	Matriz de tácticas de estimación y evaluación de precios	122
33.	Matriz de tácticas para estrategias de diferenciación.....	124
34.	Matriz de tácticas para estrategias de producción u operación	126
35.	Matriz de tácticas para recursos humanos.....	127
36.	Matriz de tácticas para estrategias a corto y mediano plazo	128
37.	Matriz de estrategias y tácticas del producto y servicio.....	130
38.	Matriz de estrategias y tácticas para la plaza.....	131
39.	Matriz de estrategias y tácticas de promoción	133
40.	Matriz de estrategias tácticas para precios	134
41.	Matriz de estrategias y tácticas de diferenciación	136
42.	Matriz de estrategias y tácticas para producción u operación	139
43.	Matriz de estrategias y tácticas para recursos humanos.....	140
44.	Matriz de estrategias a corto y mediano plazo	141
45.	Comportamiento de ventas tienda 1	173
46.	Comportamiento del pronóstico de ventas tienda 1	173
47.	Comportamiento de ventas tienda 2	174
48.	Comportamiento del pronóstico ventas tienda 2	175
49.	Comportamiento de ventas tienda 3	175
50.	Comportamiento del pronóstico ventas tienda 3	176
51.	Comportamiento de ventas tienda 4	177
52.	Comportamiento del pronóstico de ventas tienda 4	177

53.	Reporte de producción	186
54.	Reporte de ventas externas	187
55.	Control de órdenes de producción	188
56.	Control de tiempo improductivo	189
57.	Control de fallas mecánicas	189
58.	Parte A: formato de evaluación	210
59.	Parte B: formato de evaluación	211
60.	<i>Check list</i> de personal	213
61.	<i>Check list</i> de kiosco	214
62.	Modelo de formato para inspecciones planeadas.....	215
63.	Modelo de formato para el aseguramiento de inspecciones planeadas	216
64.	Punto de equilibrio	218
65.	Cálculo punto de equilibrio	219

TABLAS

I.	Diferencia entre estrategia y táctica	2
II.	Diferencia entre políticas y reglas	3
III.	Misión y visión.....	13
IV.	Diferencia entre objetivos y metas	17
V.	Cálculo para el tamaño de la muestra	30
VI.	Misión y visión de empresa	42
VII.	Descripción de puestos.....	48
VIII.	Monitoreo de toma de tiempos	60
IX.	Descuentos	66
X.	Opciones de pedido	67
XI.	Necesidades y deseos	88
XII.	Ventas anuales	89
XIII.	Porcentaje de empresas que han prestado el servicio	90

XIV.	Población guatemalteca (departamento)	91
XV.	Matriz de análisis de fortalezas y debilidades	95
XVI.	Matriz de amenazas y áreas de oportunidad	96
XVII.	Matriz FODA.....	98
XXVIII.	Parte integral de planeación estratégica aplicado a una empresa de bordados personalizados y comercialización de productos varios	145
XIX.	Ventas totales año 2011	146
XX.	Proyección mensual de ventas para el presupuesto 2011	147
XXI.	Presupuesto de compras de insumos.....	148
XXII.	Datos generales de los sueldos.....	149
XXIII.	Salario a pagar durante el ejercicio	149
XXIV.	Porcentaje de imprevistos	150
XXV.	Costo esperado de gastos indirectos de fabricación.....	151
XXVI.	Presupuestos de algunos gastos indirectos de fabricación.....	151
XXVII.	Presupuesto total de gastos indirectos de fabricación	152
XXVIII.	Costo de producción global	153
XXIX.	Datos generales área administrativa	154
XXX.	Salarios a pagar durante el ejercicio.....	155
XXXI.	Datos generales de gastos de operación	156
XXXII.	Egresos totales de sueldos y salarios de planilla.....	156
XXXIII.	Total a pagar IGSS sobre el total de la planilla	157
XXXIV.	Presupuesto de gastos de operación	157
XXXV.	Imprevistos para área administrativa	158
XXXVI.	Presupuesto analítico global para el área administrativa	158
XXXVII.	Cédula de GIF gravados	159
XXXVIII.	Cédula de gastos de administración gravados	160
XXXIX.	Pagos definitivos de IVA.....	160
XL.	Flujo de efectivo	162

XLI.	Pronóstico de ventas para tienda I.....	164
XLII.	Pronóstico de ventas para tienda II.....	164
XLIII.	Pronóstico de ventas para tienda III.....	165
XLIV.	Pronóstico de ventas tienda para tienda IV.....	165
XLV.	Matriz de estrategias para riesgos.....	170
XLVI.	Modelo de programa de implementación.....	180
XLVII.	Calendario de actividades.....	181
XLVIII.	Procedimiento de bordado.....	190
XLIX.	Procedimiento para atención al cliente.....	192
L.	Procedimiento para atención a reclamos.....	194
LI.	Procedimiento para digitalización de diseño.....	197
LII.	Procedimiento para ventas externas.....	198
LIII.	Presupuesto de implementación.....	203
LIV.	Programación de mantenimiento preventivo.....	206
LV.	Programación de mantenimiento <i>outsourcing</i>	207

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
I^2	Error asumido en el cálculo
Dst	Formato de bordado
N	Número de elementos de la muestra
Dgdo	Presupuesto de diversos gastos de operación
P/Q	Probabilidades con la que se presenta el fenómeno
N	Tamaño de la población
$(Z\alpha)^2$	Valor crítico correspondiente al valor de confianza elegido

GLOSARIO

Despitador	Herramienta que sirve para cortar hilos.
Despite	Operación que se realiza a las piezas al salir de máquina, cortando todos los hilos sobrantes.
Digitalización	Arte o diseño de un bordado en formato digital computarizado.
Entorno	Son las fuerzas externas que afectan potencialmente el desempeño de una organización.
Estrategia	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
Flujo de efectivo	Estado de cuenta que refleja cuánto efectivo queda después de los gastos. Por lo tanto, es un estado contable que presenta información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes.
GIF	Presupuesto de gastos indirectos de Fabricación
Inspección	Verificación al cien por ciento de todas las piezas bordadas.
IVA	Impuesto al valor agregado.
IVA acreditable	IVA que ha sido trasladado al contribuyente y el

propio impuesto que él hubiese pagado con motivos de la implementación de bienes o servicios.

IVA trasladado

Cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a las personas con la que realiza los actos o actividades de un momento equivalente al impuesto establecido en la ley.

Lay out

Esquema de distribución, lógico y ordenado de un sistema y es usado como herramienta para optimizar procesos o sistemas.

Marketing share

Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra.

**Meta
objetivo
patrón**

Cuantificación o dimensionamiento de los objetivos.
Fin último que motiva la realización de una acción.
Modelo que sirve de muestra para sacar otras piezas iguales.

Plan

Programa o procedimiento para conseguir un determinado objetivo.

**Planeación
estratégica**

Proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

Presupuesto

Forma de planificar y representar la expresión de los objetivos en términos numérico. Son también

instrumentos de control, ya que permiten medir con certeza el cumplimiento de los resultados esperados.

Puntear

Colocar la aguja de la máquina exactamente en el punto de referencia marcado para la pieza para bordar.

Táctica

Método empleado con el fin de alcanzar un objetivo.

RESUMEN

Para la elaboración de un proyecto es necesario que se fundamente en una base teórica, por tal razón la primera parte de este proyecto presenta conceptos muy importantes como el plan estratégico, propósito de la planificación, diferenciación entre estrategia y táctica, reglas y políticas, opciones estratégicas y cursos alternos de acción, misión, visión, metas, objetivos, planeación y desempeño, análisis del entorno, tipos de planes, estudio de mercado, mezcla de *marketing*, definición del análisis FODA y principales elementos de la empresa.

En la segunda parte se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización para tener un panorama general y de esta manera encontrar las deficiencias dentro de la empresa. Se describe el diagnóstico, misión y visión actual, organigrama empresarial, descripción de cada departamento, funciones de todas las área y análisis inicial del bordado.

En la tercera parte se muestran los resultados de la investigación de mercado, información clave como el precio adecuado del servicio, la demanda de bordados de los consumidores, quiénes son y dónde están sus competidores. Así también, analizar si el servicio que se está prestando es el más adecuado, sirvió como guía para identificar amenazas y oportunidades y posteriormente diseñar estrategias de promoción y publicidad.

Basado en la investigación de mercado, indicadores y el análisis medio ambiental se contrarrestaron las siguientes amenazas: la tendencia de efectos futuros que la competencia copie estrategias y se ubique en centros

comerciales; inflación; tratado de libre comercio y el poco interés de la investigación y análisis externo. Situación a enfrentar para aprovechar y capitalizar las oportunidades siguientes: el poco interés que la competencia ha mostrado en el mercado potencial de la empresa; crecimiento y cobertura, apertura de nuevos puntos de venta, calidad de gestión y la buena aceptación que ha tenido por los clientes.

Identificación atractiva del negocio por medio de las fuerzas que hay que cultivar, entre ellas están: los bordados de entrega inmediata, digitalización de diseño con derecho solamente la persona que pagó el diseño, solicitar bordado por mayoreo, ventas de productos varios según temporada, reconocido y recomendado. Para buscar las oportunidades y reducir las siguientes debilidades: los costos altos, ventas bajas, conformismo con las ventas y el poco empuje a un mayor mercado.

Con base al objetivo general que es el aumento de las ventas y utilidades se derivaron las metas y objetivos del plan estratégico. Como metas se estableció, contar con un sistema de información superior al 20% actual; duplicar su mercado potencial; definir en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las actividades de cada trabajador; formar un departamento de ventas externas en un 50%; mejorar el servicio posventa en un 100%; mejorar en un 35% las condiciones laborales; promover en un 10% la participación del equipo de trabajo; darle una mejora continua del 70% a la maquinaria.

Entre los objetivos para aprovechar oportunidades se estableció: hacer de la necesidad del cliente la razón de ser de la empresa; ser una empresa reconocida a nivel regional; incentivar las ventas del servicio por medio de

promociones y ofertas; incluir nuevos servicios como entrega a domicilio, nuevas garantías y facilidad de pagos; entre otros.

Para conducir las estrategias del plan se propusieron tácticas o métodos que es la parte ejecutiva de la estrategia. Las tácticas de convertir y atraer son propuestas como logística para hacer llegar el mensaje al público objetivo y enfrentar a la competencia con éxito, entre ellas están: elaborar una página web, establecer contactos en redes sociales.

En la cuarta parte se dan las directrices a seguir para la implantación del proyecto; como: el anuncio de la implementación, las capacitaciones, los informes y los procedimientos. Y se presentan los recursos mínimos para la ponerla en marcha.

Para el seguimiento del plan se elaboro un formato modelo de evaluación, inspecciones y auditorias para tener evidencia del desarrollo del mismo. Todo lo anterior ayudara a reducirá los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro ya que prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito manteniendo una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

OBJETIVOS

General

Elaborar un plan estratégico, para una empresa de bordados personalizados y comercialización de productos varios.

Específicos

1. Hacer un programa para elaborar el documento modelo de planeación estratégica.
2. Identificar fuerzas y debilidades, por medio del estudio de la situación actual de la empresa.
3. Realizar una investigación de mercado para conocer el comportamiento y el perfil del consumidor y poder darle el satisfactor que necesita.
4. Identificar amenazas y oportunidades basado en la investigación de mercado.
5. Establecer los objetivos y metas del plan estratégico.
6. Determinar las estrategias del plan.
7. Fijar las tácticas, por medio de herramientas de ingeniería para ejecutar las estrategias y lograr los objetivos.

8. Implementar el plan estratégico y definir los indicadores de seguimiento y control.

INTRODUCCIÓN

El bordado es una labor de relieve ejecutada en tela o piel con aguja. Esta actividad ha acompañado al hombre desde la aparición de las primeras civilizaciones. Las industrias lo han empleado para adornar sus marcas en cualquier parte de una prenda de vestir. En Guatemala es una actividad que por mucho tiempo ha sido utilizada para las actividades escolares; sin embargo, en la realidad, con una visión enfocada a cubrir las demandas de un mundo globalizado y con la ayuda de la tecnología, se está realizando un bordado computarizado para satisfacer la demanda que los clientes necesitan en algo personal. Toda empresa de tipo terciario necesita el desarrollo de un plan estratégico de venta de producto o servicio conforme a la demanda del mismo.

La planeación estratégica es fundamental, porque es una predicción del futuro, para maximizar los recursos humanos y materiales de una empresa, analizando sus fuerzas y debilidades, amenazas y el medio ambiente, mediante el establecimiento de estrategias y tácticas, aprovechando las áreas de oportunidad, convirtiendo con éxito el futuro en realidad.

El objetivo de este proyecto es modelar el negocio, productos y servicio de la empresa de manera que se combine para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias; ya que con un rango de confiabilidad se podrán hacer las órdenes suficientes y evitar hacer excesivas en la misma cantidad de tiempo, porque implica gastos y esto es lo que se pretende eliminar.

En el desarrollo del plan estratégico se presentaran las bases teóricas del proyecto, y las condiciones internas de la empresa. Así como un estudio de

mercado donde se identifica el perfil del cliente y registro de datos respecto a los problemas relacionados con el mercado, e identificación de métodos adecuados de ventas, asimismo, una evaluación de la mezcla de *marketing*; realizando un análisis FODA. Seguidamente se establecen los objetivos, metas, estrategias y las tácticas para ejecutar las estrategias y el logro de objetivos; y un reordenamiento de los recursos.

1. GENERALIDADES

En toda empresa existe un conjunto de actividades que se realizan para cumplir el objetivo primordial, que es generar una utilidad por medio de brindar un servicio o producto de buena calidad. Cada una de estas actividades es importante para conocer qué plan estratégico pueda utilizarse y lograr direccionar a la empresa. Para el desarrollo de dicho plan es necesario que se fundamente en una base teórica para conocer conceptos relacionados al proyecto.

1.1. ¿Qué es una planeación estratégica?

“Es el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo”.¹

“Es el proceso de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las cambiantes condiciones del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los recursos y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias”.¹

“Es una medición del futuro, para maximizar los recursos y materiales de una empresa, analizando sus fuerzas y debilidades, amenazas y el medio ambiente, y mediante el establecimiento de estrategias y tácticas, aprovechar las áreas de oportunidad, convirtiendo con éxito el futuro en realidad”.¹

¹STANTON, Williams, KOTLER, Philip; ÁVILA, Octavio. *Planeación estratégica*. [en línea] <http://imefmyt.org.mx/portal/modules/Downloads/descargas/planeacion> [Consulta: 21 de enero de 2010].

- ¿De quién depende la planeación estratégica?

La planeación estratégica debe ser liderada actualmente por el área comercial, con el apoyo de las otras áreas de la empresa. (Operaciones, finanzas, costos, relaciones internacionales, entre otros), coordinada por una área administrativa o de finanzas. Cada quien debe hacer su trabajo bajo un programa de actividades.

- Conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico
 - Estrategia y táctica: dos conceptos cuya diferencia es muy sutil, (ver tabla I) por lo tanto se puede decir que son dos aspectos de una misma realidad.

Tabla I. **Diferencia entre estrategia y táctica**

Estrategia	Táctica
<p>Estrategia es general; ¿Qué hacer? Representan conceptos globales del funcionamiento de una empresa. Comprenden un programa general de acción y un despliegue implícito de tareas y recursos para obtener objetivos amplios. En términos generales se puede definir como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre cambios de objetivos, sobre los recursos usados</p>	<p>Táctica es operativa; ¿Cómo hacerlo? Conjunto de técnicas y procedimientos para conducir un combate, combinando la actuación de los distintos medios disponibles, con el fin de obtener un resultado determinado. La táctica es, junto con la logística, la parte ejecutiva de la estrategia. Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general,</p>

Continuación de la tabla I.

<p>para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de esos recursos.</p> <p>Como estrategia se puede definir también, la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, es decir, los objetivos de la empresa en el largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.</p>	<p>estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitarán dicho camino.</p> <p>De lo cual se deduce que una táctica funciona sólo cuando se encuentra orientada con base al profesionalismo, la anticipación, la franqueza y la firmeza de convicciones hacia el objetivo o meta fijada.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

- Políticas y reglas: son conceptos diferentes (ver tabla II).

Tabla II. **Diferencia entre políticas y reglas**

Políticas	Reglas
<p>Son también planes en el sentido que son principios generales o maneras de comprender, que guían y canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.</p> <p>Delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las</p>	<p>Son planes, ya que establecen cursos de acción constituyéndose en la forma más simple de un plan.</p> <p>Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. A menudo las reglas se confunden con las</p>

Continuación de la tabla II.

decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos o metas de la empresa. Las políticas tienden a determinar de antemano las aspiraciones, evitando los análisis repetidos y a dar una estructura unificada a otro tipo de planes, permitiendo a los administradores delegar autoridad sin perder el control.	políticas, ya que también incluyen guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones.
---	---

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores económicos y financieros nacionales e internacionales que afectan a la empresa: la dirección general, a través de finanzas o la contraloría, debe dar los indicadores para cada departamento; se deben incluir tanto nacionales como internacionales (existen diferentes fuentes de información).² La planeación estratégica debe contener indicadores económicos entre los que se tienen: la inflación, el producto interno bruto (PIB), la balanza comercial, el gasto público, la tasa de desempleo, las tasas de interés, el tipo de cambio, las exportaciones, los impuestos, las reservas del Banco de México, el PIB de la industria, el PIB de Estados Unidos y Canadá, el precio del petróleo, entre otros. Son premisas sobre las que funcionará la empresa.

²AIVARADO, Oram. Slideshare. *Estudio de mercado para un proyecto*. [en línea] <http://www.slideshare.net/Ashai/estudio-de-mercado-para-un-proyecto> [Consulta: 16 de febrero de 2010].

- Medio ambiente, análisis económico, político y social: principales hechos que puedan afectar a la empresa (nacionales e internacionales), para utilizarlo como marco de referencia ante la dirección.³ Los hechos económicos, políticos y sociales, forman parte del medio ambiente de la empresa, por lo que es importante tomarlos en cuenta. Se hace un análisis detallado de los hechos sociales, los puntos clave que puedan afectar, como lo referente a suministros de compra de materias primas, inseguridad, tecnología, tratados comerciales, ecología, aspectos laborales, impuestos, disposiciones generales del gobierno, entre otros.⁴
- Programa de proyectos especiales: derivado de las estrategias y los objetivos tanto comerciales como de otras áreas de la empresa, será necesario elaborar un programa de proyectos especiales para asignarles recursos financieros y humanos: nueva maquinaria, nuevos edificios, nuevos almacenes, personal adicional, oficinas en el extranjero, entre otros. Este programa incluirá fechas, responsables y recursos.⁵
- Estados proforma: la única forma de conocer si las estrategias a seguir son las correctas, es proyectando los resultados que la empresa espera obtener. Los estados financieros proforma se obtienen basados en los presupuestos de activos, de gastos y costos. En esta etapa se vigilara que los resultados proyectados cumplan con los criterios de escalera positiva en cuanto a ventas, utilidad bruta, de operación y neta.

³ BIERMAN, Harold. *Planeación financiera estratégica*. México: CECSA, 1998. p.150-183.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación de la planeación financiera*. México: McGraw-Hill, 1993. p. 50-121.

⁵ GITMAN, Lawrence. *Fundamentos de administración financiera*. México: HARLA, 1998. p. 20-240.

- Matrices varias, graficas y apéndices: en ocasiones es necesario preparar matrices, cédulas, gráficas y apéndices como herramientas de consulta para ampliar la información y las razones por las cuales se seleccionó un objetivo, una estrategia o se elaboró un presupuesto.
- Operaciones estratégicas y cursos alternos de acción: siempre es bueno para la empresa tener planes trazados en el supuesto caso de que el plan maestro no se convierta en realidad.⁶ Los objetivos estratégicos incluyen cambios en los objetivos de ventas y por lo tanto en los presupuestos de activos, gastos y costos y sobre todo en los resultados proyectados de la empresa. Para cumplir con este requisito dentro de la planeación estratégica, hoy existen programas de computadora que permiten realizar simulaciones de resultados con diferentes variables. Serán las opciones estratégicas que tendrá la empresa.
- Control del plan estratégico: llevar un control y disciplina estratégica, utilizando diferentes herramientas:
 - Revisiones periódicas a ventas totales por línea de producto y por proyecto.
 - Gastos, costos vs año anterior y presupuesto.
 - Porcentaje *market share*.
 - Ventas por territorio y por cliente.
 - Porcentaje de utilidad de operación vs año anterior y estado de resultados proforma.

⁶ DILLON, William, MADDEN, Thomas, y FIRTLE, Neil. *La investigación de los mercados de un entorno de marketing*. México: McGraw-Hill, 1997. p. 30-200.

- Porcentaje de avance en proyectos.
- Reclamaciones y devoluciones de clientes.
- Investigación de mercados bajo diferentes herramientas.
- *Benchmarking* total o parcial.
- Auditorias de mercadotecnia.
- Comentarios de clientes.
- Comentarios y evaluación de los responsables del área comercial.

1.1.1. Propósito de la planificación

La planificación cumple dos propósitos principales: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción comercial determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.⁷

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

⁷ JACKSON, Susan. *Administración de empresas*. México : Thompson, 2002. p. 20-202.

1.1.2. Planeación y desempeño

La planificación formal está asociada con mayores utilidades, mayor rendimiento de los activos y otros resultados financieros positivos. La calidad del proceso de planificación y la implementación apropiada de los planes probablemente contribuirá a un alto desempeño de lo que haría la extensión de la planificación.

En numerosos estudios se ha examinado la relación entre planeación y desempeño. Se puede en primer lugar: la planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y resultados financieros positivos.

En segundo lugar: es probable que la calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el logro de la planeación.

Luego, en aquellos estudios en que la planeación formal no trajo un desempeño superior, muchas veces la causa estaba en el ambiente externo: normas del gobierno, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales cruciales reducen las opciones de los gerentes y el efecto de la planeación en el desempeño de la organización. Por último, influyen también en la relación de la planeación y desempeño los tiempos de la planeación. Las organizaciones necesitan por lo menos cuatro años de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño.

1.1.3. Tipos de planes

La forma más popular de escribir los planes organizacionales es por medio de:

- Amplitud (estrategia versus operacionales)
- Marco temporal (corto versus largo plazo)
- Especificidad (especifico versus direccional)
- Frecuencia de uso (único versus permanente)

Los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales. Los planes de un solo uso son estratégicos a largo plazo y direccionales.

1.1.3.1. Planes estratégicos comparados con planes operacionales

- Planes estratégicos: aplicables en toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a la organización en términos de su entorno.
- Planes operacionales: especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales. Se distinguen por marco temporal, el ámbito y si pueden o no incluir una serie de objetivos conocidos de la organización.

Los planes operacionales tienden a cubrir períodos más cortos (mensuales, semanales o diarios) y los estratégicos cubren períodos más largos (cinco años o más), además cumplen un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas. Los planos organizacionales definen forma de lograr los objetivos.

1.1.3.2. Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo

Los de corto plazo cubren menos de un año. Cualquier marco temporal superior a cinco años es considerado a largo plazo. El período intermedio es cualquier período entre los dos extremos.

1.1.3.3. Planes específicos comparados con planes operacionales

Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos. No hay ambigüedad, ni problemas de mal entendidos. Estos planes requieren claridad y un sentido de previsibilidad que con frecuencia no existe cuando la incertidumbre es alta, la gerencia debe ser flexible para responder a los cambios inesperados, entonces es preferible usar planes direccionales. Los direccionales identifican guías generales y la flexibilidad inherente en éstos es evidente.

1.1.3.4. Frecuencia de uso

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen carácter continuo, en tanto que otros se usan sólo una vez. Un plan de uso único es el plan para una sola ocasión diseñado, específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuestas a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

Los planes permanentes son los constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten dentro de la organización. Los constantes se

crean como respuestas a las decisiones programadas que los gerentes toman, e incluyen las políticas, reglas y procedimiento sobre la toma de decisiones.

1.1.4. Programa de planificación estratégica y presupuestos

Los programas de planificación estratégica y presupuestos son también una forma de planificación. Los expertos aseguran que aquellas organizaciones que programan planificación estratégica, por lo general son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

Al parecer las firmas que obtienen resultados superiores toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a largo y mediano plazo. Por el contrario, aquellas empresas que obtienen malos resultados suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras. Pero, además de ayudar a las empresas a prever problemas financieros, la planeación y el presupuesto puede ayudar a comprender de mejor forma las estrategias de los competidores y con ello, mejorar la productividad de los empleados.

1.1.4.1. Programa de planificación estratégica

Es un complejo de políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones, de recursos y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado.

Los programas son un tipo de planificación generalizada, que tiene por objeto definir un plan de acción completa para dar cumplimiento a los objetivos definidos y a la estrategia establecida por la empresa.

Existen diversos tipos de programas dentro de la empresa, algunos son generalizados de acuerdo al objetivo de ella, otros son más específicos, porque están definidos para actividades determinadas o establecidas.

1.1.4.2. Presupuestos

Son también una forma de planificación y representan la expresión de los objetivos en términos numéricos. El presupuesto puede expresarse en dinero, horas hombre de trabajo, horas máquina de producción, unidades de producción, o cualquier otro término numérico mensurable.

Un presupuesto puede referirse a uno o más tipos de operaciones, como son:

- Gastos
- Inversión
- Caja
- Venta
- Producción
- Compras

Los presupuestos son también un instrumento de control, ya que permiten medir con certeza el cumplimiento de los resultados esperados.

Para algunos administradores, los presupuestos no forman parte del tipo o conjunto de planes, sino que son una herramienta de la planificación, como son también las cartas Gantt y Pert.

Por otra parte se debe tener en cuenta que cualquier actividad que se desarrolle, o se piense realizar en el futuro, ya sea de índole personal, profesional, comercial, ideológica u otra; siempre lleva implícita la metodología de planificación que se describe en este ítem, aunque sea una actividad mental inconsciente. Esto significa que todos planifican y a cada momento de la vida.

1.2. Misión y visión

Misión y visión se definen en la tabla III.

Tabla III. **Misión y visión**

Misión	Visión
<p>Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo, a qué se dedica el negocio. En la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.</p>	<p>Puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros.</p> <p>En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.</p>

Fuente: elaboración propia.

1.2.1. La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

1.2.2. Características de la visión

- Integradora: debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- Amplia: debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- Realizable: debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- Activa: debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- Realista: debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- Alentadora: debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- Dimensión en el tiempo: debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- Consistente: debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

- Difundida: debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- Flexible: debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- Lenguaje sencillo: redactarse en un lenguaje, ennobecedor, gráfico y metafórico.
- Responsabilidad: debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

1.3. Objetivos

Son los fines hacia dónde se dirige la actividad. Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la firma y se conoce como objetivos generales. Los objetivos departamentales se conocen como específicos.

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan estratégico, ya que todo lo que les precede, conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue, conduce al logro de ellos.

Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; éstos además, deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

1.4. Metas

Son aquéllas que se ha propuesto alcanzar la empresa, convirtiéndose los objetivos de mercadeo de la empresa.

Las metas siempre van ligadas a cumplir el tiempo especificado y que lo que se haya propuesto pueda alcanzar una respuesta positiva; como sería el caso de una empresa que distribuye producto y tiene por meta vender toda su mercancía en un tiempo determinado o abarcar más mercado para su consumo(ver tabla IV).

Tabla IV. **Diferencia entre objetivos y metas**

Objetivos	Metas
Fin último que motiva la realización de una acción.	Cuantificación o dimensionamiento de los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

1.5. Cultura organizacional y el entorno

En esta parte se describen los valores importantes que los integrantes tienen en común en una organización, así como todos los elementos que no se pueden controlar, porque no pertenecen a la auditoría de la compañía.

1.5.1. Cultura organizacional

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas

definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización; comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

- Características diferenciadoras: existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre las cuales se destacan las siguientes.
 - Iniciativa individual: grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
 - Tolerancia del riesgo: grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
 - Control: número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
 - Identidad e integración: grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

- Sistema de incentivos: grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, entre otros), se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como: la antigüedad, el favoritismo, entre otros.
- Tolerancia del conflicto: grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- Modelo de comunicación: grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

1.5.2. Entorno

Son las fuerzas externas que afectan potencialmente el desempeño de una organización. Las empresas dependen de su entorno como fuente de insumos y recipientes de sus productos finales.

El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla su actividad. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias. Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico:

- Entorno general: se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.
- Entorno específico: se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas

características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

- Factores del entorno general: el entorno general se caracteriza por un extenso conjunto de factores que delimitan el marco en el que actúan las empresas y establecen las circunstancias en que las empresas se van a tener que desenvolver. Entre estos factores, cabe citar:
 - Económicos
 - Socioculturales
 - Político-legales
 - Tecnológicos
 - Medioambientales

- Análisis del entorno: en el análisis del entorno se analizarán todos los elementos que no se pueden controlar, que no pertenecen a la auditoría de compañía, ni la auditoría del mercado.

- El entorno nacional o gubernamental: obstáculos o incentivos, disponibilidad de programas de capacitación, regulaciones de la Banca Central, burocracia, tasas de interés e inflación, reputación de su propio país, como país proveedor, competencia de compañías locales, tensiones laborales, incrementos de costos incontrolables, entre otros.

- El ambiente externo: acuerdos comerciales internacionales, situaciones de tensión internacional, las fortalezas y debilidades de países de la competencia, lobbies internacionales, entre otros.

- Logística internacional: tarifas de carga para envío y aerolíneas, disponibilidad de espacio para carga entre otros.

1.6. Investigación de mercado

Se investiga el mercadeo desde la perspectiva del preparador de proyectos; es decir, más que el análisis de los conceptos y las técnicas generales de la comercialización, se estudiarán los aspectos económicos específicos que repercuten, de una u otra forma, en la composición del flujo de caja del proyecto.⁸

Por lo general, el concepto de estudio de mercado se identifica con la definición del precio a que los consumidores están dispuestos a comprar y la demanda.

Objetivos particulares del estudio de mercado, serán ratificar la real posibilidad de colocar el producto o servicio que elaboraría el proyecto en el mercado, conocer los canales de comercialización que se usan o podrían usarse en la comercialización de ellos, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores.

Obviamente, la proyección de las variables futuras del mercado, tanto del entorno como del propio proyecto, pasa a tener un papel preponderante en los resultados de la evaluación.

⁸ SMITH, Adam. *Economía de mercado*. [en línea]
<http://www.economia.unam.mx/sua/propuesta/materias/planFin.htm> [Consulta: 23 de febrero de 2010].

1.6.1. Fases del estudio de mercado

- **Análisis histórico:** pretende lograr dos objetivos específicos. Primero: reunir información de carácter estadístico que pueda servir. Segundo: evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas por otros agentes del mercado, para identificar los efectos positivos o negativos que se lograron. La importancia de reconocer una relación de causa-efecto en los resultados de la gestión comercial reside en que la experiencia de otros puede evitar cometer los mismos errores que ellos cometieron y repetir o imitar las acciones que les produjeron beneficios.

- **Análisis de situación vigente:** el estudio es importante, porque es la base de cualquier predicción. Sin embargo, su importancia relativa es baja, ya que difícilmente permitirá usar la información para algo más que eso. Esto se debe a que al ser permanente la evolución del mercado, cualquier estudio de la situación actual puede tener cambios sustanciales cuando el proyecto se esté implementando.

- **Análisis de situación proyectada:** es el más importante para evaluar el proyecto. Pero también aquí es preciso señalar una salvedad: la información histórica y vigente analizada permite proyectar una situación suponiendo el mantenimiento de un orden de cosas que con la sola implementación del proyecto se debería modificar. Esto obliga, entonces, a que en la situación proyectada se diferencie la situación futura sin el proyecto y luego con la participación de él, para concluir con la nueva definición del mercado.
 - Por ejemplo: al estudiar la viabilidad de la construcción y operación de un hotel en una zona determinada, se puede

fácilmente recopilar y estudiar la información histórica y vigente para proyectar la demanda futura de habitaciones del hotel. En este caso, se planifica la situación sin el proyecto.

Las tres etapas analizadas deben analizarse para identificar y proyectar todos los mercados.

1.6.1.1. Pasos para una investigación de mercado

Para realizar una investigación de mercado, es necesario seguir los pasos que a continuación se describen.

- Definición del problema: tal vez ésta es la tarea más difícil, ya que implica que se tenga un conocimiento completo del problema. Si no es así, el planteamiento de solución será incorrecto. Debe tomarse en cuenta que siempre existe más de una alternativa de solución y cada alternativa produce una consecuencia específica, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción y medir sus posibles consecuencias.
- Necesidades y fuentes de información: existen dos tipos de fuentes de información; las primarias, que consisten básicamente en investigación de campo por medio de encuestas, y las secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) y estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa). El investigador debe saber exactamente cuál es la información que existe y con esa base decidir dónde realizará la investigación.

- Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de datos: si se obtiene información por medio de encuestas, habrá que diseñar éstas de manera distinta a como se procederá en la obtención de información de fuentes secundarias. También es claro que es distinto el tratamiento estadístico de ambos tipos de información. Cada uno de estos aspectos se estudia en partes posteriores.
- Procesamiento y análisis de datos: una vez que se cuenta con toda la información necesaria proveniente de cualquier tipo de fuente, se continúa con el procesamiento y análisis. Los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva como base en la toma de decisiones, por lo que un adecuado procesamiento de tales datos es vital para cumplir ese objetivo.
- Informe: ya que se ha procesado la información adecuadamente, sólo faltará al investigador rendir su informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

1.6.2. Análisis de las necesidades del mercado

El análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características, precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y cómo comunicar el mensaje y la logística de la distribución del producto, son parte del arte conocido como *marketing*.

1.6.2.1. Mezcla de *marketing*

Se denomina mezcla de *marketing* a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos

de la compañía. Son las estrategias, o esfuerzo y deben incluirse en el plan de *marketing* (plan operativo).⁹

- Producto o servicio: en mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:
 - Lanzamiento
 - Crecimiento
 - Madurez
 - Declive

- Precio: es el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo, incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, entre otros), crédito (directo, con documento, plazo, entre otros), descuentos pronto pago, volumen, recargos, entre otros. Éste a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado.

⁹THOMPSON, Ivan. *La mezcla de la mercadotecnia*. [en línea]

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm> [Consulta: 12 de diciembre de 2010].

Hay que destacar que el precio es el único elemento del *mix* de *marketing* que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la *sensación* de calidad del producto (así como su exclusividad).

- Plaza: en este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.
- Promoción: es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad y relaciones públicas, y comunicación interactiva (*marketing* directo por catálogos, *webs*, *telemarketing*, entre otros).

1.6.3. Estadística descriptiva, definición de la muestra

Estadística descriptiva se refiere a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos de información (medidas descriptivas) que caracterizan la totalidad de los mismos. La estadística descriptiva es el método de obtener de un conjunto de datos conclusiones sobre sí mismos y no sobrepasan el conocimiento proporcionado por éstos. Puede utilizarse para resumir o describir cualquier conjunto, ya sea que se trate de una

población o de una muestra, cuando en la etapa preliminar de la inferencia estadística se conocen los elementos de una muestra.¹⁰

- Muestra: es una selección tomada de un grupo más grande (la población), para poder examinarla y determinar algo sobre el grupo más grande.
 - Determinación de la muestra

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$M = \frac{\delta^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + \delta^2 * p * q}$$

Donde:

M = tamaño de la muestra que se debe tomar, según población.

δ^2 = desviación estándar: se caracteriza la homogeneidad en la muestra, si sus valores van de 1 a 3.

δ (Desviación)	estándar	Descripción
	1	si es homogénea
	2	si es regularmente homogénea
	3	si la muestra no es homogénea

q: probabilidad de la población que no presenta las características (fracaso).

