



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE  
MUEBLES**

**Luis Rodolfo López Blanco**

Asesorado por la Inga. Sindy Massiel Godinez Bautista

Guatemala, enero de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE  
MUEBLES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LUIS RODOLFO LÓPEZ BLANCO**

ASESORADO POR LA INGA. SINDY MASSIEL GODINEZ BAUTISTA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Cristian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

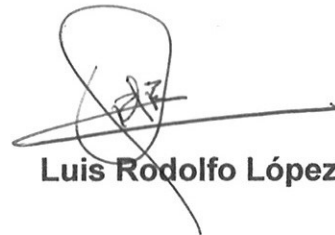
DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADORA	Inga. Sindy Massiel Godinez Bautista
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **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 LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE MUEBLES**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo 2017.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a short vertical stroke.

**Luis Rodolfo López Blanco**



Guatemala, 20 de septiembre de 2017.  
REF.EPS.DOC.664.09.17.

Ingeniera  
Christa Classon de Pinto  
Directora Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimada Inga. Classon de Pinto:



Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitari de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Luis Rodolfo López Blanco, Registro Académico No. 200312565** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE MUEBLES.**

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñanza de los Docentes"



Inga. Sindy Masiel Godínez de Dávila  
Asesora-Supervisora de E.P.S.  
Área de Ingeniería Mecánica Industrial  
Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería y EPS  
Universidad de San Carlos de Guatemala

SMGB/ra



Guatemala, 20 de septiembre de 2017.  
REF.EPS.D.357.09.17

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director a. i.  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimado Ing. Gómez:

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE MUEBLES**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Luis Rodolfo López Blanco** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Sindy Massiel Godínez Bautista.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,  
"Id y Enseñad a Todos"

  
Inga. Christa Clavero de Pinto  
Directora



CCdP/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Luis Rodolfo López Blanco**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.205.017

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 graduación titulado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERÍA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Luis Rodolfo López Blanco**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

**Ing. José Francisco Gómez Rivera**  
**DIRECTOR a.i.**

**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

Guatemala, noviembre de 2017.



/mgp



Universidad de San Carlos  
De Guatemala




Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.003.2018

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: **DISÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA LA SASTRERIA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Rodolfo López Blanco**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, enero de 2018



/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por permitirme alcanzar esta meta y brindarme la oportunidad de compartir este éxito con mi familia y seres queridos.
- Mis padres** Rodolfo López Cristal y Emma Judith Blanco, por ser un ejemplo de dedicación y responsabilidad, por su sacrificio para ayudarme a lograr este éxito, por todas sus enseñanzas y sobre todo por su amor incondicional.
- Mis hermanos** Por ser parte fundamental de mi vida, apoyarme en todo momento y ser un motivo para ser mejor cada día.
- Mis sobrinos** Por compartir este momento, ser parte de mi vida y motivarme a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por brindarme la fuerza y sabiduría para lograr una meta más en mi vida.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser el centro de enseñanza que me brindó el conocimiento necesario para concluir mi carrera.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por darme la oportunidad de formarme y desarrollarme como profesional.
<b>Mis padres</b>	Por su amor y apoyo incondicional brindado a lo largo de mi vida.
<b>Mi asesora</b>	Inga. Sindy Massiel Godinez Bautista por todo su apoyo, conocimientos compartidos y la asesoría en mi trabajo de graduación.
<b>Mis amigos</b>	Por ser una importante influencia en mi formación académica, su apoyo y cariño que de uno u otra manera me ayudaron a alcanzar este éxito.

## ÍNDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES.....		V
GLOSARIO .....		XI
RESUMEN.....		XIII
OBJETIVOS.....		XV
INTRODUCCIÓN .....		XVII
1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1.	Ubicación.....	2
1.2.	Misión .....	3
1.3.	Visión.....	3
1.4.	Estructura organizacional .....	3
1.5.	Descripción de las funciones .....	4
1.6.	Descripción del mercado .....	6
1.7.	Giro del negocio .....	6
2.	FASE TÉCNICO PROFESIONAL. PLAN ESTRATÉGICO DE	
	LA SASTRERÍA DE MUEBLES.....	9
2.1.	Diagnóstico de la situación actual de La Sastrería de Muebles..	9
2.1.1.	Análisis externo .....	9
2.1.1.1.	Análisis PEST .....	10
2.1.1.2.	Análisis del comportamiento del mercado .....	22
2.1.1.3.	Análisis de factores externos.....	47
2.1.2.	Análisis interno .....	50
2.1.2.1.	Análisis de la cadena de valor .....	50

	2.1.2.2.	Gestión actual de recursos humanos ...	55
	2.1.2.3.	Gestión actual de <i>marketing</i> .....	57
	2.1.2.4.	Identificación de procesos actuales.....	58
	2.1.2.5.	Análisis de factores internos.....	61
2.2.		Plan estratégico de La Sastrería de Muebles.....	66
	2.2.1.	Presentación .....	66
		2.2.1.1. Introducción.....	70
	2.2.2.	Organización de La Sastrería de Muebles .....	71
		2.2.2.1. Visión.....	73
		2.2.2.2. Misión.....	74
		2.2.2.3. Valores y políticas de la empresa.....	76
		2.2.2.4. Estructura organizacional .....	79
	2.2.3.	Diagnóstico.....	80
		2.2.3.1. Análisis FODA .....	81
		2.2.3.2. Factores críticos de éxito.....	91
	2.2.4.	Prioridades estratégicas .....	93
		2.2.4.1. Objetivos estratégicos .....	93
		2.2.4.2. Estrategias para lograrlo .....	94
		2.2.4.3. Mapa estratégico de La Sastrería de Muebles.....	107
	2.2.5.	Plan de acción.....	109
		2.2.5.1. Plan operativo de negocios .....	113
		2.2.5.2. Plan operativo de <i>marketing</i> .....	151
		2.2.5.3. Plan operativo de recursos humanos..	164
		2.2.5.4. Plan operativo de operaciones .....	166
	2.2.6.	Seguimiento y evaluación.....	170
		2.2.6.1. Indicadores de la estrategia de negocios.....	170

2.2.6.2.	Indicadores de la estrategia de mercadeo.....	171
2.2.6.3.	Indicadores de la estrategia de recursos humanos .....	171
2.2.6.4.	Indicadores de la estrategia de operaciones .....	172
2.3.	Costo de la propuesta.....	179
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO DE AGUA EN LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA SASTRERÍA DE MUEBLES .....	181
3.1.	Diagnóstico de la necesidad.....	181
3.1.1.	Identificación de los componentes hidráulicos de la empresa .....	183
3.1.2.	Medición del consumo actual de agua.....	184
3.1.3.	Gráfica del consumo actual de agua .....	186
3.2.	Plan de ahorro de agua en las instalaciones de la empresa .	186
3.3.	Evaluación de la propuesta .....	188
3.4.	Costo de la propuesta.....	190
4.	FASE DE DOCENCIA Y CAPACITACIÓN. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	191
4.1.	Diagnóstico de la necesidad de capacitación .....	191
4.2.	Plan de capacitación .....	193
4.3.	Resultados de la capacitación .....	198
4.4.	Costo de la propuesta.....	201
	CONCLUSIONES .....	203
	RECOMENDACIONES .....	205

BIBLIOGRAFÍA.....207

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa .....	2
2.	Funciones de la empresa .....	5
3.	Áreas de actuación de la política en una empresa .....	11
4.	Crecimiento porcentual del PIB en Guatemala.....	15
5.	Comportamiento de la inflación en Guatemala.....	16
6.	Incidencia de pobreza total en Guatemala .....	18
7.	Índice de Gini para Guatemala.....	19
8.	Nivel de desempleo en Guatemala .....	20
9.	Niveles socioeconómicos en Guatemala urbano.....	23
10.	Encuesta a clientes de La Sastrería de Muebles .....	26
11.	Medio por el cual conoció la empresa .....	29
12.	Criterio del cliente respecto a la calidad de los muebles .....	30
13.	Criterio del cliente respecto a la calidad del servicio .....	31
14.	Factor decisivo para la compra en la empresa.....	32
15.	Satisfacción del cliente respecto al producto.....	33
16.	Motivo de insatisfacción .....	34
17.	Satisfacción del cliente respecto a la atención .....	35
18.	Motivo de insatisfacción .....	36
19.	Recurrencia de compra en la empresa .....	37
20.	Criterio del cliente sobre recomendar a la empresa .....	38
21.	Producción de productos madera.....	45
22.	Modelo de la cadena de valor de la empresa.....	51



23.	Actividades que generan valor para la empresa .....	55
24.	Proceso de producción básico de un mueble .....	60
25.	Fases a seguir para establecer un CMI .....	68
26.	Ejemplo de un CMI.....	69
27.	Organigrama de La Sastrería de Muebles .....	80
28.	Estrategia matriz PEYEA .....	84
29.	Matriz PEYEA .....	86
30.	Modelo matriz IE .....	87
31.	Matriz interna externa .....	88
32.	Matriz de la gran estrategia.....	89
33.	Estrategias de la matriz de la gran estrategia .....	90
34.	Niveles de estrategias.....	95
35.	Estrategias genéricas competitivas.....	97
36.	Ámbito competitivo.....	101
37.	Modelo de implementación del CMI.....	104
38.	Mapa estratégico de la empresa.....	108
39.	Resumen de estrategias .....	109
40.	Bosquejo de página web de la empresa .....	115
41.	Mapa del sitio web de la empresa.....	116
42.	Procedimiento de contratación.....	118
43.	Flujograma de contratación.....	119
44.	Perfil de puesto asesor de ventas .....	120
45.	Perfil de puesto diseñador .....	121
46.	Perfil de puesto recepcionista .....	122
47.	Perfil de puesto operario .....	123
48.	Perfil de puesto repartidor.....	124
49.	Perfil de puesto gerente administrativo.....	125
50.	Perfil de puesto gerente de producción.....	126
51.	Modelo de entrevista de trabajo.....	127

52.	Formato de cotización .....	130
53.	Formato de orden de producción .....	131
54.	Formato de bosquejo de diseño .....	132
55.	Ficha de recepción de materia prima .....	133
56.	Ficha recepción de producto terminado .....	134
57.	Ficha de cliente .....	135
58.	Procedimiento de negociación .....	136
59.	Flujograma de negociación .....	137
60.	Procedimiento de recepción de producto terminado .....	138
61.	Flujograma de recepción de producto terminado .....	139
62.	Procedimiento de cobro .....	140
63.	Flujograma de cobro .....	141
64.	Procedimiento de despacho .....	142
65.	Flujograma de despacho .....	143
66.	Procedimiento de mantenimiento de maquinaria .....	144
67.	Flujograma de mantenimiento de maquinaria .....	145
68.	Ficha de maquinaria bajo mantenimiento.....	146
69.	Ficha técnica de maquinaria.....	147
70.	Procedimiento postventa.....	148
71.	Flujograma procedimiento postventa .....	149
72.	Registro de servicio postventa .....	150
73.	Procedimiento de negociación y atención telefónica .....	152
74.	Canales de comunicación .....	165
75.	Ejemplo catálogo de productos .....	168
76.	Diagrama Ishikawa para consumo de agua .....	182
77.	Elementos de abastecimiento .....	184
78.	Historial de consumo de agua .....	186
79.	Diagrama de Ishikawa para plan de capacitación .....	192
80.	Modelo básico de evaluación .....	195

81.	Calificación promedio por pregunta .....	199
82.	Diploma de participación.....	200

## TABLAS

I.	Productos de La Sastrería de Muebles.....	7
II.	Tratados de libre comercio vigentes .....	13
III.	Medio por el cual conoció la empresa.....	29
IV.	Criterio del cliente respecto a la calidad de los muebles.....	30
V.	Criterio del cliente respecto a la calidad del servicio.....	31
VI.	Criterio decisivo para la compra en la empresa .....	32
VII.	Satisfacción del cliente respecto al producto .....	33
VIII.	Motivo por el cual el cliente no está del todo satisfecho .....	34
IX.	Satisfacción del cliente respecto a la atención.....	35
X.	Motivo de insatisfacción .....	36
XI.	Recurrencia de compra en la empresa .....	37
XII.	Criterio del cliente sobre recomendar a la empresa.....	38
XIII.	Criterios de calificación matriz de perfil competitivo.....	43
XIV.	Matriz de perfil competitivo .....	44
XV.	Condiciones de proveedores de la empresa.....	46
XVI.	Factores externos .....	47
XVII.	Criterios de calificación matrices EFAS .....	48
XVIII.	Matriz de síntesis de factores externos.....	48
XIX.	Análisis de las actividades de apoyo .....	52
XX.	Análisis de las actividades primarias.....	53
XXI.	Factores internos .....	62
XXII.	Matriz de síntesis de factores internos.....	63
XXIII.	Definición del negocio de la empresa .....	72
XXIV.	Negocio de La Sastrería de Muebles .....	72

XXV.	Elementos claves de la visión .....	73
XXVI.	Indicadores del cumplimiento de la visión .....	74
XXVII.	Elementos claves de la misión .....	75
XXVIII.	Indicadores del cumplimiento de la misión .....	76
XXIX.	Elementos para la definición de valores .....	77
XXX.	Valores de la empresa .....	77
XXXI.	Resumen de factores internos y externos .....	81
XXXII.	Matriz FODA.....	82
XXXIII.	Matriz PEYEA.....	85
XXXIV.	Resumen del análisis de matrices estratégicas.....	91
XXXV.	Factores críticos de éxito.....	92
XXXVI.	Objetivos estratégicos .....	93
XXXVII.	Destrezas y recursos requeridos por las estrategias competitivas .....	98
XXXVIII.	Evaluación estrategia de liderazgo en costos .....	99
XXXIX.	Evaluación estrategia de diferenciación .....	100
XL.	Objetivos y estrategias para la perspectiva financiera .....	105
XLI.	Objetivos y estrategias para la perspectiva de clientes .....	105
XLII.	Objetivos y estrategias para la perspectiva de procesos .....	106
XLIII.	Objetivos y estrategias para la perspectiva de aprendizaje .....	106
XLIV.	Plan de acción para la perspectiva financiera .....	110
XLV.	Plan de acción para la perspectiva de cliente .....	111
XLVI.	Plan de acción para la perspectiva de procesos .....	112
XLVII.	Plan de acción para la perspectiva de aprendizaje .....	113
XLVIII.	Plan de acción: habilitación de página web.....	114
XLIX.	Plan de acción: contratación de personal especializado .....	117
L.	Plan de acción: diseño de procedimientos administrativos .....	129
LI.	Plan de acción: procedimiento de negociación y atención telefónica...	151
LII.	Plan de acción: establecimiento de canales de comunicación interna .....	164

LIII.	Plan de acción: expansión de línea de productos.....	166
LIV.	Indicadores para la perspectiva financiera.....	170
LV.	Indicadores para la perspectiva de cliente.....	171
LVI.	Indicadores para la perspectiva de aprendizaje.....	172
LVII.	Indicadores para la perspectiva de procesos.....	173
LVIII.	Metas para la perspectiva financiera.....	174
LIX.	Metas para la perspectiva de cliente.....	175
LX.	Metas para perspectiva de procesos.....	175
LXI.	Metas para perspectiva de aprendizaje.....	176
LXII.	Cuadro de mando integral.....	178
LXIII.	Costo de elaboración del plan.....	179
LXIV.	Consumo mensual de agua.....	185
LXV.	Rango tarifario ciudad de Guatemala.....	185
LXVI.	Plan de ahorro de agua en la empresa.....	187
LXVII.	Programación de planes de acción.....	189
LXVIII.	Costo de la propuesta.....	190
LXIX.	Programación de capacitaciones.....	194
LXX.	Calificación de la evaluación.....	196
LXXI.	Evaluación de capacitación del plan estratégico.....	197
LXXII.	Resultados de la evaluación de la capacitación del plan estratégico....	198
LXXIII.	Costo de la propuesta.....	201

## GLOSARIO

<b>Acciones</b>	Secuencia de pasos a realizar para alcanzar los objetivos planteados.
<b>Clúster</b>	Agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos.
<b>EFAS</b>	Resumen del análisis de factores externos que analiza con que eficacia responde la administración de la empresa a estos factores específicos.
<b>Estrategia</b>	Conjunto de decisiones específicas llevadas a cabo por medio de acciones (planes, programas o proyectos) que la empresa se propone realizar en un periodo determinado para conseguir los objetivos.
<b>IFAS</b>	Resumen del análisis de factores internos que analiza con que eficacia responde la administración de la empresa a estos factores específicos.
<b>Misión</b>	La misión de una organización define el alcance de sus acciones, determina cuál es su función en el entorno en que desarrollas sus actividades, permite

dar a conocer lo que se espera, generando acciones para lograr el propósito de la empresa.

**Objetivo estratégico** Se define como la descripción de los resultados que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado, se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

**Valores** Los valores son aquellas conductas que deben aplicarse en todos los aspectos y acciones que se realizan para el cumplimiento de los fines de la empresa.

**Visión** La visión de una empresa define cuál es la imagen o el posicionamiento futuro que pretende alcanzar, funciona como un elemento importante para motivar y guiar a los miembros de la empresa.

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación realizado a través del Ejercicio Profesional Supervisado, se desarrolló en la empresa La Sastrería de Muebles, fundada en el 2013 como parte del grupo de arquitectura creativa Urvika de Guatemala, S.A.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera. El concepto de la empresa es ofrecer una experiencia de diseño guiada a los clientes que buscan muebles únicos, personales y hechos a la medida.

Se realizó un diagnóstico de la empresa a través de un análisis interno y externo, donde se pudo determinar la necesidad de establecer y plasmar la dirección que debe tomar la empresa para consolidarse y ser competitiva dentro del mercado.

Por esa razón se desarrolló el diseño de un plan estratégico para definir los objetivos de la empresa y las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.

El diseño del plan incluirá el análisis ambiental tanto interno como externo, la identificación y evaluación de estrategias, las acciones necesarias para llevarlas a cabo y los indicadores necesarios para darle seguimiento.

El análisis ambiental externo, analiza y evalúa sucesos y tendencias que acontecen en el entorno de la empresa y que están fuera de su control pero que



pueden beneficiar o perjudicar su funcionamiento, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta.

Mientras que el análisis ambiental interno de la empresa determina los límites de su capacidad para alcanzar los objetivos, analizando la estructura, funciones y cadena de valor. A través de este análisis se determinarán las debilidades y fortalezas con las que cuenta.

Utilizando esta metodología se diseñarán estrategias y planes de acción, que sirvan de base para fortalecer a la empresa y gestionar el camino, a través de acciones concretas, hacia el cumplimiento de sus objetivos.

# OBJETIVOS

## General

Diseñar un plan estratégico para la empresa La Sastrería de Muebles que le permita competir de manera eficiente y eficaz en el mercado, estableciendo estrategias y planes de acción para cada una de ellas.

## Específicos

1. Analizar la situación actual de la empresa para identificar sus recursos y necesidades.
2. Formular y diseñar estrategias que se puedan concretar mediante planes de acción.
3. Formular estrategias para la participación de la empresa en el mercado actual y nuevos mercados.
4. Establecer procedimientos administrativos en la empresa para mejorar la gestión de los recursos.
5. Diseñar planes de acción para las estrategias establecidas.
6. Diseñar un plan para el ahorro de agua en las instalaciones administrativas de la empresa.

7. Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La Sastrería de Muebles es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles hechos a la medida, su característica distintiva es diseñar, junto con los clientes, muebles que fusionan las tendencias internacionales con elementos propios de la cultura guatemalteca y que se adaptan a la necesidad de cada cliente.

El diseño del plan estratégico de La Sastrería de Muebles busca centrarse y enfocarse en objetivos factibles de lograr, tomando en cuenta las fuerzas que actúan e influyen en la empresa.

Previo al desarrollo del plan se presentan las generalidades de la empresa La Sastrería de Muebles donde se describe el giro de negocio, funciones generales y descripción de los productos que elabora.

Como parte de la fase técnico profesional se presenta el diseño del plan estratégico que incluye la presentación, misión y visión de la empresa, el análisis de la situación actual, diagnóstico, prioridades estratégicas y planes de acción.

La fase de investigación está constituida por el diseño un plan de ahorro de agua en las instalaciones administrativas de la empresa, incluirá el análisis del consumo de agua, identificación de los componentes relacionados, diagnóstico de la necesidad, programas y medidas necesarias para el desarrollo del mismo.

En la fase de docencia y capacitación se incluye el diseño de un plan de capacitación para el personal, estará constituido por: la detección y análisis de la necesidad de capacitación, objetivos para determinar las habilidades, conocimientos o comportamientos que se desean como resultado de la capacitación, la asignación de recursos y programación.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La Sastrería de Muebles es una empresa netamente guatemalteca, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de madera, inició sus actividades en el 2013 como un proyecto de Grupo Urvika de Guatemala, S.A.

La fabricación de muebles hechos a medida dio inicio con la finalidad de ser utilizados en el diseño de ambientes y proyectos de arquitectura, respondiendo a la necesidad de adquirir muebles únicos y de diseño innovador dentro del mercado guatemalteco.

La Sastrería de Muebles se ha presentado en varias exposiciones nacionales buscando competir con fabricantes de muebles internacionales y locales, usando la creatividad chapina. Se presentó un concepto innovador con muebles que fusionan diseño y tendencias internacionales con elementos propios de la cultura guatemalteca.

El éxito del concepto fue reconocido al ser invitados consecutivamente a exposiciones de muebles, presentando diseños exclusivos.

La proyección de la empresa a nivel nacional e internacional tuvo como consecuencia el interés de nuevos clientes en los productos.

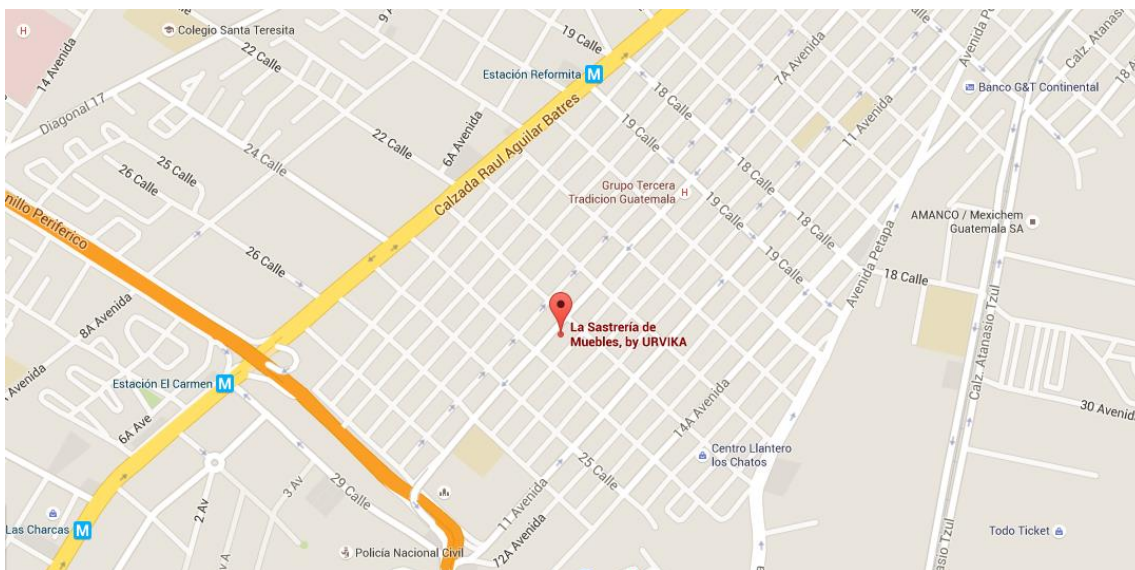
La característica particular de la empresa es ofrecer más que muebles, una experiencia de diseño, ofreciendo a los clientes la libertad de diseñar junto con

expertos: muebles únicos, hechos a medida y con características que se ajusten a sus necesidades.

### 1.1. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la 7ma avenida y 23 calle de la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

Figura 1. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. Consulta 29 de julio de 2017.

Según el plan de ordenamiento territorial de la Municipalidad de Guatemala, la empresa se encuentra en un área especial industrial.

## **1.2. Misión**

Actualmente la empresa no cuenta con una misión establecida.

## **1.3. Visión**

No existe una visión definida, la empresa no tiene planteada una imagen a largo plazo de cómo espera que sea su futuro.

## **1.4. Estructura organizacional**

La empresa trabaja bajo una estructura lineal, las decisiones se centran en una sola persona quien tiene la responsabilidad de asignar y distribuir el trabajo. Todo el personal reporta sus actividades a un solo jefe, en este caso el gerente general de la empresa.

Toda la información y toma de decisiones se concentra en el gerente general. Actualmente no se cuenta con un organigrama establecido.

Los puestos de trabajo de la empresa son: gerente general, asesor de ventas, diseñador, recepcionista, repartidor, operario de trazado, ensamblaje, tapizado y operario de acabado.



## **1.5. Descripción de las funciones**

La empresa trabaja con una modalidad de estudio y taller de diseño, se programan visitas, las cuales están a cargo de los asesores de ventas.

La programación de las asesorías y atención a los clientes está a cargo de una recepcionista quien debe atender personalmente y por vía telefónica las solicitudes de las personas que se interesan en la empresa, también es responsable de dar seguimiento a los clientes que se encuentran dentro de la cartera de la empresa. Dentro de las funciones de la recepcionista se encuentran la verificación del pago y facturación.

El asesor es quien está a cargo de recabar toda la información sobre los gustos y necesidades del cliente para ofrecer un mueble que se adapte a sus requerimientos.

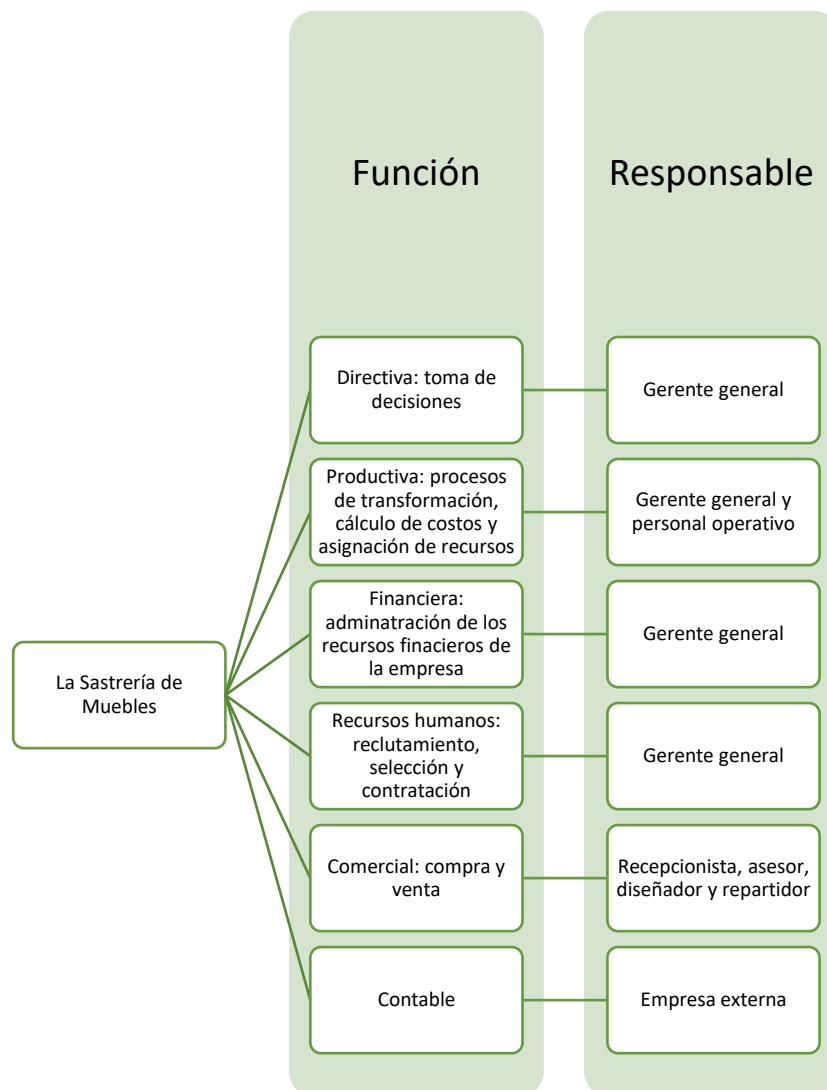
El diseñador se encarga de plasmar las ideas de los clientes en piezas funcionales y generar una propuesta concreta del mueble que va a ser presentada al cliente, por tratarse de muebles hechos a medida, los costos son variables, el gerente general es quien analiza los costos y fija el precio final.