¹⁰ *Estadística descriptiva*. [en línea] www.uaq.mx/matematicas/xu5.html [Consulta: 1 de noviembre de 2010]

Este es un parámetro muy importante, debido a que mediante el mismo se asume qué por ciento o proporción de la muestra no puede presentar las mismas características de la población, debido a diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos u objetos que conforman la población. Muchos autores plantean esta probabilidad entre 1 hasta 25%, otros asumen, cuando no se conoce esta variable asumir el valor máximo de 50%.

- Para $3 \leq N \leq 19$ - se asume $q = 0,01$ (un 1 %)
- Para $20 \leq N \leq 29$ - se asume $q = 0.01$ hasta $0,02$ (del 1 al 2 %)
- Para $30 \leq N \leq 79$ - se asume $q = 0.02$ hasta $0,05$ (del 2 al 5 %)
- Para $80 \leq N \leq 159$ - se asume $q = 0.05$ hasta $0,10$ (del 5 al 10 %)
- Para $N \geq 160$ - Se asume $q = 0.05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %)

p: probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

$$\text{Como } p + q = 1 \text{ (probabilidad máxima) } p = 1 - q$$

En el presente no se conocen las variables, entonces se toman $p=0,5$ y $q=0,5$

N = número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población. Éstos dependen de cada población a tomar.

e: error asumido en el cálculo. Toda expresión que se calcula contiene un error de cálculo debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, error en la selección de la muestra, entre otras, por lo que este error se puede asumir entre 1 hasta 10%; es decir, que se asume en valores de probabilidad correspondiente entre 0,01 hasta 0,1. No obstante, se propone la

siguiente tabla para valores óptimos del error para el cálculo del número de estratos de una muestra:

- Para $3 \leq N \leq 10$ - se asume $e = 0.1$ (un error del 10%)
- Para $N > 10$ - se asume $e = 0.05$ (un error del 5%)

Según lo anterior dado que $N > 10$ se asume un error del 5%.

De lo anterior se infiere que la representatividad de una muestra está dada en considerar que la misma fue extraída de una población con un determinado nivel de confianza (se trabaja preferiblemente con un 95% de confianza o más), de asumir un determinado porcentaje en el error de cálculo, que debe estar comprendido entre un 1 hasta un 10% (0,01 hasta 0,10); y de considerar un adecuado porcentaje (desde un 1 hasta un 20%) en valores probabilísticos (0,01 hasta 0,2) de que la muestra no posee las características de la población.

1.6.3.1. Cálculo de la muestra aleatoria simple

Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N .

Si se conoce el tamaño de la población usaremos el método para poblaciones finitas. Si por el contrario el tamaño de la población es desconocido o infinitos se usará la otra alternativa. (Ver tabla V).

Tabla V. **Cálculo para el tamaño de la muestra**

Tamaño de la población infinito o desconocido	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{p \cdot q}{i^2}$
Tamaño de la población finito	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$
n	Tamaño muestral
N	Tamaño de la población, número total de historias.
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para a =0,05 y 2,58 para a =0,01.
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.
q	1-p (Si p=30%, q=70%)
i	Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para a =0,05) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula.

Fuente: IFAD. http://www.ifad.org/gender/tools/hfs/anthropometry/s/ant_3.htm. Consulta: 28 de septiembre de 2010.

1.6.3.2. Cálculo de la muestra de conglomerados

Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población.

En el muestreo por conglomerados la unidad de muestra es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, la cual se llama conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, entre otros. Son conglomerados naturales. En otras ocasiones se pueden utilizar conglomerados no naturales como, por ejemplo: las urnas electorales. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de muestreo por áreas.

El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (es necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) e investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

1.7. Definición del análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en inglés *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Entre estas cuatro variables,

tanto fortalezas como debilidades son internas, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general, resulta muy difícil poder modificarlas.

1.7.1. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

1.7.2. Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

1.7.3. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

1.7.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso contra la permanencia de la organización.

1.7.5. Los principales elementos de la empresa

- **Empresario:** persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el director, que administra la empresa, de los accionistas y propietarios que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.
- **Empleados:** conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.
- **Tecnología:** constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, entre otros).
- **Proveedores:** personas o empresas que proporcionan los servicios, transporte marítimo, entre otros; necesarios para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad.
- **Clientes:** conjunto de personas o empresas que demandan los productos o servicios prestados por la empresa.
- **Competencia:** empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- **Organismos públicos:** tanto el estado central como los organismos autónomos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, entre otros.

Según el ámbito estatal las empresas se pueden considerar:

- Empresas nacionales: son las que desarrollan su actividad en un único país.
- Empresas multinacionales: Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.
- Empresas regionales: operan en una región para beneficiarse de los recursos que mejor le convengan, ya sea de tiempo y distancias.
- Empresas locales: son aquellas en que su radio de atención es relativamente cercano al lugar donde operan.

1.8. Tipos de estrategias

A continuación se describen algunas estrategias que se adecúan al proyecto.

1.8.1. Estrategia de estabilidad

Estrategia a nivel corporativa caracterizada por la ausencia de cambios significativos.

1.8.2. Estrategia de crecimiento

Estrategia a nivel corporativo que busca incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Esto generalmente incluye incrementos en ingresos, empleados y/o participación.

- Diversificación relacionada: forma que las compañías eligen para crecer que comprende en fusionarse o adquirir empresas similares.
- Fusión: cuando dos o más empresas, generalmente de tamaño similar, se combinan para formar una sola firma mediante un intercambio de acciones.
- Adquisición: cuando una compañía adquiere otra por medio de pago en efectivo, de acciones o de una combinación de ambos.
- Diversificación no relacionada: forma que las compañías eligen para crecer que comprende la fusión con la adquisición de empresas no relacionadas, o empresas que ya tienen un enlace directo con lo que la compañía hace.

1.8.3. Estrategia de adaptación

Marco estratégico a nivel de negocio.

- Defensor: estrategia a nivel de negocio que busca estabilizar al producir solo un número limitado de productos dirigidos a un segmento estrecho del mercado potencial total.
- Buscador: estrategia a nivel de negocio que busca la innovación al encontrar y explotar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.
- Analizador: estrategia a nivel de negocios que busca minimizar el riesgo al seguir innovaciones competitivas una vez que han demostrado su éxito.

- Reactores: una estrategia a nivel de negocios que se caracteriza por patrones de decisión inconsistente e inestable.

1.8.4. Estrategia competitiva

Si hay gran competencia en el sector en donde se encuentra; entonces se estará obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o se puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, entre otros.

1.8.5. Estrategias nacionales, regionales y locales

Es posible desarrollar planes de *marketing* diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener vigor a un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos. Esta estrategia; generalmente se da cuando se quiere buscar nuevos mercados o aumentar el número de clientes.

1.8.6. Estrategias del producto

Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

1.8.7. Estrategias de mercado

Realizar estudios para determinar el mercado al que va dirigido el producto para poder construir estrategias específicas. Se puede ampliar a un nuevo mercado, centrarse en un mercado con gran potencial, entre otros.

1.8.8. Estrategias de precio

Un factor a considerar es, si se fijarán precios inferiores o superiores a los de la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. También se puede determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas.

1.8.9. Estrategias de penetración, distribución y cobertura

Esta estrategia se desarrolla de diferente forma, según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, y si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos.

1.8.10. Estrategias del personal de ventas

Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el plan de *marketing*. En este caso habrá que calcular estimaciones de ventas; si fuese necesario deben de crearse lazos entre ventas y *marketing*.

1.8.11. Estrategias de promoción

Las personas tienen que conocer su producto, pues si no hace conocer su producto, nadie va a saber que existe y por lo tanto nadie va a comprarlo. Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un período de tiempo limitado. Hay muchas formas de promocionar su producto.

1.8.12. Estrategias de gasto

Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto.

1.8.13. Estrategias de anuncio

Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o largo plazo, si se va a identificar por precio, alguna ventaja específica, exclusividad, entre otros.

1.8.14. Estrategias de publicidad

Determinar si se va a realizar una campaña publicitaria, de qué tipo, entre otros. Si es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere publicidad.

1.8.15. Estrategias de investigación de mercado

Mejorar, sacar nuevos, evaluar el producto, ver qué es lo que la gente quiere, es fundamental para una empresa para seguir siendo competitiva o llegar hacerlo; por lo tanto la investigación de mercado es el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

Las estrategias de marketing se basan en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno, éstas se pueden integrar a la estrategia general de la empresa, y así formar una integrada empresarial.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La situación actual ofrece un panorama general de las deficiencias encontradas mediante un diagnóstico efectuado en la empresa. El objetivo es detectar las relaciones entre las variables más importantes para luego diseñar estrategias adecuadas que brinden soluciones a los problemas existentes. Se describirá la situación en que actualmente se encuentra la empresa, desde el organigrama así como cada una de las tareas y funciones de cada departamento y las relaciones que existen con cada una de las diferentes áreas de la empresa. Los resultados que arrojó dicho diagnóstico se presenta a continuación.

2.1. Diagnóstico de la empresa

Mediante este proceso se recolectará la información de la realidad circundante o identificación de la naturaleza de la empresa, para posteriormente realizar un análisis de la información recolectada para descubrir los problemas y las causas de los mismos.

2.1.1. Descripción de la empresa

Es una empresa de sociedad anónima guatemalteca, tiene 2 años de tener una participación activa en el proceso de bordados y comercialización de diferentes productos personalizados de entrega inmediata; el crecimiento de la empresa y sus cambios se han dado por el desarrollo del país, para impulsar la innovación y el uso de tecnología, ya que con los tratados de libre comercio

es difícil competir cuando se trata de pequeñas y medianas empresas propiamente nacionales.

Los productos que comercializan en cada una de las tiendas con algún diseño personalizado o sin el diseño de bordado son: camisas, gorras, cinchos, chumpas, bolsas y cosmetiqueras, entre otros.

2.1.1.1. Misión y visión

Declaración de misión y visión actual de la empresa (ver tabla VI)

Tabla VI. **Misión y visión de empresa**

Misión	Visión
Volver accesible el producto personalizado.	Ser la empresa líder en el mercado guatemalteco de productos personalizados de entrega inmediata.

Fuente: Aleko Bordados.

2.1.1.2. Valores

- Compromiso
- Honradez
- Trabajo en equipo
- Excelencia

2.1.1.3. Objetivos

- Estar siempre accesible al cliente
- Mantener la calidad
- Proporcionar entrega inmediata
- Mantener exclusividad

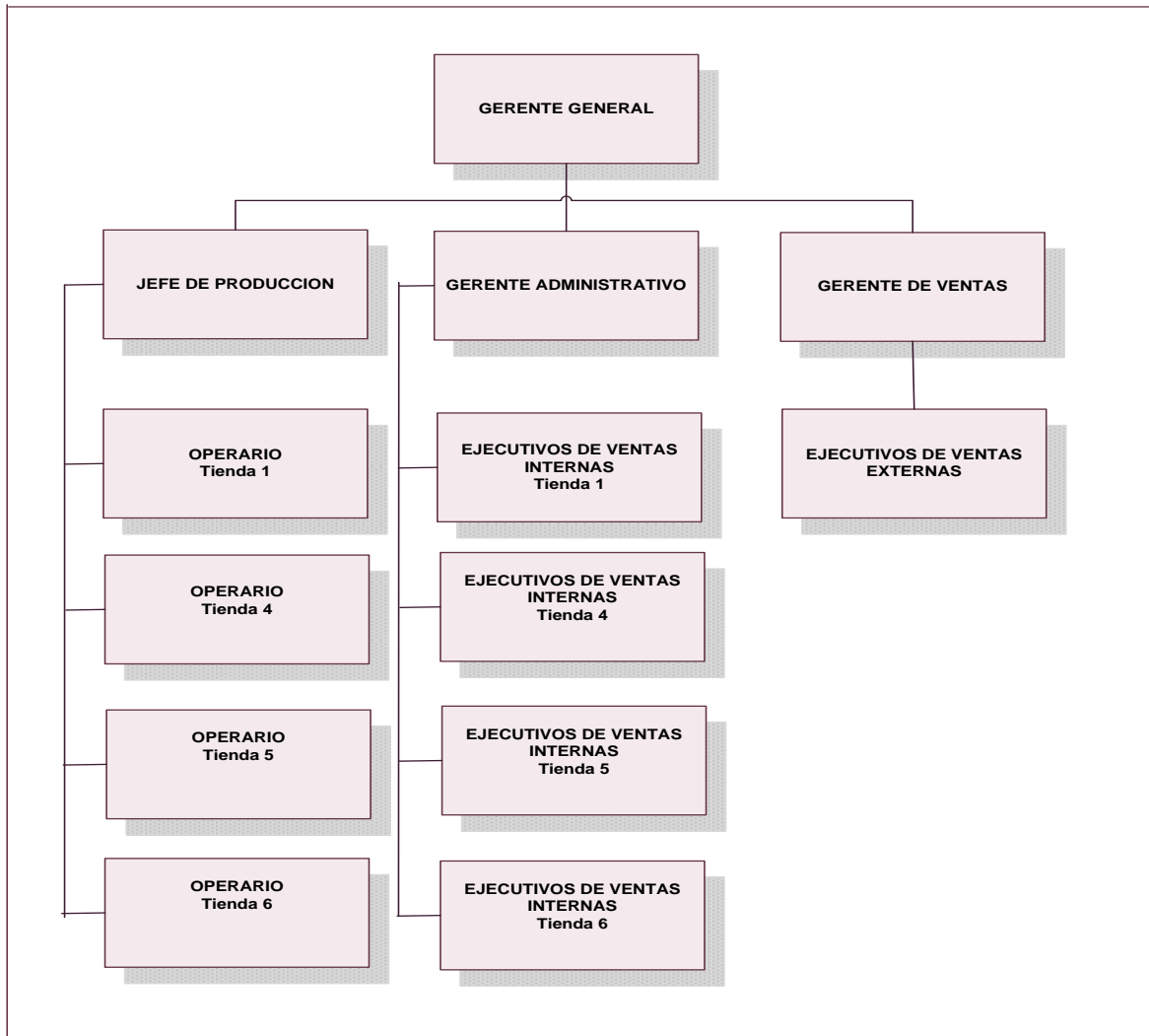
2.2. Diagnóstico de las condiciones internas de la empresa

Es importante conocer las actividades internas de la empresa, para realizar un análisis y alinear fuertemente los intereses de la empresa.

2.2.1. Organización

El organigrama de la empresa está conformado como se describe en la figura 1.

Figura 1. Organigrama empresarial



Fuente: Aleko Bordados.

2.2.1.1. Descripción de cada departamento

- Departamento de gerencia general: su función principal es el manejo de la planeación estratégica, y canalizar los recursos y los esfuerzos de la organización, hacia aquellas oportunidades que le permitan

alcanzar resultados. Así también tiene a su cargo toda el área operativa y administrativa de la empresa.

- Departamento administrativo: entre las diferentes actividades que se realizan en el área administrativa está el cierre de caja, presentación y exhibición de productos, controlar y vigilar la existencia de mercadería, suministrar los recursos materiales a cada tienda, gestiona y coordina al personal de su dependencia, también le compete vigilar el estricto cumplimiento de las normas de la tienda y la atención al cliente de acuerdo a las políticas establecidas.
 - Gerente administrativo: responsable de administrar cada uno de los diferentes kioscos. Así también los cierres de caja, verificación de inventarios, requisiciones, decoración en la exposición de cada uno de los productos a la venta y supervisar constantemente las labores correspondientes al factor humano.
 - Ejecutivos de ventas internas: son los encargados de las ventas internas, su función es atender al cliente que se acerca a cualquiera de los kioscos, así también; proporcionar la información que el cliente necesita con respecto a cualquier diseño de bordado que el cliente desea; y verificar que todo dentro de su lugar de trabajo se encuentre de la mejor manera posible. Entre otros son los encargados de grabar el diseño del bordado personalizado en un disco con las medidas correspondientes que el cliente desea, y especificar en qué parte de la prenda se desea el bordado para luego pasarle la información necesaria al operario que se encarga de elaborar el bordado.

- Departamento de producción: es donde se solicita y controla los insumos necesarios para los bordados, se determina la secuencia de las operaciones, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. Las instrucciones en este departamento revelan cómo se realiza la producción de bordados, cómo se lleva a cabo, cómo se ejecuta y cuanto tiempo toma en hacerlo.
 - Jefe de producción: encargado de todo el proceso de bordado, y de la planificación de la misma. Así también de velar por la calidad del producto y su función es el de supervisar constantemente las labores correspondiente al factor humano, maquinaria y calidad del producto respectivamente.
 - Operarios: son todos los trabajadores que se encargan de sacar la producción ya planificada por el jefe de producción y de las ventas internas de entrega inmediata; ellos son los que manejan las maquinas, mientras que los ejecutivos atienden al cliente.
- Departamento de ventas: es el encargado de procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas de la empresa. Así como coordinar y supervisar las actividades del ejecutivo de ventas dirigida a organismos públicos y privados.
 - Gerente de ventas: encargado de abrir campo a las ventas externas, su función es atraer nuevos clientes, ofrecer cada uno de bordados a diferentes empresas e instituciones que desean productos personalizados, ya sea por mayoreo o menoreo.

- Ejecutivo de ventas externas: su función principal es visitar a los clientes constantemente para saber si necesita algún pedido de los bordados o hacer que se interesen por algún producto u oferta que la empresa esté promocionando. Así también buscar nuevos clientes que necesiten un logo o identificación en algún uniforme con un bordado de calidad.

2.2.1.2. Funciones de área operativa y ventas internas

- Operarios: tienen a su cargo operar la máquina bordadora, deben observar y revisarla periódicamente y que se encuentre correctamente programada para la producción planificada en sus turno de trabajo.
- Ejecutivos de ventas internas: su función principal es la atención al cliente desde el momento en que el cliente se acerque a cualquiera de los kioscos, de una forma dinámica y amena.

2.2.1.2.1. Descripción de puestos

Elementos componentes de los puestos específicos, estableciendo las funciones y las tareas en las que se desenvuelven. (Ver tabla VII).

Tabla VII. Descripción de puestos

PUESTO	FUNCIÓN	TAREAS
Operario	Operar la máquina bordadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Observar y analizar cada detalle del estilo a bordar. • Programar la máquina. • Marcaje del patrón • Colocar un bastidor a la prenda o realizar la operación necesaria para la calidad del bordado. • Operación de despite. • Inspección. • Bordar muestras para la producción. • Análisis de las muestras bordadas.
Ejecutivo de ventas internas	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información sobre la digitalización del diseño. • Información. • Facturación. • Empaque. • Llenar el formato de pedidos. • Requisiciones. • Pasar en formato de bordado nombres o letras que desea el cliente en algo personalizado de entrega inmediata.

Fuente: Aleko Bordados.

2.2.1.3. Funciones de Área Administrativa y jefe de Producción

- Gerente administrativo
 - Inventarios: reporte de inventarios físicos, faltantes, sobrantes, y defectuosos.
 - Movimientos de mercadería: requisiciones, faltantes, stock, rotación, abastecimiento, y cambios, entre otros.
 - Descuentos de faltantes al personal
 - Insumos:
 - Insumos de oficina: facturas, tape, *masking tape*, lapiceros, regla, cuadernos, fotocopias, fóliders, lápices, sellos, cinta de impresora, y calculadora, entre otros.
 - Insumos de empaque: bolsas de empaque y monas.
 - Insumos de limpieza: líquido de vidrios, paños, periódico, y bolsas de basura, entre otros.
 - Presentación del kiosco: vitrinas, rótulos, estado de publicidad, y presentaciones electrónicas, entre otros.
 - Presentación física del personal: uniforme, botón, gorra, blusa o camisa.

- Orden y limpieza.
- Verificación de flujo de efectivo: depósitos, caja chica, y efectivo del día.
- Reporte diario de venta y depósitos.
- Atención al cliente.
- Ofertas y promociones.
- Correspondencia interna y externa del kiosco.

- Jefe de producción
 - Producción de bordados.
 - Calidad de bordados.
 - Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo: máquina de bordar, equipo de computadora, impresora, teléfono, POS, entre otros.
 - Funcionamiento de Internet, programas de digitalización y facturación.
 - Reportes de venta mensual por kiosco.
 - Cuadre de facturas mensual.

- Metas de venta.
- Control y seguimiento de digitalizaciones de clientes.
- Materia prima e insumos de producción: entretela, hilos, agujas, despitadores, tela, hilo de bobina, lápiz blanco, entre otros.
- Prestaciones y retribuciones de personal: vacaciones, horas extras, permisos, horarios, suspensiones, traslados, entre otros.
- Precios y descuentos.
- Ofertas y promociones.

2.2.2. Área de Producción

Es el departamento donde se lleva a cabo una serie de operaciones que logran el avance de los bordados hacia su tamaño, forma y especificaciones finales del cliente, hasta la salida total de la máquina bordadora en una unidad de tiempo específica.

2.2.2.1. Diagnóstico del análisis inicial del bordado

El área de producción es un aspecto crucial en la actualidad para la competitividad de cualquier tipo de empresa, no obstante, es necesario conocer a profundidad cada detalle de los procedimientos para elaborar un bordado de calidad; para encontrar donde pueden existir cuellos de botella, y así buscar herramientas necesarias para solucionarlos.

En cualquiera de las tiendas con que cuenta la empresa, el cliente puede acercarse y pedir un bordado con las imágenes o figuras que la tienda tiene a

disposición del cliente en el libro de figuras y que no tiene ningún costo por digitalización; el cliente solamente paga el precio del bordado que es variado según el diseño o tamaño, por la cantidad de puntadas, y digitalizaciones de imágenes especiales. Los bordados de entrega inmediata, también pueden ser nombres con cualquier tipo de letra.

2.2.2.1.1. Bordados de entrega inmediata

Estos bordados como se menciona, pueden ser de entrega inmediata, porque se logran bordar en sólo unos minutos u horas dependiendo del trabajo que tenga la tienda en fila en ese momento o de la cantidad de prendas que el cliente desea bordar. Toda producción de entrega inmediata, por lo regular son en mínimas cantidades.

2.2.2.1.2. Bordados por mayoreo

Bordados con figuras que no tienen que mandarse a digitalizar o nombres con cualquier tipo de letras, pero en cantidades mayores, es toda aquella producción que es calendarizada según la cantidad específica que el cliente desea y la capacidad de producción de la empresa; tomando en cuenta lo anterior se le da una fecha de entrega al cliente.

2.2.2.1.3. Bordados con digitalizaciones especiales

Los bordados con digitalizaciones especiales llevan un poco más de tiempo; porque antes que el cliente haga la solicitud del pedido, tiene que

aprobar la digitalización del diseño que se manda hacer en formato de bordado DST.

Actualmente, en el área de producción se lleva a cabo el análisis de cualquier diseño a bordar antes de procesar en grandes cantidades. El trabajo del bordado inicia con:

- Solicitud de la digitalización del diseño
 - Bordado de muestra para la producción
 - Análisis de las muestras
 - Solicitud de bordados
- Solicitud de la digitalización del diseño: en el momento que el cliente ordena digitalizar su diseño, se realiza una requisición con los datos específicos del cliente, para enviársela de inmediato al técnico que realiza las digitalizaciones en formato de bordado DST.

Los diseños o figuras que los clientes traen para digitalizar la muestra del bordado lo entregan en formato digital JPG, entregado directamente en la tienda o enviado por correo electrónico con previo pago; indicando el número de factura para iniciar con el proceso de la solicitud. Pero aun así, todavía no están listos para su uso en bordado computarizado, porque requiere de un paso manual o semiautomático en un formato de puntadas DST. En dónde el especialista o digitalizador asigna donde colocar las puntada, tipo de puntadas, secuencia de cambio de colores y densidad de las puntadas.

El especialista en digitalizaciones entrega un nuevo archivo a la tienda en formato DST (formato de bordado) en 24 horas a partir del momento en que la tienda lo envía a digitalizar. El archivo en formato DST es el que la máquina bordadora puede interpretar para elaborar cada puntada del logo o figura que se requiere, tomando en cuenta la selección del hilo y la coordenada exacta de la puntada.

Al momento de recibir la digitalización en formato de bordado DST, está guardada en una base de datos con un nombre específico para utilizarla en el momento adecuado o cuando el cliente que pago por el diseño desea volver a bordar con el mismo diseño otras prendas.

Cada digitalización es independiente, ya que existe una digitalización por cada estilo o diseño. Los derechos a cada digitalización los tiene la persona que ha pagado por el diseño desarrollado; si alguien ajeno a los derechos del diseño desea bordar éste sin pagar la digitalización, lo puede hacer solamente si tiene el consentimiento de la persona que pagó el derecho del diseño.

- Bordados de muestra para la producción: los bordados de muestra se realizan cuando el diseño requerido del cliente ya está en formato de bordado DST. Las muestras se trabajan en pieza de tela de diferente material tomando en cuenta el tipo de tela donde se trabajará el pedido del cliente.


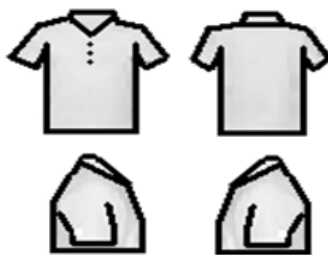
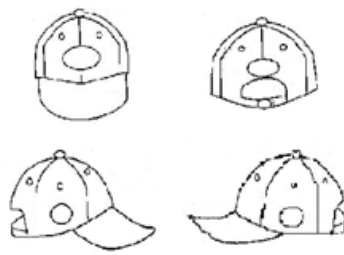
La tela seleccionada para bordar la muestra es preparada con un refuerzo de apoyo a la tela llamada entretela. Luego se somete a la máquina bordadora que realizará el trabajo, tomando en cuenta la selección de los colores de hilo, y la puntada (floja, saltada, o con orilla, entre otros) que el cliente desea ya programados en la máquina.

- Análisis de las muestras: cuando la muestra ya está terminada se revisa el tamaño, secuencia de colores de hilo, tipo de puntada, y la calidad de la puntada.

Después de la inspección de la muestra, ésta se rotula con el nombre de la digitalización con la que fue aprobada a la hora de hacer la requisición del cliente para que posteriormente el cliente la apruebe.

- Aprobación del cliente: cuando la muestra ya está terminada e inspeccionada en un tiempo específico es presentada al cliente junto a su requisición que solicitó y con los detalles que pidió; para que apruebe la muestra y posteriormente solicite su pedido.
- Solicitud de bordados: para tomar una solicitud de bordados se debe llenar el formulario. (Ver figura 2).

Figura 2. Formulario de solicitud de bordado

		<h2 style="text-align: center;">SOLICITUD DE BORDADOS</h2>	
Fecha: _____		No. Factura _____	
Atendio: _____		Nombre de Cliente: _____	
Celular: _____		Prenda y Cantidad a bordar: Camisa tipo polo: _____	
Camisa formal: _____		Gorra: _____	
Toalla: _____		Blusas: _____	
Bata: _____		Filipinas: _____	
Osos: _____		Bolsas: _____	
Bolsones: _____		Otros: _____	
Marque con una letra el lugar y lado del bordado			
Prendas para el pecho: 		Prendas para la cabeza: 	
Otro: _____			
A: _____	Tamaño cm: _____	Letra: _____	Hilo: 2149(blanco) _____ 2150(negro) _____ Otro _____
B: _____	Tamaño cm: _____	Letra: _____	Hilo: 2149(blanco) _____ 2150(negro) _____ Otro _____
C: _____	Tamaño cm: _____	Letra: _____	Hilo: 2149(blanco) _____ 2150(negro) _____ Otro _____
D: _____	Tamaño cm: _____	Letra: _____	Hilo: 2149(blanco) _____ 2150(negro) _____ Otro _____
E: _____	Tamaño cm: _____	Letra: _____	Hilo: 2149(blanco) _____ 2150(negro) _____ Otro _____
Observaciones: _____			
Hora y Fecha de entrega: _____		Entrego: _____	
Firma de Autorizado: _____		Firma de Recibido Conforme: _____	

Fuente: Aleko Bordados.

El objetivo principal del formulario es tomar todos los datos necesarios del cliente, así como las especificaciones y requerimientos del bordado; marcando correctamente en qué parte o partes de la prenda el cliente desea el bordado, tamaño tanto de alto como de ancho, colores de hilo, y la firma de autorización del cliente para la pre-producción.

2.2.3. Proceso de producción de bordados

Este proceso tiene una secuencia de operaciones muy importante, a continuación se describe a detalle.

2.2.3.1. Descripción del proceso

En la realización de este proceso se lleva a cabo el chequeo de documentos en el formulario de solicitud de bordados, para la comprobación de datos y requerimientos del cliente para luego proceder a la elaboración del proceso de bordados.

Inicialmente se graba la figura o logo del bordado en la máquina indicado en la solicitud, y se colocan los colores de los hilos según el diseño ya establecido y se programa la caída de cada aguja según el orden de los colores en base al diseño.

Después se prepara la prenda a bordar, tomando en cuenta en qué parte de la prenda en cliente solicitó el bordado, información que se encuentra en el formulario de solicitud. Seguidamente, realizando como primera operación el marcaje con una tiza y luego se le coloca la entretela y adhesivo en espray. La siguiente operación es la de máquina, al terminar el bordado se le da una inspección visual para verificar que se hayan cumplido los requerimientos del cliente, luego retirar cualquier hilo sobrante del diseño si es necesario.

Al terminar correctamente el bordado, éste se empaca en una bolsa diseñada por la empresa, para luego ser entregado al cliente en un momento determinado.

A continuación se presentan los pasos del proceso de bordado.

2.2.3.1.1. Preparación de la prenda

Cualquier tipo de prenda, por lo general, necesita un soporte o refuerzo antes de colocarla en la máquina; a la prenda a bordar se le coloca entretela según el tipo de tela y se le aplica un pegamento en espray especial para bordados.

2.2.3.1.2. Operación de marcaje

La operación de marcaje se realiza según la figura o nombre, porque cada uno es independiente por su diseño; se marcan dos o tres puntos, el centro de la figura se usa como pivote para garantizar el centrado del bordado al momento de ingresar la pieza a la máquina; el centro se marca en forma horizontal y vertical.

2.2.3.1.3. Operación de máquina

La máquina bordadora es automática y programable, pues realiza sola el trabajo, lo único que el operador necesita hacer es lo siguiente:

- Colocar los hilos tomando en cuenta los colores que el diseño requiere.
- Copiar el archivo del diskette o USB con las medidas correctas.
- Programar el turno de las agujas a la hora de bordar con el color de hilo correcto que se especifica en la hoja del pedido.
- Ingresar la pieza a la máquina tomando en cuenta el marcaje del centro del dibujo.

2.2.3.1.4. Operación de despite

Cortar todos los hilos sobrantes del bordado después de sacar la pieza de la máquina sin dañar el diseño. Esta operación se realiza cuando la pieza que se ha bordado tiene residuos de hilo, éstos quedan por los cortes que la máquina hace a la hora de cambiar colores o por un paro imprevisto. Regularmente se ha observado que esta operación no es necesaria cuando la máquina hace los cambios de colores sola, en otras palabras, se programa el turno de la caída de las diferentes aguja con el color que corresponde.

2.2.3.1.5. Inspección

Esta operación se realiza cualitativa y cuantitativa.

- Cualitativa: se observa que la pieza del bordado haya quedado exactamente igual al bordado de muestra si es un diseño que se ha enviado a digitalizar. Si es un nombre o figura donde no se tiene especificaciones o patrones, sólo debe observarse que el trabajo haya quedado aceptable.
- Cuantitativa: aquí se revisa las medidas de especificación, y que se haya bordado en donde el cliente lo solicitó.

2.2.3.2. Diagrama de flujo de proceso

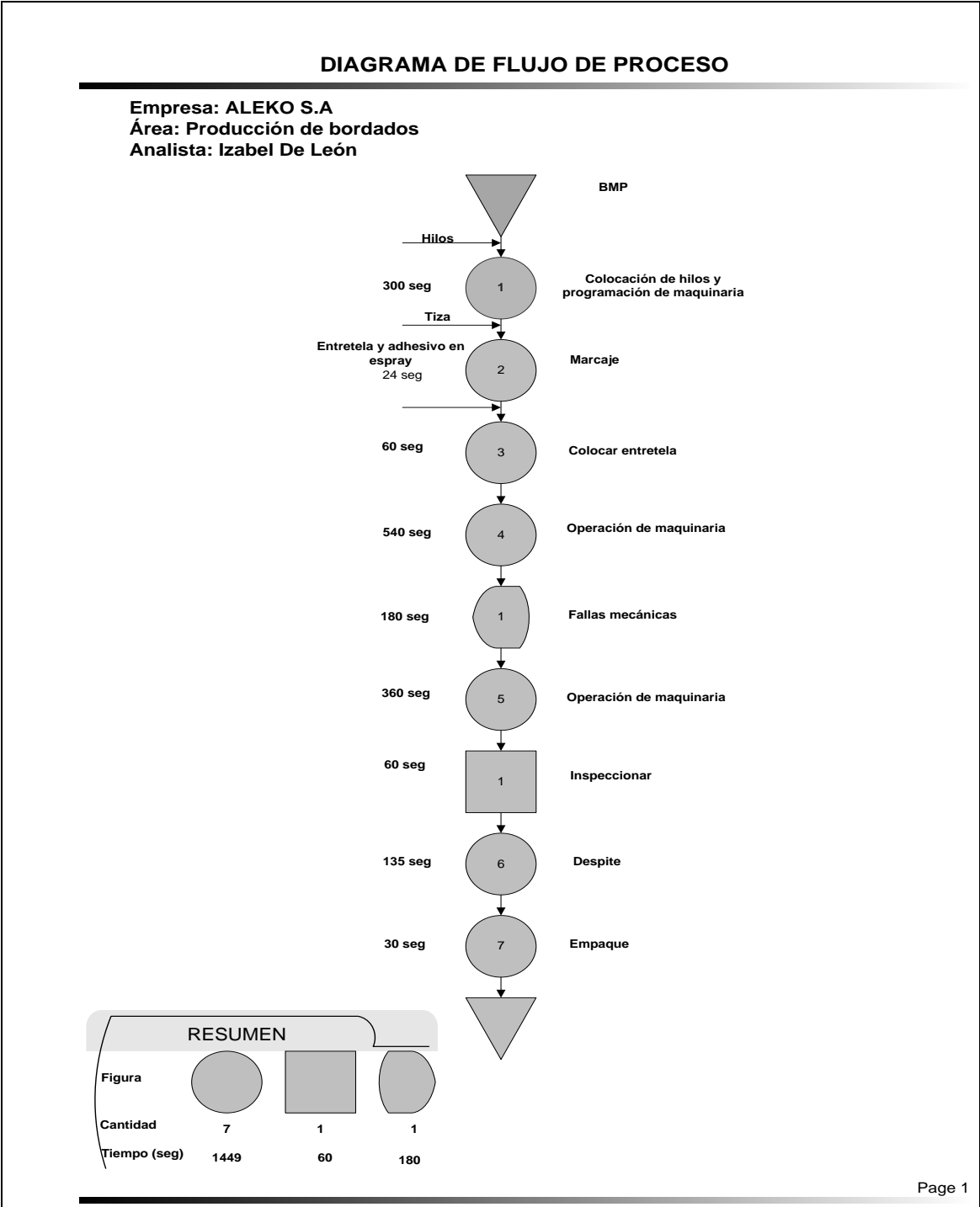
Para la elaboración del diagrama de flujo de proceso, se realizó una toma de tiempos (ver tabla VIII); las prendas que se bordaron contaron 5 185 puntadas y el diseño requería de tres colores de hilo. (Ver figura 3).