Si el cliente decide realizar la compra, el gerente da las instrucciones al personal operativo para iniciar con la fabricación, una vez finalizada la producción la empresa hace la entrega y montaje.

Las funciones de la empresa se agrupan en seis categorías: De dirección, productivas, financieras, de recursos humanos, comercial y contable.

En la figura 2 se presenta un resumen de las funciones para la empresa y de los responsables de llevarlas a cabo.

Figura 2. **Funciones de la empresa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

## **1.6. Descripción del mercado**

Los clientes en su mayoría son consumidores finales residentes de zonas urbanas del departamento de Guatemala, aunque también se cuenta con clientes mayoristas quienes utilizan los muebles fabricados por la empresa en proyectos habitacionales. Las ventas se realizan con un 60 % de anticipo al momento de realizar el pedido y un 40 % al momento de la entrega.

Se ha observado una tendencia al alza en la adquisición de piezas, que no solo sean funcionales, sino también representen un estilo de vida a través de diseños innovadores.

Los proveedores con los que se trabaja son en su mayoría locales, ya que una de las características principales de la empresa es resaltar la cultura guatemalteca, en algunos casos particulares se trabaja con proveedores internacionales, importando telas o algún accesorio específico.

## **1.7. Giro del negocio**

La empresa se dedica a fabricar y comercializar muebles de madera así como a prestar servicios de asesoría de diseño de interiores. Actualmente los muebles se dividen en trece categorías generales, las cuales se muestran a continuación.

Tabla I. **Productos de La Sastrería de Muebles**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
1	Sofás
2	Butacas
3	Divanes
4	Bancas
5	Otomanes
6	Mesas de centro
7	Mesas
8	Consolas
9	Sillas de comedor
10	Cabeceras
11	Camas
12	Mesas de acento
13	Salas seccionales

Fuente: elaboración propia.

Aunque se cuenta con un listado de artículos, los clientes pueden diseñar un mueble tomando características de diferentes modelos o creando un diseño totalmente nuevo.



## **2. FASE TÉCNICO PROFESIONAL. PLAN ESTRATÉGICO DE LA SASTRERÍA DE MUEBLES**

### **2.1. Diagnóstico de la situación actual de La Sastrería de Muebles**

Por medio de este se identificarán los factores que influyen directa o indirectamente en la empresa e impactan en el desempeño de la misma. Conocer el estado actual de la empresa es indispensable como punto de partida para la toma de decisiones.

El diagnóstico de la situación de la empresa está compuesto por un análisis externo e interno, los cuales se desarrollan a continuación.

#### **2.1.1. Análisis externo**

Permite conocer las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, para una mejor comprensión se dividirá en dos: análisis del entorno general y competitivo. El entorno general está compuesto por elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, mientras que el entorno competitivo se enfoca en el comportamiento del mercado, incluyendo a los competidores, los clientes y los proveedores.

### 2.1.1.1. Análisis PEST

Analiza los factores generales que no influyen directamente en las actividades a corto plazo de la empresa, pero que sí pueden influir en la toma de decisiones a largo plazo. Son factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, siendo los más importantes: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST).

- Factores políticos

Estos factores determinan las normas bajo las cuales debe operar la empresa, las decisiones políticas y medidas del gobierno tienen mucha importancia y son fuente de oportunidades y amenazas.

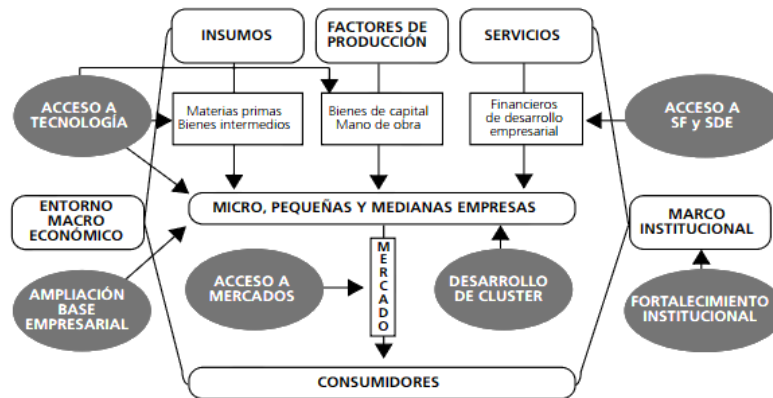
El Gobierno de Guatemala cuenta con una política pública de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; el encargado de dictar esta política, coordinarla y ejecutarla es el Ministerio de Economía (MINECO) a través del Viceministerio para el Desarrollo de las MIPYMES.

“El objetivo general de la política es el mejorar la productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas, a través del diseño de los lineamientos generales del modelo y de los instrumentos y mecanismos que les permitan a dichas empresas actuar en igualdad de condiciones, respecto a empresas de mayor tamaño y, de esta forma, aprovechar todas las oportunidades que les otorga el mercado nacional y la apertura del mercado internacional”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ministerio de Economía República de Guatemala. *Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*. p. 5.

Figura 3. **Áreas de actuación de la política en una empresa**



Fuente: MINECO. *Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*. p. 9.

En la figura 3 se muestra un diagrama de las áreas donde la política guatemalteca tiene influencia sobre la empresa.

El fortalecimiento institucional establece un ambiente propicio para el crecimiento de la empresa, el acceso a mercados promueve la internacionalización de la empresa y la consolidación de los mercados internos.

El acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial incluye el rol de la banca pública y de otros actores como las organizaciones no gubernamentales, la ampliación de la base empresarial desarrolla estrategias para aumentar el número de nuevos emprendedores.

El acceso a tecnología, promoción de la innovación y la ampliación empresarial, promueve la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las MIPYME; el desarrollo de encadenamientos



productivos y sistemas locales promueve el desarrollo económico local y el fortalecimiento de las redes y los sistemas locales de innovación.

También se cuenta en el país con una política exterior que promueve el aprovechamiento de las ventajas y oportunidades resultantes de los tratados internacionales que abarcan el comercio, inversiones y demás ámbitos de interés para incentivar el crecimiento del país.

La política exterior se enfoca en aprovechar la negociación y suscripción de los tratados de libre comercio que ofrecen mayores oportunidades y atracción de inversión, asimismo, la mejora en la capacidad y calidad de las exportaciones.

Los tratados de libre comercio implica derechos y obligaciones por parte de los países que lo conforman, la negociación de tratados de libre comercio es de suma importancia para la política de comercio exterior y de apertura de mercados, ya que con ellos se fomenta el desarrollo del país.

El sistema de información sobre comercio exterior de la Organización de Estados Americanos, reporta que Guatemala cuenta con 8 tratados de libre comercio firmados vigentes.

Tabla II. **Tratados de libre comercio vigentes**

Acuerdo
Centroamérica - Unión Europea (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá)
Centroamérica - México (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua )
Triángulo del Norte -Colombia (El Salvador, Guatemala y Honduras)
Taiwán
CAFTA-DR (Centroamérica - Estados Unidos - República Dominicana)
Centroamérica - Panamá (Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua)
Centroamérica - Chile (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua)
Centroamérica - República Dominicana (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua)

Fuente: Sistema de información sobre comercio exterior de la Organización de Estados Americanos.

Estos tratados generan oportunidades de exportación para la empresa pero al mismo tiempo permite la entrada al mercado nacional de empresas que representan una competencia directa.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante los factores políticos?

Se identifican como oportunidades los factores de apoyo por parte del gobierno y apertura comercial de tratados de libre comercio, ya que estos representan áreas para que la empresa pueda crecer.

La empresa ha reaccionado al apoyo que ofrece el gobierno a las MIPYMES, aprovechando el financiamiento de desarrollo empresarial y programas de emprendimiento, también en la participación de ferias y talleres de los programas de desarrollo de encadenamientos productivos y sistemas locales

que promueve el desarrollo económico local y el fortalecimiento de las redes y los sistemas locales de innovación.

La empresa ha participado desde el 2013 en la feria expomueble, organizada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores y la Comisión de Fabricantes de Muebles y Productos Forestales, siendo la única feria de muebles a nivel centroamericano y una plataforma para impulsar las ventas y exportaciones.

Ante la apertura comercial y tratados de libre comercio, no se ha incursionado ni aprovechado todo el potencial que ofrece. Se ha tenido presencia en el exterior por medio de exposiciones, pero no se ha dado seguimiento al comercio internacional.

- Factores económicos

Estos factores afectan directamente el poder adquisitivo de los clientes de la empresa y de los sectores potenciales de interés.

Los factores económicos son determinados por las tendencias macroeconómicas, en este caso se analizará el producto interno bruto y la inflación.

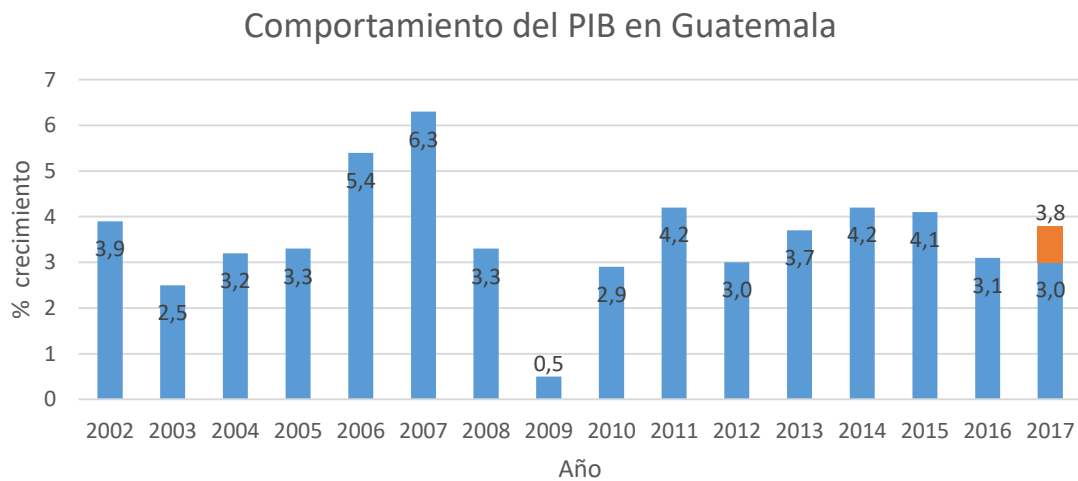
El producto interno bruto es una medida macroeconómica que representa en valor monetario la producción final de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo, normalmente de un año. El PIB es usado como un indicador de bienestar material de una sociedad y la capacidad productiva de la

misma. Según los datos del Banco de Guatemala para el 2017 se proyecta un crecimiento del PIB de 3,0 a un 3,8 % respecto al 2016.

En la figura 4 se observa el comportamiento del crecimiento del PIB respecto al año anterior, la desaceleración del crecimiento responde principalmente a una menor demanda externa y una reducción del gasto y representa una reducción del ritmo de crecimiento.

El crecimiento del PIB es un indicador del avance productivo del país esto genera y hace más dinámico el mercado y la capacidad adquisitiva de las personas.

Figura 4. **Crecimiento porcentual del PIB en Guatemala**



Fuente: Banco de Guatemala.

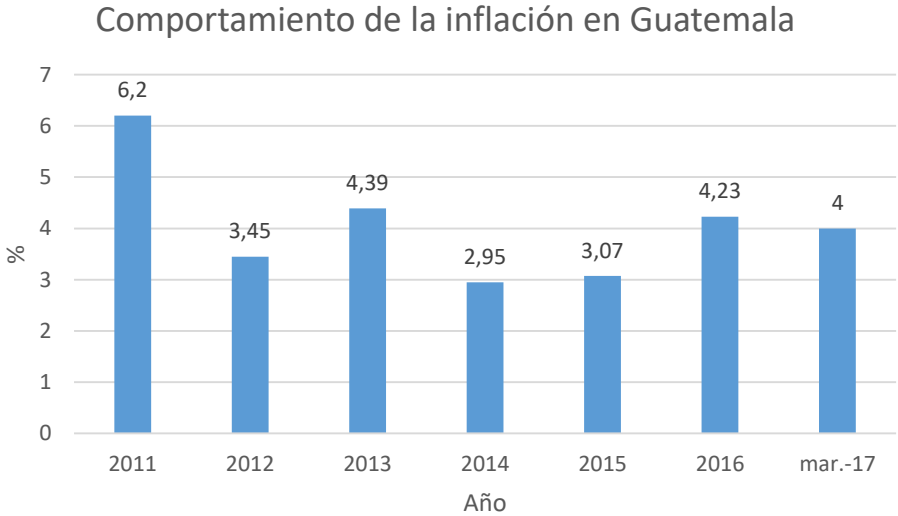
La inflación es otro de los factores económicos que tiene impacto en la empresa, tomando en cuenta que la inflación representa el alza generalizada y

persistente en el nivel de los precios internos de la economía de un país, se puede interpretar como la pérdida sostenida del valor del dinero a consecuencia de alzas de precios.

Según los datos del BANGUAT la inflación en Guatemala para el mes de marzo del 2017 cerró en 4,00 %.

Históricamente el índice de inflación del 2014 fue el más bajo en los últimos 20 años en Guatemala, uno de los principales factores que provocaron la desaceleración fue la caída en los precios de los combustibles.

**Figura 5. Comportamiento de la inflación en Guatemala**



Fuente: Banco de Guatemala.

Se observa en la figura 5 una tendencia de la inflación en Guatemala al alza, lo que se traduce en aumento de precios tanto de materias primas y servicios requeridos por la empresa.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante los factores económicos?

Durante los últimos años el PIB ha crecido año tras año lo cual se considera una oportunidad para la empresa, aunque se debe tomar en cuenta que en el último año el crecimiento fue menor del esperado presentando una desaceleración, el crecimiento económico del país representa un crecimiento en la industria y un avance en la producción, sin embargo, se debe tomar en cuenta otros factores sociales como el índice de pobreza para conocer el impacto que tiene en el poder adquisitivo de las personas.

Se considera una amenaza el crecimiento de la inflación, ya que esto provoca aumento en el precio de la materia prima y servicios que son necesarios para la operación de la empresa.

- Factores sociales

Los factores sociales incluyen elementos como las condiciones de vida de la sociedad, la cultura, pobreza y los niveles sociales que existen dentro de una sociedad.

Uno de los principales factores que afectan y limitan el consumo y la satisfacción de las necesidades básicas es la pobreza.

Se entiende como un individuo pobre a aquel que no tiene la capacidad de satisfacer la necesidad de bienes y servicios que le permitan vivir y desenvolverse dignamente dentro de la sociedad.

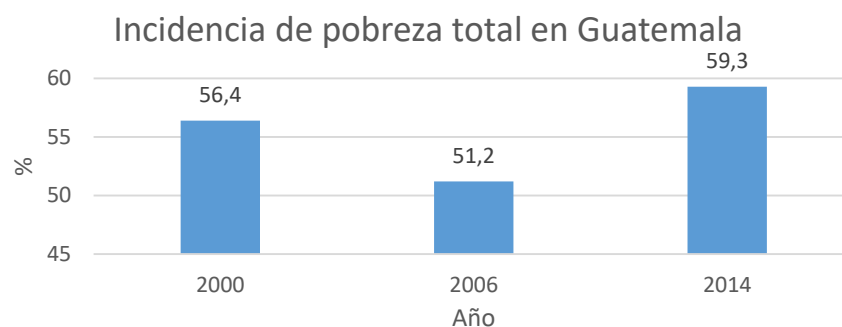
El Comité de las Naciones Unidas de los Derechos Sociales, Económicos y Culturales, definió a la pobreza como:

“Una condición humana caracterizada por la privación prolongada o crónica de los recursos, capacidades, opciones, seguridad y poder para el disfrute de un estándar adecuado de vida y de otros derechos, civiles, sociales y culturales”.<sup>2</sup>

El informe panorama encuesta nacional de condiciones de vida 2014, presentado en enero de 2016 reportó que para el 2014 el 59,3 % de la población vive en condiciones de pobreza, esto significa que más de la mitad de la población total tiene un consumo menor a Q.10 218,00 al año.

Se puede observar en la figura 6 que la pobreza total aumento en 8,1 puntos porcentuales pasando de 51,2 a 59,3 % según los datos de la última encuesta de condiciones de vida realizada por el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.

**Figura 6. Incidencia de pobreza total en Guatemala**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encovi 2000 – 2006 – 2014.

El alto porcentaje de pobreza en Guatemala es un factor que afecta a todos los sectores de la sociedad, la concentración de los ingresos y su distribución es

<sup>2</sup> Comité de las Naciones Unidas de los Derechos Sociales, Económicas y Culturales, 2001. p. 210.

otro de los factores que impactan en la sociedad, el índice de Gini mide la desigualdad en base a dos verdades absolutas: el cero (todos tienen el mismo ingreso) y el uno (una persona concentra todos los ingresos y el resto no tiene nada).

Figura 7. Índice de Gini para Guatemala



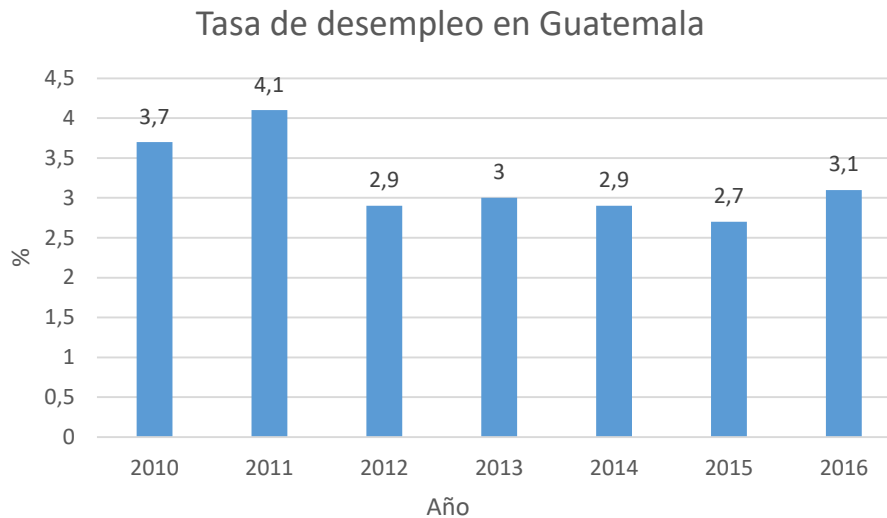
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Banco Mundial.

Como se observa en la figura 7 el índice de Gini para Guatemala en el 2016, según datos del Banco Mundial, fue de 0,524 el cual indica una gran desigualdad en la distribución de los ingresos. Los datos de la última encuesta nacional de condiciones de vida indican que el 20 % de la población más rica capta el 57,3 %, más de la mitad del total de los ingresos, mientras que 20 % de la población con menos ingresos capta 3,3 % de los ingresos totales del país.

Otro de los factores sociales importantes es el nivel de desempleo, según datos de la encuesta nacional de empleos e ingresos ENEI 1-2016 la población económicamente activa registró un total de 6 605 276 personas, mientras que el índice de desempleo alcanzó un nivel nacional del 3,1 % aumentando respecto al dato previo el cual se registró un nivel de desempleo del 2,7 %.



Figura 8. **Nivel de desempleo en Guatemala**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante los factores sociales?

El alto nivel de pobreza en el país representa una amenaza para la mayoría de empresas, existe una brecha muy grande en la sociedad guatemalteca, la mayoría de riquezas se concentra en un grupo pequeño de la población por lo que la desigualdad de distribución de ingresos también es considerada como una amenaza.

El aumento en el desempleo limita la capacidad de compra de las personas en general, se debe tomar en cuenta que la empresa está enfocada a un estrato de la población de clase media alta y alta por lo que este factor sí afecta pero no es de gran impacto, ya que el sector más afectado por el desempleo es la clase media y baja.

- Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos están relacionados con la investigación, innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Uno de los factores tecnológicos que impacta en la empresa es el comercio electrónico, el cual consiste en la negociación, venta, compra y marketing de productos o servicios a través de internet.

La ventaja de esta modalidad es la facilidad que se tiene para ingresar al mercado mundial. Al utilizar medios electrónicos la comunicación con los clientes se hace más fluida y el proceso de compra resulta más cómodo para los clientes.

Uno de los obstáculos para el comercio electrónico en Guatemala es la dificultad de acceso a las tarjetas de crédito necesarias para este tipo de transacciones, otro aspecto para realizar transacciones de comercio electrónico es la conexión a internet y en Guatemala este acceso se concentra en la ciudad capital, pero no en los demás departamentos del país.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante los factores tecnológicos?

Para los factores tecnológicos se identificó como una oportunidad la utilización del comercio electrónico, la empresa no ha aprovechado esta oportunidad ya que a pesar de la utilizar de redes sociales para promocionarse, no se cuenta con un canal de venta electrónico, ni con una página web exclusiva.

La dificultad del acceso a internet y medios de pago electrónico representa una amenaza para la empresa, ya que no se cuenta con un canal alternativo de venta y no existen negociaciones con las instituciones bancarias para otros métodos de pago, adicional a esto la empresa no cuenta con una página web.

#### **2.1.1.2. Análisis del comportamiento del mercado**

El análisis externo Pest ofrece una perspectiva a nivel macro de los factores externos que interactúan con la empresa, todos estos factores globales son de suma importancia, pero para conocer la situación del sector en el que la empresa está compitiendo se debe realizar un análisis del entorno competitivo, los componentes principales de este análisis son los clientes, proveedores y competidores.

- Clientes

Como primer punto se va a identificar a que clase socioeconómica está dirigida la empresa. El estudio niveles socioeconómicos en Guatemala urbano desarrollado por el Comité Técnico de la Asociación de Agencias de investigación de mercados y promovido por la Unión Guatemalteca de Agencia de Publicidad (UGAP), clasifica en tres grupos a la sociedad guatemalteca: alto (AB), medio (C) y bajo (D). En la figura 9 se muestra de manera gráfica la clasificación de las clases socioeconómicas según el estudio.

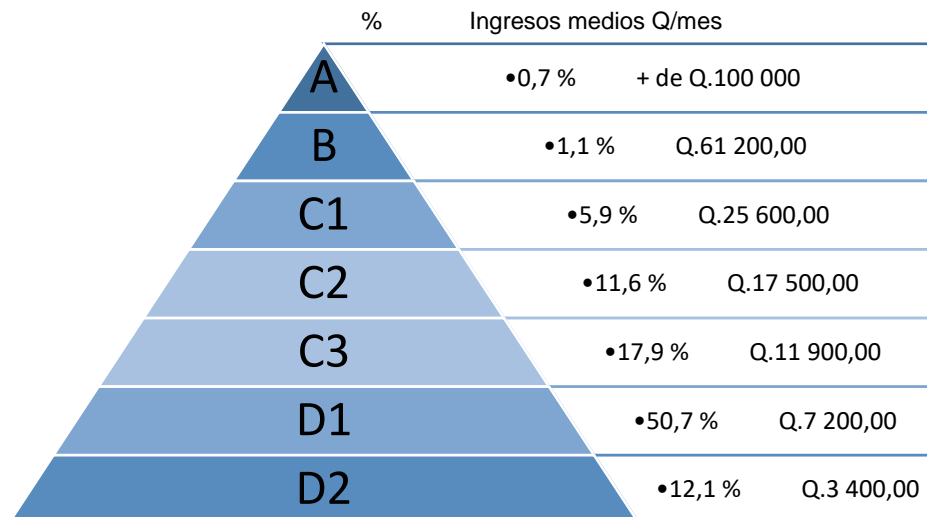
Este estudio excluye a la población en pobreza y pobreza extrema y se enfoca en un grupo objetivo con poder de compra.

El 1,8 % del grupo objetivo se encuentra en la clase social alta, el 35,4 % pertenece a la clase media y el 62,8 % está ubicada en la clase baja.

La segmentación de las clases sociales es de suma importancia para la planificación, una vez identificadas las clases sociales se establecen grupos de interés para los cuales la empresa enfocará sus esfuerzos y será su grupo objetivo para influir a favor de la marca y productos.

Basándose en los ingresos mensuales, presentados en la figura 9 (ingresos superiores a Q.11 900,00) y tomando en cuenta el valor promedio de un mueble de la empresa (Q.6 000,00), se enfoca a la clase media (C) y alta (AB) las cuales representan un 37,2 % del grupo objetivo con capacidad de compra.

Figura 9. **Niveles socioeconómicos en Guatemala urbano**



Fuente: trifoliar niveles socioeconómicos en Guatemala urbano.

A continuación se presenta un análisis del mercado actual de la empresa, elaborado por medio del método de muestreo probabilístico, a través de una encuesta realizada a los clientes actuales; la encuesta consta de 10 preguntas

cerradas las cuales tienen como finalidad conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad y servicio prestado por la empresa.

- Objetivo: evaluar la opinión de los clientes actuales de La Sastrería de Muebles para conocer el grado de aceptación y satisfacción con el fin de mejorar la atención al cliente.
- Método: para realizar el análisis de la opinión de los clientes se va a utilizar el método de muestreo probabilístico, en el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para conformar la muestra, la selección será aleatoria hasta completar el número de elementos establecidos para la muestra.
- Población objetivo: clientes activos de la empresa son los clientes que se encuentran registrados en la cartera de compradores de los últimos 12 meses. Se tienen registrados 46 clientes activos.
- Tamaño de la muestra: se toma una distribución normal para la población con base en esta distribución se calcula la muestra.

Para el cálculo de la muestra se va a utilizar un nivel de confianza del 95 %, según la gráfica de la distribución normal para abarcar los datos que cubren el 95 % de los casos se tiene que definir coeficiente asociado al nivel de confianza de 1,96.

El margen de error permitido se va a fijar en 5 % y las probabilidades en 50 % para maximizar el tamaño de la muestra, se calcula la muestra utilizando la siguiente ecuación:

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

Donde:

N = 46 (universo, clientes activos de la empresa)

p = 0,50 (probabilidad a favor)


q = 0,50 (probabilidad en contra)

Z = 95 % = 1,96 (nivel de confianza)

e = 0,05 (error de estimación admitido)

Una vez realizado el cálculo se obtiene un valor n = 41,17, por lo que se realizará una encuesta a 42 clientes, dicha encuesta se realizará en las instalaciones de la empresa y vía telefónica.

Figura 10. Encuesta a clientes de La Sastrería de Muebles



LA SASTRERÍA DE  
**MUEBLES**  
FÁBRICA-OUTDOOR

Apreciable cliente: con la finalidad de mejorar nuestra atención brindada solicitamos su ayuda para responder las siguientes preguntas. Su opinion es lo más importante para nosotros, ya que su satisfacción es nuestro principal objetivo. (Marcar solo una respuesta)

1. ¿Cómo conoció La Sastrería de Muebles?

- a. Redes sociales \_\_\_\_\_
- b. Exposiciones \_\_\_\_\_
- c. Recomendación \_\_\_\_\_
- d. Publicidad \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo califica la calidad de nuestros productos?

- a. Mala \_\_\_\_\_
- b. Regular \_\_\_\_\_
- c. Buena \_\_\_\_\_
- d. Muy Buena \_\_\_\_\_
- e. Exelente \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo califica la atención brindada?

- a. Mala \_\_\_\_\_
- b. Regular \_\_\_\_\_
- c. Buena \_\_\_\_\_
- d. Muy Buena \_\_\_\_\_
- e. Exelente \_\_\_\_\_

Continuación figura 10.