Tabla VIII. **Monitoreo de toma de tiempos**

Monitoreo de toma de tiempos				
Tienda: Miraflores		Fecha: diciembre/2009		
Actividad	Tiempos (segundos)			Promedio
Colocación de hilos y programación de máquina	300			300
Marcaje	24	22	26	24
Colocar entretela y adhesivo espray	71	50	61	61
Operación máquina	743	355	522	540
Fallas mecánicas	180	120	240	180
Operación máquina	360	366	354	360
Inspección	66	54	60	60
Despite	135	144	126	135
Empaque	26	30	34	30

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Diagrama de flujo de proceso



Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Área Administrativa

Esta área abarca una serie de actividades encauzadas a lograr un desarrollo total y armónico de todos los departamentos involucrados en los procesos productivos, administrativos y de comercialización, dentro de la empresa. Actualmente una persona es la encargada de administrar todos los diferentes kioscos.

- *Check list* de personal: se lleva a cabo tomando en cuenta los factores que se describen en el formato que se muestra en la figura 4. La persona encargada del área administrativa supervisa los diferentes kioscos para verificar que todo se esté cumpliendo a cabalidad, o para observar si la tienda necesita algo más.

Figura 4. Formato *check list* de personal

CHECK LIST DE PERSONAL								
NOMBRE DEL TRABAJADOR:								
	Puntuación	Fecha					Promedio	OBSERVACIONES
PERSONAL								
1, Puntualidad	10							
2, Blusa o Camisa de Aleko	5							
3, Boton de Aleko (SI NO FACTURO YO PAGO)	10							
4, Gorra de Aleko	10							
5, Presentacion fisica	5							
TOTAL	40							
PROCEDIMIENTOS								
1, Deposito del dia anterior realizado	5							
2, Caja chica cuadrada	5							
3, Bordados facturados por anticipados antes de producirlos.	10							
4, Formato de solicitud de borados	10							
5, Formato de solicitud de digitalizaciones	2.5							
6, Formato de Control de venta y depositos	2.5							
7, Cambio de Vitrinas semanales	5							
8, Libro Diaco exhibido	5							
9, Atención al Cliente	10							
TOTAL	55							
ORDEN Y LIMPIEZA								
1, Orden y limpieza en el kiosco y alrededor de el, vidrios y vitrinas	5							
TOTAL	5							
TOTAL GENERAL	100							
FIRMA DEL TRABAJADOR								

Fuente: Aleko Bordados.

El formato de *check list* (ver fig.4) se divide en tres partes a calificar con una puntuación en cada una; en la primera parte: la sección de personal se toman en cuenta 5 factores que comprende la puntualidad y el uniforme, y se califican con una ponderación total de 40 puntos.

En la segunda parte: se verifica que todos los procedimientos se estén cumpliendo a cabalidad, y que la persona encargada no deje trabajo de un día para otro. En la tercera parte: se le da una puntuación al orden y limpieza que la persona encargada del área tiene con respecto a su lugar de trabajo. La suma total de la puntuación del formato es de 100 puntos. Esto se hace con el objetivo de buscar mejora y que el trabajador cumpla con cada una de sus obligaciones, tomando en cuenta que tiene una puntuación de uno a cien puntos con respecto a sus labores.

- *Check list* de kiosco: de la misma manera que se lleva a cabo el *check list* de personal, también se utiliza un formato para verificar lo que la tienda necesita con respecto a inventarios, suministros de librería y empaque, procedimientos, programas y equipo, y orden y limpieza. (Ver figura 5).

Figura 5. Formato *check list* de kiosco

CHECK LIST DE KIOSCO							
NOMBRE DEL KIOSCO							
Aspecto a Verificar	Puntuación	FECHA				Promedio	OBSERVACIONES
SUMINISTROS DE LIBRERÍA Y EMPAQUE							
1, Cinta de Impresora	1						
2, Facturas	8						
3, Tape	1						
4, Bolsas de Empaque	6						
5, Moñas	1						
6, Paños	1						
7, Diskets	1						
8, Tarjetas de presentación	1						
9, Hojas de solicitud de bordados	1						
TOTAL	21						
PROCEDIMIENTOS							
1, Deposito del día anterior realizado	5						
2, Caja chica cuadrada	5						
3, Bordados facturados por anticipados antes de producirlos.	5						
4, Formato de solicitud de borados	5						
5, Formato de solicitud de digitalizaciones	5						
6, Formato de Control de venta y depositos	5						
7, Cambio de Vitrinas semanales	5						
8, Libro Diaco exhibido	5						
9, Atención al Cliente	5						
TOTAL	45						
PROGRAMAS Y EQUIPO							
1, Funcionamiento de Programa para digitalizar	1						
2, Funcionamiento de Programa SCI para facturar	1						
3, Funcionamiento de telefono e Internet	2						
4, Funcionamiento de POS Visa y Credomatic	2						
5, Funcionamiento de computadora e impresora	2						
TOTAL	8						
ORDEN Y LIMPIEZA							
1, Orden y limpieza en el kiosco y alrededor de el, vidrios y vitrinas	5						
TOTAL	5						
INVENTARIOS							
KC Caps	5						
MS	5						
Nina Caps	5						
KMI, S.A.	2						
Tijeras	2						
Jesus Soch	2						
TOTAL	21						
TOTAL GENERAL	100						

Fuente: Aleko Bordados.

2.2.4.1. Ventas internas

Son todas aquellas que se llevan a cabo en cada una de las tiendas con que la empresa cuenta, aquí el cliente busca a la empresa acercándose a cualquiera de las tiendas para solicitar el servicio de bordado, compra de productos, o ambos. En las tiendas siempre se tiene los mismos precios, descuentos y promociones. Y esto es aplicable para las ventas internas y externas.

- Precio: la empresa requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes. Los precios que se manejan difieren según sea el diseño y el total de las puntadas que requiera el bordado.
- Descuentos: una de las ventajas de las tienda son los distintos descuentos de los bordados. Todos los productos llevan descuento sobre el precio habitual de venta. Por ejemplo, (ver tabla IX) se muestra algunos los descuentos por mayor.

Tabla IX. **Descuentos**

Descuento	Cantidad
10%	Docena
15%	50 unidades
20%	100 unidades
25%	Productos seleccionados

Fuente: Aleko Bordados.

A parte de los descuentos (ver tabla IX), temporalmente se aplica otra serie de rebajas en el precio final a determinados productos para promocionarlos.

- Promociones: cubre una amplia gama de variedad de incentivos a corto plazo, cuyo fin es estimular a los consumidores por su compra, ejemplo: por la compra de un producto se le regala un bordado con cualquier diseño del libro de figuras, o un nombre.

2.2.4.2. Ventas externas

Son todas las ventas que se realizan por ofrecimiento de un vendedor a diferentes empresas o instituciones, realizando primero una preventa que es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas. Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa.

Las funciones de ventas externas las realiza una persona independiente al área administrativa. Su función principal es vender a nuevos clientes estos pueden ser empresas, colegios e instituciones, entre otros. Bordados personalizados en cantidades grandes. Al cliente se le ofrece dos opciones para realizar su pedido (ver tabla X).

Tabla X. **Opciones de pedido**

Opción 1. El cliente envía la prenda	Opción 2. Prenda incluida
En esta opción el cliente envía las prendas a bordar, La empresa sólo le presta el servicio del bordado.	En esta opción la empresa le ofrece al cliente la prenda y el servicio del bordado. Ésta opción se hace cuando

Continuación de la tabla X.

	la empresa tiene a la venta las prendas que le cliente necesita o puede mandar a pedir las a sus proveedores en un tiempo prudencial.
--	---

Fuente: elaboración propia.

Los bordados se pueden hacer en cualquier tipo de prenda y el cliente decide si envía las prendas a bordar o comprarle a la empresa la prenda y el servicio de bordado. Esto se hace porque las tiendas tienen a la venta artículos que se pueden vender con bordado o sin bordado como camisas, bolsas, playeras y gorras.

2.2.5. Tecnología

La tecnología que actualmente está usando la empresa son bordadoras programables de marca Brother BE – 0901E – AG. Son máquinas industriales de bordar de un cabezal es compacta y cabe en espacios pequeños, pero lo suficientemente poderosas para bordar órdenes de alto volumen. Es tecnología preferida por emprendedores quienes recién comienzan su negocio, se destaca por su habilidad de bordar nueve colores a la vez. Este modelo también posee un sistema de bastidor para bordar gorras. (Ver figura 6).

Figura 6. **Maquinaria**



Fuente: Área de Producción de Aleko Bordados.

2.2.6. Recursos Humanos

Actualmente el trabajo del Área de Recursos Humanos lo lleva a cabo la misma persona encargada del área de producción, ya que no existe un departamento que se ocupe especialmente de seleccionar, controlar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Tomando en cuenta que la empresa no es muy grande, estos trabajos se realizan de forma rápida cuando sean necesarios.

2.2.6.1. Políticas de la empresa

Dentro de la empresa ya se han establecido políticas que favorezca a los empleados y clientes que quieran comprar algo en la empresa. Y son las siguientes:

- Todos los empleados pueden adquirir productos a cualquier temporada del año con 20% de descuento sobre el precio establecido en ese momento.
- Todos los clientes cumpleaños pueden acercarse al cualquiera de las kioscos, enseñar su cédula de vecindad para tener un descuento del 10% sobre un bordado o producto de la tienda.

2.2.6.2. Normas aceptadas para el trabajador

- Acatar las órdenes e instrucciones dadas por el patrono o sus representantes.
- Llevar a cabo cada uno de los procedimientos tal como se les ha indicado.
- Usar el uniforme completo en el trabajo, ya establecido por la empresa.
- Todos los empleados deben ser puntuales y cumplir con los horarios de su trabajo.

2.2.6.3. Llamadas de atención

Cuando un empleado no cumple con el horario de trabajo, se le hace varias llamadas de atención, de la siguiente manera:

- Primera llamada de atención es verbal
- Segunda llamada de atención se le entrega carta I
- Tercera llamada de atención se le entrega carta II
- Carta de despido

3. PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A BORDADOS PERSONALIZADOS Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VARIOS

Una vez que se ha hecho un análisis profundo de la empresa se procede a la parte más importante y creativa de este proyecto, que es la propuesta de planeación estratégica.

Un sistema de planeación estratégica para la empresa representa una herramienta por excelencia de la gerencia, ya que con esto se mantiene el enfoque en el futuro y en el presente, y es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles; reduciendo los conflictos, fomentando la participación y compromiso a todos los niveles de la organización con los refuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

No se trata de tomar decisiones futuras, ya que esto sólo puede tomarse en un momento; sólo exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

- Misión y visión: la empresa tiene grandes sueños y con dos años de éxito se enfocan los esfuerzos para alcanzar los objetivos y las metas trazadas. La misión está definida sencilla, para diseñar valor en todos los

bordados que se hacen e inspirar momentos de optimismo al realizar el diseño que el cliente desea. (Ver tabla XI).

Se ha enfocado y reformado la visión de manera que en la actualidad se trabaje para cumplir con la misión propuesta. Haciendo un lugar estupendo donde trabajar, y estimular a los empleados a dar cada día lo mejor de sí mismo. Ofreciendo una amplia gama de bordados del diseño que los clientes desean (ver figura 7).

Figura 7. **Misión y visión propuesta**

Misión	Visión
Proveer y satisfacer con excelencia a todos los compradores de bordados personalizados; haciendo de la necesidad del cliente la razón de ser.	Ser la mejor empresa Guatemalteca bordadora de productos personalizados de entrega inmediata, reconocida por su excelencia operativa y la calidad de su gente, sirviendo todos los canales y esquemas de negocios disponibles.

Fuente: elaboración propia.

3.1. **Investigación de mercado y análisis de sus necesidades**

Con base en las necesidades del mercado que presenta la empresa, para conocer a fondo la aceptación del servicio de bordado personalizado y darlo a conocer a más personas, fue necesario indagar con la expectativa que tiene el cliente, con respecto al servicio que la empresa ejecuta y la manera con que se identifica. Para posteriormente aplicar estrategias de *marketing*.

Para realizar la investigación se recolectó datos a través de un cuestionario. Este cuestionario busca conocer y profundizar el conocimiento a través de las siguientes variables, ver figura 8:

- La competencia que tiene en su mercado
- El posicionamiento que la empresa tiene en el mercado
- La identificación que la empresa tiene en los centros comerciales
- El perfil de los consumidores
- Identificar nuevos clientes
- Analizar los precios que los clientes están dispuestos a pagar
- El lugar de accesibilidad del servicio para los clientes

Figura 8. **Instrumento de investigación**

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Universo	Población Infinita de 15 a mas años
Ámbito	Ciudad de Guatemala
Tamaño de la muestra	Utilizando estadística descriptiva para el cálculo de la muestra se tomó la fórmula aleatoria simple, se realizaron 385 encuestas a hombres y mujeres de 15 en adelante. Todo lo anterior a un nivel de confianza del 95%, con probabilidades iguales del 50% y un error del 5%.
Información recolectada	A las personas se les entrevistó en la calle y en los centros comerciales donde se encuentran los kioscos, así mismo, se realizaron otras por correo electrónico. Entre ellas se encuestaron a personas que ya conocían el servicio como a quienes no habían utilizado el servició.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Perfil del universo

- Cálculo de la muestra: para realizar este cálculo se tomó como tamaño de la población (Guatemala departamento) todas las personas de 15 a 70 años y según el Instituto Nacional de Estadística (INE) es aproximadamente de 37 694 personas. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = número de elementos de la muestra

$(Z_{\alpha})^2$ = valor crítico correspondiente al valor de confianza elegido

P/Q = probabilidades con la que se presenta el fenómeno

i^2 = error asumido en el cálculo

N = tamaño de la población

Las probabilidades que tienen las muestras de poseer las mismas cualidades de la población, se determina como $P + Q = 1$ (probabilidad máxima) $P = 1 - Q$. Tomando en cuenta que $N \geq 160$ se asume que $P=0.95$ y $Q = 0,05$.

$$P = 95\% = 0,95$$

$$Q = 1 - P = 1 - 0,95 = 0,05 = 5\%$$

$(Z_{\alpha})^2$ = Valor correspondiente a la distribución de Gauss, 1,96 para un nivel de confianza del 95% y un error de 0,05.

$$I^2 = 5\% = 0,05$$

$$N = 37\ 694$$

$$n = \frac{1.96^2 * (37694) * 0.95 * 0.05}{0.05^2(37694 - 1) + (1.96)^2 * 0.95 * 0.05} = 73 \text{ muestras}$$

- Segmentación geográfica para las encuestas: ciudad capital.

3.1.2. Cuestionario

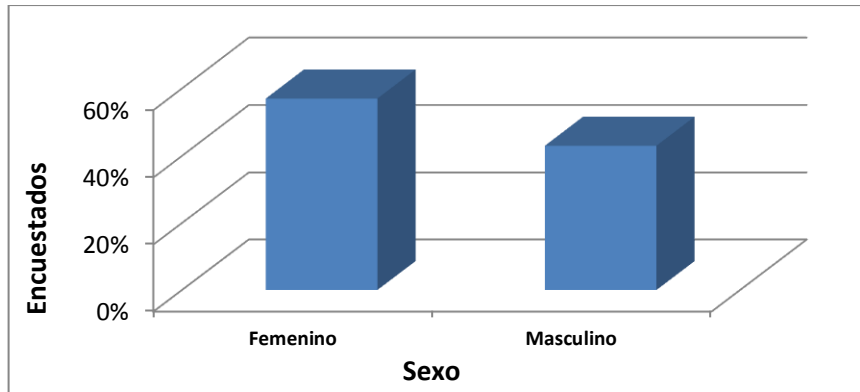
Éste mide la competencia, la participación que la empresa tiene en el mercado, identificación en los centros comerciales, la aceptación que el servicio ha tenido, como categorizan los clientes la calidad del servicio, las oportunidades que tiene al darse a conocer con más clientes, la frecuencia con que los clientes usan el servicio, el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio, y el centro comercial donde a la mayoría de los clientes se les hace fácil llegar por el servicio.

- Fecha de realización: mes de diciembre y enero de 2010

3.1.3. Gráficas de resultados

La figura 9 muestra una gráfica de barras que especifica que el 57% de los encuestados fue de sexo femenino y el 43% masculino.

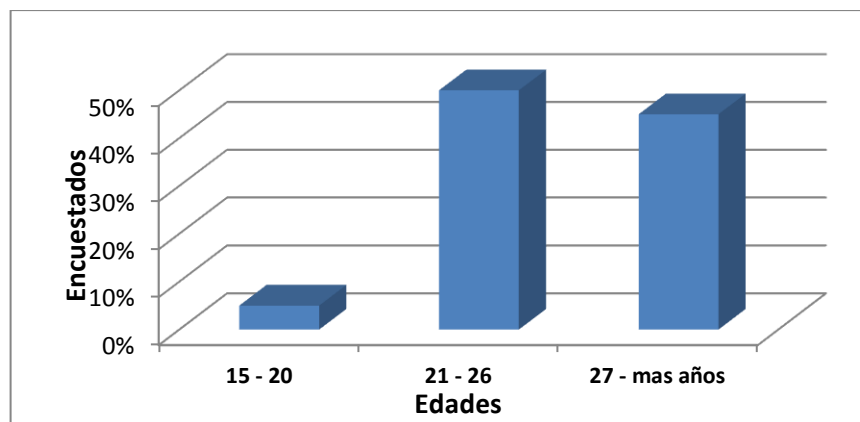
Figura 9. **Sexo de los encuestados**



Fuente: elaboración propia.

La figura 10 muestra los rangos de las edades de los encuestados, donde el 5% se encuentran entre 15 – 20 años, el 50% entre 21 - 26 años y el 45% entre 27 a más años.

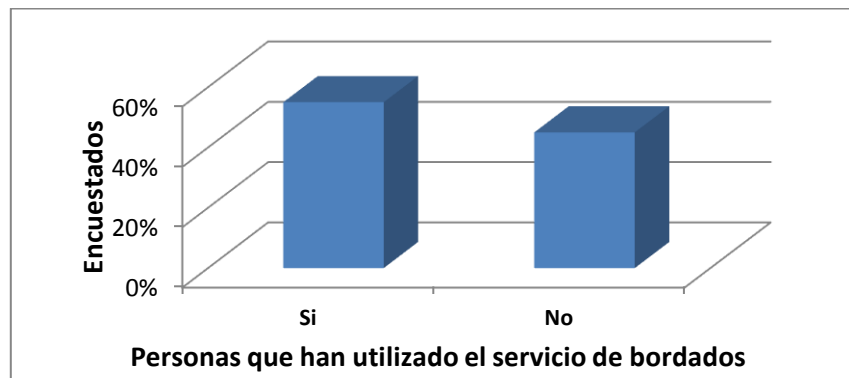
Figura 10. **Edad de los encuestados**



Fuente: elaboración propia.

La figura 11 especifica que el 55% de los encuestados si han usado el servicio de bordado al menos en una ocasión y el 45% no han usado este servicio.

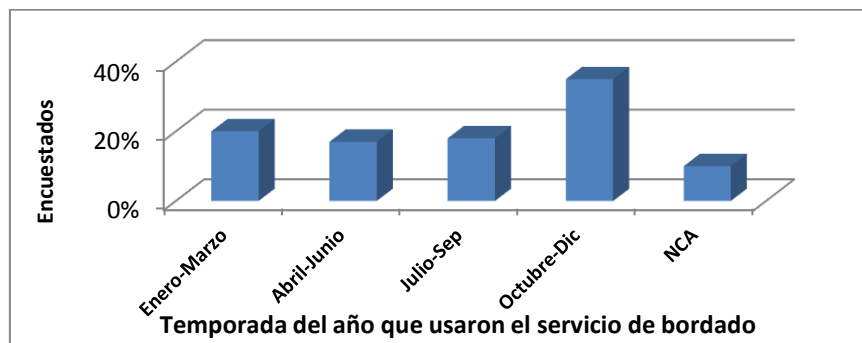
Figura 11. **Personas que han utilizado el servicio de bordado**



Fuente: elaboración propia.

La figura 12 informa que el 20% de los encuestados han utilizado el servicio de bordado en cualquier temporada del año (NCA), el 35% han utilizado este servicio entre octubre-diciembre, el 18% de los encuestados han utilizado el servicio entre julio-septiembre, el 17% utilizaron el servicio entre abril-junio y el 20% dijeron que han utilizado el servicio entre marzo-abril.

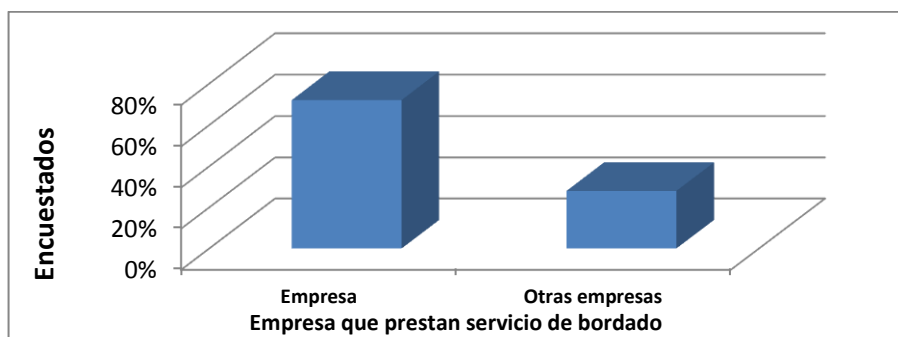
Figura 12. **Temporada del año que los encuestados utilizaron el servicio**



Fuente: elaboración propia.

La figura 13 especifica que el 72% de los encuestados han utilizado el servicio de bordado en la empresa y el 28% dijeron que han utilizado el servicio de bordado en otras empresas.

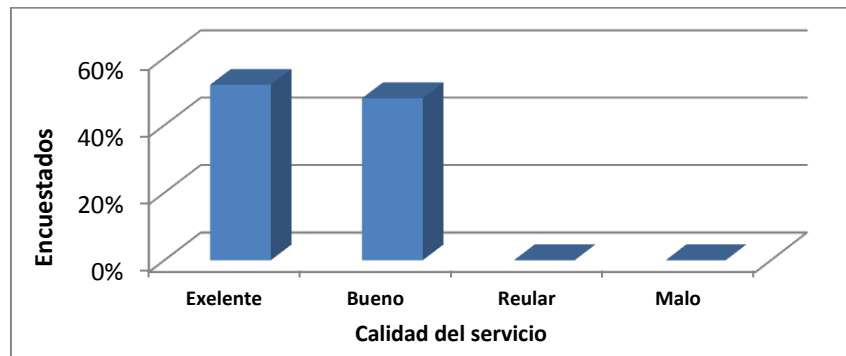
Figura 13. **Empresa que prestan el servicio**



Fuente: elaboración propia

La figura 14 muestra cómo calificaron la calidad del servicio los encuestados que sí han utilizado este servicio en la empresa, el 52% lo calificaron como excelente y el 48% bueno.

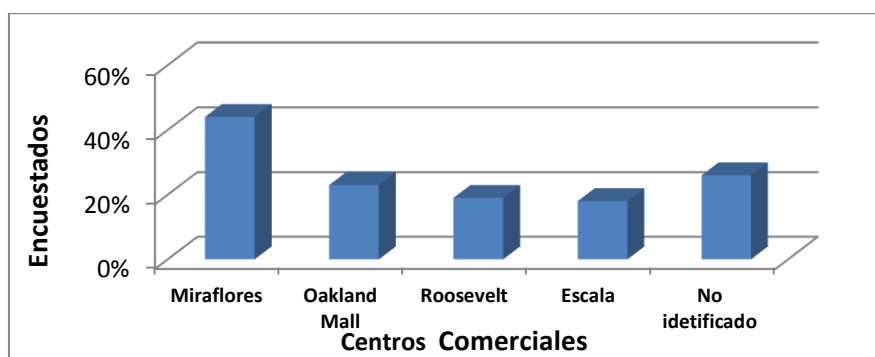
Figura 14. **Cómo calificaron los clientes la calidad del servicio**



Fuente: elaboración propia.

La figura 15 muestra las diferentes tiendas que los encuestados han identificado, el 44% de los encuestados dijeron que sí han identificado a la empresa en el centro comercial de Miraflores, el 23% dijeron que sí han identificado a la empresa en Oakland Mall, 19% han identificado el servicio de bordado en Roosevelt, el 18% en escala y el 26% dijeron que no han visto una empresa que preste este servicio en ningún centro comercial o que no la han identificado.

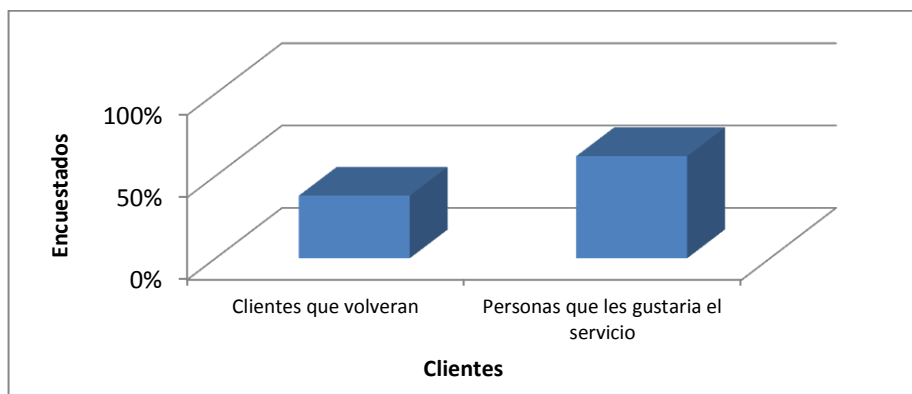
Figura 15. **Identificación de la empresa en centros comerciales**



Fuente: elaboración propia.

La figura 16 muestra que el 62% de los encuestados que no han utilizado el servicio en la empresa, dijeron que les gustaría en alguna oportunidad que la empresa les prestara este servicio y el 38% de los encuestados sí han utilizado el servicio y dijeron que sí volverían por otro bordado.

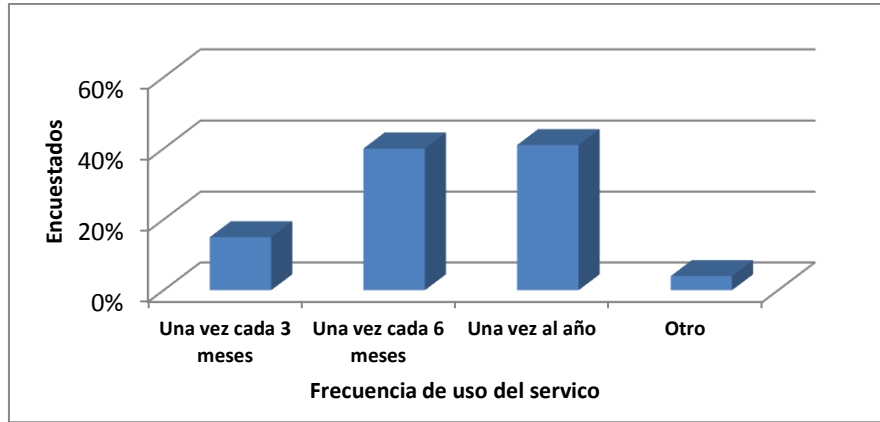
Figura 16. **Personas que necesitan el servicio**



Fuente: elaboración propia.

La figura 17 muestra que el 15% de los encuestados usarían o han usado el servicio una vez cada tres meses, el 40% dijo que les gustaría el servicio una vez cada seis meses, el 41% una vez al año y el 4% dijeron que usan el servicio esporádicamente.

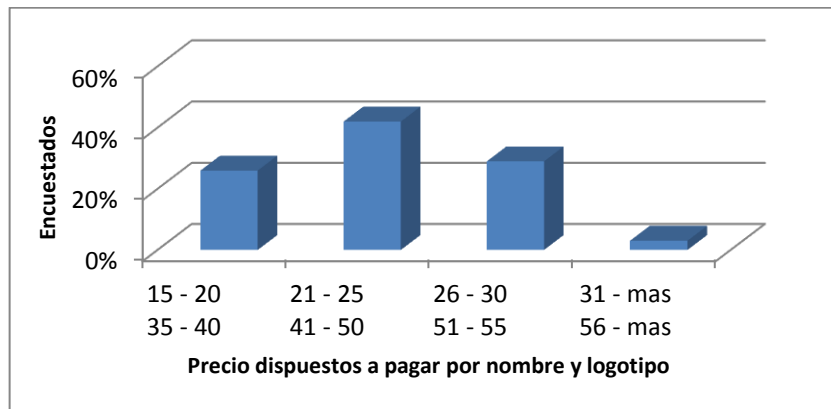
Figura 17. **Frecuencia de los encuestados que usarían el servicio**



Fuente: elaboración propia.

La figura 18 muestra los precios que los encuestados están dispuestos a pagar por nombre y apellido o por un logotipo; el 26% está dispuesto a pagar por nombre y apellido entre Q.15,00 - Q.20,00 y por un logotipo entre Q.35,00 y Q.40,00, el 42% está dispuesto a pagar entre Q.21,00 y Q.25,00 y Q.41,00 y Q.50,00, el 29% dijeron que estarían dispuestos a pagar entre Q.26,00 y Q.30,00 y Q.51,00 y Q.55,00 y el 3% están dispuestos a pagar entre Q.31,00 y mas y Q.51,00 o más.

Figura 18. **Precio dispuestos a pagar por nombre y logotipo**



Fuente: elaboración propia.

3.1.4. **Análisis de resultados**

Al realizar el estudio, el 57% de los encuestados fue de sexo femenino y el 43% masculino; y las edades comprendidas de los entrevistados oscilan entre 15 a más años donde el 5% están entre las edades de 15 a 20 años, 45% aproximadamente entre 21 a 26 años y el 50% están entre las edades de 27 a más años, con estos datos se puede observar que el servicio de bordado tiene una área de mercado bastante amplia con respecto a las edades y los sexos.

Con base en los resultados obtenidos se observa que el 55% de los encuestados sí han usado el servicio de bordado mínimo una vez, y en el cuarto criterio de la encuesta se analizó que las temporadas más altas del servicio oscila entre octubre a diciembre con un 35% y enero a marzo con un 20% y las temporadas bajas del servicio está entre los meses de abril a junio y julio a septiembre con 18% y 17% aproximadamente (ver figura 11).

El 28% de los encuestados dijeron que conocían otras empresas que prestaban este servicio en algunos lugares de la capital y sus alrededores, y el 72% contestaron que sólo conocían a la empresa ubicada en diferentes centros comerciales. Por lo tanto se observa que el servicio que la empresa presta está ubicado en un buen lugar dentro del mercado, ya que la gran mayoría respondió que sólo ésta era la empresa que conocía que prestara este servicio. Las personas que han utilizado el servicio de esta empresa, también calificaron la calidad del servicio donde el 52% aproximadamente dijeron que el servicio prestado por la empresa ha sido excelente y el 48% dijo que la calidad del servicio era bueno (ver figura 14).

Según los entrevistados la identificación de la empresa en centros comerciales es buena, ya que la mayoría dijo saber dónde acudir cuando necesitan un bordado y en los centros comerciales más populares de la capital siempre han identificado a la empresa. El 44% de los encuestados dijo haber identificado a la empresa en Miraflores, el 23% en Oakland Mall, el 19% en la Roosevelt, el 18% C.C Escala, y el 26% dijo no haber identificado a la empresa en ningún centro comercial o que posiblemente no se recordaban. Bajo este criterio, algunos encuestados identificaron a la empresa en más de un centro comercial. (Ver figura 15).

Al analizar cuántas personas necesitan el servicio, y cuántos clientes están dispuestos a volver por el servicio; el 99% de los encuestados que han usado el servicio en los centros comerciales dijeron que volverían por otro bordado y esto es el 38% del total de encuestados, y el 62% dijeron que no han usado el servicio de la empresa, pero que sí les gustaría conocer el servicio enviando una prenda para elaborar en ella un bordado personalizado. (Ver figura 16).

La frecuencia con que se usa este servicio por los clientes y por los que les gustaría conocerlo fue el 15% dijeron que lo usarían cada 3 meses, el 40% respondió que cada 6 meses, el 41% una vez al año, y el 4% no sabía con qué frecuencia usaría el servicio sólo dijeron que cuando lo necesitaran y que podía ser esporádico. (Ver figura 17).

Con respecto a los precios que están dispuestos a pagar fue muy variado, se ha utilizado rangos para graficarlos, a los entrevistados se les preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por nombre y apellido aproximadamente de (10 x 2 cm) y por un logotipo de (8 x 4 cm); el 26% respondió entre el rango de (Q.15,00 - Q.20,00) por nombre y apellido y (Q.35,00 – Q.40,00) por el logotipo, el 42% dijo (Q.21,00 - Q.25,00) y (Q.41,00 - Q.50,00), el 29% respondió (Q.26,00 - Q.30,00) y (Q.51,00 - Q.55,00), y el 3% entre (Q.31,00 a mas) y (Q.56,00 a mas). (Ver figura 18).

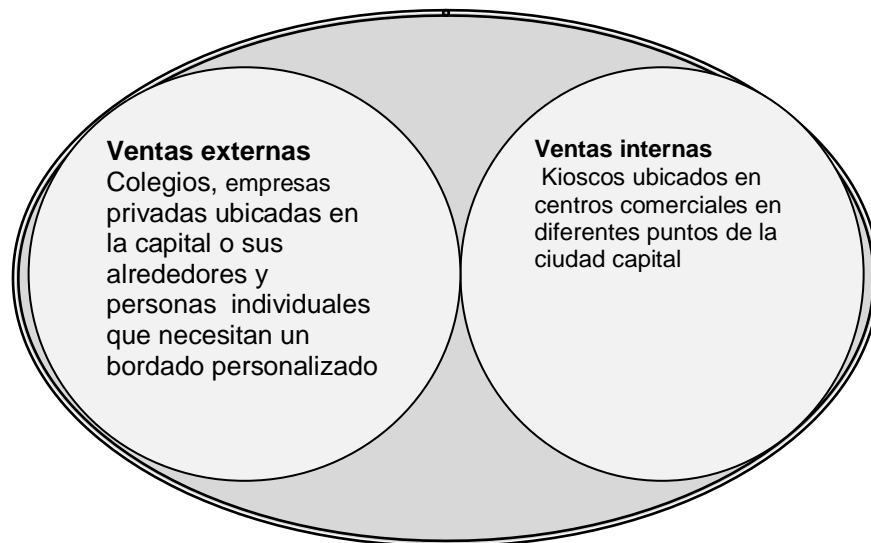
El análisis de los datos de la investigación de mercado ha proporcionado información que servirá para tomar decisiones acertadas para beneficios de la empresa, asimismo ayuda a conocer factores muy importantes como:

- Mercadeo objetivo (*target*)
 - Necesidades y deseos
 - Participación de mercado
 - Tamaño del mercado potencial
 - Competencia
 - Perfil del consumidor
-
- Mercado objetivo (*target*): la población o grupo de consumidores que la empresa puede cubrir, su área geográfica es la ciudad capital y algunos de sus municipios cercanos. Determinar el

destinatario ideal del servicio de bordado y comercialización de productos varios permite analizar sus características para averiguar qué les mueve actuar, cómo lo hacen y por lo tanto, qué les mueve a la compra. Para luego llevar el mensaje promocional a dicho mercado.

En este caso lo que mueve actuar al mercado objetivo es la buena presentación que tiene un uniforme o prenda personal con un bonito bordado, por lo tanto para satisfacer lo que necesitan buscan a una empresa que les preste el servicio con buena calidad y buen precio, es así como se deciden por realizar la compra. (Ver figura 19).

Figura 19. **Segmento de mercado objetivo para bordados**



Fuente: elaboración propia.