4. ¿Cuál fue el motivo principal por el que se decidió a comprar en La Sastrería de Muebles?	
a. Calidad	_____
b. Diseño	_____
c. Precio	_____
d. Tiempo de entrega	_____
e. Atención	_____
5. ¿Esta satisfecho con el producto recibido?	
a. No	_____
b. Más o menos satisfecho	_____
c. Satisfecho	_____
d. Muy Satisfecho	_____
6. Si su respuesta fue No o Más o menos satisfecho ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?	
a. Calidad	_____
b. Diseño	_____
c. Precio	_____
d. Tiempo de entrega	_____
e. Atención	_____
7. ¿Esta satisfecho con la atención recibida desde su visita a nuestro <i>Show Room</i> hasta la entrega en su domicilio?	
a. No	_____
b. Más o menos satisfecho	_____
c. Satisfecho	_____
d. Muy Satisfecho	_____
8. Si su respuesta fue No o Más o menos satisfecho ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?	
a. Personal descortez	_____
b. Horarios de atención	_____
c. Falta de asesoría	_____
d. Comunicación con su asesor	_____
e. Servicio postventa	_____



Continuación figura 10.

9. ¿Compraría de nuevo en La Sastrería de Muebles?	
a. Si	_____
b. No	_____
10. ¿Recomendaría a sus familiares y amigos comprar en La Sastrería de Muebles?	
a. Si	_____
b. No	_____
¡Muchas Gracias por su ayuda!	

Fuente: elaboración propia.

- Tabulación e interpretación

Para cada pregunta se presenta un cuadro resumen con la frecuencia y su equivalente en porcentaje, así como una gráfica para facilitar su interpretación y análisis.

Los datos obtenidos de este análisis son de suma importancia para conocer la percepción que los clientes tienen respecto a la calidad y al servicio prestado, y detectar los factores que se deben mantener y los que se deben mejorar.

- ¿Cómo conoció La Sastrería de Muebles?

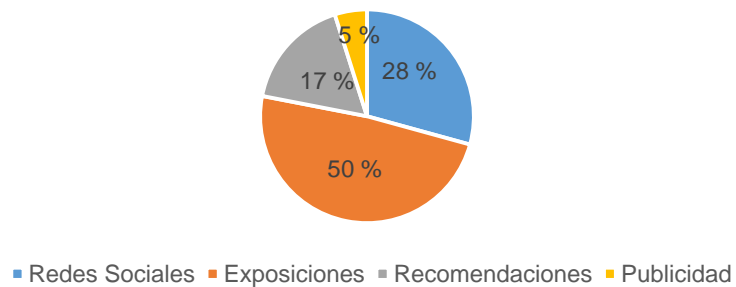
Tabla III. **Medio por el cual conoció la empresa**

¿Cómo conoció La Sastrería de Muebles?	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	12	28 %
Exposiciones	21	50 %
Recomendaciones	7	17 %
Publicidad	2	5 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Medio por el cual conoció la empresa**

¿Cómo conoció La Sastrería de Muebles?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: el 50 % supo de la empresa por medio de ferias de muebles, el 28 % por medio de redes sociales, se observa una diferencia considerable con respecto al 17 % que representa a los clientes que conocen la empresa por recomendaciones y se debe reforzar la publicidad, ya que solo el 5 % de los clientes conoció a la empresa a través de algún tipo de publicidad.

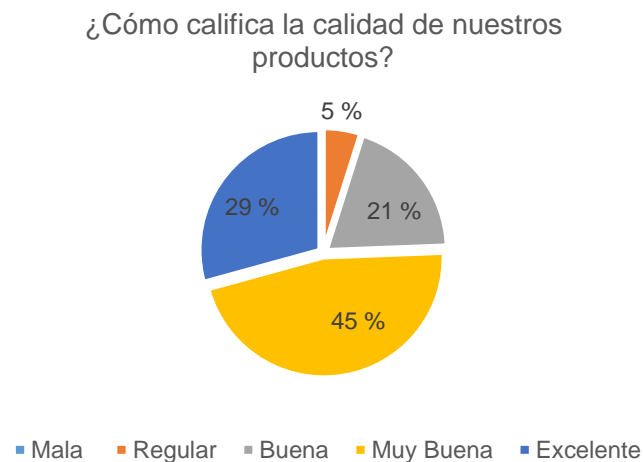
- ¿Cómo califica la calidad de nuestros productos?

Tabla IV. **Criterio del cliente respecto a la calidad de los muebles**

2. ¿Cómo califica la calidad de nuestros productos?	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0 %
Regular	2	5 %
Buena	9	21 %
Muy Buena	19	45 %
Excelente	12	29 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Criterio del cliente respecto a la calidad de los muebles**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: el 45 % de los clientes considera la calidad de los productos muy buena, el 29 % excelente y el 21 % buena, esto representa una gran fortaleza para la empresa, ya que está ofreciendo un producto que llena las expectativas. El 5 % considera la calidad regular y ninguno de considera que sea mala.

- ¿Cómo califica la atención brindada?

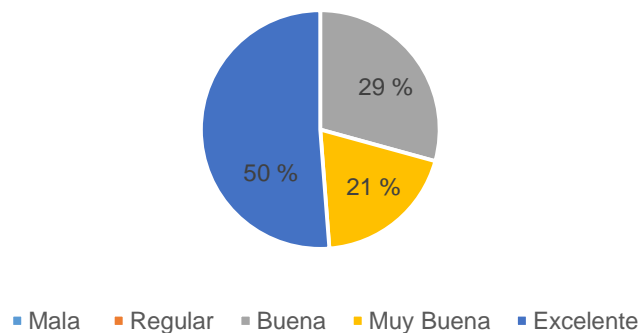
Tabla V. **Criterio del cliente respecto a la calidad del servicio**

3. ¿Cómo califica la atención brindada?	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0 %
Regular	0	0 %
Buena	12	29 %
Muy Buena	9	21 %
Excelente	21	50 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Criterio del Cliente respecto a la calidad del servicio**

¿Cómo califica la atención brindada?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: El 50 % califica la atención brindada como excelente, el 21 % muy buena y el 29 % buena, se observa que la empresa está enfocada en darle al cliente una experiencia de diseño personalizada y única.

- ¿Cuál fue el motivo principal por el que se decidió a comprar en La Sastrería de Muebles?

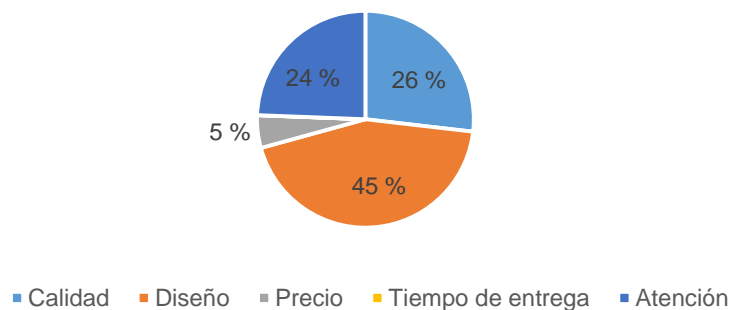
Tabla VI. **Criterio decisivo para la compra en la empresa**

4. ¿Cuál fue el motivo principal por el que se decidió a comprar en La Sastrería de Muebles?	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	11	26 %
Diseño	19	45 %
Precio	2	5 %
Tiempo de entrega	0	0 %
Atención	10	24 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Factor decisivo para la compra en la empresa**

¿Cuál fue el motivo principal por el que se decidió a comprar en La Sastrería de Muebles?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: por orden de importancia el factor decisivo por el cual los clientes compran en la empresa son: diseño 45 %, calidad 26 %, atención 24 % y precio 5 %. Se observa que la mayoría de los clientes buscan diseños exclusivos y de excelente calidad.

- ¿Esta satisfecho con el producto recibido?

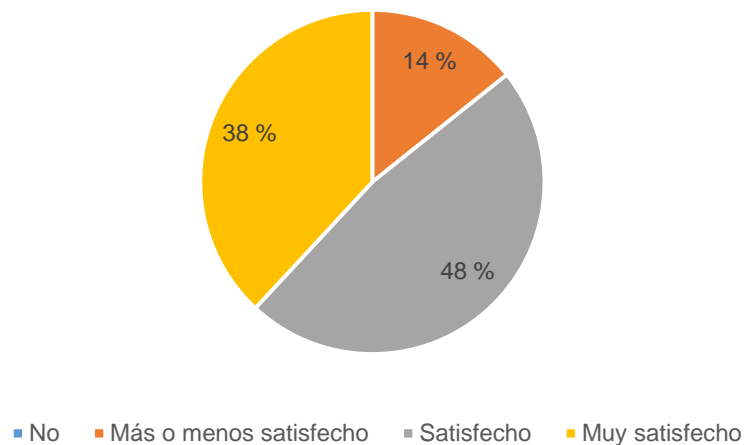
Tabla VII. **Satisfacción del cliente respecto al producto**

5. ¿Está satisfecho con el producto recibido?	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0 %
Más o menos satisfecho	6	14 %
Satisfecho	20	48 %
Muy satisfecho	16	38 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Satisfacción del cliente respecto al producto**

¿Está satisfecho con el producto recibido?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: el 48 % de los clientes que adquirieron un mueble se encuentra satisfecho con el producto recibido, el 38 % se encuentra muy satisfecho y solo el 14 % está más o menos satisfecho, es de suma importancia conocer por qué no están del todo satisfechos para poder mejorar dichos aspectos.

- Si su respuesta fue No o Más o menos satisfecho ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?

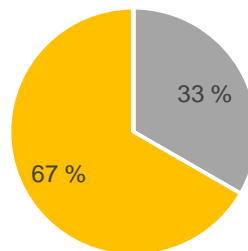
Tabla VIII. **Motivo por el cual el cliente no está del todo satisfecho**

6. Si su respuesta fue No o más o menos satisfecho ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	0	0 %
Diseño	0	0 %
Precio	2	33 %
Tiempo de entrega	4	67 %
Atención	0	0 %
Total	6	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Motivo de insatisfacción**

Si su respuesta fue No o Mas o menos satisfecho  
¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?



■ Calidad ■ Diseño ■ Precio ■ Tiempo de entrega ■ Atención

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: de los clientes que no están del todo satisfechos con el producto el 67 % es por motivo de tiempo de entrega y el 33 % por el precio del producto, se debe prestar atención al proceso de entrega y despacho.

- ¿Está satisfecho con la atención recibida desde su visita a nuestro *Show Room* hasta la entrega en su domicilio?

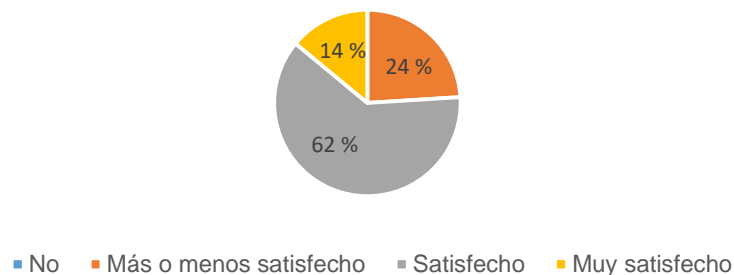
Tabla IX. **Satisfacción del cliente respecto a la atención**

7. ¿Está satisfecho con la atención recibida desde su visita a nuestro <i>Show Room</i> hasta la entrega en su domicilio?	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0 %
Más o menos satisfecho	10	24 %
Satisfecho	26	62 %
Muy satisfecho	6	14 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Satisfacción del cliente respecto a la atención**

¿Está satisfecho con la atención recibida desde su visita a nuestro *Show Room* hasta la entrega a su domicilio?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: el 62 % de los clientes dice estar satisfecho con la atención recibida, el 24 % muy satisfecho y el 14 % no está del todo satisfecho con la atención recibida.



- ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?

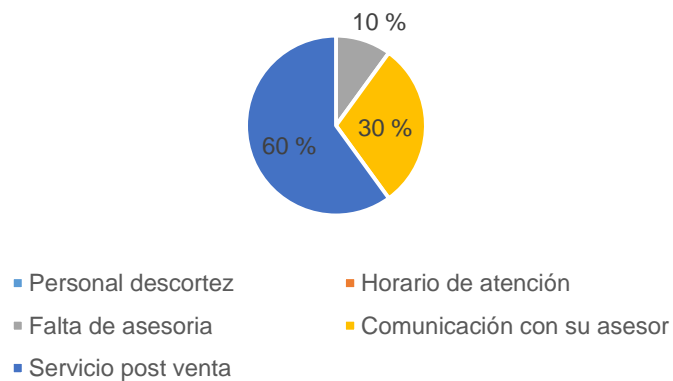
Tabla X. **Motivo de insatisfacción**

8. Si su respuesta fue No o más o menos satisfecho ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?	Frecuencia	Porcentaje
Personal descortés	0	0 %
Horario de atención	0	0 %
Falta de asesoría	1	10 %
Comunicación con su asesor	3	30 %
Servicio post venta	6	60 %
Total	10	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Motivo de insatisfacción**

Si su respuesta fue No o Mas o menos satisfecho ¿Cuál es el motivo de su insatisfacción?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: de los clientes que no están del todo satisfechos con la atención, el 60 % es por el servicio post venta, el 30 % por la comunicación con el asesor y el 10 % por atención brindada durante las asesorías.

- ¿Compraría de nuevo en La Sastrería de Muebles?

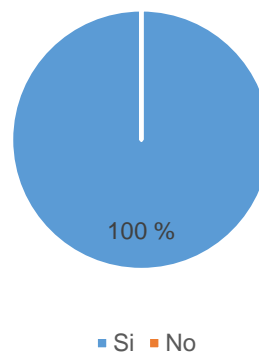
Tabla XI. **Recurrencia de compra en la empresa**

9. ¿Compraría de nuevo en La Sastrería de Muebles?	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	100 %
No	0	0 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Recurrencia de compra en la empresa**

¿Compraría de nuevo en La Sastrería de Muebles?



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: el 100 % de los clientes encuestados indica que comprarían de nuevo en la empresa, esto está directamente relacionado a la calidad de los productos y de los servicios, se puede observar que ninguno de los clientes califico estos aspectos como malos.

- ¿Recomendaría a sus familiares y amigos comprar en La Sastrería de Muebles?

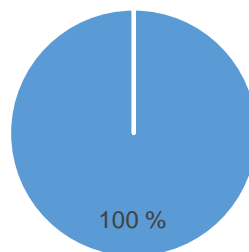
Tabla XII. **Criterio del cliente sobre recomendar a la empresa**

10. ¿Recomendaría a sus familiares y amigos comprar en La Sastrería de Muebles?	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	100 %
No	0	0 %
Total	42	100 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Criterio del cliente sobre recomendar a la empresa**

¿Recomendaría a sus familiares y amigos comprar en La Sastrería de Muebles?



■ Si ■ No

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

Análisis: el 100 % de los clientes encuestados respondió que sí recomendaría a la empresa con sus familiares y amigos, con este dato se corrobora que la empresa está brindando un servicio y productos de calidad.

- De la tabulación e interpretación de la investigación de mercado realizada se tienen las siguientes conclusiones respecto a los clientes:
  - El segmento de mercado al que está dirigido el producto de La Sastrería de Muebles es la clase media y alta.
  - Los clientes compran productos que tengan diseño innovador y calidad.
  - El precio no es un factor determinante para los clientes actuales.
  - Los clientes están dispuestos a recomendar y comprar nuevamente en la empresa.
  - El 45 % de los clientes considera que la calidad de los productos es muy buena.
  - Las principales razones de insatisfacción son el tiempo de entrega y el servicio post venta.
  
- Competidores

En Guatemala no existen restricciones para el ingreso de nuevos competidores en el sector de productos de madera y muebles.

El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (DR-CAFTA) en el capítulo 94, establece el libre comercio para los muebles y construcciones prefabricadas.

Los nuevos competidores generalmente aplican estrategias de precios, ofreciendo precios más bajos que las empresas que ya se encuentran en la industria, con esta estrategia buscan ganar clientes aunque sus ganancias iniciales no sean altas.

Los competidores también pueden afectar a la empresa ofreciendo mejores sueldos, prestaciones y compensaciones a sus empleados, atrayendo al personal calificado y capacitado y de esta forma ahorrar recursos en programas de capacitación.

El sector de muebles es un mercado de fácil acceso si se considera que existen muchos artesanos que no requieren de infraestructura para montar talleres y carpinterías.

La participación de micro, pequeñas y medianas empresas en el sector de muebles de madera se identifica por cientos en forma de talleres de carpintería, las cuales se encuentran distribuidas por todo el país, principalmente en los departamentos de Sacatepéquez, Sololá y Quetzaltenango.

En el caso de la empresa se consideró para como principal competencia a las empresas: Hábitat Guatemala, República y Kalea, estas empresas ofrecen productos y servicios de diseño y tendencias innovadoras, a continuación se describe a grandes rasgos las principales características de dichas empresas.

- Hábitat Guatemala: empresa fundada en Londres en 1964 a partir 2011 se convirtió Grupo Habitat Design International. Su sede se encuentra en París y comercializa bienes de equipamiento y decoración para el hogar que son tanto funcionales como de diseño, buscado dinamizar su política

de creatividad e innovación, y reforzar su misión creadora de tendencias en el universo de la decoración.

Comercializan mueble en su mayoría de madera, en diferentes líneas como: sofás, mesas, escritorios, sillas dormitorios y camas, adicional ofrecen una gran cantidad de artículos de diseño y decoración con tendencias innovadoras.

Cuenta con tres ubicaciones en Guatemala: centro comercial Paseo Cayalá, centro comercial Pradera Concepción y centro comercial Oakland Mall.

- República: es una empresa de distribución de muebles y decoración, sus productos están enfocados a parejas o personas jóvenes que quieran decorar su casa de una forma diferente.
- La empresa se encuentra ubicada en la diagonal 6 zona 10 de la ciudad de Guatemala, cuentan con una gran variedad de muebles, artículos de decoración y diseño, la empresa ha sobresalido en el mercado por su atención personalizada y por asesorar a sus clientes en tendencias de estilo y diseño.
- Kalea: la empresa inicio sus actividades en 1998, distribuye muebles y accesorios con la finalidad de crear ambientes, siguiendo las tendencias actuales, cuenta con cuatro tiendas en Guatemala, ubicadas en: centro comercial Deco City, centro comercial Escala, Diagonal 6, zona 10 y anillo periférico zona 11.

Su principal características es ofrecer precios accesibles y muebles visualmente atractivos utilizando materiales innovadores, cuentan con más de 4 000 diferentes muebles y accesorios.

Por medio de la matriz de perfil competitivo se analizará a la competencia por medio de una comparación entre la empresa y sus principales competidores proporciona información de la posición competitiva que actualmente tiene la empresa frente a su competencia. Para la realización de la matriz de perfil competitivo se seleccionaron tres competidores que por sus funciones, productos y servicios representan una competencia directa para la empresa.

Para el análisis se identificaron factores que se consideran claves para el éxito de una empresa en el mercado, siendo: precio, variedad de diseños, calidad, atención al cliente, tiempos de entrega y conocimiento del mercado.

Para cada uno de los factores de éxito se establece un peso según la importancia que representa, la sumatoria de este peso será igual a 1. Cada una de las empresas, incluida La Sastrería de Muebles son evaluadas según la forma que responden a cada factor.

Una vez calificado el factor se multiplica su peso por la calificación, obteniendo una ponderación, la suma de esta ponderación dará como resultado un número entre 1 y 4, siendo 1 deficiente y 4 excelente.

Tabla XIII. **Criterios de calificación matriz de perfil competitivo**

¿Con cuanta eficacia responde la empresa a dicho factor?	Calificación
Deficiente	1
Promedio	2
Arriba del promedio	3
Excelente	4
<b>Promedio</b>	<b>2,5</b>

Fuente: elaboración propia.

El peso mayor fu asignado al factor de calidad, seguido de la atención al cliente, tiempo de entrega y variedad. El menor peso se asignó a los factores de precio y conocimiento del mercado, esto debido a que por el tipo de productos que fabrica la empresa se ha observado que los clientes dan mayor importancia a la calidad y la atención personalizada que al precio de los productos.

La calificación de cada uno de los factores para los competidores se fijó en consenso con el gerente general de la empresa, con base en visitas a las instalaciones y sitios web. Las visitas fueron realizadas por personal de la empresa y ajeno a la misma para tener opiniones objetivas, una vez recopilada la información, se determinó el valor de calificación.



Tabla XIV. **Matriz de perfil competitivo**

Factor clave de éxito	Peso	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		La Sastrería de Muebles	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Precios	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,30	3	0,39
Variedad de diseño	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Calidad	0,30	4	1,20	2	0,06	3	0,90	4	1,20
Atención al cliente	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40	4	0,80
Tiempos de entrega	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Conocimiento del mercado	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
	1		<b>3,4</b>		<b>2,15</b>		<b>2,8</b>		<b>3,35</b>

Fuente: elaboración propia.

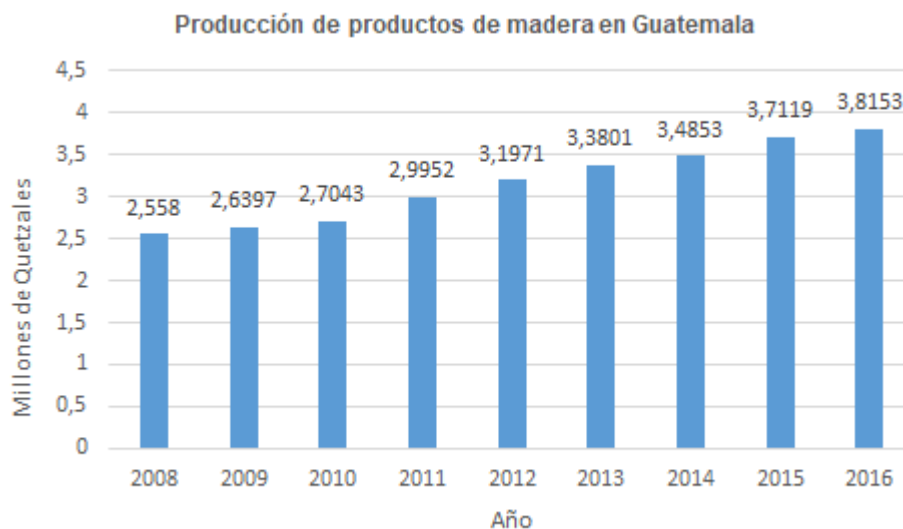
La empresa obtuvo un puntaje ponderado de 3,35, situándose entre en el segundo lugar de las cuatro empresas analizadas, se observa que el competidor 1, situado en primer lugar, muestra un alto grado de conocimiento del mercado y una excelente calidad en sus productos.

El puntaje ponderado de 3,35 posiciona a La Sastrería de Muebles, arriba del promedio que es 2,5 en el perfil competitivo, se concluye que la empresa se destaca en la calidad de sus productos y en su atención a los clientes.

- Proveedores

El principal insumo para la fabricación de muebles en la empresa es la madera, según los datos del Banco de Guatemala, el crecimiento de la producción de madera ha sido estable durante los últimos años como se puede observar en la figura 21.

Figura 21. **Producción de productos madera**



Fuente: Instituto Nacional de Bosques.

El Instituto Nacional de Bosques (INAB) reporta, en su memoria de labores del 2016, que la superficie nacional con cobertura forestal es de 3 711 366 hectáreas, equivalente a un 34 % del territorio Nacional, cerca de un 80 % se concentra en cinco departamentos: Petén, Alta Verapaz, Huehuetenango, Izabal y Quiché.

Los proveedores de la materia prima utilizada por la empresa son en su mayoría nacionales, los más importantes son los proveedores de: madera y tableros de madera, telas y barnices. La empresa cuenta con proveedores permanentes con los cuales ha trabajado desde el inicio de sus actividades.

Los proveedores afectan de manera directa a la empresa en el caso de aumento de precios y la calidad de la materia prima. Otro factor a tomar en cuenta es el número de proveedores para cada insumo.

En Guatemala existe una gran cantidad de distribuidores de madera, desde grandes empresas hasta aserraderos que compran directamente a los productores. La empresa normalmente compra este material a aserraderos o directamente a los productores, actualmente se cuenta con contratos únicamente con cinco empresas productoras de madera y tableros de madera, este contrato únicamente estipula días de plazo de pago. No existe ningún otro tipo de contrato con los proveedores.

Tabla XV. **Condiciones de proveedores de la empresa**

Insumo	Número de proveedores	Contrato	Plazo de pago	Tiempo de entrega
Madera y tableros de madera.	5	Sí	45 días	15 a 30 días
Artículos de tapicería, hilos, resortes, esponjas y grapas.	4	No	No cuenta con crédito	Inmediato
Barnices, laca, pegamento y selladores.	2	No	No cuenta con crédito	Inmediato
Preservantes para madera.	2	No	No cuenta con crédito	Inmediato
Telas y tapices.	8	No	No cuenta con crédito	Inmediato
Accesorios.	2	No	No cuenta con crédito	Inmediato
Esponja y plumón.	2	No	No cuenta con crédito	Inmediato

Fuente: elaboración propia.

### 2.1.1.3. Análisis de factores externos

Los factores identificados en el análisis externo se presentan a continuación clasificados en oportunidades y amenazas

Tabla XVI. Factores externos

Oportunidades	Amenazas
Apoyo por parte del gobierno a la MIMYPES.	Alto nivel de pobreza en el país.
Crecimiento del PIB.	Aumento del desempleo.
Apertura comercial y TLC.	Desigualdad en la distribución de ingresos.
Crecimiento del comercio electrónico.	Crecimiento de la inflación.
Gran cantidad de proveedores.	Dificultad de acceso a medios electrónicos y formas de pago electrónicas.
Posición competitiva.	Insatisfacción por tiempos de entrega.
Alto porcentaje de satisfacción de los clientes.	Fácil acceso de los competidores.
Clientes prefieren diseños innovadores ante el precio.	
Disposición de recomendar a la empresa.	

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de los factores externos previamente identificados se utilizará el método de matriz EFAS (por sus siglas en inglés *External Factors Analysis Summary*) es un método para ordenar los factores externos en categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas. Su uso permite analizar con qué eficacia responde la administración de la empresa a estos factores específicos, basándose en la importancia percibida de cada factor para la empresa.

Tabla XVII. **Criterios de calificación matrices EFAS**

¿Cómo responde la empresa?	Calificación
Deficiente	1
Promedio	2
Arriba del promedio	3
Excelente	4
<b>Promedio</b>	<b>2,5</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la elaboración de la matriz de síntesis de factores externos se asignará un peso a cada factor externo, cuya sumatoria deberá ser igual a 1, seguido de la calificación que se estableció en la matriz de evaluación; la multiplicación del peso por la calificación dará como resultado una calificación ponderada que servirá para concluir sobre la actuación de la empresa ante las oportunidades y amenazas. El método establece un promedio de 2,5 para medir la actuación de la empresa frente a los factores analizados.

Tabla XVIII. **Matriz de síntesis de factores externos**

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Oportunidades</b>				
Apoyo por parte del gobierno a las MIPYME.	0,05	4	0,2	Promoción de proyectos y programas para las MYPES por parte del gobierno.
Apertura comercial y Tratados de Libre Comercio.	0,04	2	0,08	Oportunidad de exportar los productos.
Crecimiento del PIB.	0,04	2	0,08	Crecimiento económico hace más dinámico el mercado.
Crecimiento del comercio electrónico.	0,04	2	0,08	El comercio electrónico abre nuevos canales de venta.
Posición competitiva.	0,09	3	0,27	Buena posición ante la competencia.
Gran cantidad de proveedores.	0,06	3	0,18	Gran oferta de materia prima.

Continuación tabla XVIII.

Clientes prefieren diseño sobre el precio	0,1	3	0,3	Los diseños innovadores son una característica decisiva para la compra de muebles
Disposición de recomendar a la empresa	0,1	3	0,3	Oportunidad de crecimiento
Alto porcentaje de clientes satisfechos	0,15	4	0,6	Oportunidad de crecimiento
<b>Amenazas</b>				
Crecimiento de la inflación	0,04	2	0,08	Aumento de la inflación provoca aumento de precios en materias primas
Alto nivel de pobreza	0,02	3	0,06	Disminuye la capacidad de compra
Aumento de desempleo	0,02	3	0,06	Disminuye la capacidad de compra
Desigualdad en la distribución de ingresos	0,02	3	0,06	Un reducido grupo concentra una gran cantidad de ingresos
Dificultad de acceso a medios electrónicos	0,03	3	0,09	En Guatemala la mayor parte de las personas con acceso a internet se centra en la ciudad y de estos, no todos tienen acceso a tarjetas de crédito.
Insatisfacción por tiempos de entrega	0,1	3	0,3	Aleja a los clientes de la empresa
Fácil acceso a los competidores.	0,1	3	0,3	Aumenta la competencia
Totales	1		3,04	

Fuente: elaboración propia.

La sumatoria de la calificación ponderada es igual a 3,04 lo que indica que la empresa está por encima de del promedio (2,5) en su esfuerzo por aprovechar las oportunidades externas y afrontar las amenazas que se han presentado.

En conclusión luego de realizar la síntesis de los factores externos se concluye que aunque la respuesta de la empresa ante los factores externos está arriba del promedio, debe enfocarse en afrontar las amenazas de su entorno.

## **2.1.2. Análisis interno**

El análisis interno se enfoca en identificar las fuerzas y debilidades de los recursos de la empresa, una vez identificados dichos factores servirán para la formulación e identificación de estrategias. Para el análisis interno se utilizara el modelo de cadena de valor y análisis de capacidades.

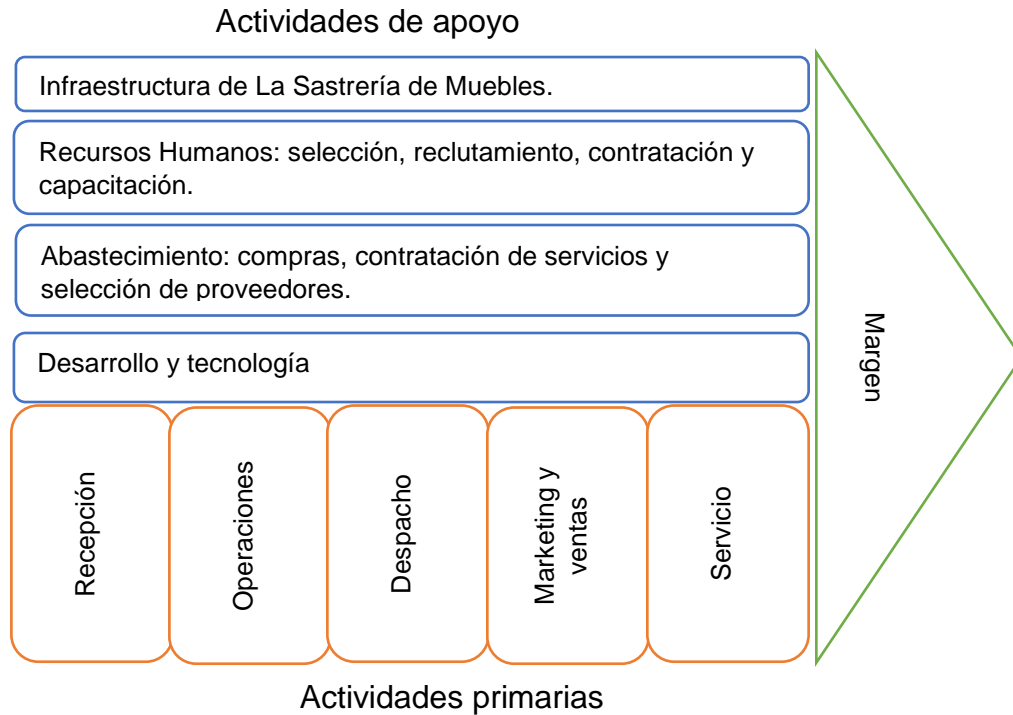
### **2.1.2.1. Análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de la empresa mediante el análisis individual de las actividades que crean valor, el objetivo de realizar este análisis es identificar las fuerzas y debilidades de la empresa y determinar cuáles son las actividades específicas que están generando un valor agregado. Para analizar las actividades de la empresa, se clasifican en dos grupos:

- **Actividades primarias:** son los procesos que generan valor para la empresa incluyen desde la recepción, el proceso productivo, despacho, la gestión de marketing, la asesoría de ventas y servicio al cliente.
- **Actividades de apoyo:** son las actividades que sin generar un valor directo al producto son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, acá se incluye la infraestructura, recursos humanos, abastecimiento y tecnología.

En la figura 22 se presenta el modelo de la cadena de valor para la empresa basado en el modelo genérico de Michael Porter.

Figura 22. **Modelo de la cadena de valor de la empresa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Las tablas de análisis de actividades de apoyo y de actividades principales presentan un resumen de las áreas que se incluyen y de la situación actual de la empresa por cada actividad.



Tabla XIX. **Análisis de las actividades de apoyo**

Actividades de apoyo	Incluye	Situación actual
<b>Infraestructura de La Sastrería de Muebles</b>	<p>Administración, contabilidad y finanzas.</p> <p>Procesos estratégicos de planeación y mercadeo.</p>	<p>Los procesos de contabilidad y finanzas son realizados por una empresa externa a La Sastrería de Muebles.</p> <p>La planeación se desarrolla a nivel táctico y operacional, mas no a nivel estratégico.</p>
<b>Administración de recursos humanos</b>	<p>Reclutamiento, selección, contratación y capacitación.</p>	<p>Se cuenta con personal especializado.</p> <p>No existen procedimientos establecidos de selección, reclutamiento ni planes de capacitación.</p>
<b>Abastecimiento</b>	<p>Compras materia prima, equipo y materiales.</p>	<p>Se cuenta con una amplia cartera de proveedores.</p> <p>La empresa realiza compras con proveedores locales y extranjeros.</p> <p>No se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación de los proveedores.</p>
<b>Desarrollo y tecnología</b>	<p>Investigación y desarrollo, mejora de los productos y procesos.</p>	<p>Se realiza investigación constante para la mejora de los productos, actualizaciones constantes en el área de diseño y tendencias.</p> <p>La empresa cuenta con equipo de cómputo especializado para el área de diseño.</p> <p>Uso de <i>software</i> actualizado, diseños en 3D utilizados para la presentación de muebles y ambientes de diseño.</p>

Continuación tabla XIX.

		<p>No se cuenta con una página web de la empresa.</p> <p>En el área de producción se cuenta con :</p> <p>Lijadoras que permiten realizar alternativamente un lijado transversal y longitudinal en una misma estación.</p> <p>Uso de productos químicos que permiten el acabado deseado en una sola aplicación.</p> <p>Introducción de materiales en tendencia como las fibras MDF, películas de melamina y adhesivos de poliuretano.</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Análisis de las actividades primarias**

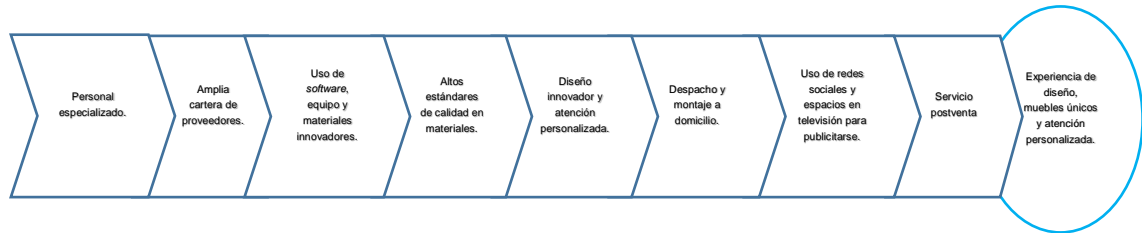
<b>Actividades Primarias</b>	<b>Incluye</b>	<b>Situación actual</b>
<b>Recepción</b>	Recepción de materia prima y producto terminado	<p>No se cuenta con un formato para la recepción de materia prima y para el control de las especificaciones del producto terminado.</p> <p>Se maneja un alto estándar de calidad, se revisa cada detalle de la materia prima como del producto terminado, mas no se lleva un registro ni se cuenta con un formato para realizar la inspección.</p> <p>La recepción del producto terminado la realiza el asesor de venta, si el producto no cumple con alguna especificación se rechaza el producto y se regresa al área de producción, pero no se lleva un registro del mismo.</p>

Continuación tabla XX.

<p><b>Operaciones</b></p>	<p>Proceso productivo, fabricación de muebles de madera.</p>	<p>No se cuenta con una orden de producción detallada para facilitar la comunicación y el manejo de información entre los asesores de ventas y los operarios de producción.</p> <p>Actualmente en el área de producción no se han presentado problemas significativos en cuanto a la calidad y pero sí en tiempos establecidos para la producción.</p> <p>Se producen muebles únicos con diseños innovadores.</p> <p>Se han presentado fallas por error en el manejo de las herramientas de trabajo</p>
<p><b>Despacho</b></p>	<p>Almacenamiento, gestión de cobros y despacho.</p>	<p>Los despachos se realizan a la ubicación indicada por los clientes, este servicio incluye el montaje e instalación de los muebles según lo acordado con cada cliente.</p> <p>La orden de despacho se realiza tras haber verificado la cancelación total de los productos.</p> <p>No existe un procedimiento para la gestión de cobros.</p>
<p><b>Marketing y ventas</b></p>	<p>Asesoría técnica, cotizaciones, gestión de pedidos y gestión de mercadeo y publicidad.</p>	<p>La publicidad es realizada por los asesores de ventas, en la actualidad únicamente se utilizan medios electrónicos y redes sociales para publicitar a la empresa.</p> <p>Se cuenta con un espacio publicitario semanal en la televisión.</p> <p>Las ventas se realizan a través de asesorías programadas.</p> <p>No existe un procedimiento de ventas y atención telefónica.</p>
<p><b>Servicio</b></p>	<p>Postventa y relación con los clientes</p>	<p>Se realiza un seguimiento a las ventas, este procedimiento lo realiza cada asesor y no existe un procedimiento establecido para controlar que lo realicen ni que efecto tiene en la fidelidad de los clientes con la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Actividades que generan valor para la empresa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

En la figura 23 se muestran las actividades que están generando un valor agregado para la empresa, son las fortalezas que están provocando un incremento intangible de valor experimentado al adquirir un producto en la empresa.

La relación de todas las actividades se ve reflejada en una ventaja competitiva, la cual hace que la empresa se diferencie de la competencia. Para la empresa es: ofrecer una experiencia de diseño por medio de asesorías personalizadas para la creación de muebles únicos.

#### **2.1.2.2. Gestión actual de recursos humanos**

La gestión actual de los recursos humanos se concentra en las decisiones tomadas por el gerente, los puestos de trabajo no están divididos por áreas específicas.

No existen perfiles de puestos que contribuyan a reducir la duplicidad de funciones y establecer funciones.

La empresa carece de un reglamento interno de trabajo y de un sistema de comunicación eficiente.

A pesar de que la empresa no cuenta con una estructura definida, el personal muestra un alto grado de compromiso, la mayoría del personal inició a laborar en la empresa desde su apertura por lo que han logrado un sentimiento de pertenencia y muestran un nivel elevado de motivación por el trabajo que realizan.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante la gestión de recursos humanos?

La empresa no cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos, los procesos de selección, reclutamiento y capacitación son realizados por parte del gerente, desde su apertura no se han visto en la necesidad de realizar frecuentemente nuevas contrataciones, pero en este punto y al ver el crecimiento de la empresa se ven en la necesidad de contratar más colaboradores.

Se identificó una fortaleza que ha sido utilizada y aprovechada para generar una ventaja competitiva, la empresa cuenta con personal certificado y con experiencia en el área. El personal tiene formación nacional e internacional en temas de emprendimiento, ingeniería, interiorismo y diseño habitacional, además de experiencia en proyectos reconocidos.

Se suma al equipo de trabajo, personal operativo con años de experiencia en la fabricación de muebles quienes generan un valor y representan una fortaleza para la empresa.

### 2.1.2.3. Gestión actual de *marketing*

Actualmente no se aplica un programa de *marketing* específico, los asesores de ventas solo realizan un trabajo reactivo, atendiendo a las personas que solicitan una asesoría o se presentan en el estudio de diseño con interés de conocer los productos.

Se realizan publicaciones a través de las páginas de redes sociales de la empresa, se ha observado que muchos de los clientes son referidos por clientes que han comprobado la calidad y el servicio de la empresa.

La mayoría de los clientes han sido captados a través de la participación en ferias organizadas por la Asociación de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT).

La participación en Expomueble ha servido de impulso y ha dado a conocer los productos de la empresa, favoreciendo el crecimiento de clientes, la Expomueble es la feria más importante de la industria de muebles en Centroamérica.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante la gestión de *marketing*?

La relación que se genera entre los clientes a través del proceso de asesorías es una fortaleza que ha sabido aprovecharse de manera excelente, muchos de los clientes se acercan a la empresa por recomendaciones relacionadas con el servicio, desde el momento que un cliente llega a las instalaciones, inicia una relación que genera confianza y fidelidad.

Existe una fuerte cartera de clientes, se ha trabajado con clientes que realizan compras recurrentes, para utilizar los muebles por ejemplo en sets de programas televisivos y exposiciones de proyectos inmobiliarios.

#### **2.1.2.4. Identificación de los procesos actuales**

La empresa cuenta con instalaciones de 600 metros cuadrados en la que se realiza todo el proceso productivo, existe un almacén de materiales, área de maquinarias y oficinas administrativas.

La capacidad de la mano de obra ha logrado satisfacer de manera eficiente la demanda de producción, la empresa cuenta con una planta en donde realiza todo el proceso productivo. Se cuenta con maquinaria que se encuentra dentro de su vida útil.

El área de producción está liderada por el gerente general y operarios especializados, se trabaja en un solo turno salvo en temporada alta que se laboran horas extras.

La empresa actualmente no cuenta con procesos establecidos para fijar objetivos a largo plazo, solamente se fijan metas generales de ventas y producción. No se cuenta con una misión, visión ni valores definidos, los empleados no conocen los objetivos a largo plazo de la empresa.

La organización de los puestos no está definida y no hay claridad en cuanto a los mandos, solo el gerente general de la empresa es responsable de controlar y evaluar a todo el personal.

La toma de decisiones está a cargo del gerente general quien tiene el control en todo lo que se refiere a producción, *marketing* y ventas, proveedores y el manejo de los empleados.

La experiencia en emprendimiento de empresas ha permitido que la administración de La Sastrería de Muebles sea relativamente exitosa.

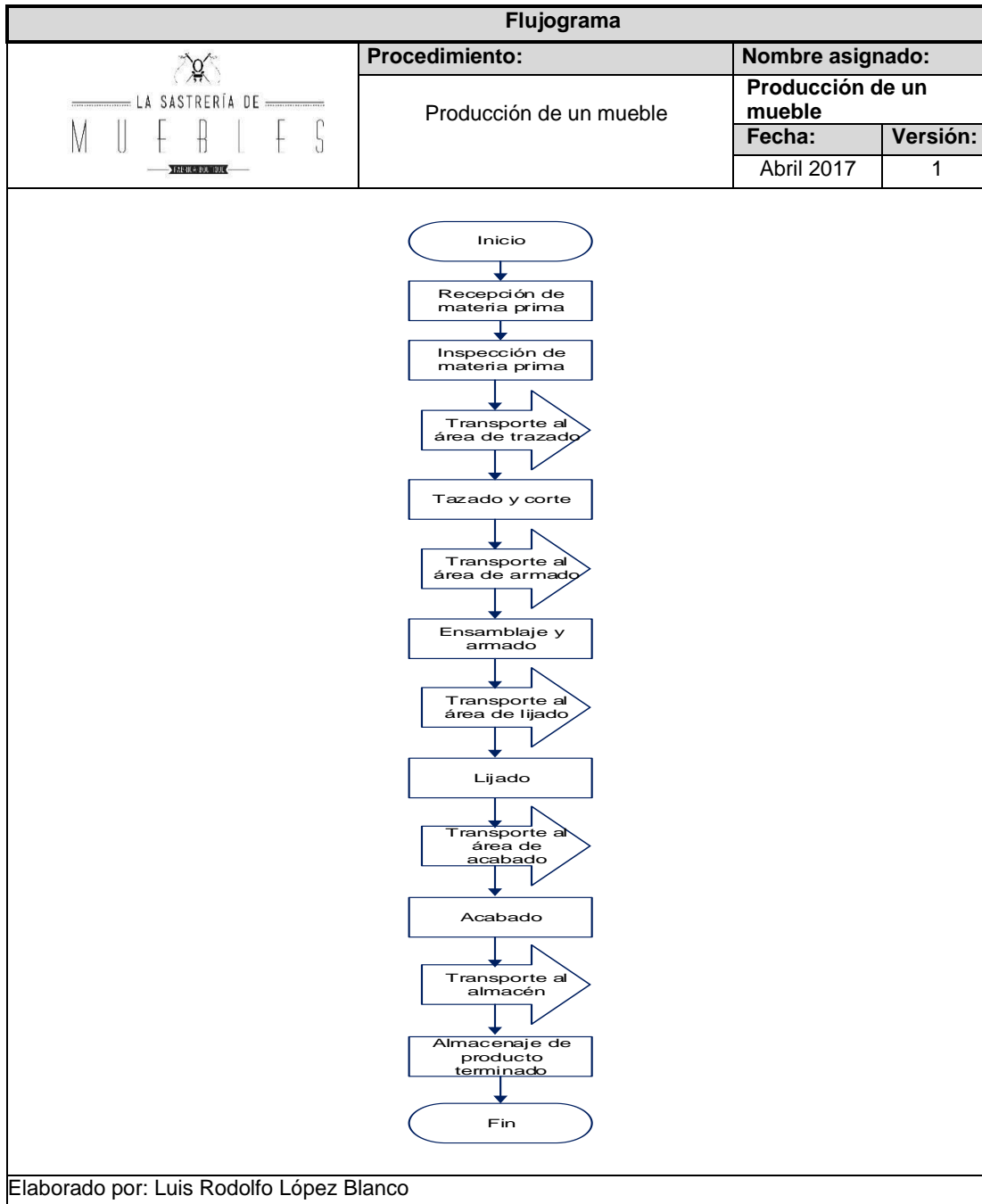
A continuación se analizan los principales puntos de la capacidad de gestión de la empresa.

- Información y comunicación: la comunicación se realiza de forma verbal o a través de correos electrónicos, pero no están definidos los canales de comunicación según el mensaje.
- Manejo de personal: las decisiones en cuanto a normas del personal son tomadas por el gerente general, no hay un reglamento interno que defina el modo de actuar del personal, en caso de ser necesarias, las sanciones al personal varía según el criterio del gerente.
- Innovación: la empresa tienen mucha capacidad de innovación con lo cual ha podido ingresar al mercado con nuevos diseños, uso de materiales y fusión de estilos.

En la figura 24 se muestra el proceso de producción básico de un mueble de madera, la mayoría de piezas fabricadas en la empresa siguen el mismo proceso el cual consiste en: corte, trazado, lijado, ensamblaje, armado y acabado.



Figura 24. **Proceso de producción básico de un mueble**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

- ¿Cómo reacciona la empresa ante los factores de producción?

Por tener poco tiempo de operaciones, la empresa cuenta con maquinaria en buen estado dentro de su período de vida útil, no ha sido necesario el mantenimiento correctivo pero debe contemplarse un mantenimiento preventivo para garantizar su funcionamiento, en cuanto a la capacidad operativa se encuentra como una oportunidad ya que se cuenta con las instalaciones y el equipo necesario.

La gestión de los procesos de la empresa es un factor interno, por lo tanto pasa a ser una fortaleza o una debilidad, en este caso la falta de procesos y planes a largo plazo son una debilidad, la empresa por tener poco tiempo operando ha podido operar de manera exitosa hasta el momento, pero si continua sin establecer objetivos a largo plazo no logrará posicionarse ni competir dentro del mercado.

Dentro de la gestión de la empresa existe una fortaleza que le da una ventaja sobre la competencia, el personal experto en el área genera valor y debe ser aprovechado al máximo.

#### **2.1.2.5. Análisis de factores internos**

Los factores internos identificados previamente en el análisis de la situación actual de la empresa y clasificados en fortalezas o debilidades, según cómo reacciona la empresa ante los mismos, se presentan a continuación.

Para el análisis de los factores internos previamente identificados se utilizará el método de matriz IFAS.

Tabla XXI. **Factores internos**

Fortalezas	Debilidades
Personal experto en su área.	No hay misión, visión y valores establecidos.
Diseños innovadores.	Falta de planes a largo plazo.
Equipo y maquinaria actualizada.	Falta de procedimientos.
Personal comprometido y motivado.	No hay formatos de control y registro.
Aprovechamiento de ferias.	No cuenta con página web.
Calidad de los productos y servicios.	No hay planes de capacitación.
	Fallas en los canales de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

Al otorgar un valor de importancia y una calificación a cada uno de los factores internos, se puede observar con que eficacia responde la empresa a dichos factores.

Para la calificación de los factores internos se utilizarán los criterios de calificación de matriz EFAS presentado en la tabla XVII.

Para la elaboración de la matriz de síntesis de factores internos se asignará un peso a cada factor externo, cuya sumatoria deberá ser igual a 1, seguido de la calificación que se estableció en las matrices de evaluación; la multiplicación del peso por la calificación dará como resultado una calificación ponderada que servirá para concluir sobre la actuación de la empresa ante sus fortalezas y debilidades.

Tabla XXII. **Matriz de síntesis de factores internos**

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>Fortalezas</b>				
Personal especializado.	0,1	3	0,3	La empresa cuenta con personal experto en su área.
Personal comprometido y motivado.	0,04	4	0,16	Personal posee un sentido de pertenencia a la empresa.
Innovación de diseño.	0,1	4	0,4	La innovación en los productos y servicios es uno de los principales factores de éxito de la empresa.
Equipo y maquinaria actualizada.	0,04	3	0,12	La empresa cuenta con equipo y maquinaria en condiciones óptimas.
Aprovechamiento de ferias de muebles.	0,07	3	0,21	Se han aprovechado estos eventos para promocionar la marca.
<b>Debilidades</b>				
No está establecida la misión, visión y valores.	0,15	2	0,3	Falta de dirección.
No hay planes a largo plazo.	0,15	2	0,3	Se trabaja de una manera reactiva.
No hay procedimientos establecidos.	0,21	3	0,63	La falta de procedimientos afecta la productividad.
No hay formatos para control y registro.	0,05	3	0,15	La falta de datos de medición no permite la evaluación.
No se cuenta con página web.	0,02	3	0,06	Frena el comercio electrónico.
No hay planes de capacitación.	0,04	3	0,12	Personal debe actualizarse en tendencias de diseño y producción.
Fallas en los canales de comunicación.	0,03	3	0,09	Provoca retrasos en las entregas.
Totales	1		2,83	

Fuente: elaboración propia.

La sumatoria de la calificación ponderada es igual a 2,83, lo que indica que la empresa está un mínimo por encima del promedio (2,5) en su esfuerzo por aprovechar los recursos internos disponibles para competir en el mercado.

Los factores internos encontrados que mayor puntaje obtuvieron según los criterios de calificación fueron: la innovación en el diseño de productos y servicios y el personal especializado.

El análisis de cadena de valor de mercado y factores de recursos humanos coinciden que la calidad, exclusividad de los productos y el servicio prestado por el personal son la principal fortaleza de la empresa. Esta debe enfocarse en explotarla mediante sus líneas de productos, su relación con los clientes, la comunicación interna y la cultura organizacional.

Asimismo, entre los factores internos las debilidades con más peso se encuentran: la falta de procedimientos, falta de planes a largo plazo; tomando en cuenta el análisis de la cadena de valor, análisis de mercado, factores de recursos humanos y de gestión se concluye que la empresa debe plasmar la dirección a tomar y adoptar estrategias enfocadas a la comunicación interna, procedimientos, capacitaciones y motivación del personal.

- Conclusión del diagnóstico

La empresa no tiene definida una planificación estratégica, aunque su crecimiento ha superado las expectativas, la falta de dirección y la carencia de estrategias y planes de acción que apalanquen su crecimiento ponen en riesgo su permanencia en el mercado a largo plazo.

Actualmente no se cuenta con un medio para establecer objetivos por áreas, la falta de objetivos hace imposible la medición de resultados y sin datos que medir la evaluación no se puede llevar a cabo.

El diseño de un plan estratégico para la empresa es de suma importancia para sentar las bases de la organización, establecer su misión, visión y valores, definir una estructura organizacional y a partir de allí establecer objetivos, estrategias y planes de acción para las diferentes áreas.

Luego de analizar los diferentes factores que influyen en el desempeño de la empresa se hace evidente la necesidad de plasmar la dirección que va a tomar y establecer estrategias compuestas por acciones específicas.

Se logró identificar una serie de áreas de oportunidad junto con el personal de la empresa, luego de tener los resultados de los diferentes análisis, se concluyó que la empresa se debe enfocar en los siguientes ejes:

- Crecimiento de los ingresos
- Reducción de los costos y mejora de la productividad
- Línea de productos
- Relaciones con los clientes
- Tiempos de entrega
- Comercialización
- Gestión de producto
- Comunicación interna
- Procedimiento postventa
- Capacidades de los empleados
- Motivación y cultura organizacional

## **2.2. Plan estratégico de La Sastrería de Muebles**

El plan estratégico para la empresa se enfoca en objetivos factibles de alcanzar, tomando en cuenta las fuerzas que actúan e influyen en las actividades diarias y toma de decisiones a largo plazo.

Servirá como una herramienta de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y llevados a cabo por medio de estrategias y planes de acción.

### **2.2.1. Presentación**

Para el diseño del plan estratégico se usará el modelo de gestión: cuadro de mando integral (CMI), el cual proporciona un método que permite visualizar y realizar un análisis de las operaciones desde cuatro perspectivas básicas, las cuales representan las áreas más importantes de la organización, siendo estas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.

El CMI es un método para medir las actividades de la empresa en términos de sus objetivos, esta metodología permitirá a los directivos conocer cuando se alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

Las fases para implementar un CMI en la empresa son:

- **Organización:** consiste en la definición del negocio y el planteamiento de la misión, visión y valores de la empresa.
- **Diagnóstico:** se identifican las fuerzas que tienen impacto sobre la empresa, clasificándolas en fortalezas, amenazas, debilidades y

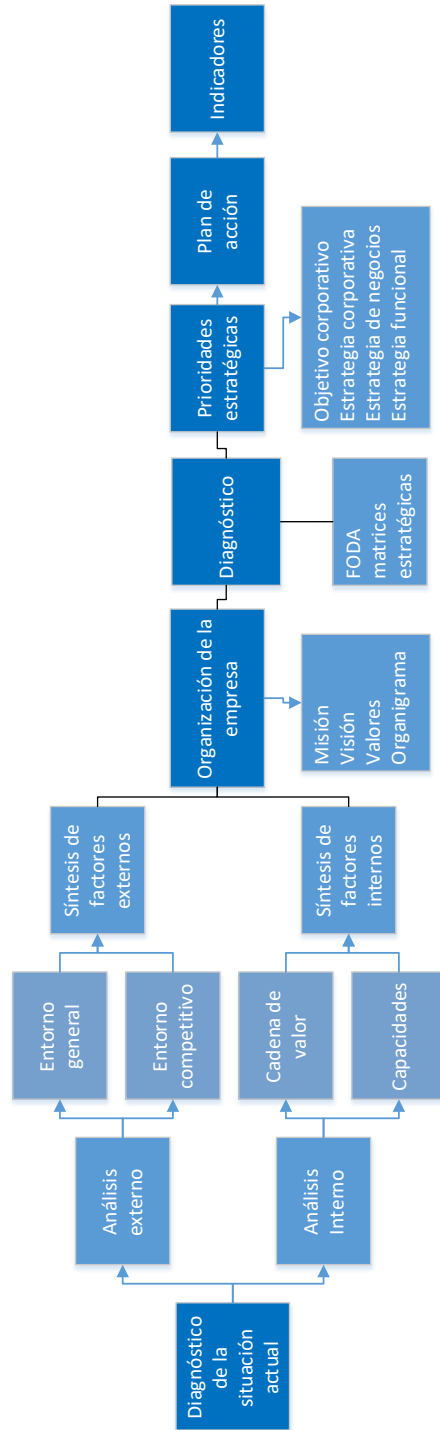
oportunidades, por medio de un análisis FODA se identifican estrategias y serán evaluadas por medio de matrices estratégicas.