- Necesidades y deseos: se sabe que las necesidades se convierten en deseos, cuando se dirigen a objetivos específicos que podrían satisfacerse. Con base en las necesidades y deseos que manifestaron los consumidores y los futuros clientes de la empresa, se puede decir que hay muchas personas que necesitan o les gustaría el servicio de bordado, pero por no saber dónde se les puede prestar el servicio utilizan otros medios para satisfacer lo que desean. En la tabla XI se muestra ejemplos de algunas de las necesidades y deseos del mercado.

Tabla XI. **Necesidades y deseos**

Necesidades	Deseos
Necesidad de uniforme que identifique a una empresa.	Logotipo en un bordado personalizado
Necesidad de identificación personal en el uniforme de un niño.	Nombre y apellido en un bordado Personalizado.
Necesidad de un regalo, con un recuerdo especial. O simplemente por lo llamativo y bonito que es un bordado.	Figura, fotografía, logos, entre otros. En cualquier prenda, <i>cap</i> , o bolsa en bordado personalizado.

Fuente: elaboración propia.

- Participación de mercado: la participación que la empresa ha tenido en el mercado guatemalteco capitalino según los historiales de la empresa es aceptable; y al analizar la encuesta se observa que 72% de los encuestados dijeron solamente conocer a la empresa como única en el servicio de bordado y el 28% de los encuestados dijeron que sí conocían otras empresas con este servicio, pero que no se identificaban tanto como la empresa.

Tomando en cuenta las estadísticas de ventas que han tenido los bordados y los diferentes productos que la empresa vende en los últimos dos años; se han modificado los datos de ventas con un margen de error aceptable para medir la tasa de crecimiento y la participación relativa que tuvo en el 2009. (Ver tabla XII).

Tabla XII. **Ventas anuales**

Año	Ventas
2008	Q. 971 424,68
2009	Q. 1 124 469,85

Fuente: Aleko Bordados

A continuación se mide la tasa de crecimiento de mercado para el 2009 de la siguiente manera:

$$= \frac{(\text{mercado total 2009} - \text{mercado total 2008}) * 100}{\text{mercado total 2008}}$$

$$= \frac{(1,124,469.85 - 971,424.67) * 100}{971\ 424,67} = 15,75$$

La tasa de crecimiento de 15,75% significa que la empresa tubo crecimiento para el 2009.

Tomando en cuenta la información de las encuestas, se presenta un pronóstico para analizar la participación relativa de mercado, conociendo el porcentaje de empresas que las personas encuestas del mercado objetivo conocen para hacer uso del servicio (ver tabla XIII). La información usada es la obtenida en el quinto criterio de la encuesta.

Tabla XIII. **Porcentaje de empresas que han prestado el servicio**

Empresas	% de ventas según encuestas
Empresa	72%
Otras empresas o competencia	28%

Fuente: elaboración propia.

La participación relativa de mercado que la empresa presenta para el 2009 se calculó de la siguiente manera:

$$= \frac{\text{Ventas de la empresa } \frac{Y}{O} \% \text{ de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor } \frac{Y}{O} \% \text{ participación del mayor competidor}}$$

$$\text{Participación relativa de mercado 2009} = \frac{72\%}{28\%} = 2,57\%$$

La participación relativa del mercado de 2,57% significa que la empresa tiene ventas de 2.57 veces mayores que los competidores.

- Tamaño del mercado potencial: el tamaño de mercado o número de clientes potenciales, será de mucha importancia para comprender su evolución histórica, futura y obtener información sobre la evolución cuantitativa y en valor de la producción y su evolución en los próximos años e igualmente su importancia en el total de la industria. (Ver tabla XIV).

Tabla XIV. **Población guatemalteca (departamento)**

Población (cantidad)	% de la población
395 786	42% menores de 14 años
508 868	54% 15 – 64 años
37 694	4% más de 65 años
942 348	100% total

Fuente: La Guía. <http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/guatemala-poblacion>. Consulta: 20 de septiembre de 2010.

Para estimar el tamaño de mercado en el área de influencia se usó el método de ratios sucesivos, tomando en cuenta que este método puede ser no excluyente.

Método de Ratios sucesivos: Supone la utilización de una sucesión de porcentajes en los que se descompone el mercado potencial absoluto, que ayuda a concretar la demanda existente de un producto determinado.

El mercado potencial está entre 15 a 70 años y su área de influencia es de 942 348 personas. (Ver tabla XIV).

El 55% usan el servicio de bordado.

El 72% de los encuestados sabe que la empresa presta el servicio de bordado. (Ver figura 11).

942,348 personas
(Aplicando el porcentaje del 55%)
 $942\,348 * 0,55 = 518\,291$ personas
(Aplicando el porcentaje del 72%)
 $518\,291 * 0.72 = 373\,169$ personas

Con base en la investigación de mercado de forma cualitativa y cuantitativa se observa que la demanda de bordados en la ciudad capital es un porcentaje bastante grande; aunque haya muchas personas que se deciden por comprar los productos sustitutos, por no conocer una empresa que les preste el servicio para elaborar lo que desean o porque el precio es más económico. La demanda sigue creciendo y analizando la encuesta los encuestados dijeron que sí les gustaría un bordado, y los que ya conocen el servicio dijeron que les gustaría volver.

- Competencia (total): para toda empresa es necesario conocer quiénes son sus competidores, ya que con esta información se podrá determinar con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento.

Al hacer un análisis sobre qué tantos competidores existen y quiénes son, se puede decir que en el área geográfica del mercado objetivo no existe una empresa con mucha fuerza que le haga competencia a la empresa en bordados personalizados de entrega inmediata.

La cantidad de empresas competidoras, según el Instituto Nacional de Estadística, en el departamento de Guatemala hay inscritas 25 empresas bordadoras textiles algunas con bordados

computarizados. Y según el análisis de las encuestas el 28% de los entrevistados dijeron conocer otras empresas que prestan este servicio y el 72% dijo que han identificado a la empresa en centros comerciales, pero que no saben donde hay otras empresas que presten este servicio.

En relación a la oferta que existe en el mercado objetivo se puede decir, que la empresa se ha identificado muy bien en centros comerciales por ser un lugar donde llega mucha gente. Y aunque haya otras empresas que presten este servicio los clientes se mantienen en la empresa. Pero hay que tomar en cuenta que en el futuro la empresa puede ir creciendo pero los competidores también pueden buscar lugares donde la gente los identifique con más facilidad, por esta razón es importante una buena planificación en cada una de las actividades de la empresa.

El 72% de lo encuestados dijeron que no conocían otras empresas que prestaran este servicio, y si conocían dijeron que son empresas industriales que no prestan el servicio por pocas cantidades. Lo anterior podría indicar que la empresa tiene oportunidad de acrecentar su mercado y lograr fidelidad de los clientes prestando un servicio de alta calidad y buena atención al cliente.

- Perfil del consumidor: la edad es un factor externo que influye en el consumidor de bordados personalizados, y ellos están entre 15 a 65 años de edad ambos sexos y tienen una frecuencia de uso del servicio no muy alto, es decir, por ejemplo: cada 3 a 6 meses usan el servicio las personas que utilizan uniformes con un bordado o a personas que les gusta los bordados, y una vez cada

año personas individuales que por algún motivo necesitan bordar alguna prenda.

En el análisis de la encuesta se obtuvo también, el precio que cada consumidor estaría dispuesto a pagar, éste fue muy variado la gran mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar entre Q. 21,00 a Q. 25,00 por nombre y apellido y Q. 41,00 a Q. 50,00 por un logotipo; se enfoca mucho este rango porque es el mayor del perfil del universo que los clientes desean pagar por un bordado personalizado. (Ver figura 16).

3.2. Análisis FODA

Esta herramienta permitirá trabajar con toda la información que recolectada sobre el negocio de bordados personalizados y la comercialización de productos varios. Con este análisis se examinará la interacción entre las características similares y el entorno donde éste compite, ya que puede ser usado en todos los niveles de corporación así como en los análisis de producto, mercado, división y unidad estratégica, entre otros.

3.2.1. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa

Este análisis estratégico permitirá potenciar el atractivo del negocio, por medio de las fuerzas que hay que cultivar y aprovechar para buscar oportunidades y reducir o eliminar debilidades.

Este estudio se ha realizado por medio de la situación interna de la empresa con respecto a las ventas, como se da hasta el momento, para

identificar qué hace que éstas crezcan o decrezcan. Para posteriormente poner en marchas estrategias que se ajusten a cada necesidad. (Ver tabla XV)

Tabla XV. **Matriz de análisis de fortalezas y debilidades**

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Bordados de entrega inmediata, por ser productos personalizados. • Líder en el mercado. • Digitalización de cualquier diseño, con derecho solamente la persona que pago por el diseño. • El cliente también puede solicitar bordados por mayoreo. • Ventas de productos varios, según temporada por estar en un centro comercial. • Tiempo de existencia en el mercado regional. Por lo cual es conocido por muchos y recomendado. • Los recursos con que cuenta son financieros, humanos y experiencia. • Personal con experiencia en bordado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con suficiente empuje para la distribución de sus productos a un mayor mercado. • Por estar en un centro comercial de prestigio, los costos son muy altos. • Actualmente no cuenta con ventas numerosas directas. • Ha mantenido conformismo con la venta de sus productos. Cuando puede utilizar metas y alcanzarlas. • Motivar más a sus colaboradores con incentivos, para lograr una mayor participación en el rendimiento de sus trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa

En épocas como las actuales, de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o el fracaso está condicionado para la organización en un alto grado por la habilidad que muestra para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo traiga consigo. Por tal razón se realizó un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas).

Basado en la investigación de mercado, indicadores y en el análisis del medio ambiente se determinaron las amenazas y las áreas de oportunidad. (Ver tabla XVI)

Tabla XVI. **Matriz de amenazas y áreas de oportunidad**

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• La tendencia de eventos futuros, que la competencia copie algunas estrategias de mercado y se ubique en centros comerciales de prestigio.• La globalización ha hecho que muchos servicios, sean más caros que antes, y esto afecta el precio final del servicio y productos, debido a la inflación. Esto es algo con el que la	<ul style="list-style-type: none">• Poco interés por la competencia con respecto a darse a conocer en nuestro mercado objetivo.• Crecimiento de la empresa en su totalidad por ser actualmente la empresa líder.• Apertura de mercado de distribución de productos varios donde se puede elaborar un bordado al gusto del cliente.• Debido al servicio que presta la

Continuación de la tabla XVI.

<p>empresa lucha.</p> <ul style="list-style-type: none">• Con el TLC, puede que grandes compañías que prestan el mismo servicio vengán a afectar a la empresa, de acuerdo con sus economías de escala, si de grandes empresas se trata.• Ingreso de nuevas empresas en el mercado objetivo.	<p>empresas son de consumo bajo, la elasticidad precio de la demanda se mantiene grande y hasta puede incrementarse aún más bajando el precio a los consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser una empresa reconocida por un compromiso serio previo a una calidad de gestión.• Crecimiento del mercado y aumento de la demanda, por la buena aceptación de los clientes actuales que puede contribuir grandemente en atraer nuevos clientes.
--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Matriz FODA**

<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>Fortalezas F1. Bordados de entrega inmediata, por ser productos personalizados. F2. Líder en el mercado. F3. Digitalización de cualquier diseño, con derecho solamente la persona que pago por el diseño.</p>	<p>Debilidades D1. No cuenta con suficiente empuje para la distribución de sus productos a un mayor mercado. D2. Costos altos. D3. Actualmente no cuenta con ventas numerosas directas.</p>
<p>Oportunidades O1. Poco interés por la competencia con respecto a darse a conocer en nuestro mercado objetivo. O2. Crecimiento de la empresa en su totalidad por ser actualmente la empresa líder. O3. Apertura de mercado de distribución de productos varios donde se puede elaborar un bordado al gusto del cliente.</p>	<p>Estrategias FO: Maxi-Maxi E1. Analizar periódicamente el comportamiento de las ventas. (O1, O3, F3) E2. Introducir nuevos productos que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida y por estaciones del año. (O2,O3, F2) E3. Entrega a domicilio, nuevas garantías, facilidad de pago y buena asesoría en la compra. (O3,F1,F2)</p>	<p>Estrategias DO: Mini-Maxi E1. Establecer tiendas regionales y en diferentes zonas de la capital para facilitar la entrega. (O1, O2, D1,D2) E2. Vender a través de la web. (D3, O2, O3) E3. Otorgar descuentos por volumen de unidades o mezcla de compras. (D2,O2)</p>
<p>Amenazas A1. La tendencia de eventos futuros, que la competencia copie algunas estrategias de mercado y se ubique en centros comerciales de prestigio. A2. La globalización ha hecho que muchos servicios sean más caros que antes y esto afecta el precio final del servicio y productos, debido a la inflación. Esto es algo con el que la empresa lucha.</p>	<p>Estrategias FA: Maxi-Mini E1. Implementar control de calidad de mejora continua en el proceso de bordados. (A1, A3, F2, F3). E2. Asignar personal clave, para la atención a clientes especiales y vía correo electrónico. (A2, F1, F2). E3. Ofrecer productos varios en donde se pueda elaborar un bordado, o ofrecer al cliente solo el producto sin el servicio de bordado. (A3, A2, F3)</p>	<p>Estrategias DA: Mini-Mini E1. Asegurar un producto postventa, por medio de la buena atención al cliente y garantía en calidad de los productos. (A1, A3, D2, D3)</p>

Fuente: elaboración propia.

Continuación de la tabla XVII

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F4. El cliente también puede solicitar bordados por mayoreo.</p> <p>F5. Ventas de productos varios, según temporada por estar en un centro comercial.</p> <p>F6. Tiempo de existencia en el mercado regional. Por lo cual es conocido por muchos y recomendado.</p> <p>F7. Los recursos con que cuenta son financieros, humanos y experiencia.</p> <p>F8. Personal con experiencia en bordado.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D4. Ha mantenido conformismo con la venta de sus productos. Cuando puede utilizar metas y alcanzarlas.</p> <p>D6. Motivar más a sus colaboradores con incentivos, para lograr una mayor participación en el rendimiento de sus trabajadores.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O4. Debido al servicio que presta la empresa son de consumo bajo, la elasticidad precio de la demanda se mantiene grande y hasta puede incrementarse aún más bajando el precio a los consumidores.</p> <p>O5. Ser una empresa reconocida por un compromiso serio previo a una calidad de gestión.</p> <p>O6. Crecimiento del mercado y aumento de la demanda, por la buena aceptación de los clientes actuales que puede contribuir grandemente en atraer nuevos clientes.</p>	<p>Estrategias FO: Maxi-Maxi</p> <p>E4. Entregar el servicio de bordado que se fabrique y se presta dentro de los costos previstos y que estos costos sean mínimos. (F4, F7, O4).</p> <p>E5. Entrega de los pedidos en la fecha y hora acordada de cara al cliente. (F6, O5).</p>	<p>Estrategias DO: Mini-Maxi</p> <p>E4. Elaboración de plan de motivación y capacitación periódica a los colaboradores. (D6, O5).</p> <p>E5. Modelar un plan, adoptando factores como mejora de calidad, buen servicio al cliente, aumentar los servicios ofrecidos, aumento de publicidad, canales de ventas, aumento de promociones y mejora del <i>merchandising</i>. (D4, O4, O6).</p>
<p>Amenazas</p> <p>A3. Con el TLC, puede que grandes compañías que prestan el mismo servicio vengán a afectar a la empresa, de acuerdo con sus economías de escala, si de grandes empresas se trata.</p> <p>A4. Ingreso de nuevas empresas en el mercado objetivo.</p>	<p>Estrategias FA: Maxi-Mini</p> <p>E4. Analizar que está pasando en su entorno externo, y desarrollar un verdadero programa de acción. (F6, F5, A3, A4)</p>	<p>Estrategias DA: Mini-Mini</p> <p>E3. Establecer protocolos para una excelente información y atención al cliente. (D6, D3, D1, A3).</p>

Fuente: elaboración propia.

3.3. Metas

Definir y analizar las metas es un procedimiento que permitirá ejecutar, conducir a la integración del significado de la misma, y conocer las acciones que definen colectivamente la meta. De esta manera poder seleccionar los procedimientos de enseñanza o administración más adecuados y hacer los arreglos necesarios para su progreso hacia el éxito.

- Lograr un aumento en las ventas anuales mínimas del 12% y por ende incrementar las utilidades.
- Contar con un sistema de información superior al 20% actual, que permita un mejor conocimiento de la situación, para facilitar la toma de decisiones.
- Lograr una cobertura o expansión del 50% del mercado en todos los municipios de la ciudad capital.
- Lograr que la empresa se dé a conocer en el mercado con el doble de clientes con que cuenta actualmente.
- Definir claramente en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las de actividades de cada integrante de la empresa.
- Formar un departamento de ventas externas en un 50%.
- Mejorar el servicio posventa en un 100%.
- Mejorar un 35% las condiciones laborales.

- Promover un 10% para que la participación sea más activa por parte de los integrantes de la empresa.
- Desarrollar ventajas competitivas en lo que al servicio se refiere en un 35%.
- Eficientar el proceso productivo de bordados en un 25% más.
- Darle una mejora continua del 70% a la maquinaria para facilitar su operación.
- Conservar la maquinaria de la empresa en óptimas condiciones superando en un 50% la capacidad de su diseño.
- Facilitar en un 100% el manejo de insumos.

3.4. Objetivos

A continuación se especifican los objetivos para mejorar, aprovechar oportunidades, ganar participación del mercado, incrementar ventas, incrementar utilidades y asegurar la permanencia de la empresa en el mercado. Ya que es la base referencial para el diseño de alternativas o acciones a seguir en el plan. A continuación se define el objetivo principal, para posteriormente derivar de este mismo todos los otros objetivos.

- **General**
Aumentar las ventas y utilidades en gran manera, de tal forma que se pueda observar el crecimiento de la empresa anual, así como el bienestar de sus trabajadores.

3.4.1. Objetivos específicos de la empresa

- Hacer de la necesidad del cliente la razón de ser de la empresa, brindando el servicio y la atención con excelencia.
- Ser una empresa reconocida a nivel regional, por la excelencia y la calidad de su gente.
- Estar siempre alerta para mantener su posicionamiento en el mercado realizando estudios periódicos de la situación externa.
- Realizar un análisis constantemente de las altas y bajas de las ventas, para aprovechar oportunidades o desarrollar un programa de acción para corregir algún problema.
- Aprovechar las fuerzas de producción y disminuir las debilidades de la empresa, por medio de variación de precios en diferentes temporadas, estudio de tiempos de la fuerza de producción y entrega del servicio en el tiempo acordado.
- Motivar y entrenar periódicamente a sus empleados, por medio de capacitaciones e incentivos.
- Reforzar las ventas externas, por medio de una distribución selectiva de clientes y reparto gratuito de muestras.
- Reclutar a personal con experiencia en ventas, para los puestos de vendedores externos.

3.4.2. Objetivos por producto o servicio

- Incentivar las ventas del servicio, por medio de promociones y ofertas.
- Incluir nuevos servicios al cliente; como entrega a domicilio, nuevas garantías, facilidad de pago y buena asesoría en la compra.
- Proporcional al cliente, a través de la administración su identidad del bordado con digitalización especial que él ha pagado por su derecho.
- Mantener siempre a la vista del cliente el libro de figuras, con logos y figuras siempre actualizadas.
- Establecer rangos de tiempo para los bordados de entrega inmediata, para que cuando el cliente regrese el bordado ya esté listo.

3.5. Estrategias del plan

Este plan tiene como objetivo la búsqueda de una o más ventajas competitivas permitiendo desarrollar o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. Para mantener un enfoque en el futuro y en el presente. Tomando en cuenta que cada objetivo puede tener más de una estrategia y estrategia más de un objetivo.

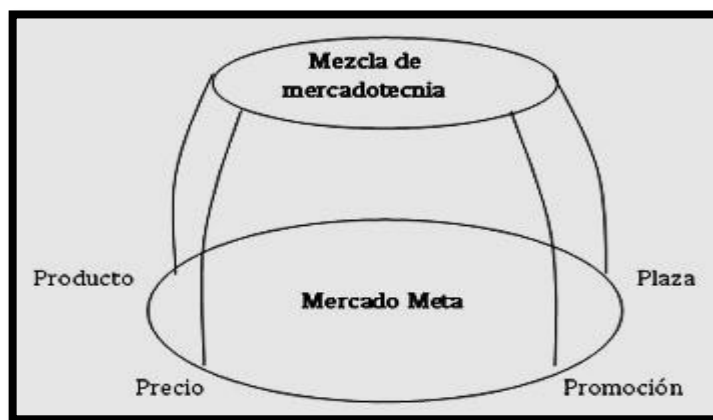
3.5.1. Fijación de estrategias comerciales

Con base al análisis del estudio de mercado se definen estrategias que se encarguen de satisfacer las necesidades y deseos, o aprovechar las

características o costumbres con acciones que llevarán a cabo un determinado objetivo.

Las estrategias comerciales se definen con base en la mezcla de mercadotecnia, que la empresa combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta. (Ver figura 20).

Figura 20. **Mezcla de mercadotecnia para estrategias comerciales**



Fuente: elaboración propia.

3.5.1.1. Producto

El producto es: camisas, gorras, cinchos, bolsas, cosmetiqueras y el servicio de bordado que se ofrece o se venden a los consumidores. La función principal de los bordados es la satisfacción o deseos de todos los compradores.

Las estrategias del producto constituirán la parte activa para conseguir atraer al consumidor o combatir a la competencia.

Algunas estrategias diseñadas, relacionadas al producto. (Ver figura 21).

Figura 21. **Matriz de estrategias del producto y/o servicio**

Objetivo	Estrategia
Incluir nuevos servicios al cliente.	Entrega a domicilio, nuevas garantías, facilidad de pago y buena asesoría en la compra.
Tener siempre a la vista del cliente, figuras ya digitalizadas y actualizadas	Ampliar el libro de figuras para bordados.
Aumentar las ventas y utilidades de la empresa en gran manera, de forma que se pueda observar su crecimiento, a corto y largo plazo.	Tener una mejora continua en su calidad, incrementar su vida o eficiencia.
	Introducir nuevos productos, que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida o por estaciones del año.
	Promociones y ofertas.
	Ofrecer una amplia gama de olores.

Fuente: elaboración propia.

3.5.1.2. Plaza

Las estrategias de la plaza o distribución van a constituir en saber colocar los bordados de la manera más eficiente posible al alcance de los usuarios incluyendo los servicios postventa. (Ver figura 22).

Figura 22. **Matriz de estrategias para la plaza**

Objetivo	Estrategia
Ser una empresa reconocida a nivel regional, por la excelencia y la calidad de su gente.	Hacer uso de intermediarios, y de este modo lograr una cobertura de para los productos o aumentar los puntos de venta.
	Agregar vendedores
	Establecer tiendas regionales o en otras zonas de la capital para facilitar su entrega.
	Vender a través de la web
	Asignar a personal clave para la atención a clientes especiales y vía correo electrónico

Fuente: elaboración propia.

3.5.1.3. Promoción

Aquí se determinan estrategias sobre cómo comunicar, informar, persuadir al cliente y otros interesados sobre el servicio de bordado y los productos de la empresa. Lo que se busca con estas estrategias es distribuir información de los bordados, conquistar la preferencia del consumidor, eliminar barreras de comunicación entre empresa y consumidor y ofrecer incentivos al cliente por su preferencia. (Ver figura 23).

Figura 23. **Matriz de estrategias de promoción**

Objetivo	Estrategia
Aumentar las ventas y utilidades de la empresa en gran manera, de forma que se pueda observar su crecimiento, a corto y largo plazo.	Ofrecer incentivos en mercadería para los compradores.
	Descuentos especiales para los nuevos compradores de un producto nuevo.
	Incentivos especiales para compradores fuera de la región.
	Establecer un programa de material de exhibición para el punto de venta.
	Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de cliente, en ferias, exposiciones y diferentes medios de comunicación.
	Empaque del producto de manera más conveniente o de manera más atractiva.

Fuente: elaboración propia.

3.5.1.4. Precio

Con estas estrategias se estudia algunas cuestiones específicas en las decisiones de precios, con todos los recursos de *marketing* que la empresa podrá desarrollar consistentemente en la modificación de precios de los bordados y la venta de productos varios. Para proyectar y comunicar una imagen perceptible y clara que sea percibida a mediano y largo plazo.

La estrategia de fijación de precios se usará como una herramienta muy importante para lograr los resultados deseados, no debe tomarse a la ligera,

puesto que de esto depende el futuro de la empresa. La correcta elección de una estrategia debe tener como base la siguiente información vital para que sea un éxito.

- Producto – tipo – características
- Tipo de mercado – competencia
- Objetivos de la compañía para con el servicio/producto

En la matriz de estrategia de precios se definen algunas estrategias que el analista administrativo deberá de analizar a la hora de tomar una decisión. (Ver figura 24).

Figura 24. **Matriz de estrategias de precios**

Objetivo	Estrategia
Aumentar las ventas y utilidades de la empresa en gran manera, de forma que se pueda observar su crecimiento, a corto y largo plazo.	Ofrecer descuentos especiales, para lograr una distribución masiva.
	Establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventario.
	Elevar los precios para cubrir los costos de mejores servicios post venta o de una garantía ampliada.
	Reducir los precios y lograr una garantía de rentabilidad a través de un mayor volumen de unidades.
	Otorgar descuentos por volumen o mezcla de compras.
	Establecer un programa de premios a los compradores.
	Ofrecer accesorios gratuitamente.

Fuente: elaboración propia.

3.5.1.5. Estrategia de diferenciación

Algunas ventajas competitivas se logran con estrategias de diferenciación frente a los competidores de sector.

La clave del éxito no consiste en tratar de ser los mejores batiendo a los demás (ser competitivo), sino en ser distintos. Ya que si se elige una estrategia diferenciada no se debe temer a la competencia de otras empresas más poderosas. (Ver figura 25).

Figura 25. **Matriz de estrategia de diferenciación**

Objetivo	Estrategia
Hacer de la necesidad del cliente la razón de ser de la empresa.	Acortar los plazos de entrega, para que estos sean más rápidos que cualquiera de la competencia.
	Asegurar un producto postventa y garantizar los bordados.
	Ofrecer toda clase de digitalización en servicio de bordado de tal manera que sea original y única, algo que la competencia no pueda ofrecer.
	Calidad de atención e información al cliente, diferencia entre empresas competidoras para atraer compradores.
	Ofrecer productos varios, en donde se pueda elaborar un bordado, o ofrecer al cliente sólo el producto sin el servicio de bordado.

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Fijación de otras estrategias de la empresa

Para que una organización sea exitosa es importante contar con una dirección que dirija a su gente, para que hagan las cosas correctamente y entrar en el campo de efectividad. Como ya se definieron las estrategias de comercialización, ahora se definen otras estrategias también de mucha importancia para la empresa, que ayudará a tomar decisiones y direccionar a la empresa.

3.5.2.1. Estrategia de producción u operación

La estrategia de producción se concibe como un plan de acción a largo plazo en este caso para la función y los procesos de bordado y algunos productos de comercialización varios. La función de la producción constituye un eslabón determinante en la empresa para responder, de manera efectiva y distintiva, a las recientes necesidades y expectativas de los clientes, por lo que se ha hecho necesario diseñar, formular y poner en práctica estrategias de producción de bordados.

Las estrategias de operaciones ofrecerán un amplio y complejo fuente de investigación para contemplar la evaluación de enfoques de mejora, así como el establecimiento de medidas de desempeño. Para luego constituirse para la empresa su principal fuente generadora de ventajas competitivas distintivas, dependiendo como sea percibida esta función por la alta gerencia. (Ver figura 26).

Figura 26. **Matriz de estrategias de producción u operación**

Objetivo	Estrategia
Aprovechar las fuerzas de producción de la empresa y disminuir debilidades	Entregar el servicio de bordado que se fabrique y se presta dentro de los costos previstos y que estos costos sean mínimos.
	Entregar los servicios pedidos, tanto en las cantidades como en la fecha y hora acordada de cara al cliente.
Ser una empresa reconocida por su excelencia y calidad.	Implementar control de calidad de mejora continua en el proceso de bordados.

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.2. Estrategia de recursos humanos

Aquí se determina el plan maestro y deliberado que se le propone a la empresa que hace de sus recursos humanos para obtener ventaja competitiva sobre los competidores. Se definen algunas estrategias tomando en cuenta que no existe un departamento de recursos humanos actualmente, por ser una empresa pequeña. (Ver figura 27).

Figura 27. **Matriz de estrategia para recursos humanos**

Objetivo	Estrategia
Ser una empresa reconocida por la calidad de su gente	Establecer normas, políticas y procedimientos y darlo a conocer a todos los empleados.
	Motivar y capacitar periódicamente a sus empleados.
Reforzar las ventas externas.	Reclutar personal con experiencia en ventas, y motivarlos para lograr un aumento de ventas externas.

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.3. Estrategias corporativas a corto y mediano plazo

Estas estrategias serán de gran importancia para el estudio de bordados, ya que es aplicable a empresas grandes o pequeñas y ayudará a involucrar a todo el personal a medida que asciendan en escala, para que cada día se piense de forma estratégica. La idea de diseñar estas estrategias es con la percepción y expectativa de promover una guía para tomar acciones específicas que no se definieron en las estrategias comerciales, pero que busca ofrecer una mezcla de valor para el servicio de bordado y comercialización de algunos productos. (Ver figura 28).

Figura 28. **Matriz de estrategia a corto y mediano plazo**

Objetivo	Estrategia
Aprovechar las oportunidades que presentan las ventas e investigar las amenazas que éstas presentan.	Revisar y analizar periódicamente el comportamiento de las ventas, por medio de graficas.
Estar siempre alerta para mantener su buen posicionamiento en el mercado. Realizando periódicamente la situación externa.	Realizando investigaciones de mercado periódicamente.
Definir claramente en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las de actividades de cada integrante de la empresa.	Enfocar a la formalización de la estructura organizativa, impulsando el desarrollo de la empresa desde la base solida comprometida de parte de los recursos humanos.
Conservar la maquinaria de la empresa en óptimas condiciones superando en un 50% de su capacidad de su diseño.	Tener una mejora operativa. Mejorar los procesos en esta área de la empresa para facilitar las operaciones, agilizándolas cada vez más para poderlas utilizarla como herramienta competitiva.

Fuente: elaboración propia.

3.6. Fijación de tácticas comerciales y otras tácticas de la empresa

En esta parte del capítulo se diseña el ámbito, la forma de alcanzar los objetivos establecidos previamente por las estrategias; determinando los métodos adecuados para hacer llegar el mensaje al público objetivo ya seleccionado, y enfrentar a la competencia con éxito en el mercado. A continuación se estructuran, simplifican y se sistematiza las diferentes tácticas que se adecúen a cada estrategia.

Tomar en cuenta que un plan de acción efectivo a mediano o largo plazo, para servicio de bordado y comercialización de algunos productos es necesario el hábito de probar, estudiar, comprobar, y analizar la efectividad de cada acción de manera que pueda quedarse con las tácticas y acciones que funcionan para este negocio.

3.6.1. Detalles del servicio

El servicio de bordados que se comercializa en esta empresa y la venta de algunos productos; en esta sección no se enfocará a destacar sus características. Se centrará en los beneficios finales del servicio y de los productos, ya que esto es lo que la gente realmente compra. Tomando en cuenta la ventaja personal que el cliente obtiene al comprarlo. (Ver figura 29).

Figura 29. **Matriz de tácticas del servicio**

Estrategias	Tácticas
Entrega a domicilio, nuevas garantías, facilidad de pago y buena asesoría en la compra.	Contratar un mensajero que se encargue de las entregas a domicilio, tomando en cuenta el tiempo acordado con el cliente. Contratos de entrega del servicio de bordado, calidad del servicio, plazos de entrega, y aplazamientos de deuda. Táctica de convertir y atraer: contar con personal capacitado para la asesoría y una excelente atención al cliente, mediante un programa de formación.
Ampliar el libro de figuras para bordados.	El área administrativa debe de tomar en cuenta que este libro hay que ir actualizándolo por temporada o por año; digitalizando figuras con forme a la temporada de año y colocarlas en un nuevo libro de figuras, y que estén siempre a la vista del cliente y que llame la atención por su estilo y color.
Tener una mejora continua en su calidad, incrementar su vida o eficiencia.	La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa por medio de asesoría y capacitaciones, y establecer estándares de calidad en los

Continuación de la figura 29.

	<p>bordados. Por ejemplo: establecer muestras de calidad en el proceso de bordado y realizar comparaciones de forma visual y táctica antes de ser entregado al cliente.</p>
<p>Introducir nuevos productos, que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida o por estaciones del año.</p>	<p>Tomar en cuenta que en las temporadas de año el cliente compra cosas nuevas, por ejemplo: en temporada de verano hay que exhibir bolsas de playa para bordar, <i>cap</i>, camisetas, bermudas, entre otros. Y en temporada de invierno tomar en cuenta que no se exhibirá lo mismo; pues en esta temporada es el momento de exhibir guantes, gorras, bolsas a la moda, chumpas, cinchos, entre otros.</p> <p>Es importante que al cambiar cada temporada hay que hacer una análisis de todos los productos que elevaron ventas o que estancaron las ventas, y tomar en cuenta que las necesidades del cliente así como la moda va cambiando, todo esto servirá para tomar una decisión sobre qué productos a introducir en la nueva temporada.</p>

Continuación de la figura 29.

<p>Promociones y ofertas.</p>	<p>Hacer descuentos del 10% en la compra de dos o más productos nuevos, muestras gratis, exhibiciones en puntos de venta, cupones para adquirir nuevos productos con un descuento, regalar un bordado por la compra de 2 a más productos.</p> <p>Establecer descuentos del 50% hasta el 60% en ofertas por cambio de temporada, productos o bordados dos por uno.</p>
<p>Ofrecer una amplia gama de colores.</p>	<p>El jefe de producción, debe buscar y solicitar a sus distribuidores una amplia gama de colores. Y elaborar un libro de muestras de colores con código que identifique a cada color; y que se encuentre disponible a la hora que el cliente solicite un pedido o busca colores para su digitalización o bordado.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.6.2. Distribución de mercado

En esta sección se establecen algunas tácticas de distribución en función del objetivo estratégico; estableciendo tácticas de convertir y atraer para

disponer de múltiples opciones, así como otras tácticas para elevar los niveles de confianza en distribución de mercado. (Ver figura 30).

Figura 30. **Matriz de tácticas de distribución de mercado**

Estrategias	Tácticas
Hacer uso de intermediarios, y de este modo lograr una cobertura de los productos o aumentar los puntos de venta.	Táctica de convertir y atraer: establecer sucursales en diferentes zonas en donde al cliente le sea más accesible acercarse por un bordado. Por ejemplo: un cliente encarga un bordado en centro comercial Miraflores y puede recogerlo en centro comercial pradera.
Agregar vendedores	Táctica de convertir y atraer: contratar vendedores de ventas externas, que se encarguen de vender bordados a posibles clientes, como colegios, empresas, ente otros. y aumentar la visibilidad del producto mediante promociones y acciones a los vendedores. Y realizar programas de incentivos para los vendedores.
Establecer tiendas regionales o en otras zonas de la capital para facilitar su entrega.	Convertir y atraer: abrir nuevas tiendas en diferentes zonas de la capital, por ejemplo zona 12, donde según los entrevistados por el estudio de mercado esta es un área donde no hay empresa que preste el servicio de bordado. No hay una empresa que preste este

Continuación de la figura 30.

	servicio en algún centro comercial de esta zona.
Vender a través de la web	Convertir y atraer: elaborar una página web para la empresa, con buenas impresiones para el cliente, ya que esto cuenta mucho.
Asignar a personal clave para la atención a clientes especiales y vía correo electrónico	Contratar a una persona con experiencia en atención al cliente vía internet o capacitar al personal de ventas internas, que se encargue de los pedidos y asesoría a los clientes desde la página web o correo electrónico.

Fuente: elaboración propia.

3.6.3. Tipos de publicidad adecuados y promociones

Las tácticas promocionales y publicitarias se desarrollarán con base en cómo se ejecutarán las estrategias ya definidas. Tomando en cuenta que las tácticas de publicidad y promoción no hacen milagros, solamente acelera los resultados que se obtendrán si se ofrece un buen bordado o un buen producto. (Ver figura 31).

Figura 31. **Matriz de tácticas de tipos de publicidad adecuados y promociones**

Estrategias	Tácticas
Ofrecer incentivos en mercadería para los compradores.	<p>Si los clientes compran 6 ó más productos o bordados regalar un bordado.</p> <p>Por la compra de 6 ó más productos de la temporada, regalar un producto de la temporada anterior.</p> <p>Lo anterior estimula las compras de los clientes y el uso de bordados y mejora de efectividad de la tienda.</p>
Descuentos especiales para los compradores de un producto nuevo.	<p>Ofrecer un 10% de descuento en artículos nuevos por la compra de dos o más productos.</p> <p>Dar descuento de 15% por la compra de 6 a más productos nuevos.</p>
Incentivos especiales para compradores fuera de la región.	<p>Establecer un programa de descuentos para todas aquellas personas e instituciones que requieran bordados en uniformes, tomando en cuenta que vienen fuera de la ciudad regalándoles un producto fuera de temporada o 20% de descuento de sus bordados.</p>
Establecer un programa de material de exhibición para el punto de venta.	<p>Este programa debe de contener actividades para cada temporada de año, por ejemplo: en temporada alta que serian los meses de octubre a enero</p>
	<p>Lograr que la empresa se dé a conocer en el mercado con el doble de clientes con que cuenta actualmente.</p> <p>Hacer publicidad, bordando muestras en toallas, cap, camisetas, entre otros. Con la marca o nombre de las empresas y regalar una muestra</p>

Continuación de la figura 31.

<p>Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de cliente, en ferias, exposiciones y diferentes medios de comunicación.</p>	<p>para que ellos se decidan en comprar varios bordados.</p> <p>La publicidad en ferias o exposiciones es importante aprovecharlas cuando se tenga la oportunidad, para presentar una exposición con bordados diseñados que llamen la atención en forma de carteles, elaborados en tela adecuada; para dar el mensaje de lo importante y bonito que es un bordado. (Si el presupuesto lo permite).</p> <p>Implementar una campaña de difusión sobre los bordados y productos apoyada en tiempos oficiales de radio y en organizamos civiles de comunicación (si el presupuesto lo permite).</p> <p>Asimismo, también se pueden distribuir volantes en la entrada de la feria o exposición para que la gente conozca el trabajo, la empresa y donde puede solicitar un bordado.</p> <p>Publicar a la empresa mediante los medios de comunicación (periódico, sección amarilla, volantes, radio, internet, entre otros).</p>
<p>Empaque del producto de manera más conveniente o de manera más atractiva.</p>	<p>Empacar el producto en bolsas utilizables posteriormente por los clientes para otros usos.</p> <p>Bolsa con presentación para regalo (actualmente lo tiene la empresa).</p>

Fuente: elaboración propia.

3.6.4. Estimación y evaluación de precios

Si se va a utilizar una estructura de precios, posiblemente no sea muy inteligente a mucho más altos o bajos que el resto sin una buena razón. Ya que

si el precio es muy bajo, se estarán dejando ganancias sobre la mesa, como habitualmente se dice. Si el precio es muy alto la empresa perderá clientes, a menos que se les ofrezca algo que no ofrezca ningún otro. Utilizar y analizar diferentes tácticas para atraer nuevos clientes. Pero cualquiera que se elija, es importante asegurarse primero de que se cubran los costos y dejen un beneficio. (Ver figura 32).

Figura 32. **Matriz de tácticas de estimación y evaluación de precios**

Estrategias	Tácticas
Ofrecer descuentos especiales, para lograr una distribución masiva.	Establecer una tabla de precios especiales para las ventas externas por mayor, ofreciendo buenos beneficios a los compradores y ganar marketing share, antes de que los competidores.
Establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventario.	Establecer de hasta 50% de descuento para liquidar stock, descuentos por compras múltiples del mismo producto o similares, o estableciendo una tabla de descuentos para impulsar las compras grandes, es una buena poderosa herramienta de ventas.
Eleva los precios para cubrir los costos de mejores servicios post venta o de una garantía ampliada.	<p>Va a ver momentos en los que se necesiten cambiar los precios, pero antes de hacerlo, es importante analizar el impacto en la rentabilidad de cada posible cambio.</p> <p>Hay dos preguntas claves que es importante responder:</p> <p>¿Qué efecto tendrá el cambio de precios en el volumen de ventas?.</p> <p>¿Cuál será el efecto del beneficio por venta?</p> <p>Subir los precios un 10% e ir subiendo hasta lograr el precio deseado por la empresa puede mejorar la rentabilidad aunque caiga el volumen de ventas de la empresa.</p> <p>Si se van a empezar aumentar los precios es recomendable avisarles a los clientes los motivos del alza. Se puede usar el cambio de precios como una</p>

Continuación de la figura 32.

	oportunidad para reforzar los beneficios de la oferta. Y una buena explicación puede fortalecer los lazos con los clientes.
Reducir los precios y lograr una garantía de rentabilidad a través de un mayor volumen de unidades.	Establecer un programa de análisis de precios para verificar hasta donde se pueden reducir los precios y logran un mayor volumen. Algo muy importante es nunca se debe de tomar la decisión de bajar precios a la ligera, porque los precios bajos siempre van de la mano con los productos o servicios de baja calidad y esta no es la imagen que se desea para la empresa. El objetivo principal es la concentración para conseguir ganancias y no en cortar los precios para tener más ventas porque raramente la decisión de compra se basa solamente en una cuestión de precios.
Otorgar descuentos por volumen o mezcla de compras.	Establecer una tabla de buenos descuentos para los volúmenes de venta, esto si puede ayudar a elevar las ventas y obtener buenos beneficios.
Establecer un programa de premios a los compradores.	Elaborar un programa y aplicarlas en temporadas bajas, ofreciendo premios a los clientes por cierta cantidad de bordados, regalar un bordado por la compra de dos, o regalar un bordado por la compra de uno de los productos en exhibición.
Ofrecer productos gratuitamente.	Hacer un análisis de los productos para liquidar stock, y verificar si se puede obsequiar algunos productos por la compra de cierta cantidad de productos nuevos o bordados. Esto se aplica para subir precios en los nuevos productos y llamar la atención de clientes nuevos de las ventas externas, regalando muestras de bordados gratis.

Fuente: elaboración propia.

3.6.5. Otras tácticas de la empresa

A continuación se describirán las tácticas para las estrategias no comerciales, pero que es de suma importancia para la empresa.

- Tácticas para las estrategias de diferenciación: se definen con base en las estrategias ya planteadas, tomando en cuenta que cada estrategia puede tener más de una táctica. (Ver figura 33).

Figura 33. **Matriz de tácticas para estrategias de diferenciación**

Estrategias	Tácticas
Acortar los plazos de entrega, para que éstos sean más rápidos que cualquiera de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar ventajas competitivas en lo que al servicio se refiere en un 35% Promover el servicio de entrega de pedidos urgentes, mejorando el servicio al cliente en un 25%. Reducir el tiempo de entrega para los pedidos normales.
Asegurar un producto posventa y garantizar los bordados.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio posventa en un 100% Establecer un contacto periódico especial con la cartera de clientes, para brindar un servicio más personalizado. Diseñar un cuestionario que se aplica a todos los clientes para detectar los cambios de necesidades, grado de satisfacción y aspecto a mejorar. Analizar las necesidades de los clientes, por sí se requiere, se diseñe el carro recolector de acuerdo a las características y necesidades del cliente.

Continuación de la figura 33.

<p>Ofrecer toda clase de digitalización en servicio de bordado de tal manera que sea original y única, algo que la competencia no pueda ofrecer.</p>	<p>Diseñar nuevos modelos de carros recolectores que se adapten a las necesidades, y actividades comerciales que el cliente necesita; digitalizando bordados originales con derecho solamente al que lo pague.</p>
<p>Calidad de atención e información al cliente, diferencia entre empresas competidoras para atraer compradores.</p>	<p>Desarrollar un programa de capacitación para los empleados, donde se den las directrices de cómo se debe de prestar la atención al cliente y brindar la información que ellos necesitan de forma eficiente.</p>
<p>Ofrecer productos varios, en donde se pueda elaborar un bordado, o ofrecer al cliente solo el producto sin el servicio de bordado.</p>	<p>Ofrecer a los clientes externos el producto dónde quiere bordar lo que necesita. Cambiar al menos dos veces al año los productos que se venden, tomando en cuenta la temporada de tiempo y lo que más compra el cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Tácticas para las estrategias de producción u operación: se definirán en términos de las estrategias de producción ya planteadas anteriormente, tomando en cuenta que aparte de las propuestas pueden existir muchas. (Ver figura 34).

Figura 34. **Matriz de tácticas para estrategias de producción u operación**

Estrategias	Tácticas
Entregar el servicio de bordado que se fabrique y se presta dentro de los costos previstos y estos costos sean mínimos.	Llevar a cabo un programa para el ahorro de los recursos que involucre a todo el personal. Implementar el programa.
Entregar los servicios pedidos, tanto en las cantidades como en la fecha y hora acordada de cara al cliente.	Organizar la producción de pedidos en base a una variedad de diseños, bajo una planeación de solicitudes confirmadas de los bordados en centros comerciales y las ventas externas.
Implementar control de calidad de mejora continua en el proceso de bordados.	<ul style="list-style-type: none"> • Lo siguiente es para hacer eficiente el proceso productivo en un 25% más. <p>Elaborar un programa de métodos, procedimientos, y hacer un estudio de tiempos y movimientos. Difundir y explicar manuales a todos los usuarios. Implementar medidas de seguridad. Hacer un estudio para diseñar cosas que se puedan diseñar con los desperdicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darle una mejora continua del 70% de la maquinaria para facilitar su operación. <p>Desarrollar junto a los obreros sistemas que se puedan manufacturar, para mejorar cada vez más el desarrollo del proceso de bordado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el 100% el manejo de materiales o insumos. <p>Diseñar un <i>lay-out</i> que no requiera movimiento de maquinaria pro que facilite el manejo de materiales. Adaptar zonas o áreas específicas de insumos. Hacer que los proveedores entreguen los insumos a tiempo.</p>

Fuente: elaboración propia

- Tácticas para estrategias de recursos humanos: una empresa debe ubicar tácticas de recursos humanos, para una buena productividad y atención a sus empleados para lograr un mejor rendimiento. A

continuación se definen algunas que se adecúan para la implementación de este proyecto. (Ver figura 35).

Figura 35. **Matriz de tácticas para recursos humanos**

Estrategias	Tácticas
<p>Establecer normas, políticas y procedimientos y darlo a conocer a todos los empleados.</p>	<p>Instrumentar políticas para reclutamiento y selección del personal, un procesamiento para la evaluación de los resultados del programa para capacitación y desarrollo.</p> <p>Determinar una estructura de sueldos y salarios para el bienestar de los trabajadores y la empresa.</p> <p>Establecer estadísticas de ausentismo, rotación, accidentes y productividad del personal.</p>
<p>Motivar y capacitar periódicamente a sus empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo siguiente es para mejorar un 35% las condiciones laborales. <p>Promover por medio del liderazgo adquirido, flexibilidad hacia todos los empleados para generar un ambiente más cordial, sin que esto fomente la disciplina.</p> <p>Implementar un sistema de incentivos que incluyan festejos, deportes, aportaciones monetarias, entre otros.</p> <p>Balancear la carga de trabajo a todos los empleados.</p> <p>Revisar periódicamente los salarios de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo siguiente es para promover un 10% la participación activa de los integrantes de la empresa.

Continuación de la figura 35.

	Hacer círculos de discusión periódicos, en donde participen todos los integrantes de la empresa para comentar la marcha de la empresa y se propongan mejoras.
Reclutar personal con experiencia en ventas, y motivarlos para lograr un aumento de ventas externas.	<ul style="list-style-type: none"> Formar un departamento de ventas en un 50% <p>Determinar el perfil del personal que se requiere. Hacer requerimientos de personal vía medios de comunicación y recomendaciones. Determinar la forma de trabajo con los agentes. Llevar a cabo el proceso de contratación.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Tácticas para estrategias a corto y mediano plazo: ambas son de mucha importancia para observar los posibles cambios que se dan en ciertos períodos de tiempo, verificar que todo se está llevado a cabo tal como se ha planeado y observar resultados en períodos cortos. (Ver figura 36).

Figura 36. **Matriz de tácticas para estrategias a corto y mediano plazo**

Estrategias	Tácticas
Revisar y analizar periódicamente el comportamiento de las ventas, por medio de graficas.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un sistema de información superior al 20% actual, que permita un mejor conocimiento de la situación, para facilitar la toma de decisiones. <p>Realizar y aplicar un sistema de información computarizado, que contenga estadísticas de venta, pedidos, compras, precios, volúmenes de producción, entre otros.</p>

Continuación de la figura 36.

	<p>Diseñar un sistema que permita determinar con certeza la política de descuentos que se debe emplear para cada cliente.</p>
<p>Enfocar a la formalización de la estructura organizativa, impulsando el desarrollo de la empresa desde la base sólida comprometida de parte de los recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir claramente en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las de actividades de cada integrante de la empresa. <p>Crear un organigrama que contenga obligaciones y cadenas de mando.</p> <p>Especificar claramente y por escrito, las actividades de cada integrante de la planilla de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con sueldos adecuados <p>Antes que nada revisar los sueldos de toda la plantilla de trabajo.</p> <p>Investigar los sueldos en el resto del ramo industrial.</p> <p>Propuesta salarial.</p> <p>Negociación</p> <p>Implementar los sueldos.</p>
<p>Tener una mejora operativa. Mejorar los procesos en áreas de la empresa para facilitar las operaciones, agilizándolas cada vez más para poderlas utilizar como herramienta competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar la maquinaria de la empresa en óptimas condiciones superando en un 50% de su capacidad de su diseño. <p>Se tiene que contar con un mecánico que se dedique a las composuras pertinentes.</p> <p>Desarrollar un programa de mantenimiento preventivo y periódico para la maquinaria.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Resumen de estrategias y tácticas del plan. (Ver figuras 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 y 44).

Figura 37. **Matriz de estrategias y tácticas del producto y servicio**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Incluir nuevos servicios al cliente.	Entrega a domicilio, nuevas garantías, facilidad de pago y buena asesoría en la compra.	<p>Contratar a un mensajero que se encargue de las entregas a domicilio, tomando en cuenta el tiempo acordado con el cliente.</p> <p>Contratos de entrega del servicio de bordado, calidad del servicio, plazos de entrega, y aplazamientos de deuda.</p> <p>Táctica de convertir y atraer: contar con personal capacitado para la asesoría y una excelente atención al cliente, mediante un programa de formación.</p>
Tener siempre a la vista del cliente, figuras ya digitalizadas y actualizadas	Ampliar el libro de figuras para bordados.	El área administrativa debe de tomar en cuenta que este libro hay que ir actualizándolo por temporada o por año; digitalizando figuras con forme a la temporada de año y colocarlas en un nuevo libro de figuras, y que estén siempre a la vista del cliente y que llame la atención por su estilo y color.
Aumentar las ventas y utilidades de la empresa en gran manera, de forma que se pueda observar su crecimiento, a corto y largo plazo.	<p>Tener una mejora continua en su calidad, incrementar su vida o eficiencia.</p> <p>Introducir nuevos productos, que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida o por estaciones del año.</p>	<p>La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa por medio de asesoría y capacitaciones, y establecer estándares de calidad en los bordados. Por ejemplo establecer muestras de calidad en el proceso de bordado y realizar comparaciones de forma visual y táctica antes de ser entregado al cliente.</p> <p>Tomar en cuenta que en las temporadas de año el cliente compra cosas nuevas, por ejemplo en temporada de verano hay que exhibir bolsas de playa para bordar, <i>cap</i>, camisetas, bermudas, entre otros. Y en temporada de invierno tomar en cuenta que no se exhibirá lo mismo; pues en esta temporada es el momento de exhibir guantes, gorras, bolsas a la moda, chumpas, cinchos entre otros.</p>

Continuación de la figura 37.

		Es importante que al cambiar cada temporada hay que hacer una análisis de todos los productos que elevaron ventas o que estancaron las ventas, y tomar en cuenta que las necesidades del cliente así como la moda va cambiando, todo esto servirá para saber tomar una decisión sobre qué productos introducir en la nueva temporada.
	Promociones y ofertas.	Hacer descuentos del 10% en la compra de dos o más productos nuevos, muestras gratis, exhibiciones en puntos de venta, cupones para adquirir nuevos productos con un descuento, regalar un bordado por la compra de 2 a más productos. Establecer descuentos del 50% hasta el 60% en ofertas por cambio de temporada, productos o bordados dos por uno.
	Ofrecer una amplia gama de olores.	El jefe de producción, debe de buscar y solicitar a sus distribuidores una amplia gama de colores. Y elaborar un libro de muestras de colores con código que identifique a cada color; y que se encuentre disponible a la hora que el cliente solicite un pedido o busca colores para su digitalización o bordado.

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. **Matriz de estrategias y tácticas para la plaza**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
	Hacer uso de intermediarios, y de este modo lograr una cobertura de nuestros	Táctica de convertir y atraer: establecer sucursales en diferentes zonas en donde al cliente le sea más accesible acercarse por un bordado. Por ejemplo un cliente encarga un bordado en centro comercial

Continuación de la figura 38.

Ser una empresa reconocida a nivel regional, y la calidad de su gente.	productos o aumentar nuestros puntos de venta.	Miraflores y puede recogerlo en centro comercial pradera.
	Agregar vendedores	Táctica de convertir y atraer: contratar vendedores de ventas externas, que se encarguen de vender bordados a posibles clientes, como colegios, empresas, entre otros. Y aumentar la visibilidad del producto mediante promociones y acciones a los vendedores. Y realizar programas de incentivos para los vendedores.
	Establecer tiendas regionales o en otras zonas de La capital para facilitar su entrega.	Convertir y atraer: abrir nuevas tiendas en diferentes zonas de la capital, por ejemplo zona 12, donde según los entrevistados por el estudio de mercado esta es un área donde no hay empresa que preste el servicio de bordado. No hay una empresa que preste este servicio en algún centro comercial de esta zona.
	Vender a través de la web	Convertir y atraer: elaborar una página web para la empresa, con buenas impresiones para el cliente, ya que esto cuenta mucho.
	Asignar a personal clave para la atención a clientes especiales y vía correo electrónico	Contratar a una persona con experiencia en atención al cliente vía internet o capacitar al personal de ventas internas, que se encargue de los pedidos y asesoría a los clientes desde la página web o correo electrónico.

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. **Matriz de estrategias y tácticas de promoción**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
<p>Aumentar las ventas y utilidades de la empresa en gran manera, de forma que se pueda observar su crecimiento, a corto y largo plazo.</p>	<p>Ofrecer incentivos en mercadería para los compradores.</p>	<p>Si los clientes compran 6 ó más productos o bordados regalar un bordado. Por la compra de 6 ó más productos de la temporada, regalar un producto de la temporada anterior. Lo anterior estimula las compras de los clientes y el uso de bordados y mejora de efectividad de la tienda.</p>
	<p>Descuentos especiales para los nuevos compradores de un producto nuevo.</p>	<p>Ofrecer un 10 % de descuento en artículos nuevos por la compra de dos o más productos. Dar descuento de 15% por la compra de 6 a más productos nuevos.</p>
	<p>Incentivos especiales para compradores fuera de la región.</p>	<p>Establecer un programa de descuentos para todas aquellas personas e instituciones que requieran bordados en uniformes, tomando en cuenta que vienen fuera de la ciudad regalándoles un producto fuera de temporada o 20% de descuento de sus bordados.</p>
	<p>Establecer un programa de material de exhibición para el punto de venta.</p>	<p>Este programa debe de contener actividades para cada temporada de año, por ejemplo en temporada alta que serian los meses de octubre a enero</p>
	<p>Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de cliente, en ferias, exposiciones y diferentes medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que la empresa se dé a conocer en el mercado con el doble de clientes con que cuenta actualmente. <p>Hacer publicidad, bordando muestras en toallas, cap, camisetas entre otros. Con la marca o nombre de las empresas y regalar una muestra para que ellos se decidan en comprar varios bordados. La publicidad en ferias o exposiciones es importante aprovecharlas cuando se tenga la oportunidad, para presentar una exposición con bordados diseñados</p>

Continuación del figura 39.

		<p>que llamen la atención en forma de carteles, elaborados en tela adecuada; para dar el mensaje de lo importante y bonito que es un bordado. (Si el presupuesto lo permite).</p> <p>Implementar una campaña de difusión sobre los bordados y productos apoyada en tiempos oficiales de radio y en organizamos civiles de comunicación (si el presupuesto lo permite).</p> <p>Así mismo también se pueden distribuir volantes en la entrada de la feria o exposición para que la gente conozca el trabajo, la empresa y donde puede solicitar un bordado.</p> <p>Publicar a la empresa mediante los medios de comunicación (periódico, sección amarilla, volantes, radio, internet, entre otros)</p>
	Empaque del producto de manera más conveniente o de manera más atractiva.	<p>Empacar el producto en bolsas utilizables posteriormente por los clientes para otros usos.</p> <p>Bolsa con presentación para regalo (actualmente lo tiene la empresa).</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. **Matriz de estrategias tácticas para precios**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Aumentar las	Ofrecer descuentos especiales, para lograr una distribución masiva.	Establecer una tabla de precios especiales para las ventas externas por mayor, ofreciendo buenos beneficios a los compradores y ganar marketing share, antes de que los competidores.
	Establecer programas especiales para ventas	Establecer de hasta 50% de descuento para liquidar stock, descuentos por compras múltiples del mismo

Continuación de la figura 40.

<p>ventas y utilidades de la empresa en gran manera, de forma que se pueda observar su crecimiento, a corto y largo plazo.</p>	<p>estacionales o para liquidar Inventario.</p>	<p>producto o similares, o estableciendo una tabla de descuentos para impulsar las compras grandes, es una buena poderosa herramienta de ventas.</p>
	<p>Elevar los precios para cubrir los costos de mejores servicios postventa o de una garantía ampliada.</p>	<p>Va a ver momentos en los que se necesiten cambiar los precios, pero antes de hacerlo, es importante analizar el impacto en la rentabilidad de cada posible cambio.</p> <p>Hay dos preguntas claves que es importante responder:</p> <p>¿Qué efecto tendrá el cambio de precios en el volumen de ventas?.</p> <p>¿Cuál será el efecto del benéfico por venta?</p> <p>Subir los precios un 10% e ir subiendo hasta lograr el precio deseado por la empresa puede mejorar la rentabilidad aunque caiga el volumen de ventas de la empresa.</p> <p>Si se van a empezar aumentar los precios es recomendable avisarles a los clientes los motivos del alza. Se puede usar el cambio de precios como una oportunidad para reforzar los beneficios de la oferta. Y una buena explicación puede fortalecer los lazos con los clientes.</p>
	<p>Reducir los precios y lograr una garantía de rentabilidad a través de un mayor volumen de unidades.</p>	<p>Establecer un programa de análisis de precios para verificar hasta donde se pueden reducir los precios y logran un mayor volumen. Algo muy importante es nunca se debe de tomar la decisión de bajar precios a la ligera, porque los precios bajos siempre van de la mano con los productos o servicios de baja calidad y esta no es la imagen que se desea para la empresa.</p> <p>El objetivo principal es la concentración para conseguir ganancias y no en cortar los precios para</p>

Continuación de la figura 40.

		tener más ventas porque raramente la decisión de compra se basa solamente en una cuestión de precios.
	Otorgar descuentos por volumen o mezcla de compras.	Establecer una tabla de buenos descuentos para los volúmenes de venta, esto si puede ayudar a elevar las ventas y obtener buenos benéficos.
	Establecer un programa de premios a los compradores.	Elaborar un programa y aplicarlas en temporadas bajas, ofreciendo premios a los clientes por cierta cantidad de bordados, regalar un bordado por la compra de dos, o regalar un bordado por la compra de uno de los productos en exhibición.
	Ofrecer accesorios gratuitamente.	Hacer un análisis de los productos para liquidar stock, y verificar si se puede obsequiar algunos productos por la compra de cierta cantidad de productos nuevos o bordados. Esto se aplicara para subir precios en los nuevos productos y llamar la atención de clientes nuevos de las ventas externas, regalando muestras de bordados gratis.

Fuente: elaboración propia.

Figura 41. **Matriz de estrategias y tácticas de diferenciación**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
	Acortar los plazos de entrega, para que estos sean más rápidos que cualquiera de la	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar ventajas competitivas en lo que al servicio se refiere en un 35% Promover el servicio de entrega de pedidos urgentes, mejorando el servicio al

Continuación de la figura 41.

Hacer de la necesidad del cliente la razón de ser de la empresa.	competencia.	cliente en un 25%. Reducir el tiempo de entrega para los pedidos normales.
	Asegurar un producto posventa y garantizar los bordados.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio posventa en un 100% Establecer un contacto periódico especial con la cartera de clientes, para brindar un servicio más personalizado. Diseñar un cuestionario que se aplica a todos los clientes para detectar los cambios de necesidades, grado de satisfacción y aspecto a mejorar. Analizar las necesidades de los clientes para que en caso de que se requiera, se diseñe el carro recolector de acuerdo a las características y necesidades del cliente.
	Ofrecer toda clase de digitalización en servicio de bordado de tal manera que sea original y única, algo que la competencia no pueda ofrecer.	Diseñar nuevos modelos de carros recolectores que se adapten a las necesidades, y actividades comerciales que el cliente necesita; digitalizando bordados originales con derecho solamente al que lo pague.
	Calidad de	Desarrollar un programa de capacitación

Continuación de la figura 41.

	<p>atención e información al cliente, diferencia entre empresas competidoras para atraer compradores.</p>	<p>para los empleados, donde se den las directrices de cómo se debe de prestar la atención al cliente y brindar la información que ellos necesitan de forma eficiente.</p>
	<p>Ofrecer productos varios, en donde se pueda elaborar un bordado, o ofrecer al cliente solo el producto sin el servicio de bordado.</p>	<p>Ofrecer a los clientes externos el producto donde quiere bordar lo que necesita. Cambiar al menos dos veces al año los productos que se venden, tomando en cuenta la temporada de tiempo y lo que más compra el cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 42. **Matriz de estrategias y tácticas para producción u operación**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
<p>Aprovechar las fuerzas de producción de la empresa y disminuir debilidades</p>	<p>Entregar el servicio de bordado que se fabrique y se presta dentro de los costos previstos y estos costos sean mínimos.</p>	<p>Llevar a cabo un programa para el ahorro de los recursos que involucre a todo el personal. Implementar el programa.</p>
	<p>Entregar los servicios pedidos, tanto en las cantidades como en la fecha y hora acordada de cara al cliente.</p>	<p>Organizar la producción de pedidos en base a una variedad de diseños, bajo una planeación de solicitudes confirmadas de los bordados en centros comerciales y las ventas externas.</p>
<p>Ser una empresa reconocida por su excelencia y calidad.</p>	<p>Implementar control de calidad de mejora continua en el proceso de bordados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo siguiente es para hacer eficiente el proceso productivo en un 25% más. <p>Elaborar un programa de métodos, procedimientos, y hacer un estudio de tiempos y movimientos. Difundir y explicar manuales a todos los usuarios. Implementar medidas de seguridad. Hacer un estudio para diseñar cosas que se puedan diseñar con los desperdicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darle una mejora continua del 70% de la maquinaria para facilitar su operación. <p>Desarrollar junto a los obreros sistemas que se puedan manufacturar, para mejorar cada vez más el desarrollo del proceso de bordado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el 100% el manejo de materiales o insumos. <p>Diseñar un <i>lay-out</i> que no requiera movimiento de maquinaria pro que facilite el manejo de materiales.</p>

Continuación de la figura 42.

		Adaptar zonas o áreas específicas de insumos. Hacer que los proveedores entreguen los insumos a tiempo.
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Figura 43. **Matriz de estrategias y tácticas para recursos humanos**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Ser una empresa reconocida por la calidad de su gente	Establecer normas, políticas y procedimientos y darlo a conocer a todos los empleados.	Instrumentar políticas para reclutamiento y selección del personal, un procesamiento para la evaluación de los resultados del programa para capacitación y desarrollo. Determinar una estructura de sueldos y salarios para el bienestar de los trabajadores y la empresa. Establecer estadísticas de ausentismo, rotación, accidentes y productividad del personal.
	Motivar y capacitar periódicamente a sus empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Lo siguiente es para mejorar un 35% las condiciones laborales. Promover por medio del liderazgo adquirido, flexibilidad hacia todos los empleados para generar un ambiente más cordial, sin que esto fomente la disciplina. Implementar un sistema de incentivos que incluyan festejos, deportes, aportaciones monetarias, entre otros. Balancear la carga de trabajo a todos los empleados. Revisar periódicamente los salarios de los trabajadores. <ul style="list-style-type: none"> Lo siguiente es para promover un 10% la participación activa de los integrantes de la

Continuación de la figura 43.

		<ul style="list-style-type: none"> • empresa. <p>Hacer círculos de discusión periódicos, en donde participen todos los integrantes de la empresa para comentar la marcha de la empresa y se propongan mejoras.</p>
Reforzar las ventas externas.	Reclutar personal con experiencia en ventas, y motivarlos para lograr un aumento de ventas externas.	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un departamento de ventas en un 50% <p>Determinar el perfil del personal que se requiere. Hacer requerimientos de personal vía medios de comunicación y recomendaciones. Determinar la forma de trabajo con los agentes. Llevar a cabo el proceso de contratación.</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 44. **Matriz de estrategias a corto y mediano plazo**

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Aprovechar las oportunidades que presentan las ventas e investigar las amenazas que estas presentan.	Revisar y analizar periódicamente el comportamiento de las ventas, por medio de graficas.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema de información superior al 20% actual, que permita un mejor conocimiento de la situación, para facilitar la toma de decisiones. <p>Realizar y aplicar un sistema de información computarizado, que contenga estadísticas de venta, pedidos, compras, precios, volúmenes de producción, entre otros. Diseñar un sistema que permita determinar con certeza la política de descuentos que se debe emplear para cada cliente.</p>

Continuación de la figura 44.

<p>Definir claramente en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las de actividades de cada integrante de la empresa.</p>	<p>Enfocar a la formalización de la estructura organizativa, impulsando el desarrollo de la empresa desde la base sólida comprometida de parte de los recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir claramente en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las de actividades de cada integrante de la empresa. <p>Crear un organigrama que contenga obligaciones y cadenas de mando.</p> <p>Especificar claramente y por escrito, las actividades de cada integrante de la planilla de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con sueldos adecuados <p>Antes que nada revisar los sueldos de toda la plantilla de trabajo.</p> <p>Investigar los sueldos en el resto del ramo industrial.</p> <p>Propuesta salarial.</p> <p>Negociación</p> <p>Implementar los sueldos.</p>
<p>Conservar la maquinaria de la empresa en óptimas condiciones superando en un 50% de su capacidad de su diseño.</p>	<p>Tener una mejora operativa. Mejorar los procesos en esta área de la empresa para facilitar las operaciones, agilizándolas cada vez más para poderlas utilizarla como herramienta competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conservar la maquinaria de la empresa en óptimas condiciones superando en un 50% de su capacidad de su diseño. <p>Se tiene que contar con un mecánico que se dedique a las composturas pertinentes.</p> <p>Desarrollar un programa de mantenimiento preventivo y periódico para la maquinaria.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.7. Programación y presupuesto del plan estratégico

En esta parte se expondrán puntos importantes para la planeación estratégica, como el ordenamiento de recursos que es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa y reducir costos; la grafica de Gantt que servirá de guía para realizar cada actividad en un tiempo prudencial; el presupuesto y pronostico de ventas que es de mucha importancia en la toma de decisiones.

3.7.1. Ordenamiento de recursos

Para lograr los objetivos de la empresa es necesario el buen ordenamiento de recursos e insumos con que cuenta. Ya que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado.

Para ordenar los recursos se debe tomar en cuenta que se deben asignar aquellos que son prioritarios que otros en rangos de asignación. Por otra parte, el ordenar los mismos hace que se minimice el tiempo de operación entre actividades y por ende los costos.

Los recursos con que la empresa cuenta son:

- Recursos materiales: éstos son todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa como: la maquinaria (bordadora), el kiosco, equipo de oficina, insumos del bordado, herramientas, productos varios a la venta.
- Recursos técnicos: entre éstos la empresa tiene las ventas externas, proceso de producción de bordados, financiamiento y área administrativa.

- Capital humano: éstos son indispensables para cualquier empresa, ya que de ello depende el manejo de los demás recursos, según la función que desempeñan la empresa tiene ejecutivos de ventas internas, operarios, jefe de producción, y gerente administrativo.
- Recursos financieros: son todos los recursos monetarios y ajenos con los que se mueve la empresa, esto es indispensable para su buen funcionamiento y desarrollo. Una buena inversión grandes beneficios.

3.7.2. Gráfica de Gantt

El programa de trabajo es el primer elemento para poner en marcha la planeación estratégica donde se puede utilizar una grafica de Gantt. El objetivo final de la programación es construir una grafica de tiempo que muestre el tiempo de inicio y terminación para cada trabajo (actividad).

Gantt es una gráfica de barras que especifica el momento de inicio y terminación de cada actividad en una escala de tiempo horizontal. Gráfica de Gantt puede modificarse para mostrar las interdependencias, anotando acontecimientos importantes en cada línea de tiempo de los trabajadores. Dicho acontecimiento indican períodos de tiempo clave en la duración de cada trabajo.

En planeación estratégica todas las áreas de la empresa están involucradas, por lo que se requiere una gran coordinación para el cumplimiento oportuno de las actividades detalladas. (Ver tabla XVIII).

Tabla XVIII. **Parte integral de planeación estratégica aplicado a una empresa de bordados personalizados y comercialización de productos varios**

<i>CRONOGRAMA DE COORDINACIÓN</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>	<i>Duration</i>
Formulación de la planeación estratégica.	16/09/2009	23/11/2009	49d
Diseño del Plan	24/11/2009	02/02/2010	51d
Etapas de análisis	03/02/2010	15/02/2010	9d
Proyecto de presupuesto	16/02/2010	02/04/2010	34d
Estudio de mercado	05/04/2010	14/05/2010	30d
Realización de la planeación estratégica	17/05/2010	25/03/2011	225d
Presentación del proyecto	01/04/2011	01/04/2011	1d
Anuncio de la implementación de PE	07/04/2011	07/04/2011	1d
Capacitación del personal	11/04/2011	16/05/2011	26d
Delegar nuevas funciones y tareas	11/04/2011	16/05/2011	26d

Fuente: elaboración propia.

3.7.3. Presupuesto

La empresa proporcionó datos para la elaboración del presupuesto en función del porcentaje de ventas. Para la elaboración del presupuesto la forma cómo se planteó fue la siguiente: se toma como base los datos de las ventas del año anterior y se aplicó el factor de aumento fijo, con base en el aumento de

la tasa inflacionaria que es de 7,88% según el Banco de Guatemala, para pronosticar las ventas del siguientes años.(Ver tablas XIX y XX).