- Prioridades estratégicas: se establecen los objetivos de la empresa y se definen las estrategias.
- Planes de acción: son los proyectos específicos diseñados para ayudar a lograr los objetivos estratégicos.
- Seguimiento y evaluación: los indicadores son las herramientas que van a servir para medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Para fijar indicadores se van a establecer metas y en base a estas, la variable a medir para controlarlas.

Una vez realizadas estas fases se podrá elaborar el CMI. Para que sea funcional debe contar con la cantidad mínima de información, pero necesaria y suficiente para establecer conclusiones y tomar decisiones convenientes.



Figura 25. Fases a seguir para establecer un CMI



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

El cuadro de mando integral traduce la estrategia corporativa de la empresa en un conjunto de medidas resultantes de los indicadores, a través de cuatro perspectivas generales, el CMI permite dar seguimiento a los objetivos estratégicos de cada una por medio de indicadores específicos y planes de acción.

Para cada una de las perspectivas: finanzas, clientes, proceso interno y aprendizaje se plantea un objetivo que estará alineado y enfocados al cumplimiento de la estrategia corporativa, asignando metas a cada uno de los indicadores se podrá monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tomar decisiones que retroalimenten el plan.

En la figura 26 se presenta un ejemplo del modelo de cuadro de mando integral, el primer paso es definir objetivos y estrategias para cada una de las perspectivas. Una vez seleccionada la estrategia, se tiene que definir el indicador por medio del cual será monitoreada, la frecuencia y la fuente para obtener dicha medida.

Figura 26. **Ejemplo de un CMI**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Medidas				Metas				Medios			
			Indicador	Operación	Frecuencia	Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Variación respecto al año 1	Responsable de la meta	Plan de acción	Fecha inicio	Fecha Fin
Financiera														
Cliente														
Proceso Interno														
Aprendizaje														

Fuente: elaboración propia.

Se fijan metas para un período de tiempo determinado y se hace una comparación respecto al primer período para conocer el alcance obtenido.

Para alcanzar las metas se va a definir planes de acción concretos los que componen la estrategia necesaria para alcanzar el objetivo estratégico para cada una de las perspectivas que plantea el modelo.

El objetivo general es: diseñar un plan estratégico para La Sastrería de Muebles, basado en el cuadro de mando integral que le permita competir de manera eficiente y eficaz en el mercado plasmando estrategias y planes de acción que sirva como herramienta para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

#### **2.2.1.1. Introducción**

Con el diseño del plan estratégico para la empresa productora y comercializadora La Sastrería de Muebles se espera fortalecer sus procesos y recursos para ofrecer valor agregado en la calidad de los productos y servicios, mejorando la experiencia de compra de sus clientes.

El plan no solo intenta reflejar la situación actual de la empresa, sino ahondar en estrategias y acciones a largo y corto plazo para consolidar a la empresa dentro del mercado.

Las decisiones y acciones de la dirección de la empresa van a crear las condiciones necesarias para lograr la permanencia dentro del mercado frente a los factores de su entorno, es por eso que el diseño de un plan estratégico es de suma importancia como herramienta para el encaminamiento hacia los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión.

Con el desarrollo del plan se espera obtener beneficios para realizar una gestión más eficiente y ayuda a la dirección de la empresa en la unificación de los esfuerzos y su alineación con los objetivos de la organización.

La Sastrería de Muebles se encuentra en una posición bastante favorable la cual debe ser aprovechada para direccionar las acciones futuras y consolidarse en el mercado.

A través del plan estratégico se va a establecer la misión, visión y valores de la empresa, definir una estructura organizacional que se adapte a sus necesidades y establecer objetivos y estrategias a alcanzar mediante la realización de planes de acción específico.

### **2.2.2. Organización de La Sastrería de Muebles**

La organización o direccionamiento estratégico consiste en darle a la empresa un enfoque que permite a la gerencia determinar un rumbo claro y establecer las acciones necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

Para lograr dicho enfoque es necesario tener claro que productos y servicios ofrece la empresa. Una vez definido el negocio se debe revisar y actualizar la misión y visión, establecer valores y factores críticos de éxito.

Como primer paso se va a establecer cuál es el negocio de La Sastrería de Muebles, utilizando un cuadro resumen para responder las siguientes interrogantes.

Tabla XXIII. **Definición del negocio de la empresa**

Interrogante	Factor de definición	Respuesta
¿Cuál es el negocio de La Sastrería de Muebles?	¿Qué necesidades satisface?	La necesidad de exclusividad de los clientes al diseñar muebles únicos hechos a medida que fusionen tendencias internacionales con elementos propios de la cultura guatemalteca.
¿Cuál será el negocio de la empresa en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	La clase media alta y alta de la región nacional.
¿Cuál deberá ser el negocio de la empresa?	¿Cuáles son las ventajas competitivas?	La exclusividad de los muebles y la experiencia de hacer al cliente parte del proceso de diseño.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Negocio de La Sastrería de Muebles**

<b>Negocio de La Sastrería de Muebles</b>
Diseñar y elaborar muebles de madera a medida, únicos y de alta calidad que fusionen las tendencias internacionales con elementos propios de la cultura guatemalteca, brindando una experiencia de diseño que garantice la satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.2.1. Visión

Para establecer la visión de La Sastrería de Muebles se tomarán en cuenta los siguientes elementos claves:

Tabla XXV. Elementos claves de la visión

Elementos claves	
<b>Posición en el mercado</b>	Empresa reconocida a nivel nacional y con presencia en la región centroamericana.
<b>Tiempo</b>	3 años.
<b>Ámbito de mercado</b>	Nacional.
<b>Servicio</b>	Diseño, producción y comercialización de muebles hechos a medida de la más alta calidad.
<b>Principio organizacional</b>	Diseños con tendencias internacionales fusionadas con elementos propios de la cultura guatemalteca.

Fuente: elaboración propia.

- Visión de La Sastrería de Muebles

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y con presencia en la región centroamericana en el diseño de muebles que fusionan tendencias internacionales con elementos de la cultura guatemalteca, fomentando el crecimiento de nuestros colaboradores y asegurando la permanencia de la empresa en el mercado.

Tabla XXVI. **Indicadores del cumplimiento de la visión**

<b>Indicadores del cumplimiento de la visión</b>	
Ser una empresa reconocida a nivel nacional y con presencia en la región centroamericana en el diseño de muebles que fusionan tendencias internacionales con elementos de la cultura guatemalteca, fomentando el crecimiento de nuestros colaboradores y asegurando la permanencia de la empresa en el mercado.	
<b>Elemento clave</b>	<b>Indicador</b>
Posicionarse en el mercado nacional e incursionar en el mercado centroamericano	Incremento en las ventas Nuevos canales de ventas
Crecimiento del personal	Capacitaciones
Permanencia en el mercado	Productividad

Fuente: elaboración propia.

- Duración del plan estratégico: el plan estratégico de la empresa esta formulado para tener una duración de 3 años, tal como se plasmó en la visión de la misma.

#### **2.2.2.2. Misión**

La misión debe responder a los cuestionamientos básicos ¿cuál es el propósito de la empresa?, ¿a quién quiere satisfacer la organización? y ¿cuáles son las características generales de los productos y servicios?

Para La Sastrería de Muebles es necesaria una evaluación de su misión ya que debe establecerse y encausarse estratégicamente, para esto se va a tomar en cuenta los siguientes elementos claves.

Tabla XXVII. **Elementos claves de la misión**

<b>Elementos claves</b>	
<b>Tipo de organización</b>	Empresa privada productora y comercializadora de muebles de madera.
<b>Naturaleza del Negocio</b>	Servicio de diseño, elaboración y distribución de muebles.
<b>Aspiraciones</b>	Ser reconocida como empresa líder Guatemala.
<b>Diferenciación</b>	Servicio personalizado mediante asesorías de diseño con tendencias innovadoras.
<b>Principios y valores</b>	Orientado al cliente. Calidad en los productos. Responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia.

- Misión de La Sastrería de Muebles

Somos La Sastrería de Muebles, un equipo de diseño y fabricación de muebles hechos a medida, ofrecemos un servicio personalizado, materiales de primera calidad, mano de obra experta y diseño innovador.



Tabla XXVIII. **Indicadores del cumplimiento de la misión**

<b>Indicadores del cumplimiento de la misión</b>	
Somos La Sastrería de Muebles, un equipo de diseño y fabricación de muebles hechos a medida, ofrecemos un servicio personalizado, materiales de primera calidad, mano de obra experta y diseño innovador.	
<b>Elemento clave</b>	<b>Indicador</b>
Diseño y fabricación de muebles	Ventas Nuevos modelos
Calidad en mano de obra y diseño creativo	Número de quejas
Satisfacer las necesidades de los clientes	Grado de satisfacción de los clientes

Fuente: elaboración propia.

Se plantean indicadores generales para medir el grado de cumplimiento de la misión, serán evaluados al momento de seleccionar estrategias e indicadores más específicos para cada una.

### **2.2.2.3. Valores y políticas de la empresa**

Los valores corporativos son los elementos propios de la cultura de la empresa, la definición creará ventajas competitivas convirtiendo estos elementos en una mezcla única de valor, lo cual la hará diferenciarse de la competencia.

Para el establecimiento de los valores de la empresa, se tomarán en cuenta tres elementos claves: la empresa, los empleados y el producto.

Tabla XXIX. **Elementos para la definición de valores**

<b>Definición de valores de la empresa</b>	
De la empresa	Estos se refieren a la organización como institución, estos corresponden directamente a la voluntad de y decisión de la dirección de la misma.
De sus empleados	Corresponden específicamente a normas de conducta del personal de la empresa y la actuación de los empleados.
Del producto o servicio	Hace referencia a características relacionadas con el producto y servicio.

Fuente: elaboración propia.

La Sastrería de Muebles encausará sus acciones basadas en los siguientes valores.

Tabla XXX. **Valores de la empresa**

<b>Definición de valores de la empresa</b>	
De la empresa	Pasión por los resultados Transparencia
De sus empleados	Compromiso Integridad
Del producto o servicio	Vocación de servicio

Fuente: elaboración propia.

- Pasión por los resultados: nos esforzamos en la búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cumplimos nuestras metas, damos seguimiento a nuestros compromisos y buscamos la mejora continua.

- Transparencia: trabajamos con claridad y transparencia, creamos apertura y generamos confianza.
- Compromiso: damos lo mejor de nosotros a la empresa al equipo de trabajo y a los clientes. Soy leal a la empresa y genero confianza.
- Integridad: actuamos con honestidad, somos coherentes con nuestra manera de pensar y actuar.
- Vocación de servicio: tenemos la disposición de satisfacer a nuestros clientes, enfocamos todas nuestras acciones hacia la satisfacción de los clientes.

La empresa trabajará bajo las siguientes políticas:

- La confirmación de un pedido se realizará mediante el pago del 60 % de anticipo y el 40 % al término de la fabricación del mueble.
- No se podrá realizar cambios al pedido luego de 72 horas de haber sido confirmado.
- El tiempo estimado de entrega se notificará al momento de confirmar el pedido.
- La entrega incluye el montaje del mueble en lugares accesibles, cualquier maniobra adicional como desmontaje o desarmado tendrá un costo adicional.

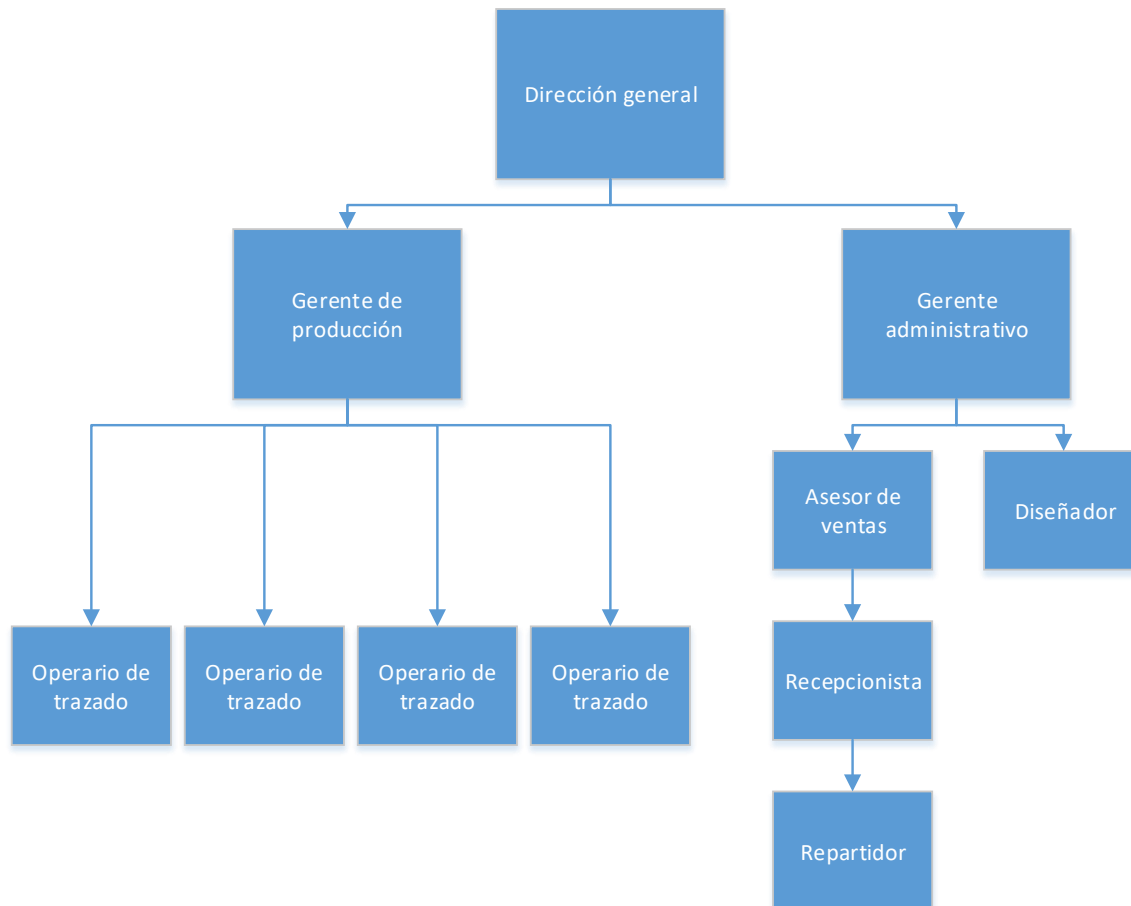
- El cliente deberá verificar el buen estado del mueble, al firmar la conformidad cuenta con 24 horas para reportar algún daño o defecto de fabricación, caso contrario La Sastrería de Muebles se deslinda de cualquier tipo de garantía por fabricación.
- Los horarios de entrega en el área urbana son de 9:00 am a 4:00 pm, cualquier entrega fuera del área urbana tendrá un costo adicional.
- La empresa cumplirá con todos los requisitos acordados con los clientes.
- La empresa se compromete a buscar la satisfacción del cliente, a través de productos y servicios de calidad.

#### **2.2.2.4. Estructura organizacional**

Para establecer la estructura organizacional de la empresa se utilizó como base una estructura tipo funcional, la cual divide el trabajo de una empresa según sus principales actividades.

Se optó por utilizar este modelo de organigrama para dividir las funciones en dos áreas generales: administrativa y de producción.

Figura 27. **Organigrama de La Sastrería de Muebles**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

### 2.2.3. Diagnóstico

Previamente se identificaron las fuerzas que afectan el desempeño de la empresa, a continuación se presenta un resumen de las mismas, clasificadas en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con base en estas fuerzas se identificarán estrategias por medio de la matriz FODA.

Tabla XXXI. **Resumen de factores internos y externos**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Apoyo por parte del gobierno a las MIPYME. Apertura comercial y Tratados de Libre Comercio. Crecimiento del PIB. Crecimiento del comercio electrónico. Posición competitiva. Apoyo por parte de AGEXPORT. Clientes prefieren diseño sobre el precio. Disposición de recomendar a la empresa. Alto porcentaje de clientes satisfechos.	Crecimiento de la inflación. Alto nivel de pobreza. Aumento de desempleo. Desigualdad en la distribución de ingresos. Dificultad de acceso a medios electrónicos. Insatisfacción por tiempos de entrega. Fácil acceso a los competidores.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Personal especializado. Personal comprometido y motivado. Innovación de diseño. Equipo y maquinaria actualizada. Aprovechamiento de ferias de muebles.	No está establecida la misión, visión y valores. No hay planes a largo plazo. No hay procedimientos establecidos. No hay formatos para control y registro. No se cuenta con página web. No hay planes de capacitación. Fallas en los canales de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.3.1. Análisis FODA

Esta herramienta es utilizada para obtener el diagnóstico en un momento determinado incluyendo factores internos y externos que de forma directa o indirecta afectan a la empresa. Los factores que influyen en este caso en particular fueron identificados mediante observación, reuniones con el gerente general de la empresa y con el personal operativo.

Mediante el análisis de la matriz FODA se busca plantear estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla XXXII. **Matriz FODA**

		INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal especializado.</li> <li>• Personal motivado y comprometido.</li> <li>• Innovación en el diseño.</li> <li>• Equipo y maquinaria actualizados.</li> <li>• Aprovechamiento de ferias de muebles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está establecida la misión y visión.</li> <li>• Falta de planificación a largo plazo.</li> <li>• No hay procedimientos establecidos.</li> <li>• No hay formatos de control y registro.</li> <li>• No se cuenta con planes de capacitación.</li> <li>• Fallas en los canales de comunicación.</li> <li>• No cuenta con página web.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte del gobierno a las MIPYME.</li> <li>• Crecimiento del PIB.</li> <li>• Apertura comercial y Tratados de Libre Comercio.</li> <li>• Crecimiento del mercado electrónico.</li> <li>• Posición competitiva.</li> <li>• Amplia cartera de proveedores.</li> <li>• Clientes prefieren diseños sobre precio.</li> <li>• Disposición de recomendar.</li> <li>• Alto porcentaje de clientes satisfechos.</li> </ul>	<p>Generar un sistema eficiente de gestión de los recursos.</p> <p>Lograr una diferenciación a través de crear una experiencia.</p> <p>Expansión de la línea de productos.</p> <p>Explotación de nuevas líneas de negocios y nuevos mercados.</p> <p>Diseñar canales alternativos de ventas.</p>	<p>Implementar una nueva filosofía de direccionamiento organizacional orientado a la satisfacción de los clientes internos y externos.</p> <p>Gestionar la negociación con proveedores.</p> <p>Investigación de mercados potenciales.</p> <p>Mejorar los canales de comunicación entre todo el personal.</p>	

Continuación tabla XXXII.

		INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
			EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal especializado.</li> <li>Personal motivado y comprometido.</li> <li>Innovación en el diseño.</li> <li>Equipo y maquinaria actualizados</li> <li>Aprovechamiento de ferias de muebles.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de la inflación.</li> <li>Alto nivel de pobreza.</li> <li>Desigualdad en la distribución de ingresos.</li> <li>Dificultad de acceso a medios electrónicos.</li> <li>Insatisfacción por tiempos de entrega.</li> <li>Fácil acceso de nuevos competidores.</li> </ul>	<p>Contar con un sistema de control y registro.</p> <p>Direccionar a la empresa hacia objetivos comunes mediante el uso de estrategias.</p> <p>Creación de valor agregado en los productos.</p> <p>Desarrollo de sistemas de comunicación eficientes.</p> <p>Mejorar el proceso productivo.</p>	<p>Posicionar la marca La Sastrería de Muebles.</p> <p>Explotar las capacidades del personal.</p> <p>Implementar una estructura organizacional.</p> <p>Promover el desarrollo y uso de tecnología.</p> <p>Mejorar la gestión de procedimientos.</p>

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la matriz FODA se logra identificar una serie de estrategias, combinando los distintos factores que influyen en la empresa.

A continuación se presenta el análisis de matrices estratégicas, cada una propone estrategias generales que se adaptan a la situación de la empresa; este análisis sirve para identificar cuáles de las estrategias encontradas mediante la matriz FODA están incluidas dentro de las estrategias generales propuestas por

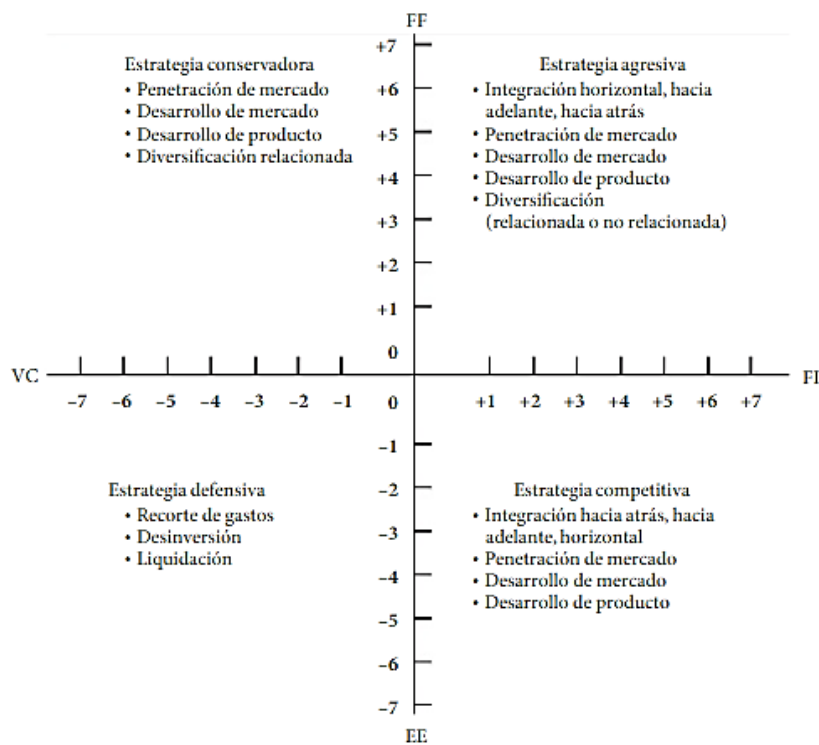


este análisis y con esto asegurar que las estrategias a utilizar sean las más convenientes para la empresa.

- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es otra herramienta para identificar estrategias, está formada por una gráfica de cuatro cuadrantes e indica si la empresa debe adoptar una estrategia de tipo agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Figura 28. Estrategia matriz PEYEA



Fuente: DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. p. 178.

En la figura 28 se muestran las estrategias a utilizar que propone el modelo según el cuadrante en donde se ubique la empresa.

Esta matriz evalúa dentro de la posición estratégica interna: las fortalezas financieras y la ventaja competitiva; y en la posición estratégica externa: la estabilidad ambiental y la fortaleza de la industria.

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones: para fortaleza financiera y fuerza de la industria, +6 es el mejor y +1 el peor y para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.

La evaluación de los indicadores fue realizada con la colaboración de la directiva de la empresa.

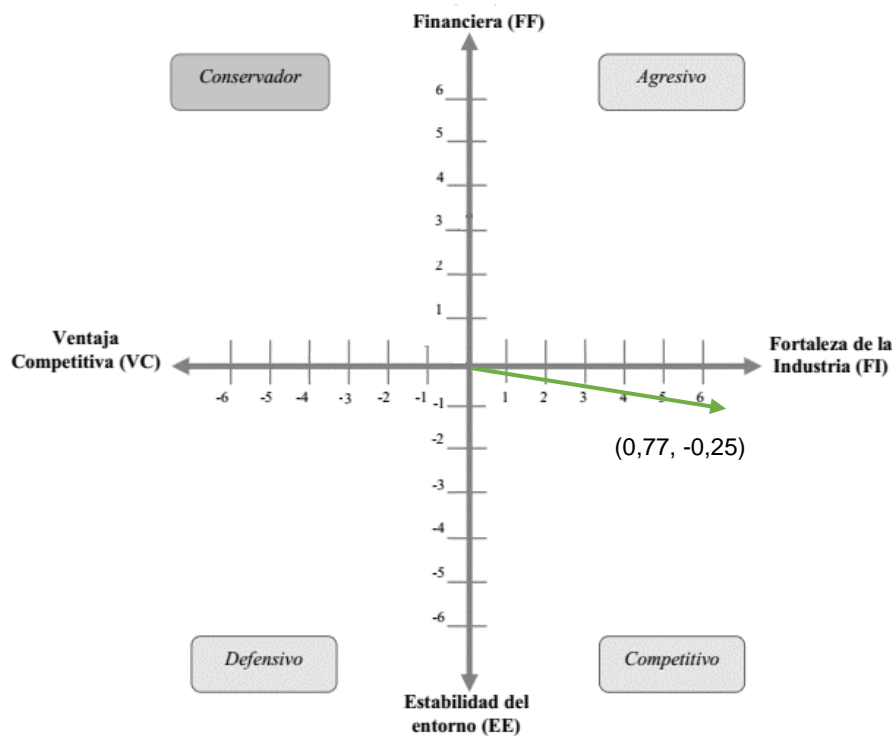
Tabla XXXIII. **Matriz PEYEA**

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Valor</b>	<b>Posición estratégica externa</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortalezas financieras</b>		<b>Estabilidad ambiental</b>	
Flujo de efectivo.	5	Inflación.	-3
Liquidez.	4	Barreras de ingreso al mercado.	-5
Riesgo involucrado en el negocio.	2	Cambios en gustos del cliente.	-4
Capital requerido contra capital disponible.	4	Precios de productos competitivos.	-4
		Presión de los sustitutos.	-4
Promedio	3,75	Promedio	-4
<b>Ventaja competitiva</b>		<b>Fortaleza de la industria</b>	
Participación en el mercado.	-3	Potencial de crecimiento.	4
Calidad del producto.	-2	Poder de negociación de los productos.	3
Fidelidad de los clientes.	-2	Potencial de utilidad.	4
Ciclo de vida del producto.	-3	Precios de los productos.	3
Mercadotecnia.	-4	Acceso a nuevas tecnologías.	4
Negocio competitivo.	-3		
Promedio	-2,83	Promedio	3,60

Fuente: elaboración propia.

Con los datos obtenidos anteriormente se procede a hallar el valor de las abscisas ( $3,60 - 2,83 = 0,77$ ) y de las ordenadas ( $3,75 - 4 = -0,25$ ) y a continuación se procede a graficar la matriz PEYEA.