Tabla XIX. **Ventas totales año 2011**

		Ventas totales (quetzales) año 2011				
	Meses	Tienda 1	tienda 2	tienda 3	Tienda 4	Total
1	Enero	62 552,75	18 371,90	45 617,81	18 203,14	144 745,61
2	Febrero	49 610,93	9 296,16	22 648,88	18 293,92	99 849,90
3	Marzo	41 365,77	8 677,37	22 447,05	25 410,54	97 900,73
4	Abril	38 730,00	8 778,62	22 675,65	21 798,41	91 982,67
5	Mayo	45 802,08	9 424,53	23 293,01	20 541,82	99 061,45
6	Junio	43 387,15	10 096,05	28 869,44	34 385,62	116 738,26
7	Julio	41 300,72	10 421,34	22 787,37	29 789,74	104 299,17
8	Agosto	40 820,63	6 185,65	17 954,95	22 159,05	87 120,28
9	Septiembre	37 826,40	9 973,85	17 876,10	11 284,30	76 960,65
10	Octubre	39 034,16	13 484,82	16 191,78	26 234,88	94 945,64
11	Noviembre	47 481,15	33 184,88	19 939,53	31 704,20	132 309,77
12	Diciembre	59 438,72	23 507,40	33 156,91	46 651,30	162 754,33
	TOTAL	547 350,45	161 402,58	293 458,50	306 456,92	1 308 668,46

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinada las ventas del 2010 se prorratan en cada uno de los meses de acuerdo al comportamiento de ventas que proporcionó la empresa, esto con la finalidad de determinar en forma mensual el comportamiento de los ingresos. (Ver tabla XX).

Tabla XX. **Proyección mensual de ventas para el presupuesto 2011**

No.	Meses	Total	% de ventas
1	Enero	144 745,61	11,06
2	Febrero	99 849,90	7,63
3	Marzo	97 900,73	7,48
4	Abril	91 982,67	7,03
5	Mayo	99 061,45	7,57
6	Junio	116 738,26	8,92
7	Julio	104 299,17	7,97
8	Agosto	87 120,28	6,66
9	Septiembre	76 960,65	5,88
10	Octubre	94 945,64	7,26
11	Noviembre	132 309,77	10,11
12	Diciembre	162 754,33	12,44
	TOTAL	1 308 668,46	100,00

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinados los ingresos presupuestados que se obtendrán durante el ejercicio, es necesario determinar cuánto le costará a la empresa producirlos y hacerlos llegar hasta el cliente, dichos gastos y costos serán las deducciones en el ejercicio, por lo que es necesario determinar los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Producción: la empresa trabaja por pedido, por lo que no será necesario determinar el presupuesto de producción, ya que con las unidades a vender se conoce la cantidad requerida para producir. También tiene un pequeño *stock* de inventario para mostrar su trabajo.

- Presupuesto de costo de insumos: la empresa proporciona los datos de los costos que maneja por el porcentaje de ventas, a los cuales se les pronostica un incremento que fue la tasa de inflación de 7,88%, y se considera el aprovechamiento de ofertas, promociones y descuentos con el fin de que el costo no se vea afectado considerablemente, este presupuesto servirá para mostrar los insumos que se necesitan comprar para poder producir los bordados. (Ver tabla XXI).

Tabla XXI. **Presupuesto de compras de insumos**

INFORME DE UNA EMPRESA DE BORDADOS PERSONALIZADOS							
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE INSUMOS							
			HILO	SOPORTE (ENTRETELA)	SPRAY (PEGAMENTO)	LÁPIZ DE MARCAJE	ACUMULADO Q.
	Meses	% de ventas	Cto. De MP	Cto. De MP	Cto. De MP	Cto. De MP	Total
1	Enero	11,06	4 342,37	723,73	1 447,46	289,49	6 803,04
2	Febrero	7,63	2 995,50	499,25	998,50	199,70	4 692,95
3	Marzo	7,48	2 937,02	489,50	979,01	195,80	4 601,33
4	Abril	7,03	2 759,48	459,91	919,83	183,97	4 323,19
5	Mayo	7,57	2 971,84	495,31	990,61	198,12	4 655,89
6	Junio	8,92	3 502,15	583,69	1 167,38	233,48	5 486,70
7	Julio	7,97	3 128,98	521,50	1 042,99	208,60	4 902,06
8	Agosto	6,66	2 613,61	435,60	871,20	174,24	4 094,65
9	Septiembre	5,88	2 308,82	384,80	769,61	153,92	3 617,15
10	Octubre	7,26	2 848,37	474,73	949,46	189,89	4 462,45
11	Noviembre	10,11	3 969,29	661,55	1 323,10	264,62	6 218,56
12	Diciembre	12,44	4 882,63	813,77	1 627,54	325,51	7 649,45
	TOTAL	100,00	39 260,05	6 543,34	13 086,68	2 617,34	61 507,42

Fuente: elaboración propia.

- Presupuesto de costo de mano de obra: éste presupuesto muestra cuánto hay que pagar a los empleados de producción, para que elaboren los bordados a vender, dichos sueldos pertenecen al costo de producción.

Para este presupuesto se tomaron en cuenta los salarios y sueldos del 2010, con lo cual se determinan los sueldos y salarios para el 2011, incrementándoles el 7,69% de incremento salarial pronosticado por las leyes guatemaltecas según el Banco de Guatemala, así como también el aguinaldo y vacaciones. (Ver tablas XXII y XXIII)

Tabla XXII. Datos generales de los sueldos

Descripción	Sueldo mensual	Incremento anual	Bono mensual
Operarios	Q. 1 700	7,69%	Q. 250,00
Jefe de Producción	Q. 5 000	7,69%	Q. 250,00

Fuente: Empresa y www.banguat.gob.gt. Consulta: 12 Enero 2010.

Tabla XXIII. Salario a pagar durante el ejercicio

Datos	Operarios Q.
Salario mensual	1 830,73
Bono mensual	250,00
Días del año	365,00
Salario anual	21 968.76
Bono anual	3 000,00
Aguinaldo	2 080.73
Bono 14	2 080.73
Días de vacaciones	15,00
Vacaciones	1 040.365
Total percepciones al año	30 170.585

Continuación de la tabla XXIII.

Número de empleados	6
Total de sueldos y salarios al año	Q. 181023,51

Fuente: elaboración propia.

También es necesario determinar un porcentaje de seguridad para imprevistos, por lo que debe estar considerado en el costo de producción en el rubro de mano de obra, para su determinación se propone un porcentaje del total de la planilla del costo de producción, lo que se muestra en las siguientes cédulas descritas en la tabla XXIV:

Tabla XXIV. **Porcentaje de imprevistos**

Imprevistos	%	Mensual	Anual q.
Riesgos de trabajo	2%	362,38	4 348,53
Otros Imprevistos	6%	1 087,13	13 045,59
Total	8%	1 449,51	17 394,12

Fuente: elaboración propia.

- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación (GIF): la empresa proporcionó los datos de los costos que maneja por uniforme completo de cada uno de los trabajadores, mantenimiento, electricidad y empaque a los cuales se les pronosticó un incremento en el costo (ver tabla L). Los gastos indirectos son necesarios, ya que toda empresa incurre en ellos para poder producir o prestar un servicio lo cual afectan los costos

de la empresa y deben incluirse en el precio de venta. A este presupuesto se le aplica al costo total el factor aplicable a las ventas, ya que éstos están en relación directa y de esta manera se conocería el gasto por erogaciones indirectas necesarias para poder producir. (Ver tablas XXV y XXVI)

Tabla XXV. Costo esperado de gastos indirectos de fabricación

Descripción	Concepto	Costo Q.	Factor Incremento	Inflación esperada	Factor	Incremento Q.	Total Q.
Electricidad	GIF	1 200	7,72%	4,54%	12,26%	147,12	1 347,12
Mantenimiento	GIF	800	7,88%	0%	7,88%	98,08	898,08
Uniformes	GIF	4 000	7,88%	0	7,88%	490,4	4 490,4

Fuente: Empresa e Instituto Nacional de Estadística (INE).

Tabla XXVI. Presupuestos de algunos gastos indirectos de fabricación

Presupuestos de gastos Indirectos de Producción		
Datos	Mensual Q.	Anual Q.
Salario de supervisor	5384,5	64614,00
Bono mensual supervisor	250,00	3000,00
Aguinaldo y bono 14 supervisor	939,08	11 269.00
Energía Eléctrica	1 347,12	16 165.44
Depreciación de maquinaria	16 666,67	200 000
Mantenimiento	898,08	10 776.96
Uniformes	374,20	4490.4
Total	25 859,65	310 315.8
Total GIF	27 309,16	327 709,92

Fuente: elaboración propia.

Para la depreciación de maquinaria la empresa proporcionó el costo aproximado de esta, a la cual se le aplicó el porcentaje de depreciación ya establecida que es del 20% anual y se tomo en cuenta el numero de maquinas con que cuenta la empresa, actualmente hay una en cada tienda. Para toda empresa es necesario realizar esta cédula, ya que muestra la pérdida valor que ha sufrido los activos para reflejar la información financiera lo más confiable. (Ver tabla XXVII).

Tabla XXVII. **Presupuesto total de gastos indirectos de fabricación**

No.	Meses	% de ventas	Empaque 1.5%	Algunos GIF Q.	Total GIF Q.
1	Enero	11,06	2 171,18	27 309,16	29 480,34
2	Febrero	7,63	1 497,75	27 309,16	28 806,91
3	Marzo	7,48	1 468,51	27 309,16	28 777,67
4	Abril	7,03	1 379,74	27 309,16	28 688,90
5	Mayo	7,57	1 485,92	27 309,16	28 795,08
6	Junio	8,92	1 751,07	27 309,16	29 060,23
7	Julio	7,97	1 564,49	27 309,16	28 873,65
8	Agosto	6,66	1 306,80	27 309,16	28 615,96
9	Septiembre	5,88	1 154,41	27 309,16	28 463,57
10	Octubre	7,26	1 424,18	27 309,16	28 733,34
11	Noviembre	10,11	1 984,65	27 309,16	29 293,81
12	Diciembre	12,44	2 441,32	27 309,16	29 750,48
	TOTAL	100,00	19 630,03	327 709,92	347 339,95

Fuente: elaboración propia.

Los costos del empaque es el 1,5% aproximadamente del porcentaje de ventas, este dato fue proporcionado por la empresa.

- Presupuesto analítico de costo de producción para el ejercicio 2011: éste presupuesto en sí es el concentrado de aquellos gastos presentados anteriormente, como: lo son los insumos, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, ya que su conjunto es el costo de producción de los bordados que se van a vender.

Tabla XXVIII. **Costo de producción global**

COSTO DE PRODUCCIÓN GLOBAL					
No	Meses	Insumos Q.	Mano de obra Q.	Gastos Indirectos Q.	Costo de Producción Q.
1	Enero	6 803,04	15 085,29	29 480,34	51 368,68
2	Febrero	4 692,95	15 085,29	28 806,91	48 585,15
3	Marzo	4 601,33	15 085,29	28 777,67	48 464,30
4	Abril	4 323,19	15 085,29	28 688,90	48 097,38
5	Mayo	4 655,89	15 085,29	28 795,08	48 536,26
6	Junio	5 486,70	15 085,29	29 060,23	49 632,22
7	Julio	4 902,06	15 085,29	28 873,65	48 861,00
8	Agosto	4 094,65	15 085,29	28 615,96	47 795,91
9	Septiembre	3 617,15	15 085,29	28 463,57	47 166,01
10	Octubre	4 462,45	15 085,29	28 733,34	48 281,08
11	Noviembre	6 218,56	15 085,29	29 293,81	50 597,66
12	Diciembre	7 649,45	15 085,29	29 750,48	52 485,22
	TOTAL	61 507,42	181 023,49	347 339,95	589 870,85

Fuente: elaboración propia.

Las cédulas anteriores (ver tabla XXVIII), reflejan lo que la empresa planea vender y los gastos que realizara para producirlos.

- Presupuesto para el área administrativa: en esta parte se elabora el presupuesto, que también es necesario para determinar aquellos gastos

en los cuales incurrirá para llevarlos hasta sus clientes, además de determinar aquellos gastos que son necesarios para su operación como los administrativos, ya que el conjunto de todos estos permiten sobrevivir a cualquier empresa.

- Presupuesto de sueldos y salarios área administrativa: éste presupuesto mostrará los sueldos y salarios que hay que pagar por la administración del negocio.

Para el presupuesto de sueldos y salarios se tomaron los sueldos y salarios del 2010, con el cual se determinan los sueldos y salarios para el 2011, incrementándolas el 7,69% de incremento salarial pronosticado por el gobierno de Guatemala, así como la determinación del aguinaldo y vacaciones. (Ver tablas XXIX y XXX).

Tabla XXIX. Datos generales área administrativa

Descripción	Sueldo mensual Q.	Incremento anual	Bono mensual Q.
Contador General	2 000	7,69%	250
Gerente Administrativo	5 000	7,69%	250
Gerente General	7 000	7,69%	250
Diseñador	2 000	7,69%	250
Ejecutivos de ventas internas	1 800	7,69%	250
Ejecutiva de ventas externas	1 700	7,69%	250
Gerente de ventas	3 000	7,69%	250

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Tabla XXX. **Salarios a pagar durante el ejercicio**

Datos	Contador General	Ejecutivos de Vts Internas	Diseñador	Ejecutivo de Vts Externas	Gerente de Ventas	Gerente Admón.	Gerente General	Total
Salario mensual Q.	2 153,80	1 938,42	2 153,80	1 830,73	3 230,70	5 384,50	7 538,30	24 230,25
Bono mensual Q.	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1 750,00
Días del año	365	654	365	365	365	365	365	365
Salario anual Q.	25 845,60	23 261,04	25 845,60	21 968,76	38 768,40	64 614,00	90 459,60	290 763,00
Bono anual Q.	3000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	21 000,00
Aguinaldo Q.	2403,80	2 188,42	2 403,80	2 080,73	3 480,70	5 634,50	7 788,30	25 980,25
Bono 14 Q.	2403,80	2 188,42	2 403,80	2 080,73	3 480,70	5 634,50	7 788,30	25 980,25
Días de vacaciones	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Vacaciones	1 201,90	1 094,21	1 201,90	1 040,37	1 740,35	2 817,25	3 894,15	12 990,13
Total percepciones al año Q.	34 855,10	31 732,09	34 855,10	30 170,59	50 470,15	81 700,25	112 930,35	376 713,63
Número de empleados	1	4	1	1	1	1	1	10
Total de sueldos y salarios al año Q.	34 855,10	126 928,36	34 855,10	30 170,59	50 470,15	81 700,25	112 930,35	471 909,90

Fuente: elaboración propia.

- Presupuesto de diversos gastos de operación: según los datos proporcionados por la empresa, se le aplicó el factor de proyección determinado según el Instituto Nacional de Estadística y el Banco de Guatemala, aumentó en costos como el factor de incremento por la inflación obtenido anteriormente, este presupuesto es básico, ya que muestra diversos egresos que una empresa necesita realizar para llevar a cabo sus operaciones. (Ver tablas XXXI, XXXII y XXXIII).

Tabla XXXI. **Datos generales de gastos de operación**

Descripción	Costo Q.	Factor Incremento	Inflación esperada	Factor	Incremento Q.	Total Q.
Energía eléctrica	300,00	7,72%	4,54%	12,26%	36,78	336,78
Servicio telefónico	1 000,00	0%	7,88%	7,88%	78,8	1 078,80
Agua	100,00	0%	7,88%	7,88%	7,88	107,88
Publicidad y propaganda	200,00	0%	7,88%	7,88%	15,76	215,76
Combustible y lubricantes	200,00	0%	7,88%	7,88%	15,76	215,76
Mantenimiento y conservación de vehículo	100,00	0%	7,88%	7,88%	7,88	107,88
Capacitaciones Gerente Admón. Y Jefe de Producción	4 000,00	0%	7,88%	7,88%	315,2	4 315,20
Capacitaciones ejecutivos de vts. y Operarios	3 000,00	0%	7,88%	7,88%	236,4	3 236,40

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Tabla XXXII. **Egresos totales de sueldos y salarios de planilla**

	Descripción	Individual Q.	Total Q.
6	Operarios	1 830,73	10 984,38
4	Ejecutivos de Ventas Internas	1 938,42	7 753,68
1	Gerente Administrativo	5 384,50	5 384,50
1	Jefe de Producción	5 384,50	5 384,50
1	Gerente de Venta	3 230,70	3 230,70
1	Ejecutivo de Ventas Externas	1 830,73	1 830,73
1	Gerente General	7 538,30	7 538,30
1	Diseñador	2 153,80	2 153,80
1	Contador General	2 153,80	2 153,80
	Total	31 445,48	46 414,39

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Total a pagar IGSS sobre el total de la planilla**

I.G.S.S Patrono 10.67%	Q.46 414.39	Q. 4 952.42
------------------------	-------------	-------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Presupuesto de gastos de operación**

PRESUPUESTO DE DIVERSOS GASTOS DE OPERACIÓN (DGDO)		
Datos	Mensual Q.	Anual Q.
Energía eléctrica	336,78	4 041,36
Servicio telefónico	1 078,80	12 945,60
Agua	107,88	1 294,56
Depreciación de cómputo	2 083,13	24 997,50
Publicidad y propaganda	215,76	2 589,12
Combustible y lubricantes	215,76	2 589,12
Mantenimiento y conservación de vehículo	107,88	1 294,56
IGSS	4 952,42	59 428,98
Capacitaciones Gerente Admón. y Jefe de Producción	359,60	4 315,20
capacitaciones ejecutivos de vts y operarios	269,70	3 236,40
Total	9 727,70	116 732,40

Fuente: elaboración propia.

En la cédula anterior (ver tabla XXXIV), también se muestra la pérdida valor que ha sufrido el equipo de cómputo, aplicando el porcentaje de depreciación del 33.33% sobre su valor para reflejar la información financiera lo más verídica posible. Así también, se presenta una propuesta sobre el presupuesto para capacitación del Gerente Administrativo, Jefe de Producción, ejecutivos de ventas y operarios que son de mucha importancia durante todo el año, ya que de ello depende el crecimiento de la empresa.

Tabla XXXV. **Imprevistos para área administrativa**

Imprevistos	% Total de los sueldos	Mensual Q.	Anual Q.
Riesgos de trabajo	0,2%	707,86	8 494,4
Otros imprevistos	0,8%	3 775,28	45 303,3
Total	1,0%	4 483,14	53 797,7

Fuente: elaboración propia.

Las cédulas anteriores de la tabla XXXV, muestran la cantidad mensual que será retenida por la empresa en caso de cualquier imprevisto no esperado que pueda suceder durante el ejercicio.

Tabla XXXVI. **Presupuesto analítico global para el área administrativa**

PRESUPUETO GLOBAL AREA DE ADMINISTRACIÓN					
No	Meses	Sueldos y salarios	Imprevistos Admón.	DGDO	TOTAL
1	Enero	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,68
2	Febrero	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
3	Marzo	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
4	Abril	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
5	Mayo	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
6	Junio	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
7	Julio	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
8	Agosto	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
9	Septiembre	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
10	Octubre	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
11	Noviembre	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
12	Diciembre	39 325,83	4 483,14	9 727,70	53 536,67
	TOTAL	471 909,96	53 797,68	116 732,40	642 440,05

Fuente: elaboración propia.

Las cédulas de la tabla XXXVI, presentan un resumen de todos los presupuestos anteriores, esto con la finalidad de conocer en forma concentrada

aquellos gastos en los que se incurren los cuales son contables es decir en el mes que ocurre para luego hacerlos efectivos cuando en algún mes se requiera.

- Determinación del impuesto a cubrir, pago definitivo de impuesto al valor agregado (IVA): una vez determinadas todas aquellas posibles operaciones más comunes, se puede determinar el impuesto que causará la empresa, esto con finalidad de determinar la necesidad de efectivo requerida para cubrir las obligaciones con la SAT.

Para el presupuesto del impuesto del valor agregado (IVA) se tomaron los datos obtenidos en el presupuesto de ventas y la cobranza del año anterior, a lo cual se le cálculo el IVA trasladado, y con el presupuesto de costo de producción y gastos de administración afectos al IVA se cálculo el IVA acreditable. Una vez obtenidos ambos datos la diferencia es el IVA a entregar a la SAT. (Ver tabla XXXIX).

A continuación se muestra la cédula de dicho impuesto en la tabla XXXVII.

Tabla XXXVII. **Cédula de GIF gravados**

Descripción	Mensual Q.	Anual Q.
Energía eléctrica	1 347,12	16 165,44
Mantenimiento	898,08	10 776 96
Uniformes	374,2	4 490,40
Total GIF Gravados	2 619,4	31 432,80

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Cédula de gastos de administración gravados**

Descripción	Costo (mensual) Q.
Energía eléctrica	336,78
Servicio telefónico	1 078,80
Agua	107,88
Publicidad y propaganda	215,76
Combustible y lubricantes	215,76
Mantenimiento y conservación de vehículo	107,88
Capacitaciones Gerente Admón. y Jefe de Producción	359,60
Capacitaciones ejecutivos de ventas y Operarios	269,70
Total	2 692,16

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Pagos definitivos de IVA**

Concepto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
IVA derivados de ventas						
Cobranza año anterior Q.	5 789,50	59 874,00	5 875,23	0,00	0,00	
Ventas gravadas Q.	144 745,61	99 849,90	97 900,73	91 982,67	99 061,45	116 738,26
IVA Efectivamente cobrado Q.	22 580,27	23 958,58	15 566,39	13 797,40	14 859,22	17 510,74
IVA de compras y Cts.						
Insumos Q.	6 803,04	4 692,95	4 601,33	4 323,19	4 655,89	5 486,70
GIF Gravados Q.	4 790,58	4 117,15	4 087,91	3 999,14	4 105,32	4 370,47
Gastos de Admón. Gravados Q.	2 692,16	2 692,17	2 692,17	2 692,17	2 692,17	2 692,17
IVA Efectivamente pagado Q.	2 142,87	1 725,34	1 707,21	1 652,17	1 718,01	1 882,40
IVA a Cargo Q.	20 437,40	22 233,25	13 859,18	12 145,23	13 141,21	15 628,34
Concepto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA derivados de ventas						
Cobranza año anterior						
Ventas gravadas Q.	104 299,17	87 120,28	76 960,65	94 945,64	132 309,77	162 754,33
IVA efectivamente cobrado Q.	15 644,88	13 068,04	11 544,10	14 241,85	19 846,47	24 413,15
IVA de compras y Cts.						
Insumos Q.	5 486,70	4 094,65	3 617,15	4 462,45	6 218,56	7 649,45
GIF gravados Q.	4 183,89	3 926,20	3 773,81	4 043,58	4 604,05	5 060,72
Gastos de Admón. Gravados Q.	2 692,17	2 692,17	2 692,17	2 692,17	2 692,17	2 692,17
IVA Efectivamente pagado Q.	1 854,41	1 606,95	1 512,47	1 679,73	2 027,22	2 310,35
IVA a Cargo Q.	13 790,46	11 461,09	10 031,63	12 562,12	17 819,25	22 102,80

Fuente: elaboración propia.

- Flujo de Efectivo: es una hoja de trabajo muy necesaria, porque con ella se puede apreciar cómo se están comportando las finanzas en el año, y poder tomar decisiones, ya que se puede apreciar los faltantes de efectivo o dinero ocioso en la empresa.

Para elaborar el flujo de efectivo se toman como base todos los presupuestos obtenidos anteriormente, se consideró que las ventas, compras son de contado, por lo que se reflejaron en su totalidad mes con mes, el mismo criterio de contado se tomó para los gastos ya sean indirectos de fabricación y administración. (Ver tabla XL).

Tabla XL. Flujo de efectivo

INFORME DE UNA EMPRESA DE BORDADOS PERSONALIZADOS S.A						
FLUJO DE EFECTIVO EN QUETZALES, PARA 2011						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Caja y bancos	0	6 6067,15	125 465,08	118 866,01	107 500,68	105 485,18
Ingresos						
Ventas	144 745,61	99 849,90	97 900,73	91 982,67	99 061,45	116 738,26
Cobranza año anterior	5 789,50	59 874,00	5 875,23			
Total ingresos gravados	150 535,11	159 723,90	103 775,96	91 982,67	99 061,45	116 738,26
IVA trasladado	22 580,27	23 958,58	15 566,39	13 797,40	14 859,22	17 510,74
TOTAL	173 115,37	183 682,48	119 342,36	105 780,08	113 920,66	134 249,00
Egresos						
Costo de producción	51 368,68	48 585,15	48 464,30	48 097,38	48 536,26	49 632,22
Gastos de Administración	53 536,68	53 536,67	53 536,67	53 536,67	53 536,67	53 536,67
IVA acreditable	2 142,87	1 725,34	1 707,21	1 652,17	1 718,01	1 882,40
Pago definitivo de IVA	0,00	20 437,40	22 233,25	13 859,18	12 145,23	13 141,21
Total de Egresos	107 048,23	124 284,55	125 941,42	117 145,40	115 936,16	118 192,50
Excedente	66 067,15	125 465,08	118 866,01	107 500,68	105 485,18	121 541,68
Faltante						
INFORME DE UNA EMPRESA DE BORDADOS PERSONALIZADOS S.A						
FLUJO DE EFECTIVO EN QUETZALES, PARA 2011						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Caja y bancos	121541,68	121605,30	105063,63	79892,14	75550,52	108983,09
Ingresos						
Ventas	104299,17	87120,28	76960,65	94945,64	132309,77	162754,33
Cobranza año anterior						
Total Ingresos Gravados	104299,17	87120,28	76960,65	94945,64	132309,77	162754,33
IVA trasladado	15644,88	13068,04	11544,10	14241,85	19846,47	24413,15
TOTAL	119944,04	100188,32	88504,74	109187,49	152156,23	187167,48
Egresos						
Costo de Producción	48861,00	47795,91	47166,01	48281,08	50597,66	52485,22
Gastos de Administración	53536,67	53536,67	53536,67	53536,67	53536,67	53536,67
IVA acreditable	1854,41	1606,95	1512,47	1679,73	2027,22	2310,35
Pago aefinitivo de IVA	15628,34	13790,46	11461,09	10031,63	12562,12	17819,25
Total de egresos	119880,42	116729,99	113676,24	113529,11	118723,66	126151,49
Excedente	121605,30	105063,63	79892,14	75550,52	108983,09	169999,09
Faltante						

Fuente: elaboración propia.

3.7.4. Pronósticos

Pronosticar las ventas es necesario, ya que estas determinan los ingresos que se obtendrán durante el ejercicio cada año. Y para su cálculo es necesario determinar uno de los factores económicos que afectan la proyección de ventas como lo es la inflación estimada, para lo cual se toma como dato la tasa de interés manejada en el banco de Guatemala que es del 7,88%

Para realizar los pronósticos de ventas, la forma como se planteó fue la siguiente: se tomaron como base las ventas del año anterior y se aplicó el factor de aumento según el Banco de Guatemala. Y al observar que las ventas no son uniforme en todos los meses, sino que responden a cierta tendencia estacional; entonces para aplicar tal tendencia al presupuesto de ventas se utilizó el método índice de variación estacional, que consiste en determinar a través del análisis y procedimiento de la información estadística que se obtenga, un índice de variación que aplicado al promedio de los ingresos estimados, muestre los ingresos estacionales. (Ver tablas XLI, XLII, XLIII y XLIV).

Tabla XLI. **Pronóstico de ventas para tienda I**

		PRONÓSTICO DE VENTAS TIENDA I 2010 – 2014						
	Meses	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Enero	54 104,00	61 887,50	57 983,64	62 552,75	67 481,91	72 799,47	78 536,07
2	Febrero	51 569,50	40 424,00	45 987,15	49 610,93	53 520,27	57 737,67	62 287,39
3	Marzo	41 776,50	34 928,00	38 344,24	41 365,77	44 625,39	48 141,87	51 935,44
4	Abril	40 687,50	31 129,50	35 901,00	38 730,00	41 781,93	45 074,34	48 626,19
5	Mayo	43 323,00	41 607,75	42 456,51	45 802,08	49 411,29	53 304,89	57 505,31
6	Junio	40 926,00	39 526,75	40 217,98	43 387,15	46 806,06	50 494,37	54 473,32
7	Julio	42 893,00	33 690,88	38 283,94	41 300,72	44 555,22	48 066,16	51 853,77
8	Agosto	42 983,50	32 710,15	37 838,92	40 820,63	44 037,30	47 507,43	51 251,01
9	Septiembre	37 656,50	32 484,95	35 063,40	37 826,40	40 807,12	44 022,71	47 491,70
10	Octubre	36 913,00	35 468,00	36 182,94	39 034,16	42 110,05	45 428,32	49 008,07
11	Noviembre	49 582,00	38 462,25	44 012,93	47 481,15	51 222,67	55 259,01	59 613,41
12	Diciembre	62 227,50	47 989,66	55 097,07	59 438,72	64 122,49	69 175,34	74 626,35
	TOTAL	544 642,00	470 309,39	507 369,73	547 350,45	590 481,69	637 011,57	687 208,02

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Pronóstico de ventas para tienda II**

		PRONOSTICO DE VENTAS TIENDA II 2010 – 2014					
	Meses	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Enero	15 786,00	17 029,94	18 371,90	19 819,61	2 1381,40	23 066,25
2	Febrero	7 987,70	8 617,13	9 296,16	10 028,71	10 818,97	11 671,50
3	Marzo	7 456,00	8 043,54	8 677,37	9 361,15	10 098,80	10 894,59
4	Abril	7 543,00	8 137,39	8 778,62	9 470,38	10 216,64	11 021,71
5	Mayo	8 098,00	8 736,13	9 424,53	10 167,19	10 968,36	11 832,67
6	Junio	8 675,00	9 358,59	10 096,05	10 891,62	11 749,88	12 675,77
7	Julio	8 954,50	9 660,12	10 421,34	11 242,54	12 128,45	13 084,17
8	Agosto	5 315,00	5 733,82	6 185,65	6 673,08	7 198,92	7 766,19
9	Septiembre	8 570,00	9 245,32	9 973,85	10 759,79	11 607,66	12 522,35
10	Octubre	11 586,79	12 499,83	13 484,82	14 547,43	15 693,77	16 930,43
11	Noviembre	28 514,00	30 760,91	33 184,88	35 799,85	38 620,88	41 664,20
12	Diciembre	20 198,66	21 790,32	23 507,40	25 359,79	27 358,14	29 513,96
	TOTAL	138 684,65	149 613,05	161 402,58	174 121,14	187 841,88	202 643,79

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Pronóstico de ventas para tienda III**

		PRONOSTICO DE VENTAS TIENDA III 2010 – 2014					
	Meses	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Enero	39 197,00	42 285,71	45 617,81	48 811,06	52 657,37	56 806,76
2	Febrero	19 461,00	20 994,52	22 648,88	24 234,30	26 143,97	28 204,11
3	Marzo	19 287,58	20 807,43	22 447,05	24 018,35	25 911,00	27 952,78
4	Abril	19 484,00	21 019,33	22 675,65	24 262,94	26 174,87	28 237,44
5	Mayo	20 014,47	21 591,60	23 293,01	24 923,53	26 887,50	29 006,23
6	Junio	24 806,00	26 760,70	28 869,44	30 890,30	33 324,46	35 950,42
7	Julio	19 580,00	21 122,90	22 787,37	24 382,49	26 303,83	28 376,57
8	Agosto	15 427,75	16 643,45	17 954,95	19 211,80	20 725,69	22 358,87
9	Septiembre	15 360,00	16 570,36	17 876,10	19 127,43	20 634,67	22 260,68
10	Octubre	13 912,75	15 009,07	16 191,78	17 325,21	18 690,43	20 163,23
11	Noviembre	17 133,00	18 483,07	19 939,53	21 335,30	23 016,53	24 830,22
12	Diciembre	28 490,00	30 735,00	33 156,91	35 477,89	38 273,55	41 289,50
	TOTAL	252 153,55	272 023,15	293 458,50	314 000,62	338 743,87	365 436,81

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. **Pronóstico de ventas tienda para tienda IV**

		PRONOSTICO DE VENTAS TIENDA IV 2010 – 2014					
	Meses	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Enero	15 641,00	16 873,51	18 203,14	19 637,55	21 184,99	22 854,37
2	Febrero	15 719,00	16 957,66	18 293,92	19 735,48	21 290,64	22 968,34
3	Marzo	21 833,94	23 554,46	25 410,54	27 412,90	29 573,03	31 903,39
4	Abril	18 730,22	20 206,16	21 798,41	23 516,12	25 369,19	27 368,29
5	Mayo	17 650,50	19 041,36	20 541,82	22 160,52	23 906,76	25 790,62
6	Junio	29 545,75	31 873,96	34 385,62	37 095,21	40 018,31	43 171,76
7	Julio	25 596,75	27 613,78	29 789,74	32 137,17	34 669,58	37 401,55
8	Agosto	19 040,10	20 540,46	22 159,05	23 905,18	25 788,91	27 821,08
9	Septiembre	9 696,00	10 460,05	11 284,30	12 173,50	13 132,77	14 167,64
10	Octubre	22 542,25	24 318,59	26 234,88	28 302,19	30 532,41	32 938,36
11	Noviembre	27 241,75	29 388,40	31 704,20	34 202,50	36 897,66	39 805,20
12	Diciembre	40 085,00	43 243,70	46 651,30	50 327,43	54 293,23	58 571,54
	Total	263 322,26	284 072,07	306 456,92	330 605,77	356 657,49	384 762,15

Fuente: elaboración propia.

3.7.5. Resultados para la empresa

Salvo excepciones, todas las empresas buscan utilidades. Estas utilidades, presentes y futuras, son las que le dan valor a las acciones.

Para tener una visión clara de los resultados se puede utilizar la memoria anual de la empresa, las cuentas anuales y las evaluaciones de los corredores de bolsa. Cuando se estudian los datos relativos a tendencias para ver cómo se ha comportado la empresa a través de los años, se puede formar una idea de la posición de la empresa.

Los términos usados normalmente en el análisis fundamental relacionado con las utilidades son:

- **Ingresos operacionales:** los ingresos que factura la empresa en su operación normal. Éstos se espera que pueda generar un aumento mayor e igual al 12% anual en las ventas y aumentar la cartera de clientes en el mercado de ventas externas como internas, al poner en marcha cada una de las estrategias propuestas en relación al aumento de ventas.
- **Costo de venta:** La suma de todos los gastos realizados para producir y distribuir los bordados vendidos. Se espera que al aumentar las ventas disminuya los costos y así poder lograr la cobertura o expansión del 50%, desarrollar ventas competitivas en lo que al servicio se refiere en un 35% y mejorar el servicio postventa en un 50%.
- **La ganancia o pérdida neta:** la representación del monto de las utilidades de la empresa de un período determinado, se puede decir que si hay ganancia, porque se ha calculado efectuando el flujo de caja

donde se le resta a la utilidad bruta todos los gastos administrativos, operativos, indirectos, depreciaciones e impuestos y el resultado es positivo (ver tabla XL). Por lo tanto se espera que las utilidades sigan creciendo en el tiempo.

3.8. Plan contingente

Todas las partes involucradas en el plan deben saber escuchar y comunicarse. Aunque existen algunas etapas importantes de desarrollo, mantener un buen plan significa volver a evaluar el plan y revisarlo.

- Necesidad del plan: está relacionada con el impacto potencial que provocaría una interrupción parcial o total de los servicios de información, sobre el desarrollo de las actividades de la organización.
- Ventajas
 - Reducción de costos por perjuicio si ocurre un siniestro.
 - Mayor comunicación y mejores relaciones entre departamentos.
 - Una mayor conciencia entre el personal, sobre la importancia de la seguridad y el valor de la propiedad que se está protegiendo; como lo es la empresa y cada una de sus tiendas.
- Objetivo general
 - Minimizar el impacto social y los daños materiales ocasionados por desastres naturales.

- Objetivos específicos
 - Reducir el tiempo de reacción ante la emergencia, haya aviso previo como en el caso del tratado de libre comercio.
 - Controlar la contingencia a través de decisiones acertadas y acciones coherentes.
 - Identificar debilidades de control.

- Riesgos
 - Tratado de libre comercio
 - Avance en la tecnología, o bajos precios de la maquinaria
 - Incendio
 - Ventas bajas
 - Nuevas empresas de bordado en centros comerciales

- Análisis de los riesgos
 - Tomando en cuenta el tratado de libre comercio, se analizan alguna de las amenazas que puede tener la empresa de bordados personalizados. Se sabe que hoy en día es una empresa que tiene fuerza en el mercado, pero los tiempos pueden ir cambiando

y esto puede ser una gran amenaza para la empresa o una gran oportunidad.

- La maquinaria que la empresa está usando actualmente es tecnología que con el tiempo puede bajar de precio en el mercado o con el tratado de libre comercio puede venir otra empresa y traer la misma tecnología u otra similar que disminuyan los precios a los compradores. El riesgo abarcaría perjuicios potenciales a los clientes y empresa.
- Incendios.
- Tomar en cuenta que la planificación que se realice y se ponga en marcha es para alcanzar el éxito, pero es importante revisar continuamente el trabajo que se está efectuado, como en el caso de las ventas estudiar periódicamente el comportamiento, realizar pronósticos para tener idea de que meta se puede alcanzar, luego establecer estrategias que ayuden a mantener en un nivel aceptable las ventas.

3.8.1. Operaciones estratégicas y cursos alternos de acción

Valorar los diferentes escenarios, esta actividad es la más intuitiva y sin embargo, una de las más importantes, ya que sienta las bases de toda la planificación posterior. Para establecer escenarios es necesario formular distintas hipótesis, aunque estas se basen en todos los conocimientos disponibles, nunca se debe eliminar el elemento de imprevisibilidad.

Es necesario tomar en consideración la eficiencia con respecto al costo. En situaciones de crisis, el rendimiento con respecto a otros objetivos es secundario. (Ver tabla XLV).

Tabla XLV. **Matriz de estrategias para riesgos**

Riesgos	Estrategias	Acción
Tratado de libre comercio	Repasar escenarios detallados de que pasaría si esto sucede.	Analizar el sistema de información del país que contenga estadísticas de ventas, precios, volúmenes de producción, y luego buscar nuevas estrategias para conservar la compatibilidad, buscar nuevos nichos, aumentar cartera de clientes, mantener satisfechos a los existentes.
Avance de la tecnología	Acompañar la decisión de una evaluación y de un análisis lo más detallado posible entorno a las facilidades, posibilidades y pasos que son necesarios adelantar para lograr un cambio de tecnología exitoso.	Evaluar los prejuicios financieros técnicos, administrativos y operativos que pudieran ocurrir como resultado de nueva maquinaria. Desarrollar de manera sistemática las distintas fases para el cambio como: Cuestionamiento del pro y contra que puede traer, de retar el <i>status</i> , de fijar metas y de diseñar el nuevo proceso de producción. Para asegurar la instalación exitosa de una nuevas tecnología.
Incendio	Cumplir con reglas establecidas por el centro comercial en caso de un incendio.	Activar alarma de emergencia. Hacer uso de extintor para apagar el incendio. Llamar inmediatamente a su jefe inmediato. Seguir ruta de evacuación.
Ventas bajas	Merchandising. Ofrecer nuevos productos Bajar los precios	Darle una mayor visibilidad a los mejores productos, o destacar los productos más vendidos o las principales ofertas. Contar con una buena decoración, una buena iluminación, una buena disposición de los espacios, una buena ubicación o distribución del inmobiliario, entre otros. Ofrecer una nueva colección de bordados y colores. Lanzar productos complementarios, por ejemplo, se venden bordado, se puede ofrece la blusa o prenda a bordar. Tales como: cupones (por ejemplo, los cupones de descuentos), regalos (por ejemplo, lapiceros, llaveros), descuentos (por ejemplo, descuentos por

Continuación de la tabla XLV.

		cantidad), sorteos (por ejemplo, la participación en sorteos al comprar un determinado producto), entre otros.
Nuevas empresas de bordado en centros comerciales	<p>Excelente servicio al cliente.</p> <p>Especialización.</p> <p>Presencia en Internet.</p> <p>Outsourcing.</p>	<p>Capacitar al personal de ventas internas para brindar una excelente atención al cliente. Aparte de la satisfacción del cliente, esto nos brindará algo indispensable, la publicidad boca a boca, que es la que realmente funciona.</p> <p>Especialización en bordados personalizados y excelente atención al cliente y puntualidad en entrega, se conocerá lo suficientemente bien como para dar un trato y un asesoramiento al cliente que no tendrá en una otra empresa.</p> <p>Página web atractiva y accesible donde ofrecer bordados y complementos a clientes que permita estar más en contacto con ellos. También aprovechar para enviarles boletines electrónicos, felicitarles el día de su cumpleaños, entre otros.</p> <p>Utilizar las redes sociales para el aumento de publicidad entre contactos.</p> <p>Investigar los precios y calidad de la competencia, para ahorrar tiempo y dinero en los pedidos de mayoreo enfocando más el negocio. Asociando a la empresa con otra de su mismo ramo, haciendo que esta se encargue de una parte produciendo los pedidos por mayoreo.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.8.1.1. Simulación de resultados con diferentes variables

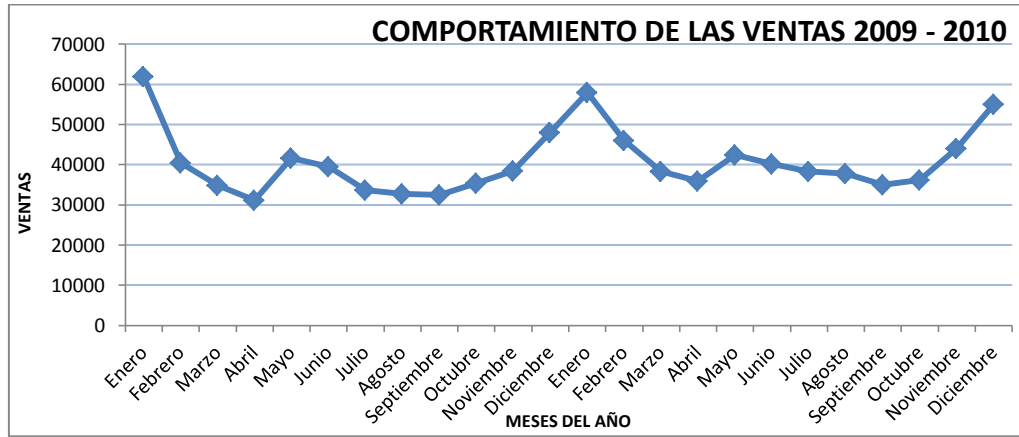
Esta técnica de resolución de problemas se usa siguiendo los cambios en el tiempo de un modelo de sistema dinámico.

La simulación busca observar la forma en que cambian las variables del modelo a través del tiempo. Las relaciones entre las variables deben de ser deducidas de las observaciones. Para lograr comprender las relaciones que participan en el sistema, es necesario realizar varias corridas de simulación, por consiguiente la simulación debe planearse como una serie de experimentos.

Existe una diversidad de modelados para simulaciones (físicos, matemáticos, mentales, simbólicos, entre otros) se debe de formular un modelo que se adecuen a lo que se espera. A continuación se propone un modelo, para observar el comportamiento de las ventas de años anteriores y los pronósticos de un siguiente año, para luego compararlos con los datos reales y así poder tomar buenas decisiones.

- Modelo de análisis de análisis de ventas: en este modelo se usaron gráficos de las ventas de cada tienda para predecir si el estado del sistema irá en determinada dirección o si aumentará o disminuirá alguna magnitud, sin importar exactamente la magnitud concreta de la mayoría de aspectos. Esto con el objetivo de mejorar las ventas en los meses que tienen a disminuir.

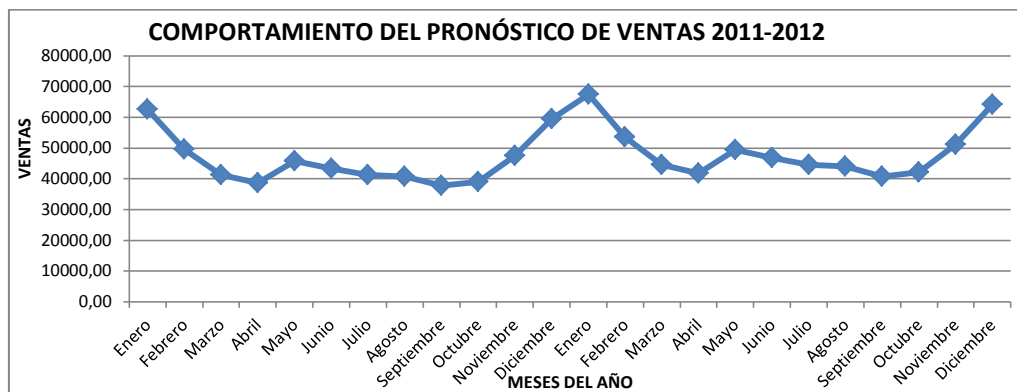
Figura 45. **Comportamiento de ventas tienda 1**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 45 se muestra el comportamiento de las ventas reales de tienda 1, año 2009 y pronósticos del 2010 donde se puede observar que las ventas altas están en noviembre, diciembre y enero. Si se observa bien a mediados de agosto las ventas empiezan a subir hasta alcanzar las ventas máximas que son en diciembre.

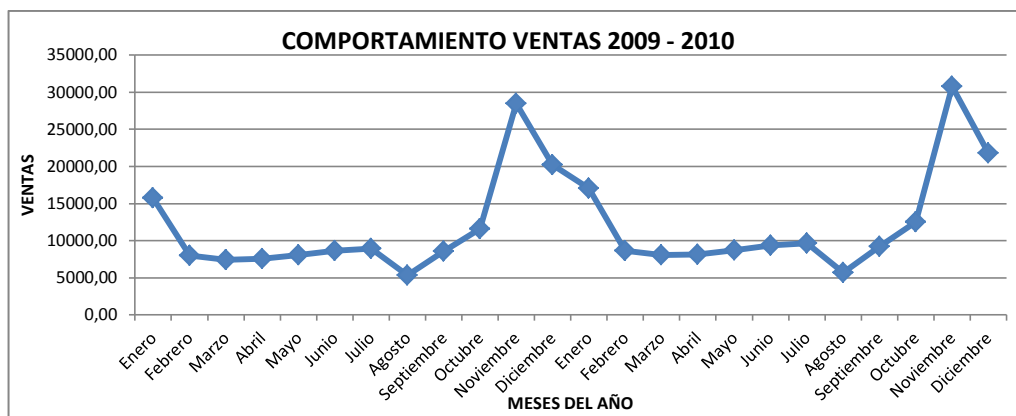
Figura 46. **Comportamiento del pronóstico de ventas tienda 1**



Fuente: elaboración propia.

La figura 46 muestra el comportamiento de las ventas de los pronósticos para 2011 y 2012, donde se observa un comportamiento similar al de la figura 45. Como se sabe que la tendencia de las ventas son similares al de los años anteriores por ser pronósticos entonces es aquí cuando hay que aplicar estrategias de la mezcla de *marketing* para elevar las ventas mínimas y que se mantienen estables en los meses marzo, abril, junio y julio.

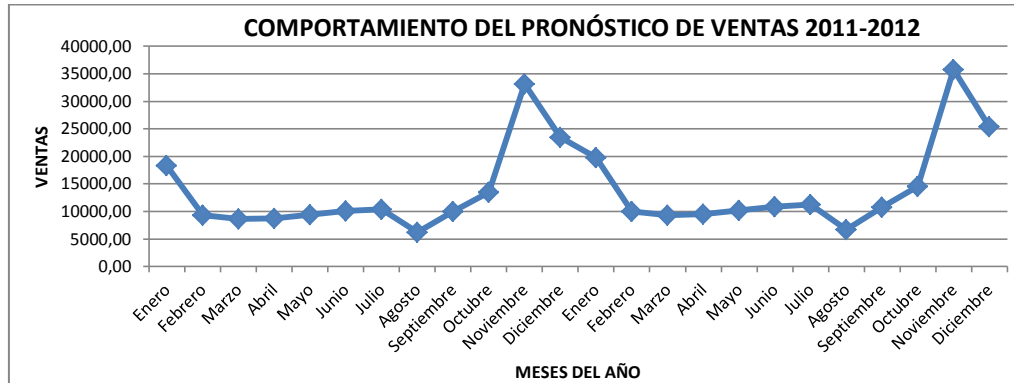
Figura 47. **Comportamiento de ventas tienda 2**



Fuente: elaboración propia.

La figura 47 muestra las ventas reales de la tienda 2, donde se observa un crecimiento entre los meses de agosto a diciembre luego las ventas empezaron a bajar en febrero y se mantienen estables en los meses de marzo a julio.

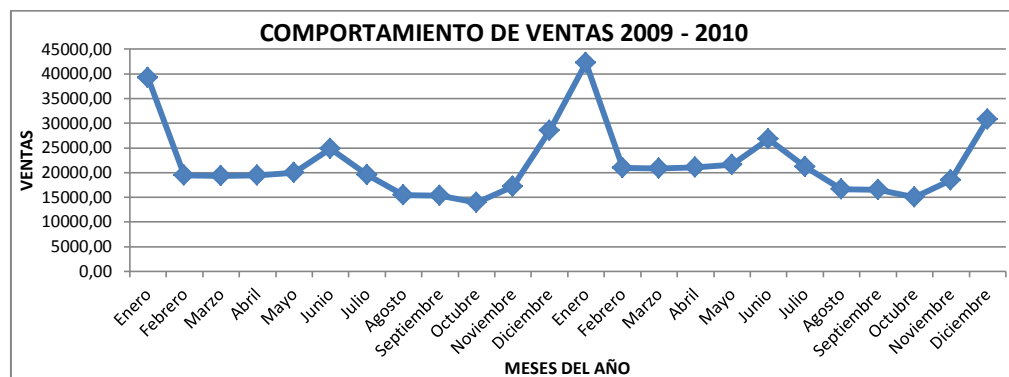
Figura 48. **Comportamiento del pronóstico ventas tienda 2**



Fuente: elaboración propia.

El comportamiento de los pronósticos de venta de la tienda 2 en la figura 48 para 2011 y 2012, muestran el comportamiento que las ventas pueden presentar, y es aquí donde se toman decisiones acertadas con anticipación para elevar las ventas en los meses que se mantienen estables y bajas que son en los meses de marzo a julio.

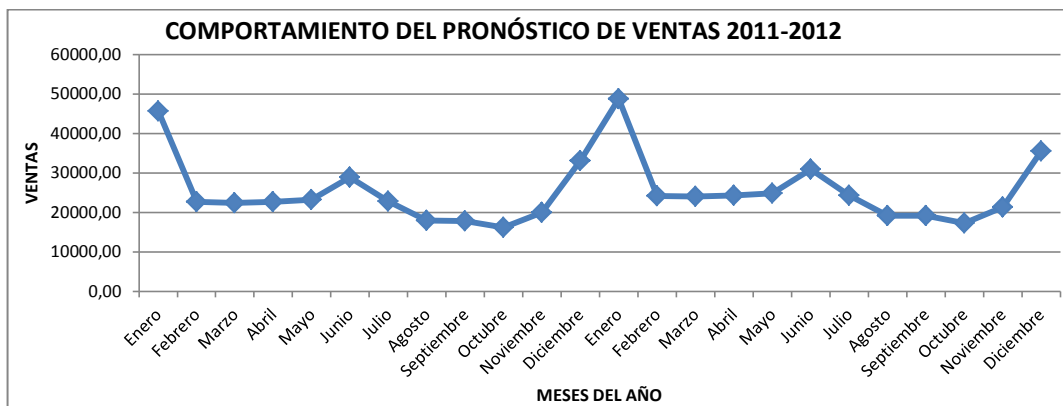
Figura 49. **Comportamiento de ventas tienda 3**



Fuente: elaboración propia.

La figura 49 muestra el comportamiento de las ventas reales del 2009 y pronóstico del 2010, donde se observa que las ventas son combinadas, ya que los datos experimenta un crecimiento a través del tiempo , pero de manera estacional, porque existe una estrecha relación entre los mes del período.

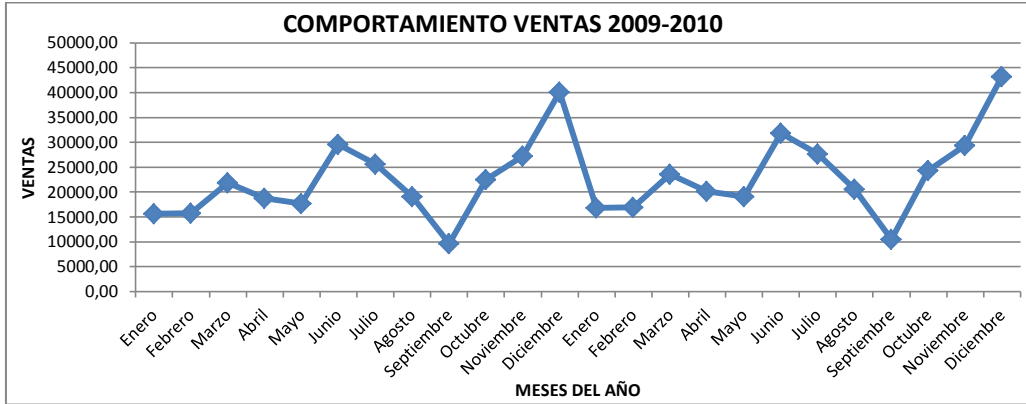
Figura 50. **Comportamiento del pronóstico ventas tienda 3**



Fuente: elaboración propia.

La figura 50 muestra el comportamiento de los pronósticos de los años 2011 y 2012, que experimentan un crecimiento con respecto al mes de agosto hasta llegar a enero luego desciende y permanecen estables de febrero a mayo.

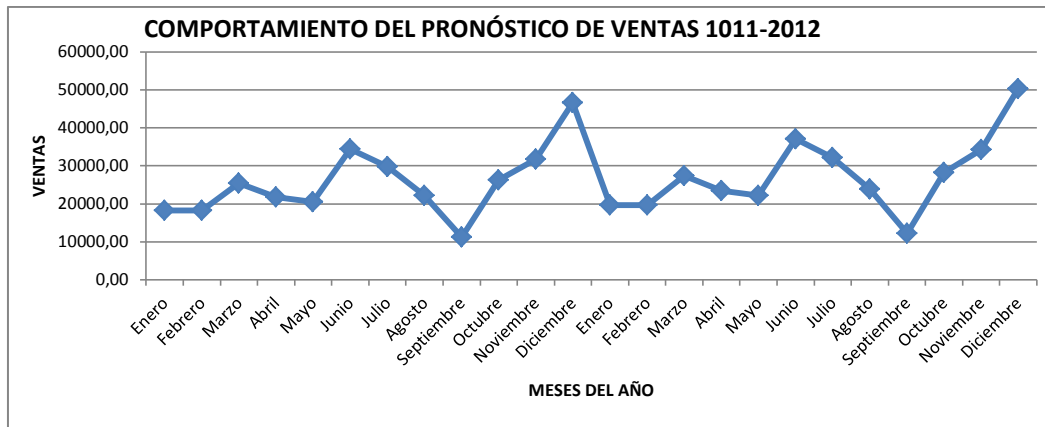
Figura 51. Comportamiento de ventas tienda 4



Fuente: elaboración propia.

El comportamiento de la figura 51 que son las ventas reales del 2009 y pronósticos del 2010, se observa que las ventas presentan una tendencia combinada porque experimentan un crecimiento a través del tiempo pero de manera estacional.

Figura 52. Comportamiento del pronóstico de ventas tienda 4



Fuente: elaboración propia.

La figura 52 presenta los pronósticos de 2011 y 2012, donde se observa y se espera que para este tiempo las ventas serán combinadas en el tiempo, con un crecimiento pero de manera estacional.

- Análisis de resultados de pronósticos de ventas: el objetivo principal del análisis de ventas es conocer el nivel de las ventas, su tendencia y su distribución geográfica.

Para resolver problemas relacionados con las ventas bajas es necesario la observación directa y la experimentación, así como es labor previa de realizar un análisis de los datos internos de la empresa y datos publicados por organismos oficiales o privados relacionados con el mercado del servicio de bordados. Ya que con la primera fuente de información se puede analizar los siguientes tres fines.

- Concretar los problemas de comercialización de la empresa, que al principio son generales, y responder a cuestiones como son: ¿las ventas son satisfactorias? ¿Qué tiendas son las más apropiadas para los bordados? ¿se puede considerar aceptable el rendimiento de las zonas comerciales?.
- Realizado el análisis de los datos de la empresa, se tendrá criterios para registrarlos de forma que se evitarían los errores y a la vez casi con seguridad se producirá un ahorro de tiempo.
- Al concretar el problema en la mayoría de las ocasiones se reducirá tanto el tamaño de la muestra como el de su extensión, disminución en el costo del análisis directo, ya sea encuesta, observación directa o experimentación.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El sistema descrito en el capítulo tres debe de aplicarse de forma inmediata. Esta implementación será donde la empresa convierte los objetivos en un conjunto de acciones administrativas y estratégicas que estarán encaminadas a dar lugar a los procedimientos y a la asignación de recursos de la organización. Para que el programa de planeación estrategia sea una garantía necesita la integración del trabajo en equipo de toda la empresa, y de la capacitación del personal para obtener los resultados esperados.

4.1. Anuncio de la implementación

El encargado o responsable de la planeación debe informar a todos los involucrados de qué se trata la planeación estratégica, y presentarles los informes de cómo funciona para que todos estén convencidos de su importancia. Es probable que deba renegociar el plan con sus departamentos, de modo que el proyecto encaje nuevamente en el plan general de la organización. (Ver tabla XLVI).

Tabla XLVI. **Modelo de programa de implementación**

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	
1.	Presentación a la Gerencia General
2.	Anuncio por escrito a las jefaturas de la empresa.
3.	Reunión de gerente administrativo y jefe de producción con gerencia general. Reunión de jefaturas con subordinados.
4.	Anuncio por escrito a todo el equipo de la empresa
5.	Anuncio general de la implementación del proyecto, por gerencia general.
6.	Capacitaciones a todo el equipo de trabajo.
7.	Delegación de nuevas funciones y tareas a todo el equipo de trabajo.
8.	Puesta en marcha.
9.	Evaluaciones.
10.	Seguimiento

Fuente: elaboración propia.

- Calendario de actividades: a continuación se presenta el calendario de actividades a realizarse, para la implementación exitosa del proyecto. (Ver tabla XLVII).

Tabla XLVII. **Calendario de actividades**

	PROGRAMA DE ACTIVIDADES	FECHA	HORA	LUGAR
1	Presentación del proyecto a alta gerencia y jefaturas	01/04/2011	08:00 a.m.	Gerencia general
2	Anuncio oral y escrito a todo el equipo de trabajo de la empresa	07/04/2011	20:00 a 23:00 hrs	Hotel Westin Camino Real
3	Capacitación introductoria de jefaturas	09/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
4	Capacitación introductoria equipo de trabajo	11/04/2011 al 12/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
5	Delegar nuevas funciones y tareas	12/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
6	Capacitación de jefaturas	16/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Hotel Westin Camino Real
7	Capacitación equipo de trabajo	18/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
8	Capacitación de jefaturas	23/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
9	Capacitación equipo de trabajo	25/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
10	Capacitación de jefaturas	30/04/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
11	Capacitación equipo de trabajo y entrega de informes	02/05/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
12	Evaluación de resultados	03/05/2011	11:00 a 17:00 hrs	Todas las tiendas
13	Capacitación de jefaturas	07/05/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
14	Capacitación equipo de trabajo y entrega de informes	09/05/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas

Continuación de la tabla XLVII.

15	Evaluación de resultados	09/05/2011	11:00 a 17:00 hrs	Todas las tiendas
16	Capacitación de jefaturas	14/05/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
17	Capacitación equipo de trabajo y entrega de informes	16/05/2011	8:00 a 10:00 AM	Oficinas administrativas
18	Evaluación de resultados	16/05/2011	11:00 a 17:00 hrs	Todas las tiendas

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Capacitaciones

El programa de capacitaciones será anual y a todos los niveles de la fuerza productiva, ejecutivos de ventas, jefe de producción y área administrativa por lo menos cada 6 meses. Esto se llevará a cabo para determinar los puntos más sensibles que requieran capacitación de los empleados, haciendo énfasis en las actividades que generan costos extras. Y más adelante averiguar continuamente los lugares dónde se imparten dichos cursos, para alcanzar niveles de rendimiento alto.

- Capacitación para la gerencia general y jefaturas: es la que da la dirección y sentido que la compañía debe tener con respecto de las metas y objetivos que la misma debe cumplir en un plazo establecido.

Es por ello que el Gerente General, Gerente administrativo y Jefe de Producción, deberá asistir a un entrenamiento llamado: Líderes contra el impacto global y la crisis actual.

La misma tendrá una duración de diez horas divididas en dos horas por exposición en el hotel Westin Camino Real en horario de 8:00 am – 10:00 am, siendo una capacitación por semana, lo que da un total de cinco capacitaciones de modo que sus metas y enfoques direccionen a la compañía hacia cierres de negocios certeros y que den la convicción en el futuro cliente que se adhiera a la misma, y de que se les brinda un estándar de calidad y responsabilidad con los requerimientos que ellos necesitan.

- Capacitación a Gerencia Administrativa y subalternos: esta gerencia se encarga de llevar la administración en cuanto a flujo de efectivo se refiere, correspondiente con las ventas y los insumos que la compañía requiere, haciendo que el balance entre las utilidades trazadas no se pierda y que las metas que se establecieron se cumplan con respecto de las entradas y salidas que la empresa posee.

Por ello es necesario que esta gerencia y su equipo de trabajo reciba la capacitación de: Todo lo que se necesita saber para que la empresa gane más en tiempos más competitivos y superar la vanguardia respecto de la competencia.

Esta capacitación requerirá de la presencia del área administrativa, para que reciban las herramientas necesarias para la sana competencia y hacer que los clientes, posibles clientes y futuros clientes, quieran que su proveedor sea nuestra compañía, no solamente por los costos, sino por la calidad y prontitud y además buen servicio en los procesos con los que contará la compañía al recibir estas herramientas.

Esta capacitación tendrá una duración total de 20 horas, divididas en 2 horas cada una, lo que hará un total de diez talleres para esta capacitación, los cuales serán impartidos los días lunes en horario de 10:00 a.m. – 12:00 a.m. en el salón de instalaciones de la compañía.

- Capacitación al área de producción: como ya se dijo anteriormente, quien no compite por lo mejor está excluido del mercado laboral y por ende productivo, es por ello que además de capacitar al personal administrativo y área de gerencia, se necesita que los operarios y el jefe de producción trabajen en una sintonía armonizada con respecto de lo que tengan que producir, para hacer que los pedidos lleguen a tiempo o lo que es mejor, antes de lo esperado a los clientes y posibles futuros clientes, por esa razón esta área recibirá la capacitación de: Cero residuos, recursos manejables y justo a tiempo para reducir al máximo los tiempos y los costos.

Este curso será impartido por representantes del recurso manejable y aprovechable de Taiwán, para demostrar que se puede hacer más con menos y que de la misma manera se puede entregar en un tiempo menor a los estándares establecidos.

Dichos talleres se darán en las instalaciones de la compañía los días lunes de 8:00 a 10:00 a.m. para hacer las diferentes demostraciones, ó en horarios valle, esto significa que cuando los operarios tengan un espacio de tiempo de acuerdo a como vayan las ventas, y posteriormente se irá poniendo en práctica cuando los operarios tengan un horario pico, demostrando que pondrán en práctica lo aprendido.

- Capacitación al área de ventas: definitivamente el área de ventas es el motor de arranque de la compañía, porque de esta área dependen que se abran más carteras de clientes, que los que ya están se mantengan por preferencia a un buen servicio y que el mercado vaya creciendo hacia este nicho, ofreciendo personalización a los diferentes clientes y que el trato que reciban por selección sea único y específico, haciendo que los clientes prefieran nuestra empresa para sus requerimientos. De esta manera ellos recibirán la capacitación de: Como hacer que las ventas sean más efectivas por medio de altos ejecutivos calificados, competitivos y proactivos.

Esta capacitación tendrá lugar en el hotel “Westin Camino Real” en horario de 3:00 p.m. – 5:00 p.m. impartiendo 2 horas al día por taller para un máximo de 10 horas en total por capacitación. De este modo, se recibirán 5 días de capacitación por taller, para afilar las estrategias de venta y lo que los ejecutivos de venta internos y externos necesitan, juntamente con el crecimiento de su cartera de clientes.

4.1.2. Informes

Se realizarán constantemente, a medida que realizan sus actividades normales. En éstas se toman notas de las condiciones subestándar en la forma que son descubiertas, a fin de realizar una inspección más eficiente. Es necesario poner énfasis en que el método informal debe ser un suplemento de las inspecciones planeadas o formales.

Tanto las inspecciones formales como las informales son necesarias para controlar con efectividad los accidentes deterioradores y administrar en forma efectiva todos los recursos de la empresa, así como velar que se

cumplan los objetivos planeados o buscar cursos alternos de acción en base a los informes y enfrentar de la mejor manera posible las posibles amenazas.

- Reporte de producción: para el mejor control del producto terminado que se está produciendo durante el día es necesario llenar la ficha de información de la figura 53, cada vez que se cambia tipo de bordado, pedido y presentación.

Figura 53. Reporte de producción

EMPRESA					
REPORTE DE PRODUCCIÓN					
FECHA	DESCRIPCIÓN DEL BORDADO	MEDIDAS	CANTIDAD	DEMORAS	OBSERVACIONES
ENCARGADO _____			FIRMA _____		

Fuente: elaboración propia.

- Reporte de ventas externas: al final de cada día se debe llenar el formato de la figura 54, para llevar un control de las ventas y presentar este informe todos los lunes a la gerencia, posterior dar seguimiento a cada uno de los clientes.

Figura 54. **Reporte de ventas externas**

EMPRESA								
REPORTE DE VENTAS EXTERNAS								
FECHA	CANTIDAD	CODIGO	CLIENTE	TELEFONO	EMAIL	DESCRIPCIÓN	COLOR	OBSERVACIONES
VENDEDOR_____				FIRMA_____				

Fuente: elaboración propia.

- Control de órdenes de producción: se llevará un control para las órdenes de producción diaria, para evitar retrasos. (Ver figura 55)

Figura 55. Control de órdenes de producción

EMPRESA _____					
CONTROL DE ORDENES DE PRODUCCIÓN					
FECHA	No. DE ORDEN	TIPO DE BORDADO	PRESENTACIÓN	MEDIDAS	OBSERVACIONES
ENCARGADO _____			FIRMA _____		

Fuente: elaboración propia.

- Control de tiempo improductivo: para llevar un control de cuáles son los motivos que atrasan lo planeado en producción, y así mismo encontrar prontas soluciones. (Ver figura 56).

Figura 56. **Control de tiempo improductivo**

EMPRESA _____						
CONTROL DE TIEMPO IMPRODUCTIVO						
FECHA	HORA	RAZÓN	TIEMPO DE ESPERA	AREA	SOLUCIÓN	OBSERVACIONES
ENCARGADO _____						

Fuente: elaboración propia.

- Control de fallas mecánicas: el informe de fallas mecánicas es para llevar un control de los repuestos que se necesitan y las fallas que la maquinaria presenta en un tiempo específico. (Ver figura 57).

Figura 57. **Control de fallas mecánicas**

EMPRESA _____					
CONTROL DE FALLAS MECANICAS					
FECHA	FALLAS	SOLUCIÓN	SOLUCIÓN	NUEVAS PIEZAS	OBSERVACIONES
ENCARGADO _____					

Fuente: elaboración propia.


4.1.3. Procedimientos

A continuación se describen procedimientos de vital importancia. Tomando en cuenta que todos los trabajadores están involucrados y son responsables del cumplimiento de la misma. (Ver tablas XLVIII, XLIX, L, LI, y LII).

Tabla XLVIII. **Procedimiento de bordado**




Procedimiento del bordado			
Nombre de la Unidad: Área de Producción			
Título del procedimiento: Procedimiento del bordado			
Hoja No. <u> 1 </u> de <u> 2 </u>		No. de pasos: 12	
Inicia: Observación y análisis del bordado		Termina: colocarlo en producto terminado	
Unidad	Puesto responsable	Paso No.	Actividad
Producción	Operario	1	Observa y analiza cada detalle de estilo a bordar 
		2	Colocar los colores que requiera el bordado 
		3	Programar máquina 

Continuación de la tabla XLVIII.




		4	Marcaje del patrón	
		5	Colocar bastidor a la prenda si es necesario	
		6	Colocar y centrar la prenda en la maquina	
		7	Ordenar a la máquina para empezar el bordado	
		8	Inspeccionar el trabajo de máquina	
		9	Retirar prenda bordada de máquina	
		10	Realizar operación de despunte	
		11	Inspeccionar	
		12	Colocar en producto terminado	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. **Procedimiento para atención al cliente**





Procedimiento para atención al cliente			
Nombre de la Unidad: Área de Ventas internas			
Título del procedimiento: Atención al cliente			
Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u>		No. de pasos: 6	
Inicia: Saludo de bienvenida		Termina: despedida con agradecimiento	
Unidad	Puesto responsable	Paso No.	Actividad
Área de Ventas	Ejecutivo de ventas internas	1	Saludo de bienvenida al cliente 
		2	Preguntar qué desea el cliente 
		3	Detectar lo que desea el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Comprar (sugerir la venta) • Información (brindar información sobre las digitalizaciones y bordados) 

Continuación de la tabla XLIX.






		4	Facturación	
		5	Empaque	
		6	Despedida agradecimiento	con 

Fuente: elaboración propia.


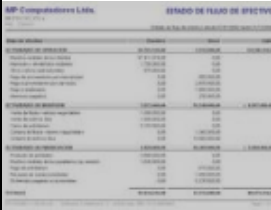

Tabla L. **Procedimiento para atención a reclamos**

Procedimiento para atención a reclamos			
Nombre de la Unidad: Área de Ventas			
Título del procedimiento: quejas			
Hoja No. <u> 1 </u> de <u> 2 </u>		No. de pasos: 12	
Inicia: No ignorar reclamos		Termina: Tramites de reclamos, e indicar hora de contacto.	
Unidad	Puesto responsable	Paso No.	Actividad
Área Ventas	Ejecutivo de ventas	1	No ignorar reclamaciones (mostrar interés. Una queja puede pareceros una nimiedad pero no podemos conocer la importancia que tiene para el cliente). 
		2	Mantener la calma y escuchar al cliente. 
		3	No ofendernos, no personalizar las reclamacione. 
		4	Mantener la calma, hablar con suavidad, seguros y evitar discusiones, tanto si el cliente tiene la razón, como si ó no. 

Continuación de tabla L.






		5	Hacer preguntas. Indagar en todos los aspectos del problema. Hacerle entender que su problema es también el nuestro y que nos preocupamos en buscarle solución.	
		6	Comprender (cliente frustrado, engañado, impotente)	
		7	Comprobar la veracidad del asunto.	
		8	Si el cliente tiene la razón pedir disculpas en nombre de la empresa. Si no tiene la razón explicarle todos los datos de la situación	
		9	Ofrecer una solución rápida y eficaz: <ul style="list-style-type: none"> • Inmediata: se soluciona sobre la marcha • No puede ser inmediata: se solucionara el problema con un experto y lo llamaremos lo antes posible. • Perder para ganar: bonificar al cliente aunque se pierda dinero <p>El cliente debe estar de acuerdo con la solución ofrecida y nunca prometeremos lo que no podemos cumplir.</p>	

Continuación de la tabla L.