Figura 29. **Matriz PEYEA**



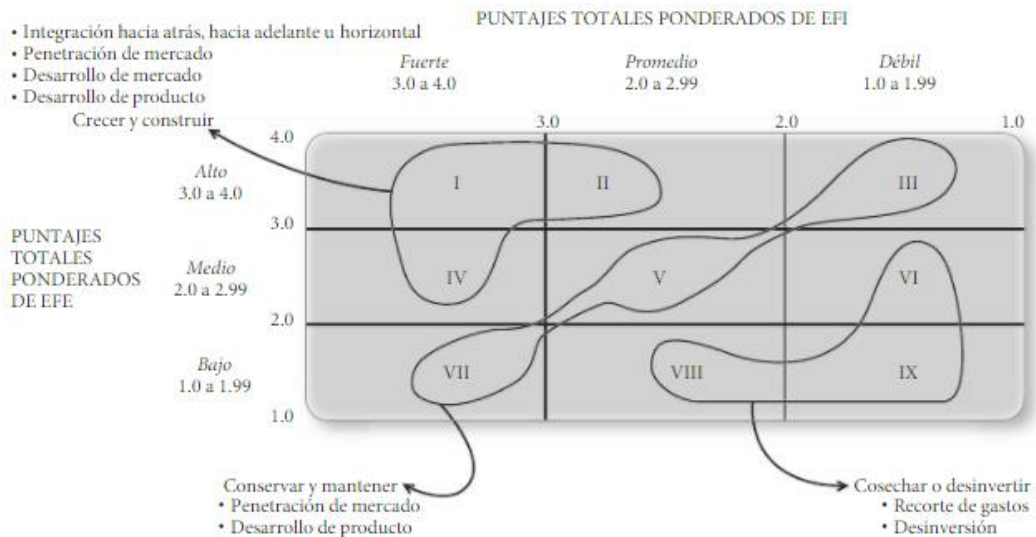
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

En la figura 29 se observa que la gráfica para la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo, según el modelo se debe adoptar estrategias de crecimiento intensivo, penetración de mercado y desarrollo de mercado y producto, esto sugiere que la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por el mercado y los productos con los que dispone.

- Matriz interna externa (IE)

La matriz interna externa evalúa los factores internos y externos que influyen en la empresa de una manera resumida, tiene como ejes los puntajes ponderados de las matrices de análisis de los factores internos (IFAS) y externos (EFAS).

Figura 30. **Modelo matriz IE**

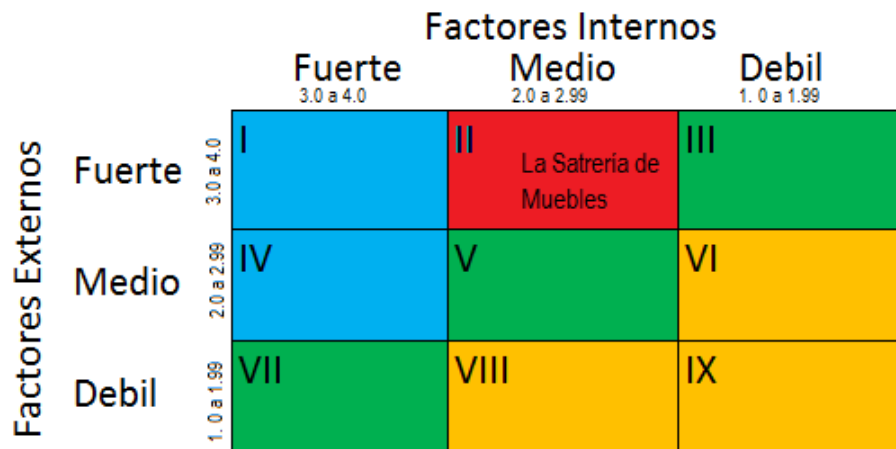


Fuente: DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. p. 187.

La matriz IE se divide en tres regiones; para la región crecer y construir el modelo plantea utilizar estrategias intensivas, de desarrollo y penetración; para la región proteger y mantener se plantean estrategias de penetración de mercado y producto y para la región cosechar y reducir, el modelo plantea estrategias de reducción, liquidación y desinversión.

De la matriz EFAS de la empresa obtenido en la tabla XVIII el valor ponderado resultante es 3,04 y de la matriz IFAS obtenido en la tabla XXII el valor ponderado resultante es 2,83, al cruzar ambos resultados la empresa queda situada en el sector II.

Figura 31. **Matriz interna externa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

El sector II de la matriz pertenece a la región crecer y construir lo que significa que la empresa debe adoptar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y productos.

- Matriz de la gran estrategia

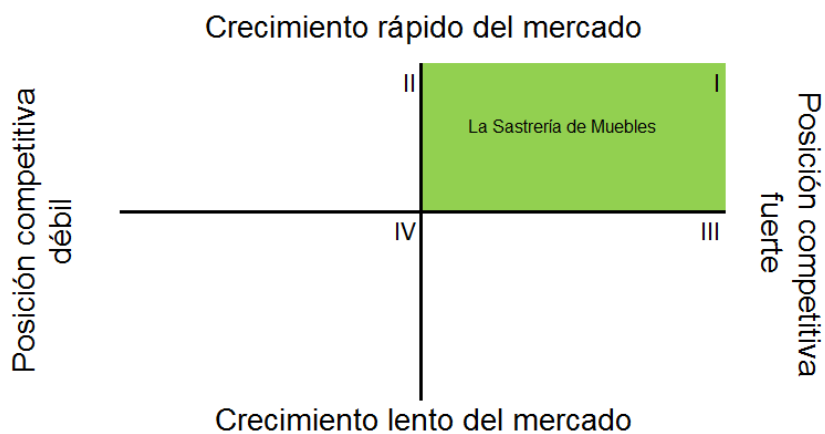
La matriz de la gran estrategia es otro instrumento utilizado para la identificación de estrategias, consiste en una matriz dividida en cuatro cuadrantes estratégicos, se basa en dos dimensiones de evaluación: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Evaluación de la posición competitiva de la empresa: de la tabla XIV, Matriz de perfil competitivo, se concluyó que la empresa se encuentra arriba del promedio en el perfil competitivo, por lo tanto en la matriz de la gran estrategia, la empresa se sitúa en una posición competitiva fuerte.

Evaluación del crecimiento del mercado: con base en el análisis externo se identificó en los últimos años un crecimiento rápido en el sector inmobiliario, en el sector de proyectos habitacionales y un crecimiento acelerado en la exportación de muebles; por lo tanto, en la matriz de la gran estrategia, la empresa se sitúa en una posición de crecimiento rápido del mercado.

De acuerdo a la matriz como se muestra en la figura 32, la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante I, ya que tiene una posición competitiva en un mercado que tiene expectativas de rápido crecimiento.

Figura 32. **Matriz de la gran estrategia**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

En la figura 33 se muestran las estrategias propuestas por el modelo para cada uno de los cuadrantes, dado que la empresa se encuentra en el cuadrante I, las estrategias que debe desarrollar son penetración de mercado, desarrollo de producto, de mercado, integración y diversificación.

La empresa debe aprovechar el crecimiento que viene experimentando en un mercado en crecimiento son cada vez más los competidores, por lo tanto, se debe aplicar una estrategia de penetración.

Para la empresa es conveniente concentrarse en el mercado actual logrando la penetración del producto e incursionar en el desarrollo de nuevos mercados

Figura 33. **Estrategias de la matriz de la gran estrategia**



Fuente: DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. p. 190.

En la tabla XXXIV se presenta un resumen del análisis de matrices estratégicas realizado para la empresa, se incluyen las estrategias encontradas

en el análisis FODA que están incluidas dentro de las estrategias propuestas por este análisis.

Tabla XXXIV. **Resumen del análisis de matrices estratégicas**

Matriz	Resultado del análisis	Estrategias generales	FODA
PEYEA	Utilizar estrategias competitivas		Diseñar canales alternativos de ventas Incrementar fuerza de ventas.
Interna/ Externa	La empresa se ubica en el sector: Crecer y construir	Crecimiento intensivo Penetración de mercado	Expansión de la línea de productos. Explotación de nuevas líneas de negocio y mercados.
Gran estrategia	Posición competitiva fuerte y crecimiento rápido de mercado	Desarrollo de productos Desarrollo de mercados	Generar un sistema eficiente de recursos. Mejorar el proceso productivo

Fuente: elaboración propia.

Se concluye el diagnóstico determinado que la empresa debe adoptar estrategias de crecimiento, penetración y desarrollo de mercados y de productos.

### 2.2.3.2. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un plan estratégico, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

A continuación se presenta un listado de factores que se consideran importantes para obtener éxito en la empresa:



- Precios.
- Variedad de diseño.
- Calidad.
- Atención al cliente.
- Tiempos de entrega.
- Conocimiento del mercado.
- Clientes satisfechos.
- Metas y objetivos claros.
- Talento humano.
- Compromiso y motivación.

Para la selección de los factores críticos de éxito se toma en cuenta la misión y visión y en base a estas se seleccionan los factores que a criterio de la empresa son necesarios para llevarlas a cabo.

Tabla XXXV. **Factores críticos de éxito**

<b>Factor críticos de éxito de La Sastrería de Muebles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes satisfechos</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Formación y entrenamiento del equipo</li> <li>• Compromiso y motivación</li> <li>• Gestión organizativa</li> <li>• Orientación a la satisfacción al cliente</li> <li>• Servicio de calidad</li> <li>• Compromiso de la dirección</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2.2.4. Prioridades estratégicas

Consiste en la formulación estratégica de la empresa y se desarrolla en tres niveles: corporativa, de negocios y operativa.

### 2.2.4.1. Objetivos estratégicos

Como primer paso se define el objetivo corporativo: incrementar la participación de La Sastrería de Muebles en el mercado guatemalteco e incursionar en nuevos mercados, posicionando sus productos y servicios de calidad para crear una fidelización con los clientes existentes y captar nuevos.

Tabla XXXVI. **Objetivos estratégicos**

Eje	Objetivo estratégico
Crecimiento de los ingresos.	Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en nuevos mercados.
Reducción de costos y mejora de la productividad	Optimizar los costos operativos con procedimientos efectivos y aprovechamiento de los recursos.
Línea de productos.	Diversificar el catálogo de productos con modelos innovadores para satisfacer las preferencias de los clientes.
Relaciones con los clientes.	Generar fidelidad de los clientes por medio de una atención personalizada, oportuna y exclusiva.
Tiempos de entrega.	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de la reducción de tiempos de entrega.
Comercialización.	Implementar canales alternativos para publicitar y ofrecer los productos de la empresa.
Gestión de producto.	Ampliar los segmentos de mercado a los que atiende la empresa mediante la captación de nuevos clientes.
Comunicación.	Garantizar que todos los empleados conozcan y entiendan los objetivos, estrategias y organización de la empresa para generar los resultados esperados.
Servicio postventa.	Implementar servicio postventa para el registro, control y pronta atención de quejas y reclamos.

Continuación tabla XXXVI.

Capacidades de los empleados.	Incrementar las capacidades profesionales de los empleados.
Motivación.	Asegurar que el personal se encuentre comprometido y motivado.
Cultura organizacional.	Implementar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa a largo plazo.

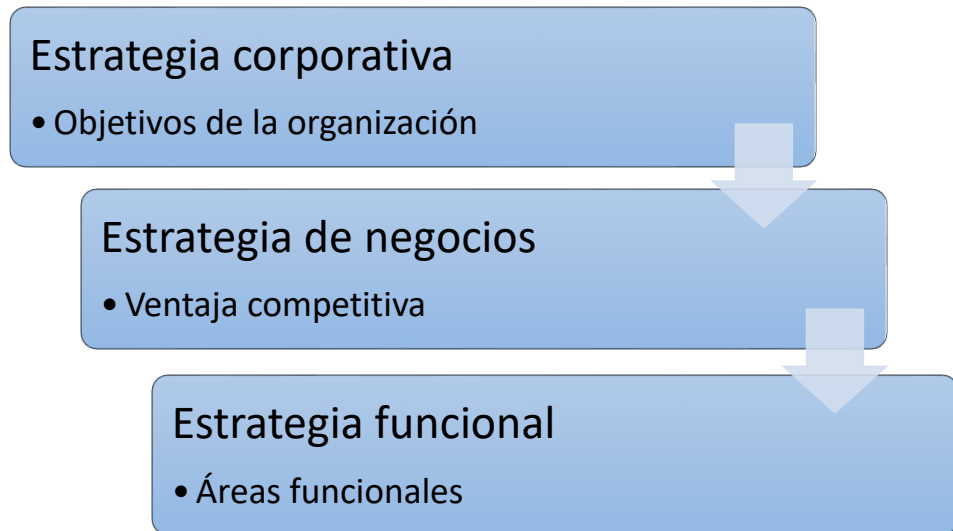
Fuente: elaboración propia.

#### **2.2.4.2. Estrategias para lograrlo**

Para el establecimiento de las estrategias de La Sastrería de Muebles se va a tomar como punto de partida un análisis estratégico a tres niveles.

- Estrategia corporativa: abarca los principales objetivos, propósitos y metas que tiene la organización.
- Estrategia de negocio: se basa en la ventaja competitiva, la empresa será competitiva si es capaz de atraer clientes y defenderse de las fuerzas de los competidores.
- Estrategia funcional: se definen planes de actuación que impulsen la ventaja competitiva.

Figura 34. **Niveles de estrategias**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

- **Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa engloba los objetivos generales de la empresa y se va a llevar a cabo por medio de las estrategias funcionales, las cuales se van a establecer posteriormente.

Estrategia corporativa de la empresa: posicionar a la Sastrería de Muebles dentro del mercado mediante el fortalecimiento de sus procesos y optimización de sus recursos, para ofrecer valor agregado en la calidad de los productos y servicios creando una experiencia de compra en los clientes.

- Estrategia de negocios

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos y servicios de la empresa. La estrategia competitiva plantea las siguientes preguntas:

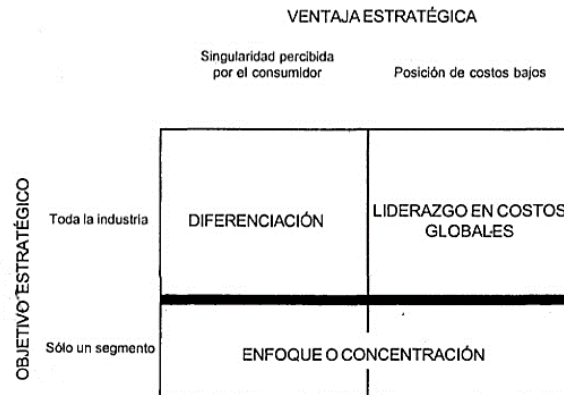
- ¿Se debe competir con base en costos bajos o diferenciar los productos y servicios sobre una base distinta al costo, como la calidad y el servicio?
- ¿Se debe competir frente a frente con los principales competidores por el principal segmento de mercado o enfocarse en un nicho donde se pueda satisfacer un segmento de un mercado?

Michael Porter propone dos enfoques para las estrategias competitivas genéricas: menor costo y diferenciación.

Estos dos enfoques combinados con un objetivo amplio o reducido del mercado, generan las cuatro estrategias genéricas competitivas presentadas a continuación:

Para seleccionar la estrategia competitiva que la empresa debe adoptar se analizará la ventaja competitiva y el ámbito competitivo.

Figura 35. Estrategias genéricas competitivas



Fuente: PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. p. 56.

La ventaja competitiva de menor costo radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.

La ventaja competitiva de diferenciación implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

En la tabla XXXVII aparecen las destrezas y recursos requeridos para cada una de las estrategias competitivas planteadas por Michael Porter, con base en estos, se analizará si la empresa cumple con dichos requisitos para cada una de las estrategias propuestas.

Tabla XXXVII. **Destrezas y recursos requeridos por las estrategias competitivas**

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes
<b>Liderazgo en costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.</li> <li>• Habilidad de ingeniería de procesos.</li> <li>• Supervisión meticulosa de la mano de obra.</li> <li>• Productos diseñados para facilitar su manufactura.</li> <li>• Sistema barato de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riguroso control de costos.</li> <li>• Informes detallados y frecuentes de control.</li> <li>• Organización y responsabilidades bien estructuradas.</li> <li>• Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.</li> </ul>
<b>Diferenciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidas capacidades de <i>marketing</i>.</li> <li>• Ingeniería de productos.</li> <li>• Estilo creativo.</li> <li>• Gran capacidad de investigación básica.</li> <li>• Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad.</li> <li>• Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias.</li> <li>• Cooperación incondicional de otros canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de <i>marketing</i>.</li> <li>• Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas.</li> <li>• Comodidades para atraer mano de obra bien calificada, científicos o personas creativas.</li> </ul>

Fuente: PORTER, Michael. *Ventaja competitiva*. p. 57

En las tablas XXXVIII y XXXIX se presenta el análisis y evaluación del grado de cumplimiento de los requisitos básicos para cada una de las estrategias de competitividad, con el fin de seleccionar la estrategia que más se adecue a la situación de la empresa.

La evaluación de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación se realizó tomando cada una de las destrezas y recursos requeridos y en consenso con los gerentes de la empresa se estableció si la empresa cumple o no con dicho requerimiento.

Tabla XXXVIII. **Evaluación estrategia de liderazgo en costos**

<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>	<b>Cumplimiento de los requisitos en La Sastrería de Muebles</b>	
	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Destrezas y recursos requeridos</b>		
Inversión de capital sostenible y acceso al capital.	X	
Destrezas en ingeniería de procesos.	X	
Supervisión intensa de la mano de obra.		X
Productos diseñados para facilitar su manufactura.		X
Sistema de distribución de bajo costo.	X	
Control estricto en costos.		X
Reportes de control frecuentes y detallados.		X
Organización y responsabilidades estructuradas.		X
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.		X
Porcentaje de cumplimiento para la estrategia.	<b>33 %</b>	<b>67 %</b>

Fuente: elaboración propia.



Tabla XXXIX. Evaluación estrategia de diferenciación

DIFERENCIACIÓN	Grado de cumplimiento de los requisitos en La Sastrería de Muebles	
	Alta	Media
<b>Destrezas y recursos requeridos</b>		
Fuertes capacidades de <i>marketing</i> .	X	
Ingeniería de productos.		X
Talento creativo.	X	
Fuertes capacidades de investigación básica.	X	
Reputación corporativa en calidad o liderazgo tecnológico.	X	
Larga tradición en la industria o combinación única de destrezas.		X
Fuerte cooperación de los canales.		X
Fuerte coordinación entre funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y <i>marketing</i> .	X	
Medición de incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.	X	
Compensaciones para atraer mano de obra altamente capacitada, científicos o personas creativas.	X	
Porcentaje de cumplimiento para la estrategia.	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar una evaluación de ambas estrategias genéricas se puede observar que la empresa tiene un mayor porcentaje de respuesta a los requisitos de la estrategia de diferenciación, contrario a la estrategia de liderazgo en costos.

Una vez determinado que la ventaja competitiva de la empresa es la diferenciación se debe identificar el ámbito competitivo de la misma, si está enfocada en un objetivo reducido o en un objetivo amplio.

La diferenciación de objetivo amplio está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único.

Mientras que el enfoque de diferenciación se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico.

En ambos casos la empresa puede cobrar un precio más alto por sus productos, ya que son considerados únicos y especializados, esta especialidad se puede relacionar con el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, una red de distribuidores o el servicio al cliente.

Figura 36. **Ámbito competitivo**

		Ventaja Competitiva	
		Menor costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Fuente: elaboración propia.

La empresa está dirigida a la población urbana de clase media y alta por lo que la estrategia que debe aplicar es enfoque de diferenciación.

La Sastrería de Muebles aplicará una estrategia de enfoque de diferenciación al añadir al producto una atención personalizada, excelencia en el servicio y una experiencia de diseño que le permita la fidelización de sus clientes.

Con la estrategia corporativa y la estrategia de negocio claramente identificadas, se procede a establecer las estrategias funcionales.

- Estrategias funcionales

Las estrategias seleccionadas serán clasificadas en cuatro perspectivas, esto basado en el modelo de cuadro de mando integral, el cual propone una planificación estratégica que contempla las perspectivas: financiera, de cliente, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera se relaciona con la rentabilidad, el crecimiento de ventas y la mejora de la productividad, las estrategias financieras varían de manera considerable, según la fase del ciclo de vida del negocio. La empresa se encuentra en una fase de crecimiento por lo que las estrategias se centran en el crecimiento de ventas a través de la penetración de mercados, captación de nuevos clientes y con la oferta de nuevos productos o servicios.

La perspectiva de cliente se centra en los segmentos de los clientes y mercados y se enfoca en la satisfacción del cliente a través de los atributos de los productos y servicios. El diseño de las estrategias para esta perspectiva

podrá incluir los atributos del producto, el envío, entrega y servicio al cliente así como la imagen de la marca.

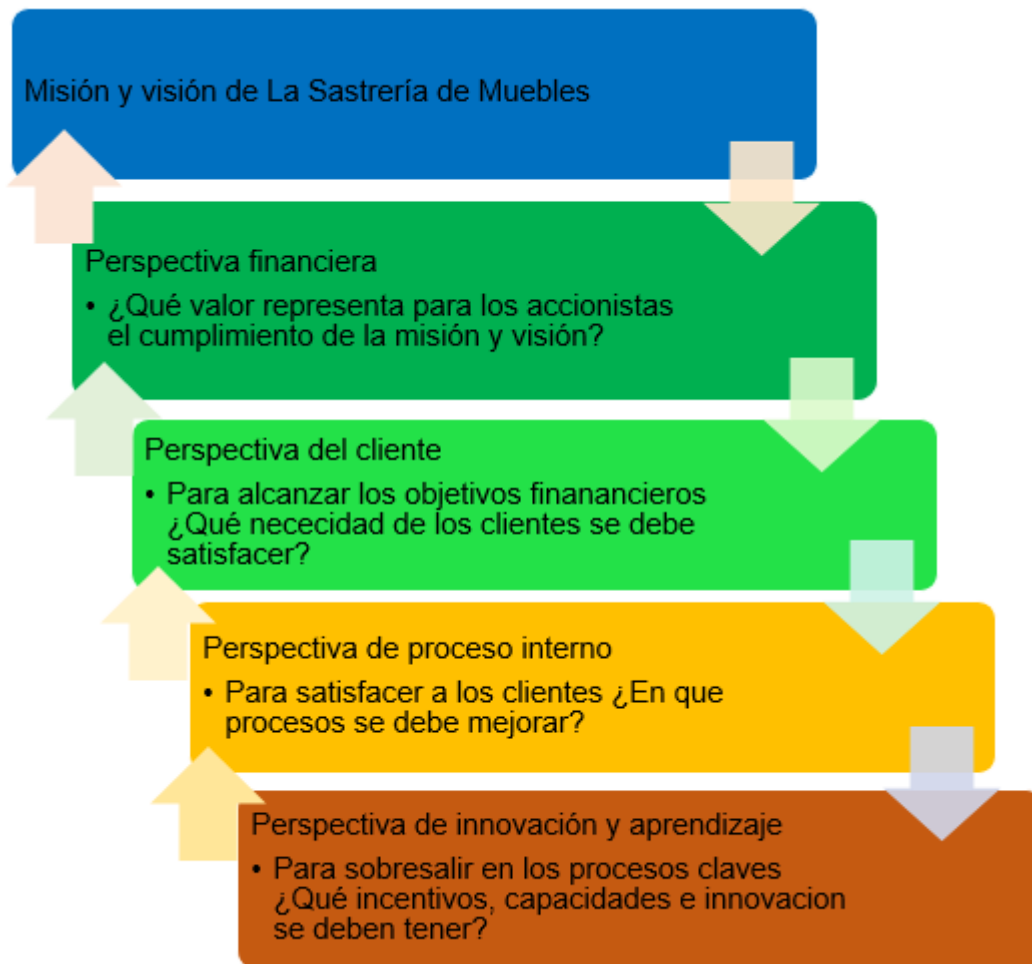
La perspectiva de proceso interno abarca los procesos críticos internos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la empresa. La identificación de proceso e innovación de los procesos existentes son parte de las estrategias que conforman esta perspectiva.

La perspectiva de aprendizaje identifica los recursos que la empresa debe adquirir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, por ejemplo las capacitaciones del personal.

Siguiendo el modelo de CMI se van a establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, a cada uno de estos se les va a asignar un indicador y una meta.

Al asignar metas a corto, mediano y largo plazo para cada uno de los objetivos estratégicos de las perspectivas, se están traduciendo los esfuerzos realizados en los planes de acción en datos que indicarán el grado de cumplimiento de la misión, visión y la estrategia corporativa.

Figura 37. **Modelo de implementación del CMI**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Se presenta la tabla XL donde se encuentran los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas planteadas en el modelo CMI, para responder a la pregunta ¿Cómo se van a conseguir dichos objetivos? Se usarán las estrategias identificadas en el análisis empresarial por medio del FODA y matrices estratégicas y tomado en cuenta las propuestas de valor sugeridas en el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Tabla XL. **Objetivos y estrategias para la perspectiva financiera**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico
Financiera	Crecimiento de los ingresos.	Diseñar canales alternativos de venta e incrementar la fuerza de ventas.	Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en nuevos mercados
	Reducción de costos y mejora de productividad.	Generar un sistema eficiente de gestión de los recursos.	Optimizar los costos operativos con procedimientos efectivos y aprovechamiento de los recursos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Objetivos y estrategias para la perspectiva de clientes**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico
Clientes	Línea de productos.	Expandir la línea de productos.	Diversificar el catálogo de productos con modelos innovadores para satisfacer las preferencias de los clientes.
	Relaciones con los clientes.	Generar una diferenciación a través de una experiencia de compra positiva con excelente atención.	Generar fidelidad de los clientes por medio de una atención personalizada, oportuna y exclusiva.
	Tiempos de entrega.	Cumplir con los tiempos de entrega.	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de la reducción de tiempos de entrega.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Objetivos y estrategias para la perspectiva de procesos**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico
Proceso interno	Gestión de producto.	Expandir la línea de productos.	Ampliar los segmentos de mercado a los que atiende la empresa mediante la captación de nuevos clientes.
	Comunicación.	Comunicar el plan estratégico al personal.	Garantizar que todos los empleados conozcan y entiendan los objetivos, estrategias y organización de la empresa para generar los resultados esperados.
	Servicio postventa.	Implementar servicio postventa.	Implementar servicio postventa para el registro, control y pronta atención de quejas y reclamos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Objetivos y estrategias para la perspectiva de aprendizaje**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico
Aprendizaje	Capacidades de los empleados.	Capacitar al personal.	Incrementar las capacidades profesionales de los empleados.
	Motivación.	Mejorar el ambiente laboral.	Asegurar que el personal se encuentre comprometido y motivado.
	Cultura organizacional.	Implementar una nueva filosofía de planeación estratégica.	Implementar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa a largo plazo.

Fuente: elaboración propia.