		10	Despedirse con agradecimiento (ya que las reclamaciones ayudan a detectar las deficiencias del servicio o producto)	
		11	<p>Controlar la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La queja se soluciono sobre la marcha: anotarla, controles de calidad, anotar los fallos. • La solución quedo pendiente: tomar las medidas adecuadas, bien personalmente, bien a través del departamento correspondiente 	
		12	Tramitar su reclamación, indicar la hora de contacto.	





Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. **Procedimiento para digitalización de diseño**





Procedimiento de digitalización de diseño				
Nombre de la Unidad: Área de Ventas				
Título del procedimiento: Digitalizaciones				
Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u>			No. de Pasos: 5	
Inicia: Información		Termina: Enviar la información al digitalizador		
Unidad	Puesto responsable	Paso No.	Actividad	
Área de Ventas	Ejecutivo de ventas	1	Brindar información sobre digitalizaciones de diseño. <ul style="list-style-type: none"> • Costo de digitalización • Derecho del diseño 	
		2	Llegar a un acuerdo con el cliente con respecto a su digitalización hora y día de entrega	
		3	Elaborar requisición	
		4	Recibir y revisar el formato de diseño del logotipo a digitalizar (Tiene que estar en formato JPG)	
		5	Enviar el formato del diseño con las especificaciones al digitalizador para pasarla a formato DST	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Procedimiento para ventas externas**

Procedimiento ventas externas				
Nombre de la Unidad: Área de ventas				
Título del Procedimiento: Ventas externas				
Hoja No. <u> 1 </u> de <u> 2 </u>			No. de Pasos: 8	
Inicia: Selección clientes potenciales			Termina: Posventa	
Unidad	Puesto responsable	Paso No.	Actividad	
Área de Ventas	Ejecutivo de ventas externas	1	Seleccionar posibles clientes potenciales.	
		2	Elaborar propuestas y presentación.	
		3	Visitar y saludar a los clientes de forma optimista, hacer nuevos clientes y brindar atención a los ya asignados.	
		4	Presentar propuestas.	

Continuación de la tabla LII.

		<p>5</p> <p>Preguntar al cliente qué le parece las propuestas? Preguntar si quiere algo diferente, dar alguna recomendación sobre la propuesta o mejorar ciertas cosas de lo propuesto?</p>	
		<p>6</p> <p>Elaborar diferentes cotizaciones.</p>	
		<p>7</p> <p>Brinda atención al cliente y posventa.</p>	
		<p>8</p> <p>Posventa</p>	

Fuente: elaboración propia.

4.2. Equipo involucrado

Todas las áreas de la empresa deben involucrarse en el plan estratégico, ya que de todo el equipo de trabajo depende el alcance de los objetivos.

- Gerente general: es el encargado del anuncio e implementación de la planeación estratégica, programación, planteamiento de políticas, elaboración de presupuesto, selección de estrategias y análisis general de resultados; para que la empresa desarrolle, analice y compare múltiples escenarios diferentes de una forma consistente. Todo lo anterior será trabajo en equipo con la ayuda de cada jefe de todas las áreas de la empresa.
- Área administrativa: el gerente administrativo debe planear como alcanzar con éxito lo que el gerente general le delegue; analizando y enlistando los diversos cursos de acción que se tiene para alcanzar los objetivos planteados, ya sea a corto o largo plazo. Así como verificar continuamente que todo se está llevando a cabalidad y realizar programas para la evaluación de acciones, para saber si se está realizando las acciones de acuerdo a lo planeado y comprobar los resultados con estándares establecidos en la empresa, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo obtenido.

El Gerente Administrativo dará las directrices a seguir a todos sus subordinados, así como la capacitación continua que sea necesaria para el buen trabajo en equipo, éxito y crecimiento de la empresa así como el bienestar de todos sus trabajadores.

- Área de producción: el jefe de producción tiene que planificar todas las actividades requeridas para la producción y los recursos necesarios para poder cumplir con el programa de ventas, en base a lo que se le delegue en la implementación de este proyecto, el área de producción tiene que tener una estrecha relación con las ventas ya que de ello depende la cantidad de bordados que hay que elaborar en cada uno de los turnos de trabajo. Así como establecer estándares de calidad y cumplimiento para los pedidos de entrega inmediata.

Los esquemas o modelos de trabajo en el área de producción ayudarán a suministrar las bases a través de los cuales opera la empresa. El jefe de producción tiene que hacer un análisis minucioso periódicamente de los resultados y compararla con los estándares establecidos por la empresa para observar lo que se está logrando o lo que hay que corregir disminuyendo al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las fortalezas.

El jefe de producción dará todas las directrices necesarias a todos sus subordinados para realizar un buen trabajo en equipo y poder alcanzar los objetivos y metas trazadas en la planeación. Cada uno de los operarios recibirá capacitación para tener una mejora continua en sus funciones y tareas estas capacitaciones serán programadas por el jefe de producción.

- Área de ventas: aunque actualmente esta área es pequeña en la empresa, pero juega un papel muy importante en la misma, ya que de ella también depende el crecimiento de la empresa. El gerente general debe de dar las directrices a cada uno de los vendedores externos

apoyándolos con una planificación, motivación y capacitación para lograr alcanzar los objetivos trazados.

El vendedor de ventas externas tiene que realizar su propia planificación con base a las siguientes directrices de las etapas del proceso de ventas:

- Pre-acercamiento: es el proceso de investigación y de recolección de información sobre el cliente que precede a la presentación de ventas. Apariencia, actitud y conociendo del producto y cliente.
- Acercamiento: tener un propósito, un ambiente cordial, una sólida declaración inicial, interesar los 5 sentidos del cliente, escuchar con atención al cliente, determinar las necesidades del cliente.
- Presentación de ventas: plática de ventas y demostración de las cualidades de los bordados, prestaciones y ventajas del servicio de bordado.
- Manejo de objeciones: del punto máximo, de un tercero, de la explicación, de la demostración de los bordados, de preguntas, de la negación directa.
- Cierre: hacer una plática de venta completa, relacionar las características de ventas con los beneficios para el cliente, poner en relieve el beneficio clave, lograr compromisos a lo largo de la presentación de los bordados, estar atento a cualquier señal de compras.
- Seguimiento: comportamiento postcompra del cliente. Evaluación el grado de satisfacción que mantiene. Valoración del de los bordados y tiempo de entrega por parte del comprador.

4.3. Recursos utilizados

Para lograr los objetivos e implementar con éxito la planeación es necesario de una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado del plan. Dichos recursos se describen en la tabla LIII:

Tabla LIII. Presupuesto de implementación

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE PROPUESTA		
DESCRIPCION	MENSUAL (QUETZALES)	ANUAL (QUETZALES)
Capacitaciones gerente general y jefaturas	359,60	4 315,20
Capacitación ejecutivos de ventas y operarios	269,70	3 236,40
Publicidad y propaganda	215,76	2 589,12
Riesgos de trabajo	707,86	8 494,40
Otros imprevistos	3 775,28	45 303,30
Mantenimiento	898,08	10 776,96
Uniformes	374,20	31 432,80
Total	6 600,48	106 148,18

Fuente: elaboración propia.

4.4. Mantenimiento

La necesidad del mantenimiento, se da a partir de la relativa precariedad de los medios que cada uno utiliza en la empresa. En la maquinaria y el equipo utilizado para llevar a cabo las ventas. El buen funcionamiento de la maquinaria evita paros de la producción, retrasos, y representa un ahorro significativo en

tiempo para tener las ordenes de producción si necesidad de utilizar horas extras. Por lo que se hace necesario programas de mantenimiento.

Para el administrador, el objetivo del mantenimiento es la conservación, del servicio que están suministrando los equipos. Éste es el punto esencial, que el mantenimiento está obligado a la conservación de tales elementos. El servicio es lo importante y no la maquinaria que lo proporciona. Por tal motivo se deben equilibrar, en las labores de mantenimiento, los factores esenciales siguientes:

- Calidad económica del servicio
- Duración adecuada del equipo
- Costos mínimos de mantenimiento

Además existen otros factores que subrayan la importancia del mantenimiento: una creciente mecanización, aumento de inventarios de repuestos, controles más estrictos de producción, plazo de entrega cortos, exigencias crecientes de buena calidad y costos mayores.

- Funciones del mantenimiento: el servicio de mantenimiento tiene como objeto conservar en perfecto estado de funcionamiento todas las máquinas e instalaciones empleadas para brindar los servicios, de forma que se logre su máximo rendimiento, con la calidad adecuada y un mínimo de costo. Entre sus principales funciones destacan:
 - Reparar las averías que puedan producirse en máquinas e instalaciones en mínimo de tiempo.

- Prever las posibles averías con anticipación suficiente para que estas no se produzcan, eliminando los paros imprevistos.
 - Verificar la calidad de fabricación de maquinas para evitar deterioros prematuros.
 - Eliminar averías sistemáticas, que producen un aumento en los costos de mantenimiento.
 - Realizar una correcta gestión de existencia de repuestos y de materiales de mantenimiento para disminuir las inmovilizaciones de almacén, impidiendo también existencias completas.
- Mantenimiento preventivo: el encargado de mantenimiento y su equipo son los encargados de realizar el correcto mantenimiento preventivo de las piezas en mal estado, y de los fallos mecánicos.

Se propone que al encargado de mantenimiento se le informe de cuáles son los problemas más frecuentes que se dan en la maquinaria del bordado, así como la especificación de la maquinaria que tiene problema con frecuencia; para que el encargado de mantenimiento revise constantemente si existen fallas, realizando una prueba antes de empezar el proceso de bordado. Y llevar un control de fallas y de los repuestos que se necesitan.

Tabla LIV. **Programación de mantenimiento preventivo**

MANTENIMIENTO PREVENTIVO			
DÍAS	HORA	TIENDA	RESPONSABLE
Viernes	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda I	Jefe de producción
Martes	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda II	Jefe de producción
Miércoles	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda III	Jefe de producción
Jueves	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda IV	Jefe de producción

Fuente: elaboración propia.

- Mantenimiento Predictivo: se contratará a una empresa que se encargara de brindarle mantenimiento predictivo a la maquinaria. Este mantenimiento se trata de un mantenimiento profiláctico, pero no a través de una programación rígida de acciones como en el mantenimiento preventivo. Aquí lo que se programa y se cumple con obligación son las inspecciones, cuyo objetivo es la detección del estado técnico del sistema y la indicación sobre la conveniencia o no de realización de alguna acción correctora. También nos puede indicar el recurso remanente que le queda al sistema para llegar a su estado límite.

Está basado fundamentalmente en detectar una falla antes de que suceda, para dar tiempo a corregirla sin perjuicios al servicio, ni detención de la producción, entre otros. Estos controles pueden llevarse a cabo de forma periódica o continua, en función de tipos de equipo, sistema productivo, entre otros. (Ver tabla LIV).

Tabla LV. **Programación de mantenimiento *outsourcing***

MANTENIMIENTO PREDICTIVO			
FECHA	HORA	TIENDA	RESPONSABLE
11/04/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda I	<i>Outsourcing</i>
12/04/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda II	<i>Outsourcing</i>
13/04/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda III	<i>Outsourcing</i>
14/04/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda IV	<i>Outsourcing</i>
01/08/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda I	<i>Outsourcing</i>
02/08/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda II	<i>Outsourcing</i>
03/08/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda III	<i>Outsourcing</i>
04/08/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda IV	<i>Outsourcing</i>
01/12/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda I	<i>Outsourcing</i>
02/12/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda II	<i>Outsourcing</i>
05/12/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda III	<i>Outsourcing</i>
06/12/2011	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Tienda IV	<i>Outsourcing</i>

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presentan las acciones que permitan evaluar que se están alcanzando los objetivos propuestos y por lo tanto la mejora de las utilidades. Se plantean también las alternativas a tomar de acuerdo a los resultados obtenidos.

5.1. Evaluación

Después de poner en marcha el plan es necesario evaluar si se están alcanzando los objetivos, es decir, si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se espera se debe mirar si es porque deba de darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe de iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión tomando en cuenta el plan contingente.

El nuevo proceso que se inicie en caso que la solución haya sido errónea, contara con mas información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento. (Ver figuras 58 y 59).

Figura 58. Parte A: formato de evaluación

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre:				Cargo:				
Departamento:				Jefe inmediato:				
Fecha:				Fecha de última evaluación:				
Instrucciones: Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre con un círculo el punto que crea mas indicado en la categoría que crea que defina al empleado.	No olvide marcar en la casilla correspondiente					Ha mejorado	Ha cambiado poco	Ha desmejorado
			
Conocimiento del trabajo: Considere el conocimiento del empleado con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado.	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda.	Dominio suficiente de los aspectos esenciales.	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente	Observaciones		
			
Cantidad de Trabajo: Considere el volúmen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores.	Trabajador veloz, realmente buen productor.	Produce un buen volúmen	Promedio	Volúmen inferior al promedio	Trabajador muy lento	Observaciones		
			
Calidad de trabajo: Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, sin atender el volúmen o cantidad	Muy exacto, casi no comete errores	Aceptable, generalmente pulcro, solo tiene algunos errores o rechazos	Rara vez es necesario verificar su trabajo	A menudo su trabajo es inaceptable, hay errores y rechazos	Demasiados errores o rechazos	Observaciones		
			
Iniciativa: Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos.	Su iniciativa hace que haya un frecuente ahorro de tiempo y dinero	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporadicamente	Rara vez muestra iniciativa	Necesita ayuda y asesoría constantemente	Observaciones		
			
Cooperación: Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni lo que tiene que hacer.	Se lleva bien con los demás, atiende una solicitud de colaboración.	Sólo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita.	Se muestra renuente a colaborar. Evade colaborar.	Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda.	Observaciones		
			
Juicio y sentido común: Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	Piensa rápida y logicamente, se destaca.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza	Observaciones		
			

Fuente: elaboración propia.

Figura 59. Parte B: formato de evaluación

Capacidad para aprender nuevas tareas: Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones para retener estos conocimientos.	•	•	•	•	•	Observaciones	
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.	Aprende pronto, recuerda las instrucciones.	Necesidad promedio de instrucciones.	Necesidad de muchas instrucciones.	Muy lento en asimilar, memoria insuficiente.		
Instrucciones							
Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras.							
Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado ? (Si la respuesta es negativa, explique el porque no)						Si	No
Que aportaciones ha hecho el empleado a la empresa, departamento o sección?							
En que aspectos opina usted que debe mejorar el empleado?							
Escriba aquí los comentarios adicionales que a su juicio no hayan sido incluidos:							
A pesar de haber tenido errores su empleado, cuál cree usted que sería la evaluación Global, según su buen criterio, señale con una "X"							
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente			
Observaciones:							
Evaluado por:				Firma del Evaluado:			
Firma:							
Cargo:				Cargo del Evaluado:			
Observaciones del Evaluado:							
Firma		Cédula		Fecha			

Fuente: elaboración propia.

5.2. Inspecciones

Para verificar el correcto seguimiento del sistema descrito anteriormente es necesario la realización de inspecciones, de las cuales se hablara en la siguiente sección.

5.2.1. Formales

Tienen como objetivo principal evitar y controlar la acumulación de las condiciones que producen pérdidas.

Las inspecciones formales o planeadas a su vez se dividen en dos clases:

- Inspecciones generales
- Inspecciones críticas

5.2.1.1. Generales

Éstas se realizarán dos o tres veces por semana, el encargado debe planificar qué días inspeccionará. (Ver figuras 60 y 61).

Figura 60. **Check list de personal**

CHECK LIST DE PERSONAL									
NOMBRE DEL TRABAJADOR:									
	Puntuación	Fecha						Promedio	OBSERVACIONES
PERSONAL									
1, Puntualidad	10								
2, Blusa o Camisa de Aleko	5								
3, Boton de Aleko (SI NO FACTURO YO PAGO)	10								
4, Gorra de Aleko	10								
5, Presentacion fisica	5								
TOTAL	40								
PROCEDIMIENTOS									
1, Deposito del dia anterior realizado	5								
2, Caja chica cuadrada	5								
3, Bordados facturados por anticipados antes de producirlos.	10								
4, Formato de solicitud de borados	10								
5, Formato de solicitud de digitalizaciones	2.5								
6, Formato de Control de venta y depositos	2.5								
7, Cambio de Vitrinas semanales	5								
8, Libro Diaco exhibido	5								
9, Atención al Cliente	10								
TOTAL	55								
ORDEN Y LIMPIEZA									
1, Orden y limpieza en el kiosco y alrededor de el, vidrios y vitrinas	5								
TOTAL	5								
TOTAL GENERAL	100								
FIRMA DEL TRABAJADOR									

Fuente: Aleko Bordados.

Figura 61. *Check list de kiosco*

CHECK LIST DE KIOSCO							
NOMBRE DEL KIOSCO							
Aspecto a Verificar	Puntuación	FECHA				Promedio	OBSERVACIONES
SUMINISTROS DE LIBRERÍA Y EMPAQUE							
1, Cinta de impresora	1						
2, Facturas	8						
3, Tape	1						
4, Bolsas de Empaque	6						
5, Moñas	1						
6, Paños	1						
7, Diskets	1						
8, Tarjetas de presentación	1						
9, Hojas de solicitud de bordados	1						
TOTAL	21						
PROCEDIMIENTOS							
1, Deposito del día anterior realizado	5						
2, Caja chica cuadrada	5						
3, Bordados facturados por anticipados antes de producirlos.	5						
4, Formato de solicitud de borados	5						
5, Formato de solicitud de digitalizaciones	5						
6, Formato de Control de venta y depositos	5						
7, Cambio de Vitrinas semanales	5						
8, Libro Diaco exhibido	5						
9, Atención al Cliente	5						
TOTAL	45						
PROGRAMAS Y EQUIPO							
1, Funcionamiento de Programa para digitalizar	1						
2, Funcionamiento de Programa SCI para facturar	1						
3, Funcionamiento de telefono e Internet	2						
4, Funcionamiento de POS Visa y Credomatic	2						
5, Funcionamiento de computadora e impresora	2						
TOTAL	8						
ORDEN Y LIMPIEZA							
1, Orden y limpieza en el kiosco y alrededor de el, vidrios y vitrinas	5						
TOTAL	5						
INVENTARIOS							
KC Caps	5						
MS	5						
Nina Caps	5						
KMI, S.A.	2						
Tijeras	2						
Jesus Soch	2						
TOTAL	21						
TOTAL GENERAL	100						

Fuente: Aleko Bordados.

5.2.1.2. Críticas

Éstas se realizarán con mayor frecuencia, para buscar lo que no salta a la vista, describir cada condición, ubicar cada condición, inspeccionar frontalmente las condiciones urgentes y buscar soluciones. (Ver figuras 62 y 63).

Figura 62. **Modelo de formato para inspecciones planeadas**

EMPRESA _____						
INSPECCIONES PLANEADAS						
INFORME						
FECHA _____			RESPONSABLE _____			
No.	VALOR	CONDICIÓN REPORTADA	ACCIÓN CORRECTIVA A SEGUIR	RESPONSABLE	FECHA ASIGNADA	OBSERVACIONES
REVISO _____						

Fuente: elaboración propia.

Figura 63. **Modelo de formato para el aseguramiento de inspecciones planeadas**

EMPRESA _____					
INSPECCIONES PLANEADAS					
SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVA					
FECHA DE INSPECCIÓN INICIAL _____			FECHA DE INSPECCIÓN DE SEGUIMIENTO _____		
No.	CONDICIÓN REPORTADA	RESPONSABLE DE ACCIÓN CORRECTIVA	FECHA ASIGNADA	FECHA CUMPLIMIENTO	ACCIÓN CORRECTIVA QUE SE TOMO
RESPONSABLE DEL INFORME _____					
REVISO _____					

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Informales

Se realizarán constantemente, a medida que hacen sus actividades normales. En éstas se tomarán notas de las condiciones subestándar en la forma que son descubiertas, a fin de realizar una inspección más eficiente. Es necesario poner énfasis en que el método informal debe ser un suplemento de las inspecciones planeadas. Al detectar algún fallo en cualquier área se debe de reportar en el formato de inspecciones planeadas.

Tanto las inspecciones formales como las informales, son necesarias para controlar con efectividad los accidentes deterioradores y administrar en forma efectiva a la gente, equipos, máquinas y medio ambiente.

5.3. Auditorías

Proceso documentado, de registro y control de la producción para obtener evidencia del desarrollo del mismo. Se encargará de las auditorías, la gerencia general.

El departamento enviará a los inspectores cada semana a todas las áreas. El mismo se reunirá tres veces por semana al principio de la instalación del sistema, bajando la frecuencia de las reuniones conforme el personal se vaya habituando al proceso.

Los inspectores también realizarán la inspección de dos a tres veces por semana, dependiendo de la importancia y frecuencia del problema que se presente.

5.3.1. Herramientas de auditoría

Las herramientas de auditoría son medidores para indicar el estado de la compañía respecto de sus ventas, permiten ver si está generando utilidades o pérdidas, y con base en el resultado que proporcionen estos medidores, se tendrá una mejor panorámica de ello.

- Punto de equilibrio: el análisis de punto de equilibrio es un método de planeación financiera, que tiene por objetivo, proyectar el nivel de las

ventas que necesita la empresa para no perder ni ganar, en una economía con estabilidad de precios.

El punto de equilibrio o punto de ruptura o punto de quiebre es el punto donde el importe de las ventas netas absorbe los costos variables y los costos fijos, es decir el momento económico donde se produce un equilibrio entre los ingresos y los costos totales, en ese punto se ha dejado de tener pérdida y no se ha empezado a tener beneficio.

Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula, ver figuras 64 y 65:

Figura 64. **Punto de equilibrio**

P.E. \$=	Costos Fijos	
	1-	Costos Variables
Ventas Totales		

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra el punto de equilibrio para los bordados basados en valores.

Donde:

Costos fijos = 876173.15

Costos Variables = 59,492.64

Ventas totales = 1,308,668.46

Figura 65. **Cálculo punto de equilibrio**

P.E. Q.=	876 173,15	
	1-	59 492,64
		1 308 668,46
P.E. Q. = Q. 917 901,35		

Fuente: elaboración propia.

El resultado obtenido P.E. Q = Q. 917 901,35 se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa está perdiendo y por arriba de esta cantidad la empresa está teniendo utilidad. En este caso se puede decir, que la empresa tiene ganancias.

- Productividad: la productividad muestra como la empresa es capaz de generar un porcentaje con base en lo que obtiene de vender su producto y lo que invierte en ello. Se medirá la productividad de la empresa de bordados en función del valor comercial de servicio de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Q.1 308 668,46}}{\text{Q.46 414,39}}$$

$$\text{Productividad} = 28,19$$

La productividad de la empresa es del 28,19 lo cual quiere decir, cada quetzal que la empresa invirtió en la mano de obra tiene un valor de Q. 28,19, lo cual significa que la productividad de la empresa en función del valor comercial es rentable.

- Índice de rotación de personal: es el que indica que porcentaje de empleados se rotan o ya no continúan en una empresa, si esta cifra es alta, ello muestra inestabilidad o algún tipo de problema, pero cuando es baja, muestra estabilidad y que las cosas en la empresa están por buen camino. Para el caso de la empresa de bordados se medirá este índice con la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{empleados que entran} - \text{empleados que salen}}{\text{Total de empleados en la compañía}}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{2-1}{17} = 0,06 \text{ ó } 6\%$$

El índice de rotación de personal para la empresa de bordados es bastante aceptable, ya que la rotación de personal es mínima.

CONCLUSIONES

1. Elaboración de un programa para cada una de las diferentes actividades del plan como el proyecto de presupuesto, estudio de mercado, etapas de análisis, diseño estratégico, capacitaciones para su implementación y evaluaciones. Tomando en cuenta el presente en que se vive para afrontar el futuro con éxito, donde la programación servirá como brújula que marque hacia dónde dirigirse y los caminos a tomar en situaciones diferentes.
2. Identificación del atractivo del negocio por medio de las fuerzas que hay que cultivar, entre ellas están: los bordados de entrega inmediata, digitalización de diseño con derecho solamente la persona que pago el diseño, solicitar bordado por mayoreo, ventas de productos varios según temporada, reconocido y recomendado. Para buscar las oportunidades y reducir las siguientes debilidades: los costos altos, ventas bajas, conformismo con las ventas y el poco empuje a un mayor mercado.
3. La investigación de mercado fue una herramienta fundamental que proporcionó información clave, como el precio adecuado del servicio, la demanda de bordados de los consumidores, quiénes son y dónde están sus competidores. Así también; permitió analizar si el servicio que se está prestando es el más adecuado, sirvió como guía para identificar amenazas y oportunidades y posteriormente diseñar estrategias de promoción y publicidad.

4. Basado en la investigación de mercado, indicadores y el análisis medio ambiental se contrarrestaron las siguientes amenazas: la tendencia de efectos futuros que la competencia copie estrategias y se ubique en centros comerciales; inflación; tratado de libre comercio y el poco interés de la investigación y análisis externo, que hay que enfrentar para aprovechar y capitalizar las oportunidades siguientes: el poco interés que la competencia ha mostrado en el mercado potencial de la empresa; crecimiento y cobertura, apertura de nuevos puntos de venta, calidad de gestión y la buena aceptación que ha tenido por los clientes.
5. Con base en el objetivo general, que es el aumento de las ventas y utilidades se derivaron las metas y objetivos del plan estratégico. Como metas se establecieron, contar con un sistema de información superior al 20% actual; duplicar su mercado potencial; definir en un 80% las obligaciones, responsabilidades, autoridad y ruta de las actividades de cada trabajador; formar un departamento de ventas externas en un 50%; mejorar el servicio posventa en un 100%; mejorar en un 35% las condiciones laborales; promover en un 10% la participación del equipo de trabajo; darle una mejora continua del 70% a la maquinaria.
6. Con base en los objetivos se determinaron las estrategias, entre ellas están: entrega a domicilio; introducción de nuevos productos; promociones y ofertas; uso de intermediarios; establecer tiendas regionales; vender a través de la web; exhibiciones especiales para determinar grupos de cliente; establecer programas para ventas estacionales o para liquidar inventario; otorgar descuentos por volumen o mezcla de compras; asegurar un producto postventa y garantizar los bordados; establecer normas políticas y procedimientos; motivar y capacitar periódicamente a los empleados.

7. Para conducir las estrategias del plan se propusieron tácticas o métodos que es la parte ejecutiva de la estrategia. Las tácticas de convertir y atraer son propuestas como logística para hacer llegar el mensaje al público objetivo y enfrentar a la competencia con éxito entre ellas están: elaborar una página web, establecer contactos en redes sociales. Tácticas de evaluación de precios para atraer nuevos clientes, asegurando que se cubran los costos y dejen un beneficio, entre ellas están: precios especiales para las ventas externas por mayoreo para ganar *marketing share*; descuento del 10% en artículos nuevos; descuentos varios para liquidar *stock*.

8. Entre las directrices a seguir para la implantación del proyecto están: el anuncio de la implementación, las capacitaciones, los informes y los procedimientos. Para el seguimiento del plan se elaboró un formato modelo de evaluación, inspecciones y auditorías para tener evidencia del desarrollo del mismo. Todo lo anterior ayudará a reducir los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, ya que prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, manteniendo una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

RECOMENDACIONES

1. Para la planeación estratégica es importante proyectar el programa del presupuesto en dos escenarios diferentes y si es posible en tres, para mejorar desde el punto de vista financiero el mejor manejo de los recursos con que cuenta la empresa, posteriormente implementar políticas en lugares estratégicos que sean necesarios como en los créditos y pagos.
2. Es conveniente que la empresa tenga políticas para otorgar créditos a los clientes por lo cual podría aumentar las ventas, y de esta manera entrar en competencia con otras empresas que se dedican al mismo giro.
3. Estudiar y analizar frecuentemente los problemas y las oportunidades para determinar las variables relevantes y realizar una adecuada proyección de la demanda y entender su comportamiento, y así lograr incrementar las ventas.
4. Actualmente, debido a los constantes cambios, es de suma importancia prestar atención a los aspectos y factores externos para evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno y que están más allá del control de la empresa, pero que podrían beneficiar o perjudicar significativamente. Finalmente una vez analizada, se pueden tomar las decisiones o diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente o eludir las amenazas.

5. La gerencia debe considerar tener una visión clara y adecuada dependiendo lo que la empresa pretende a futuro; y lo anterior debe ser el mecanismo mediante el cual se perfila el tipo de empresa que desea, para ser transmitida a los empleados y ser adoptada como parte de la cultura organizacional a fin de establecer objetivos estratégicos.
6. Es necesario pensar en realizar un tipo de inversión, ya que gran parte de la utilidad generada por la empresa se está consumiendo por los impuestos. También podría pensarse en una campaña de publicidad más agresiva con el fin de incrementar el gasto y disminuir impuestos, pero que esto genere más ventas y prestigio.
7. Es necesario el habito de probar, estudiar, comprobar y analizar la efectividad de cada acción, tomando en cuenta que cada estrategia puede tener más de una táctica; de manera que se tomen las acciones que más se adecúan al negocio del bordado.
8. El plan estratégico se deberá revisar y evaluar periódicamente, para verificar que se está cumpliendo lo planeado. Y en las interacciones tienen que mostrar explícitamente los vehículos entre las propuestas de inversión para diferentes actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponible. En otras palabras, si la empresa está planeando crecer y realizar nuevas inversiones y proyectos ¿dónde se obtendrá ese financiamiento para pagar ese crecimiento?.

BIBLIOGRAFÍA

1. AIVARADO, Oram. Slideshare. *Estudio de mercado para un proyecto*. [en línea] <http://www.slideshare.net/Ashai/estudio-de-mercado-para-un-proyecto> [Consulta: 16 de febrero de 2010].
2. BIERMAN, Harold. *Planeación financiera estratégica*. México: CECSA, 1998. p. 400.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación de la planeación financiera*. México: McGraw-Hill, 1993. p. 500.
4. DILLON, William; MADDEN, Thomas; FIRTLE, Neil. *La investigación de los mercados de un entorno de marketing*. México: McGraw-Hill, 1997. p. 30-200.
5. *Estadística descriptiva*. [en línea] www.uaq.mx/matematicas/xu5.html. [Consulta: 1 de noviembre de 2010].
6. *Evaluación del desempeño de los recursos humanos*. [en línea] <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>. [Consulta: 5 de noviembre de 2010].
7. GITMAN, Lawrence. *Fundamentos de administración financiera*. México: HARLA, 1998. p. 700.

8. GUILTINAN, Joseph; GORDON, Paul. *Administración de mercadeo: estrategias y programas*. México : McGraw-Hill, 1998. p. 900.
9. JACKSON, Susan. *Administración de empresas*. México : Thompson, 2002. p. 509.
10. LUTHER, William. *El plan de mercado*. Colombia : Norma, 1992. p. 730.
11. PERDOMO, Abrahám. *Administración financiera de inversiones*. México : Mc Graw-Hill, 1992. p. 567.
12. RAMÍREZ, David. *Contabilidad administrativa*. México : Mc Graw-Hill, 1997. p. 800.
13. RODRÍGUEZ, María. *Prónosticos en los negocios ejecutivos de finanzas*. Mexico : Mc Graw-Gill, 2004. p. 900.
14. SMITH, Adam. *Economía de mercado*. [en línea]
<http://www.economia.unam.mx/sua/propuesta/materias/planFin.htm>. [Consulta: 23 de febrero de 2010].
15. STANTON, Williams; KOTLER, Philip ; ÁVILA, Octavio. *Planeación estratégica*. [en línea]
http://imefmy.org.mx/portal/modules/Downloads/descargas/plan_eacion [Consulta: 21 de enero de 2010].

16. THOMPSON, Iván. *La mezcla de la mercadotecnia* . [en línea]
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>. [Consulta: 12 de diciembre de 2010].
17. WESTON, Fred y COPELAND, Thomas. *Finanzas en administración*.
Mexico : Mc Graw-Hill, 1996. p. 660.

APÉNDICE

Encuesta de monitoreo del servicio de bordado.

ENCUESTA DE MONITOREO DEL SERVICIO DE BORDADO		N° _____
Sexo: F _____ M _____		
Edad (años):		
a) 14 - 20 b) 21 - 26 c) 27 - más años		
1. ¿Usted ha utilizado el servicio de bordado alguna vez? Si _____ No _____		
2. ¿Con qué frecuencia o temporada ha usado el servicio?		
Enero – Marzo _____ Abril – Junio _____		
Julio – Septiembre _____ Octubre - Diciembre _____		
3. ¿Qué empresa le ha brindado este servicio? ¿Cómo se llama y en dónde?		

4. Conoce empresas que presten este servicio		
a) si _____ b) no _____ si su respuesta es sí ¿Cómo se llama y en donde?		

5. ¿Ha identificado la existencia de EMPRESA ubicada en centros comerciales?		
Si _____ En qué lugar: _____		
No _____		
6. ¿Ha utilizado el servicio de la empresa EMPRESA algunas vez? Si _____ No _____		
Cómo lo categoriza: Bueno _____ Regular _____ Malo _____		
7. ¿Le gustaría (volver por) un bordado personalizado en alguna prenda elaborado por la empresa?		
Si _____ No _____		
8. Con que frecuencia usaría el servicio de bordado?		
a) Una vez cada 3 meses? b) Una vez cada 6 meses?		
c) Una vez al año? d) Otra especifique?		

Continuación de apéndice .

9. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un bordado?

Logo (8 x 4 cm) _____ Nombre y apellido (10 x 2 cm) _____

a)15-20 b) 21-25 c)26-30 d) 31- mas
35-40 41-50 51-55 56- mas

Observación: _____

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1.

Artículos del Código de Trabajo de la República de Guatemala

- Contratación de menores

Artículo 32. Los contratos relativos al trabajo de los jóvenes que tengan menos de catorce años, deben celebrarse con los representantes legales de éstos y, en su defecto, se necesita la autorización de la Inspección General de Trabajo. El producto del trabajo de los menores a que se refiere el párrafo anterior lo deben percibir sus representantes legales o la persona que tenga a su cargo el cuidado de ellos, según la determinación que debe hacer la Inspección General de Trabajo en las autorizaciones a que alude este artículo.

- Pago puntual y exacto

Artículo 92. Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos. Si el salario consiste en participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, se debe señalar una suma quincenal o mensual que ha de recibir el trabajador, la cual debe ser proporcionada a las necesidades de éste y el monto probable de la participación que le llegue a corresponder. La liquidación definitiva se debe hacer por lo menos cada año.

- Cumplimiento de salario mínimo

Artículo 103. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente conforme se determina en este capítulo, y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola.

Esa fijación debe también tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono y ha de hacerse adoptando las medidas necesarias para que no salgan perjudicados los trabajadores que ganan por pieza, tarea, precio alzado o a destajo.

- Jornadas de trabajo

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana. Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono. Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día.

Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

- Tiempo de lactancia

Artículo 153. Toda trabajadora en época de lactancia puede disponer en el lugar donde trabaja de media hora dos veces al día durante sus labores con el objeto de alimentar a su hijo. La trabajadora en época de lactancia podrá acumular las dos medias horas a que tiene derecho y entrar una hora después del inicio de la jornada o salir una hora antes de que ésta finalice, con el objeto de alimentar a su menor hijo o hija. Dicha hora será remunerada y el incumplimiento dará lugar a la sanción correspondiente para el empleador.

El período de lactancia se debe computar a partir del día en que la madre retorne a sus labores y hasta diez (10) meses después, salvo que por prescripción médica éste deba prolongarse.

Anexo 2.

Algunos materiales que se utilizan para la elaboración de bordados.



AGUJA CANU



**ROLLOS DE ENTRETELA Y
PAPEL KRAFT**



ADHESIVO SPRAY



HILOS PARA BORDADO



Fuente: DÁVILA J. www.monografias.com. Consulta: 20 de octubre de 2010.