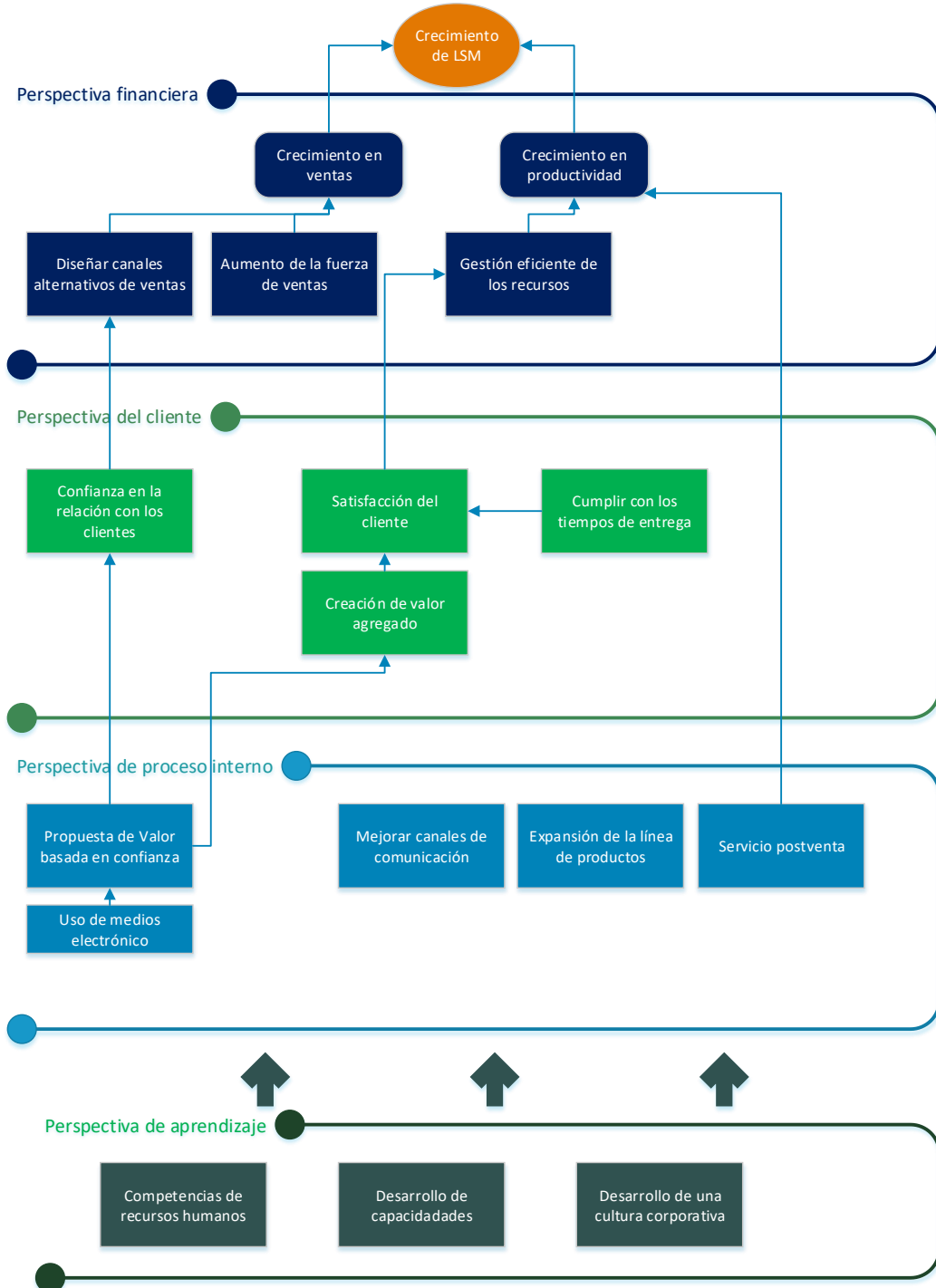
### **2.2.4.3. Mapa estratégico de La Sastrería de Muebles**

El mapa estratégico proporciona una visión general de la estrategia de la empresa a través de una descripción gráfica.

El mapa estratégico sirve para ilustrar cómo interactúan los perfiles financiero, cliente, proceso interno y aprendizaje. Una vez elaborado el mapa funciona como una herramienta de comunicación, permite que todos los involucrados comprendan la estrategia y la implementen con acciones concretas que contribuyan al éxito de la empresa.

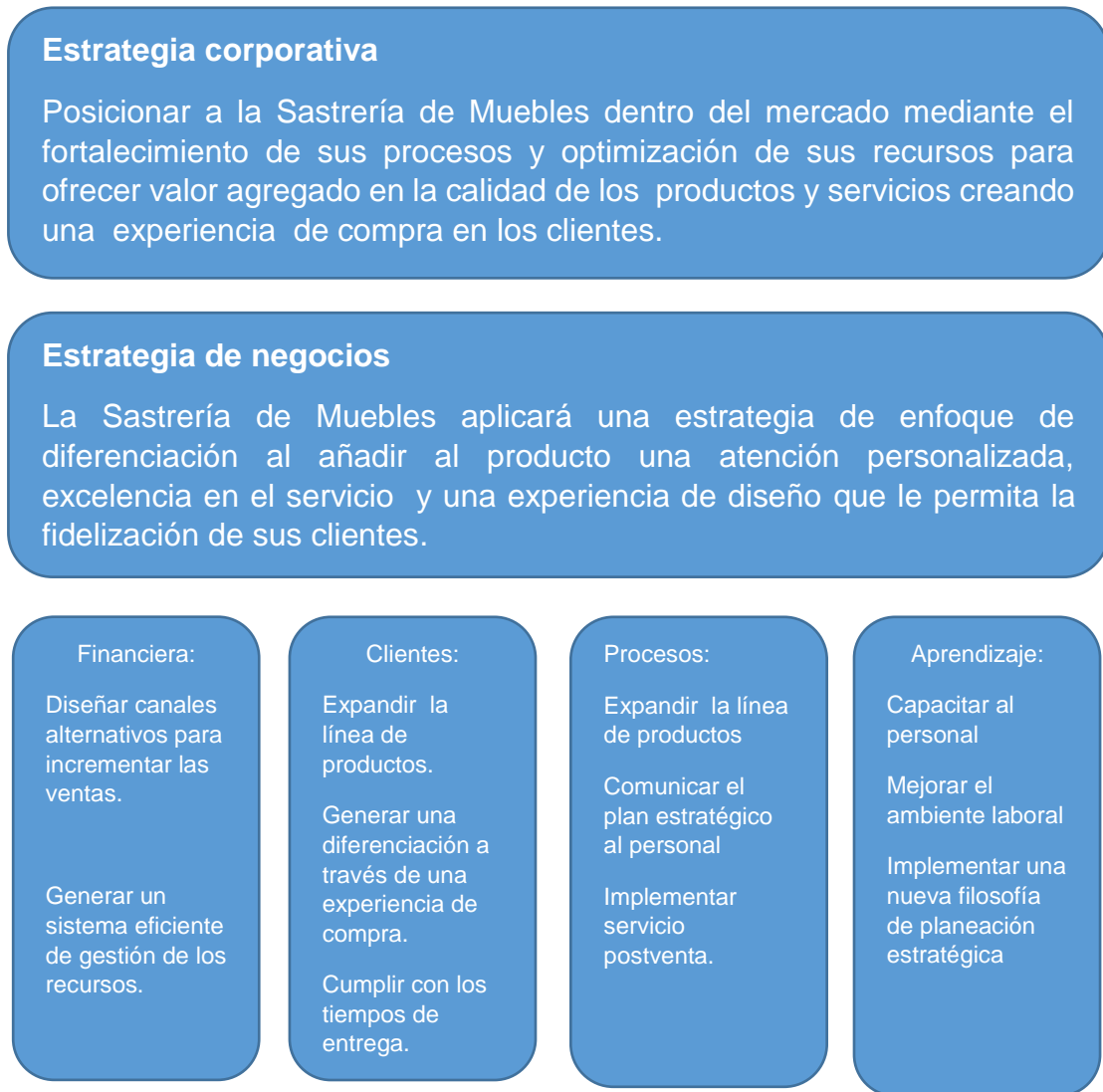


Figura 38. Mapa estratégico de la empresa



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 39. **Resumen de estrategias**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

### 2.2.5. **Plan de acción**

Para cada perspectiva se presentan acciones que encaminarán a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Tabla XLIV. **Plan de acción para la perspectiva financiera**

Eje	Estrategia	Medidas	Medios			
		Indicador	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Crecimiento de los ingresos	Diseñar canales alternativos de ventas	Incremento de ventas	Habilitación de página web.	Gerentes	Mayo 2017	Oct 2017
	Incrementar la fuerza de ventas		Contratación de personal especializado.		Abril 2017	Oct 2017
Mejora de la productividad	Generar un sistema eficiente de gestión de los recursos.	Índice de productividad	Diseño de procesos.	Gerentes	Abril 2017	Oct 2017

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Plan de acción para la perspectiva de cliente**

Eje	Estrategia	Medidas	Medios			
		Indicador	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Línea de productos	Expandir la línea de productos.	Porcentaje de ventas de nuevos productos.	Fabricación de prototipos de nuevos productos.	Diseñadores	Mayo 2017	Mayo 2020
Relaciones	Generar una diferenciación a través de una experiencia de compra positiva con excelente atención.	Porcentaje de recompra de los clientes.	Procedimiento de negociación.	Epesista y dirección de la empresa.	Abril 2017	Mayo 2017
Tiempos de entrega	Cumplir con el tiempo de entrega al cliente.	Tiempo de entrega.	Diseñar formato de control y registro de recepción.	Gerencia de administración y gerencia de producción.	Abril 2017	Junio 2017

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Plan de acción para la perspectiva de procesos**

Eje	Estrategia	Medidas	Medios			
		Indicador	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Gestión del producto	Expansión de la línea de productos.	Porcentaje de nuevos productos.	Diseño y fabricación de nuevas líneas.	Gerentes y diseñadores	Mayo 2017	Dic 2020
Comunicación	Comunicación del plan estratégico a todo el personal.	Porcentaje de conocimiento del plan estratégico.	Diseño canales de comunicación.	Gerentes y epesista	Abril 2017	Junio 2017
Servicio postventa	Implementación de un adecuado servicio de postventa que permita mantener la fidelidad.	Porcentaje de número de quejas.	Proceso postventa.	Gerente administrativo	Abril 2017	Junio 2017

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Plan de acción para la perspectiva de aprendizaje**

Eje	Estrategia	Medidas	Medios			
		Indicador	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Capacidades de los empleados	Capacitación del personal con un enfoque de servicio al cliente.	Nivel de capacidad de los empleados.	Plan de capacitación.	Gerente administrativo	Mayo 2017	Mayo 2018
	Capacitación del personal administrativo con un enfoque de tendencias de diseño.					
Motivación	Mejorar el ambiente laboral.	Porcentaje de rotación del personal.	Desarrollo de un reglamento interno.	Gerente administrativo	Oct 2017	Abril 2018
Cultura	Implementar una nueva filosofía de direccionamiento organizacional orientado a la satisfacción de los clientes internos y externos.	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos	Implementación de un CMI.	Gerentes	Mayo 2017	Mayo 2018

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.5.1. Plan operativo de negocios

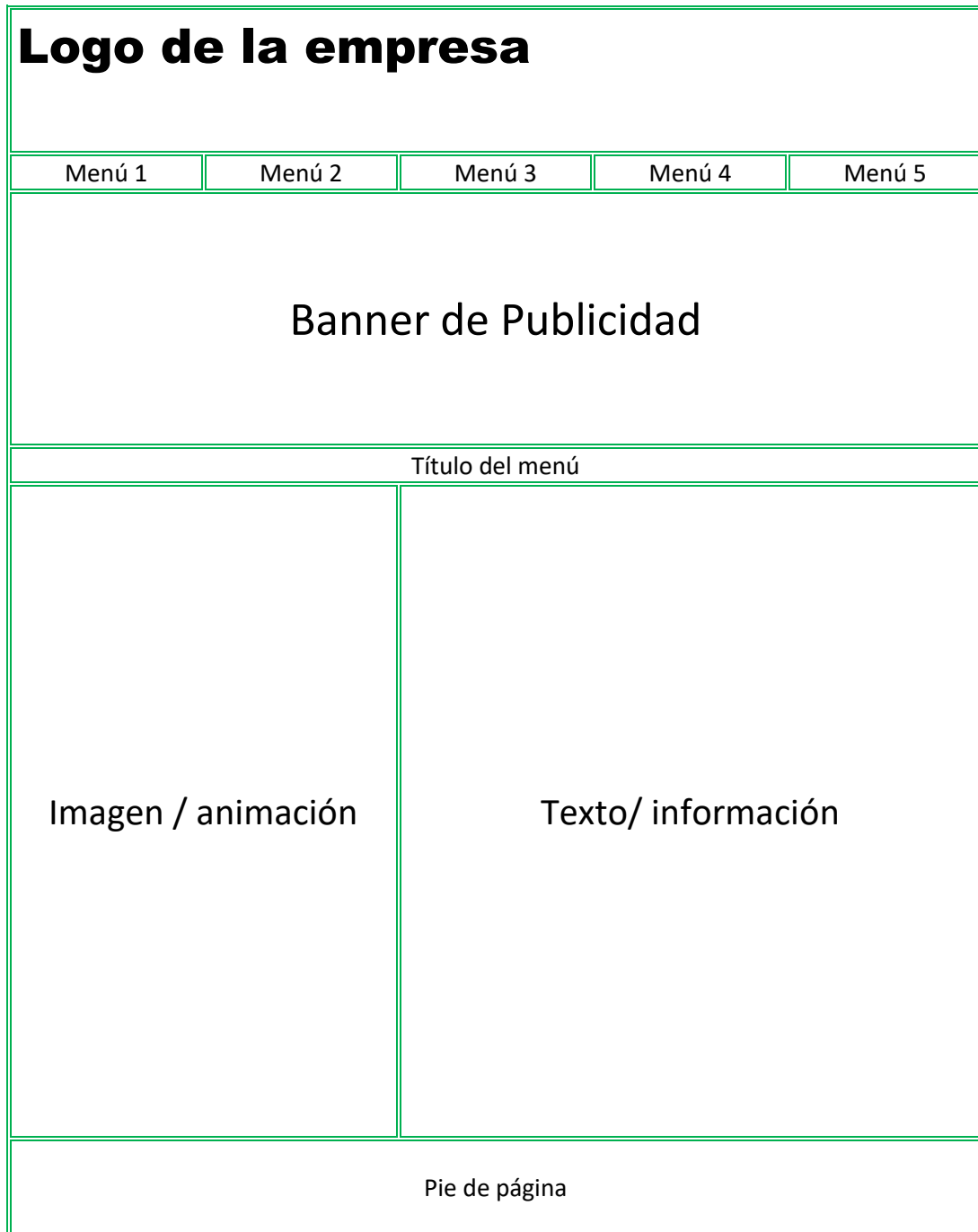
El plan operativo de negocios está compuesto por los planes de acción de la perspectiva financiera planteada por el modelo CMI, el plan de acción: diseñar formatos de control y registro de la perspectiva de clientes y el plan: diseño de procedimiento postventa de la perspectiva de proceso interno.

Tabla XLVIII. **Plan de acción: habilitación de página web**

<b>Responde al objetivo estratégico:</b>			
Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en nuevos mercados.			
<b>Responde a la estrategia:</b>			
Diseñar canales alternativos de ventas.			
<b>Plan de acción:</b>			
<b>Habilitación de página web de la empresa.</b>			
<b>Objetivo del Plan:</b>			
Atraer nuevos clientes y generar ventas por medio del sitio web de la empresa.			
<b>Indicador:</b>	<b>Frecuencia de medición:</b>		
Incremento en ventas	Mensual		
<b>Acciones:</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Plazo:</b>	<b>Responsable:</b>
Diseño del mapa del sitio.	Definición de los elementos que debe incluir la página.	Mayo 2017	Directivos de la empresa.
Búsqueda de empresa especializada en el diseño de sitios web.	Cotizar y seleccionar a la empresa con la mejor oferta para diseñar el sitio web de la empresa.	Mayo 2017	Directivos de la empresa.
Búsqueda de métodos de pago electrónicos.	Investigar los requisitos necesarios para realizar ventas electrónicas; pagos con tarjetas de crédito y débito.	Mayo 2017	Directivos de la empresa.
Selección de métodos de pago electrónicos.	Decidir que métodos de pago electrónico se ven a utilizar y cumplir con los requisitos solicitados.	Junio 2017	Directivos de la empresa.
Diseño de la página web.	Programación de la plataforma del sitio	Julio- Agosto 2017	Empresa especializada.
Personalización de la página web.	Resaltar la marca y sus características dentro de la página web.	Agosto 2017	Directivos de la empresa.
Pruebas del sitio.	Verificar que todos los elementos, opciones y rutas funciones de manera correcta.	Septiembre 2017	Directivos, asesores y diseñadores de la empresa.
Publicitar la página web.	Promocionar la página web de la empresa en sus redes sociales.	Septiembre 2017	Directivos de la empresa.
Habilitación de página web de la empresa.	La página web de la empresa queda habilitada con la opción de compra en línea.	Octubre 2017	Empresa especializada.

Fuente: elaboración propia.

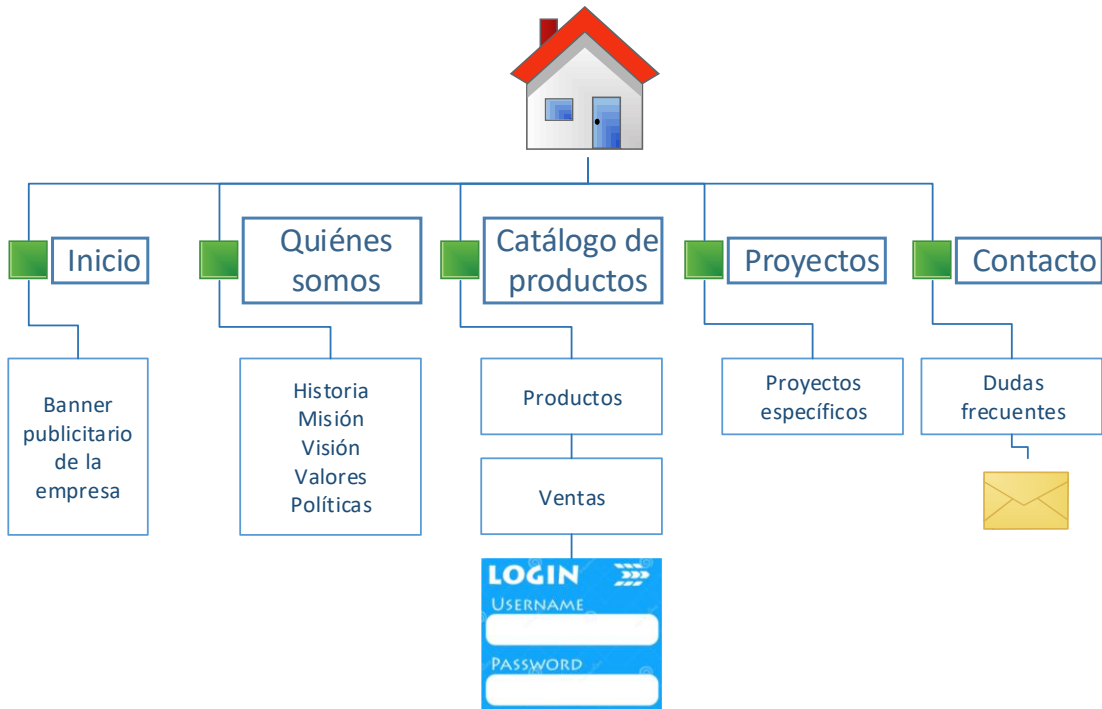
Figura 40. **Bosquejo de página web de la empresa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.



Figura 41. Mapa del sitio web de la empresa




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Tabla XLIX. **Plan de acción: contratación de personal especializado**

<b>Responde al objetivo estratégico:</b>			
Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en nuevos mercados.			
<b>Responde a la estrategia:</b>			
Incrementar la fuerza de ventas.			
<b>Plan de acción:</b>			
<b>Contratación de personal especializado.</b>			
<b>Objetivo del plan:</b>			
Incrementar la capacidad de atención a clientes y generar nuevas relaciones de negocios.			
<b>Indicador:</b>	<b>Frecuencia de medición:</b>		
Incremento en ventas	Mensual		
<b>Acciones:</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Plazo:</b>	<b>Responsable:</b>
Diseñar proceso de reclutamiento, selección y contratación.	Diseño del proceso y flujograma.	Abril 2017	Epesista
Diseñar perfil de puesto y descripción de funciones.	Descripción del puesto de gerentes, asesor de ventas, diseñador, recepcionista, operario y repartidor.	Abril 2017	Epesista
Diseño de entrevista de trabajo.	Diseño de una herramienta de entrevista laboral.	Abril 2017	Epesista
Implementar la gestión de contratación.	Reclutar, seleccionar y contratar personal.	Mayo a Octubre 2017	Gerentes

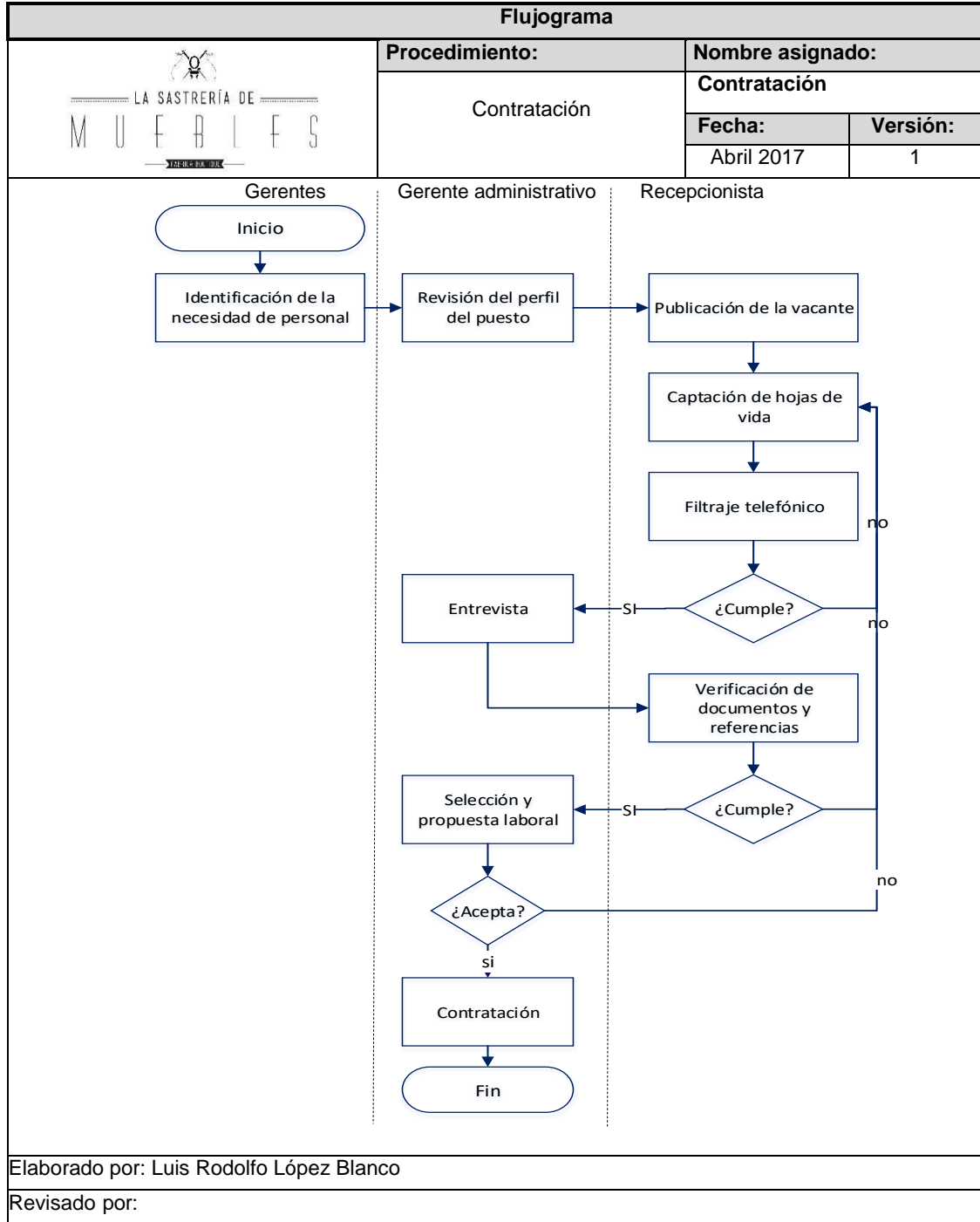
Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Procedimiento de contratación

Descripción del procedimiento				
		<b>Procedimiento:</b>		<b>Código:</b>
		Contratación		PO-1-000
				<b>Fecha:</b>
		Abril 2017		1
<b>Objetivo:</b>				
Incrementar la capacidad de atención a clientes y generar nuevas relaciones de negocios				
<b>Propietario:</b>				
Gerente General				
<b>Alcance:</b>		<b>Entrada(s):</b>		<b>Proveedor(s):</b>
Incrementar la fuerza laboral de la empresa		Perfil de puestos Hojas de vida Entrevistas		Fuente de reclutamiento Aspirantes
		<b>Salida(s):</b>		<b>Cliente(s):</b>
		Personal contratado		Personal de la empresa
Descripción del proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. Generado
1	Identificación de la necesidad de personal.	El responsable de cada área identifica la necesidad de contratar personal.	Responsable del área	
2	Revisión de la descripción y perfil de puesto.	Con base al perfil de puestos se establecen los requisitos.	Gerentes	
3	Publicación de la vacante.	La publicación se hace de forma interna y externa para convocar a los interesados.	Gerentes	
4	Captación de hojas de vida.	Las hojas de vida que cumplan con los requisitos mínimos son seleccionadas.	Gerentes	Hojas de vida
5	Filtraje telefónico.	Se realiza una breve entrevista y si el aspirante cumple con los requisitos se le cita a una entrevista personal.	Recepcionista	
6	Entrevista.	Preguntas directas y específicas del área.	Gerentes	Entrevista
7	Revisión de documentos y referencias.	Validación de la autenticidad de la información.	Recepcionista	
3	Selección y propuesta laboral.	Se selecciona el aspirante que llene el perfil.	Gerentes	
4	Contratación.	Se realiza la contratación.	Gerentes	Contrato laboral
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección		Lapso
1	Contrataciones	Contrato laboral		Semestral
<b>Elaborado por:</b>			Luis Rodolfo López Blanco	
<b>Fecha:</b>			Abril 2017	


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 43. Flujograma de contratación




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 44. Perfil de puesto asesor de ventas

Perfil de puesto			
	<b>Puesto:</b>	<b>Código:</b>	
	Asesor de ventas	DP-1-000	
		<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
	Abril 2017	1	
<b>Área:</b>	Administración		
<b>Objetivo del puesto:</b>	Ofrecer un servicio personalizado a los clientes guiándolos a una experiencia de diseño ofreciendo modelos exclusivos.		
<b>Reporta a:</b>	<b>Personal a su cargo:</b>		
Gerente administrativo	Directos: ---- Indirectos: recepcionista, diseñadores		
<b>Perfil:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Edad: 25 a 35 años	Mínimo 3 años de licenciatura	1 año de experiencia en ventas	
Sexo: Indiferente	Estudios en administración o diseño.	Experiencia en diseño de interiores	
Estado civil: Indiferente	<b>Conocimientos:</b>	<b>Habilidades:</b>	
Localidad: cercana a ciudad	Administración en general	Liderazgo	
	Ventas	Planeación	
	Mercadeo	Creatividad	
	Diseño	Iniciativa	
	Diseño habitacional	Comunicación	
	Atención a clientes	Resolución de problemas	
Descripción de funciones			
Atender las necesidades de los clientes Asesorar al cliente durante su compra Resolver dudas sobre el servicio y productos Realizar la cotización y orden de compra Dar seguimiento al proceso de producción Coordinar el despacho y montaje Dar seguimiento post venta			
<b>Elaborado por:</b>	Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>	Abril 2017		


Fuente: elaboración propia.

Figura 45. Perfil de puesto diseñador

Perfil de puesto				
	<b>Puesto:</b>		<b>Código:</b>	
	Diseñador		DP-2-000	
	<b>Fecha:</b>		<b>Versión:</b>	
Abril 2017		1		
<b>Área:</b>		Administración		
<b>Objetivo del puesto:</b>		Buscar y desarrollar productos nuevos, proponer tendencias y desarrollar muebles basados en las especificaciones de los clientes.		
<b>Reporta a:</b>		<b>Personal a su cargo:</b>		
Gerente administrativo		Directos: ----- Indirectos: recepcionista, operarios		
<b>Perfil:</b>		<b>Escolaridad:</b>		
Edad: 25 a 35 años		Mínimo 3 años de licenciatura		
Sexo: Indiferente		Estudios en diseño, diseño industrial, arquitectura o ingeniería industrial.		
Estado civil: Indiferente		<b>Conocimientos:</b>		
Localidad: cercana a ciudad		Administración en general		
		Ventas		
		Tendencias		
		Mercadeo		
		Diseño de mobiliario		
		Diseño habitacional		
		Atención a clientes		
		<b>Habilidades:</b>		
		Alto grado de sensibilidad a la estética.		
		Liderazgo		
		Planeación		
		Creatividad		
		Iniciativa		
		Comunicación		
		Resolución de problemas		
<b>Descripción de funciones</b>				
<p>Realizar el diseño de muebles con especificaciones del cliente, manteniendo la calidad y el uso eficiente de los recursos.</p> <p>Estar al día con las tendencias mundiales en diseño de muebles y diseño interior.</p> <p>Desarrollar conjuntamente nuevas propuestas con proveedores nacionales e internacionales.</p> <p>Buscar en los nuevos diseños una clara diferenciación con el mercado y una reducción en los costos.</p> <p>Proponer una tendencia definida por año o temporada.</p> <p>Presentar a la directiva de la empresa propuestas de nuevos desarrollos.</p>				
<b>Elaborado por:</b>		Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>		Abril 2017		


Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Perfil de puesto recepcionista

Perfil de puesto			
	<b>Puesto:</b>	<b>Código:</b>	
	Recepcionista	DP-3-000	
		<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
	Abril 2017	1	
<b>Área:</b>	Administración		
<b>Objetivo del puesto:</b>	Atender a los clientes en sus requerimientos de información, controlar la recepción y despacho de correspondencia e información general de la empresa.		
<b>Reporta a:</b>	<b>Personal a su cargo:</b>		
Gerente administrativo y gerente de producción	Directos: ---- Indirectos: repartidor		
<b>Perfil:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Edad: 20 a 30 años	Mínimo 1 años de licenciatura en administración o carreras relacionadas	1 año de experiencia como recepcionista,	
Sexo: femenino		<b>Conocimientos:</b>	<b>Habilidades:</b>
Estado civil: Indiferente	Administración en general Ventas Atención a clientes	Organización Creatividad Iniciativa Comunicación Resolución de problemas Orden y control	
Localidad: cercana a ciudad			
Descripción de funciones			
<p>Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.                      Operar la central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.                      Mantener el orden de la agenda de asesorías, despachos, cobros y actividades de la empresa.                      Realizar actividades administrativas requeridas por los gerentes.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>	Abril 2017		

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. Perfil de puesto operario

Perfil de puesto			
	<b>Puesto:</b>		<b>Código:</b>
	Operario		DP-4-000
			<b>Fecha:</b>
		Abril 2017	1
<b>Área:</b>	Operaciones		
<b>Objetivo del puesto:</b>	Elaboración de todo tipo de piezas relacionadas con la carpintería y elaboración de muebles		
<b>Reporta a:</b>		<b>Personal a su cargo:</b>	
Gerente de producción		Directos: ----- Indirectos: -----	
<b>Perfil:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Edad: 20 a 40 años	Diversificado	3 año de experiencia como carpintero o en elaboración de mobiliario	
Sexo: masculino		<b>Conocimientos:</b>	<b>Habilidades:</b>
Estado civil: Indiferente	Trazado de madera Ensamblaje y armado de muebles Lijado Procesos de acabados en madera Manejo de inventarios	Orden y limpieza	
Localidad: cercana a ciudad		Facilidad para seguir instrucciones	
		Destreza en el manejo de equipo	
		Creatividad	
Descripción de funciones			
En este puesto se realizan todo tipo de funciones relacionadas con la carpintería Manejo y mantenimiento de maquinaria y equipo Limpieza del área de trabajo Manejo de inventario de materia prima Montaje de mobiliario Revisión de materia prima			
<b>Elaborado por:</b>	Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>	Abril 2017		

Fuente: elaboración propia.



Figura 48. Perfil de puesto repartidor

Perfil de puesto			
	<b>Puesto:</b>	<b>Código:</b>	
	Repartidor	DP-5-000	
		<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
	Abril 2017	1	
<b>Área:</b>	Operaciones		
<b>Objetivo del puesto:</b>	Recibir, entregar y remitir muebles y materiales relacionados con las actividades de la empresa.		
<b>Reporta a:</b>	<b>Personal a su cargo:</b>		
Gerente administrativo y gerente de producción	-----		
<b>Perfil:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Edad: 25 a 30 años	Diversificado	1 año de experiencia como repartidor	
Sexo: masculino	<b>Conocimientos:</b>	<b>Habilidades:</b>	
Estado civil: Indiferente	Administración en general	Alto grado de sensibilidad a la estética.	
Localidad: cercana a ciudad	Ventas	Liderazgo	
	Tendencias	Planeación	
	Mercadeo	Creatividad	
	Diseño de mobiliario	Iniciativa	
	Diseño habitacional	Comunicación	
	Atención a clientes	Resolución de problemas	
Descripción de funciones			
<p>Recibir, entregar y remitir los materiales y productos terminados en la ubicación que se le indique.</p> <p>Tramitar los formatos, permisos y documentos necesarios para realizar las entregas.</p> <p>Realizar montaje de mobiliario.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>	Abril 2017		

Fuente: elaboración propia.

Figura 49. Perfil de puesto gerente administrativo

Perfil de puesto			
	<b>Puesto:</b>		<b>Código:</b>
	Gerente administrativo		DP-6-000
			<b>Fecha:</b> Abril 2017
<b>Área:</b>	Administración		
<b>Objetivo del puesto:</b>	Planear, supervisar y controlar los procesos administrativos y financieros que garanticen el óptimo funcionamiento de la empresa.		
<b>Reporta a:</b>	Tiene el mismo nivel jerárquico que el gerente de producción		<b>Personal a su cargo:</b> Todo el personal del área de administración
<b>Perfil:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Edad: 25 a 45 años	Licenciatura en administración de empresas, finanzas.	5 años de experiencia en cargos directivos manejando recursos y áreas administrativas de la empresa.	
Sexo: Indiferente	Estudios relacionados con diseño habitacional, arquitectura o carrera afín.		
Estado civil: Indiferente			
Localidad: cercana a ciudad	<b>Conocimientos:</b> Administración de recursos humanos Contabilidad financiera Finanzas Informática Diseño habitacional	<b>Habilidades:</b> Altos niveles de liderazgo, iniciativa y autonomía. Habilidades matemáticas, lógicas, de control y manejo de personal. Interpretación de estados financieros Diseño y seguimiento de indicadores Elaboración de presupuestos	
Descripción de funciones			
<p>Supervisar el aprovechamiento y asignación de los recursos.                      Revisar el desempeño del personal administrativo.                      Aprobar precios basados en análisis de costos.                      Supervisar y dar seguimiento a los procesos.                      Administrar y controlar la planilla, asegurarse que los puestos cumplan con las responsabilidades asignadas.                      Definir y coordinar las estrategias que debe seguir el área administrativa.                      Gestionar compras de materiales y negociación con proveedores.                      Revisar y aprobar toda documentación referente a la empresa.                      Dar seguimiento al cuadro de mando integral.                      Realizar toda actividad relacionada con su puesto.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>	Abril 2017		

Fuente: elaboración propia.

Figura 50. Perfil de puesto gerente de producción

Perfil de puesto			
	<b>Puesto:</b>		<b>Código:</b>
	Gerente de producción		DP-7-000
			<b>Fecha:</b>
		Abril 2017	1
<b>Área:</b>	Producción		
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones del área de producción garantizando el cumplimiento de los planes de producción con un eficiente uso de los recursos dentro de los estándares de calidad y productividad establecidos.		
<b>Reporta a:</b>	<b>Personal a su cargo:</b>		
Tiene el mismo nivel jerárquico que el gerente administrativo		Todo el personal del área de producción.	
<b>Perfil:</b>	<b>Escolaridad:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Edad: 25 a 45 años	Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería o Arquitectura.	5 años de experiencia en cargos directivos manejando recursos y áreas de producción de la empresa.	
Sexo: Indiferente		<b>Conocimientos:</b>	<b>Habilidades:</b>
Estado civil: Indiferente	Administración de recursos humanos	Altos niveles de liderazgo, iniciativa y autonomía.	
Localidad: cercana a ciudad	Contabilidad financiera y costos de producción	Habilidades matemáticas, lógicas, de control y manejo de personal.	
	Finanzas, control y diseño de la producción	Amplio conocimiento en procesos de manufactura.	
	Informática	Diseño y seguimiento de indicadores.	
	Diseño habitacional	Elaboración de presupuestos.	
Descripción de funciones			
<p>Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de los planes de producción. Debe garantizar el óptimo funcionamiento del producto terminado.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad industrial en la manufactura de los productos.</p> <p>Disminuir y controlar las mermas y reprocesos realizados en la empresa.</p> <p>Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos.</p> <p>Programar actividades de acuerdo al plan de producción</p> <p>Registrar y controlar tiempos de producción y horas laboradas para poder medir el rendimiento de horas hombre</p> <p>Optimizar el espacio industrial, mejorar el flujo de los procesos implementando manuales de buenas prácticas y producción más limpia.</p> <p>Responsable del mantenimiento correctivo y preventivo.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>	Abril 2017		

Fuente: elaboración propia.

Figura 51. Modelo de entrevista de trabajo

Entrevista de trabajo							
	<b>Puesto:</b>			<b>Código:</b>			
				ENT-1-000			
				<b>Fecha:</b>			
<b>Apellidos:</b>							
<b>Nombres:</b>							
<b>Área del puesto:</b>			<b>Entrevistador:</b>				
<b>Perfil:</b>		<b>Escolaridad:</b>		<b>Experiencia:</b>			
Edad:							
Sexo:							
Estado civil:							
Domicilio:							
Documento de identificación:							
		<b>Conocimientos:</b>	<b>Cumple:</b>		<b>Habilidades:</b>	<b>Cumple:</b>	
			Si	NO		Si	No
		1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guía de la entrevista							
Núm.	Pregunta			Anotaciones			
1	¿Cuáles son sus estudios?						
2	¿Está estudiando actualmente?						
3	¿Le gusta lo que está estudiando?						

Continuación figura 51.

<b>4</b>	¿Ha ampliado su formación académica?	
<b>5</b>	¿Cuál es su experiencia laboral?	
<b>6</b>	¿Por qué dejó su último trabajo?	
<b>7</b>	¿Cuál es su pretensión salarial?	
<b>8</b>	¿Cuáles son sus puntos fuertes?	
<b>9</b>	¿Cuáles son sus puntos débiles?	
<b>10</b>	Cuénteme una situación laboral en donde haya resultado con éxito un problema	
<b>11</b>	¿Por qué desea trabajar en la empresa?	
<b>12</b>	¿Por qué debería contratarlo?	
<b>Elaborado por:</b>		Luis Rodolfo López Blanco
<b>Fecha:</b>		Abril 2017


Fuente: elaboración propia.

Tabla L. **Plan de acción: diseño de procedimientos administrativos y fichas de control y registro**

<b>Responde al objetivo estratégico:</b>			
Optimizar los costos operativos con procedimientos efectivos y aprovechamiento de los recursos.			
<b>Responde a la estrategia:</b>			
Generar un sistema eficiente de gestión de los recursos.			
<b>Plan de acción:</b>			
Diseño de procesos.			
<b>Objetivo del plan:</b>			
Incrementar la productividad y reducir costos por medio de la definición de procesos.			
<b>Indicador:</b>		<b>Frecuencia de medición:</b>	
Índice de productividad.		Mensual	
<b>Acciones:</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Plazo:</b>	<b>Responsable:</b>
Diseñar formato de cotización.	Elaborar un formato para llevar un control y registro de las cotizaciones.	Abril 2017	Epesista
Diseñar formato de orden de producción, bosquejo de diseño, recepción de materia prima y producto terminado.	Elaborar un formato para llevar un control y registro de las órdenes de producción.	Abril 2017	Epesista
Diseñar procesos administrativos.	Diseñar procesos y flujogramas de procesos de negociación, recepción, cobro y despacho.	Abril 2017	Epesista
Diseño de proceso de mantenimiento de maquinaria y equipo.	Diagrama de proceso y fichas para un plan de mantenimiento.	Mayo – Junio 2017	Gerente de producción
Implementación de los procesos administrativos.	Implementación, seguimiento y evaluación.	Julio 2017	Gerente administrativo
Diseño de procesos de producción.	Diseñar procesos y flujogramas de procesos de producción.	Agosto- Sep 2017	Gerente de producción
Realizar un estudio de tiempos y movimientos.	Definir tiempos estándares e identificar demoras.	Oct 2017	Gerente de producción


Fuente: elaboración propia.

Figura 52. Formato de cotización

	<b>Cotización núm.</b>		
	<b>Fecha:</b>		
	<b>Asesor:</b>		
	<b>E-mail:</b>		
<b>Cotización</b>	Valida 15 días a partir de la fecha de emisión*		
<b>Facturación</b>			
<b>Contacto:</b>			
<b>Empresa:</b>			
<b>Dirección:</b>			
<b>Teléfono:</b>			
<b>Nit:</b>			
<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>
			<b>Total</b>
	<b>Tiempo de producción:</b>		
	<b>Nota:</b>		
<b>Forma de Pago:</b> 60 % anticipo y 40 % al confirmar detalles. Los pagos se pueden hacer por medio de transferencia bancaria, cheque o efectivo.			
Cuenta:		Nombre:	
<b>La Sastrería de Muebles</b> Guatemala C.A / Ciudad 10112 Teléfono: (502) 22588920 email: lasasteriademuebles@urvika.com.gt www.urvika.com.gt			

Fuente: elaboración propia.


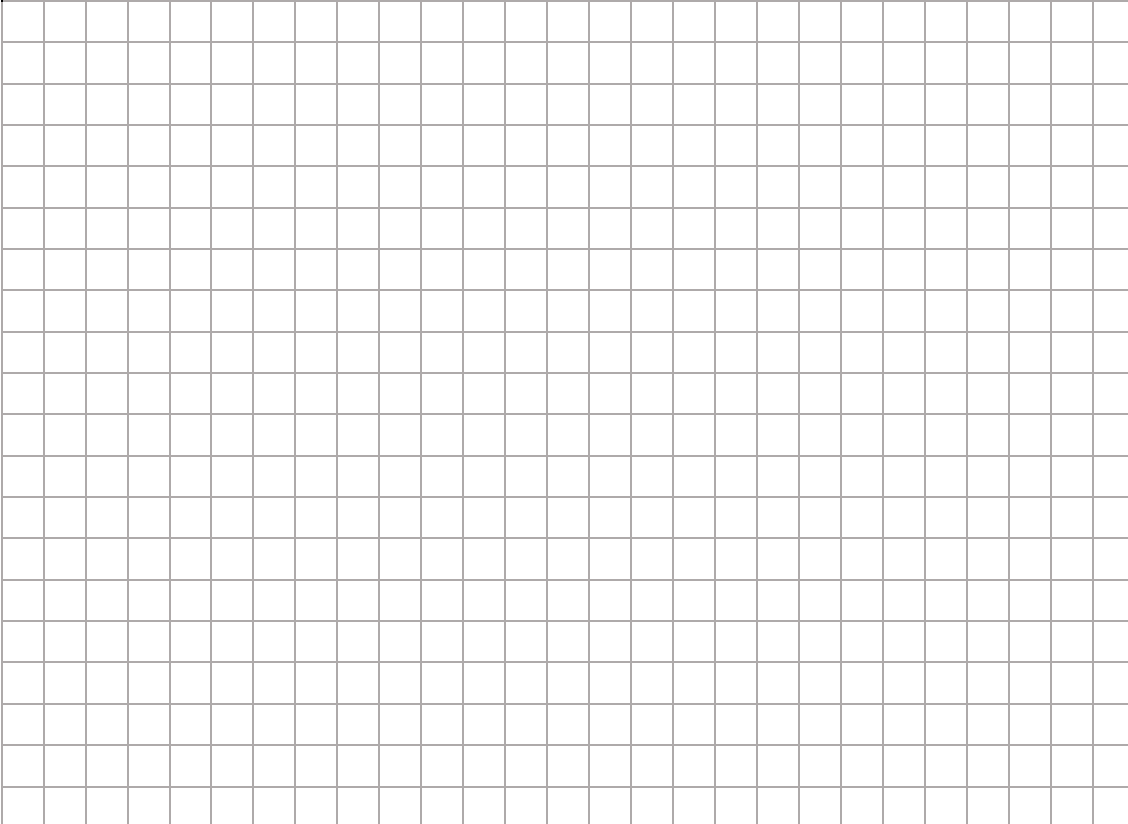
Figura 53. Formato de orden de producción

		Orden de producción		Nombre del responsable:	
		Fecha:		Versión:	
				1	
Orden de producción Núm:					
Cliente:		Fecha de inicio:			
		Fecha de entrega:			
Producto:					
Diseño:					
Características:					
Requerimientos					
Material		Recurso humano		Maquinaria	
Cantidad	Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Descripción

Fuente: elaboración propia.




Figura 54. Formato de bosquejo de diseño

			
<b>Bosquejo del diseño</b>			
Fecha:	Núm. de orden de producción	Cliente:	Fecha de entrega:
Diseñador:			
			
Descripción grafica a escala del diseño			


Fuente: elaboración propia.

Figura 55. Ficha de recepción de materia prima

				Recepción de materia prima													
Mes:						Responsable:											
Fecha	Hora	Producto	Cantidad	Lote	Proveedor	Inspección								Observaciones			
						Calidad		Color		Textura		Empaque					
						B	M	B	M	B	M	B	M				

Fuente: elaboración propia.

Figura 56. Ficha recepción de producto terminado

					Recepción de producto terminado								
Mes:					Responsable quien recibe:								
Fecha	Hora	Producto	Cantidad	Quien entrega	Inspección								Observaciones
					Calidad		Color		Textura		Empaque		
					B	M	B	M	B	M	B	M	


Fuente: elaboración propia.

Figura 57. **Ficha de cliente**

Ficha de cliente			
Asesor:		Número:	
		Fecha:	
Medio por el cual conoció a la empresa:			
Datos generales			
Nombre:		Correo electrónico:	
Dirección:		Otros:	
Número telefónico:			
Datos específicos			
Nit:			
Factura a nombre de:			
Condiciones de pago:			
Condiciones de entrega:			
Observaciones			

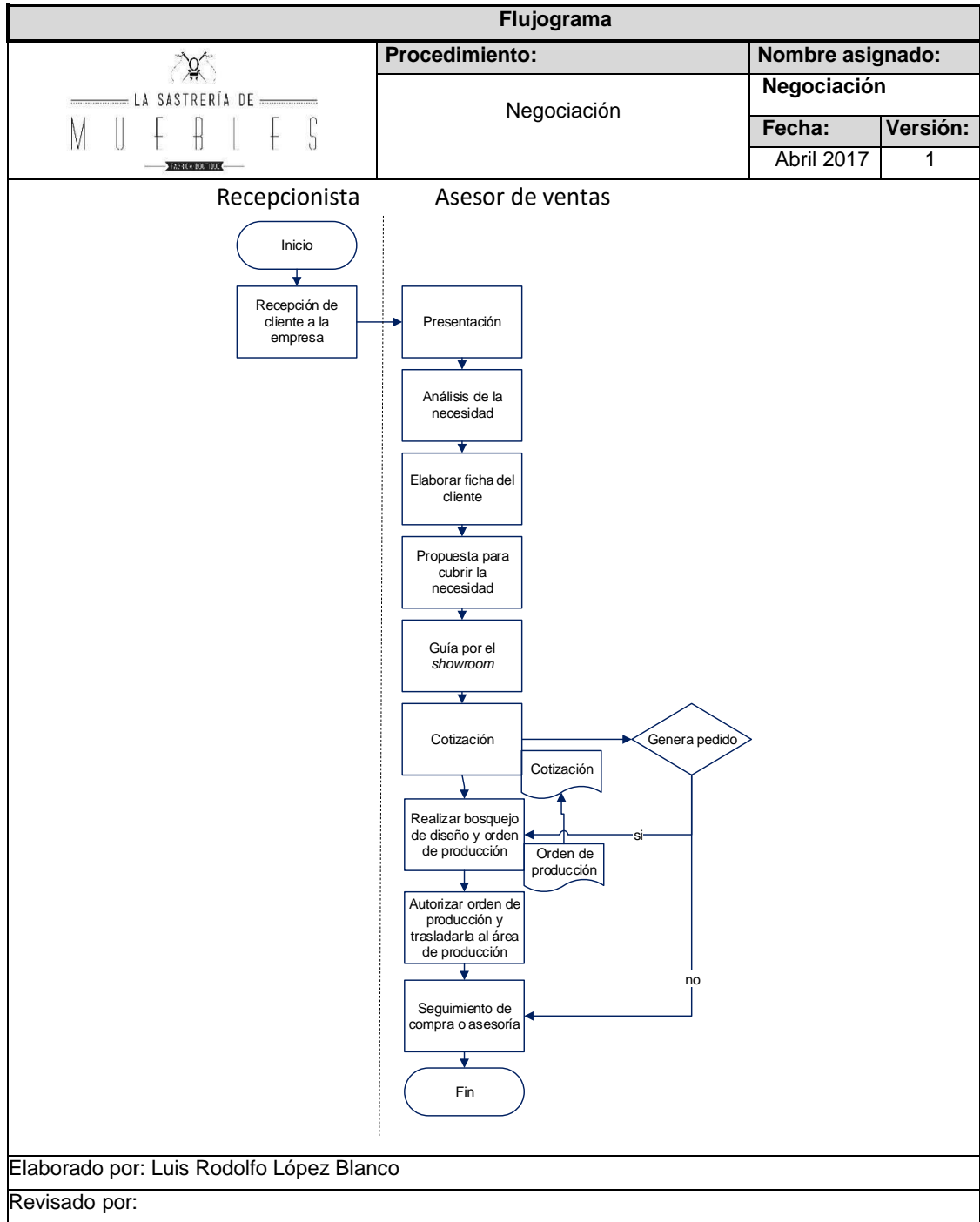
Fuente: elaboración propia.

Figura 58. Procedimiento de negociación

Descripción del procedimiento				
	<b>Procedimiento:</b>		<b>Código:</b>	
	Negociación		PO-2-000	
	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>		
Abril 2017		1		
<b>Objetivo:</b>				
Guiar a los clientes en la experiencia de diseño de La Sastrería de Muebles, ofrecer soluciones a las necesidades informando acerca de los productos y sus características con el fin de generar ventas y dar seguimiento a las mismas.				
<b>Propietario:</b>				
Asesor de ventas				
<b>Alcance:</b>		<b>Entrada(s):</b>	<b>Proveedor(s):</b>	
Asesorar al cliente y guiarlo para generar ventas, desde la captación de clientes hasta el seguimiento postventa o asesoría.		Necesidad del Cliente	Cliente final de La Sastrería de Muebles	
		<b>Salida(s):</b>	<b>Cliente(s):</b>	
		Cliente informado Reporte de asesorías Cotizaciones Orden de producción Fichas de clientes	Cliente final de La Sastrería de Muebles Directivos LSM	
Descripción del proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. Generado
1	Recepción a la empresa.	Bienvenida	Recepcionista	
2	Presentación.	Otorgar generalidades de la empresa.	Asesor	
3	Análisis de la necesidad.	Detectar los requerimientos del cliente.	Asesor	
4	Elaboración de ficha de cliente.	Obtener los datos del cliente.	Asesor	Ficha cliente
5	Presentación de propuesta.	Presentación de diseño del mueble.	Asesor	
6	Guía por el <i>showroom</i> .	Muestra de piezas físicas.	Asesor	
7	Cotización	Elaboración de propuesta.	Asesor	Cotización
8	Bosquejo de diseño y orden de producción.	Diseño de mueble con especificaciones.	Asesor	Orden de prod. Bosquejo diseño
9	Seguimiento.	Seguimiento a la producción o a una nueva asesoría.	Asesor	Reporte de asesoría
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección	Lapso	
1	Asesorías programadas	Reporte de asesorías	Semanal	
2	Asesorías realizadas	Reporte de asesorías	Semanal	
3	Número de clientes	Fichas de clientes	Semanal	
4	Número de cotizaciones	Cotizaciones	Mensual	
5	Ventas	Ordenes de Producción	Mensual	
<b>Elaborado por:</b>			Luis Rodolfo López Blanco	
<b>Fecha:</b>			Abril 2017	


Fuente: elaboración propia.

Figura 59. Flujograma de negociación



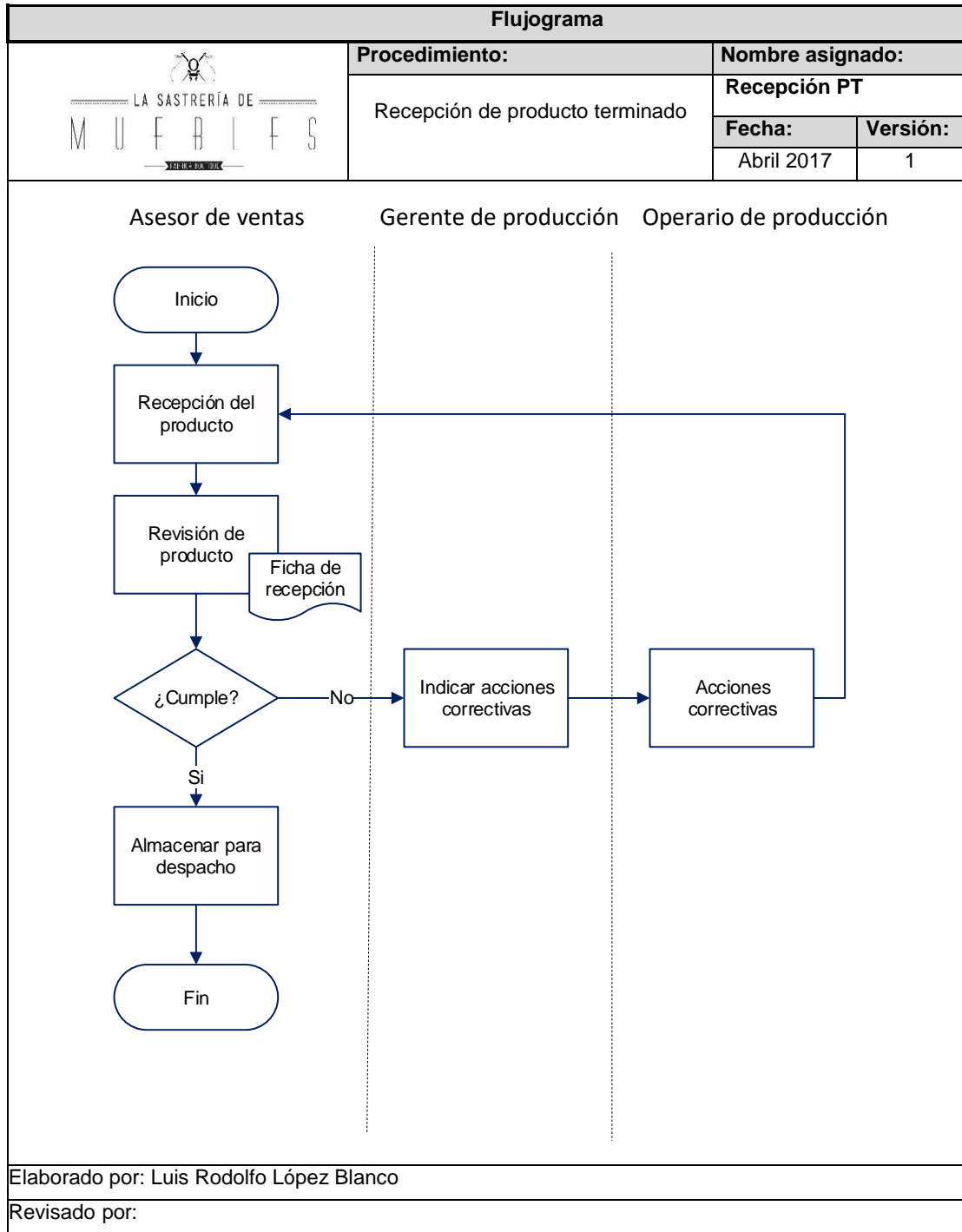
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 60. Procedimiento de recepción de producto terminado

Descripción del procedimiento				
	<b>Procedimiento:</b>		<b>Código:</b>	
	Recepción de producto terminado		Pro-3-000	
	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>		
Abril 2017		1		
<b>Objetivo:</b>				
Asegurar la calidad de los productos por medio del proceso de recepción de productos que cumplan con estándares establecidos por la empresa y los requerimientos del cliente.				
<b>Propietario:</b>				
Asesor de ventas				
<b>Alcance:</b>		<b>Entrada(s):</b>		<b>Proveedor(s):</b>
Recepción, inspección y aceptación del producto terminado. Abarca el área de producción y asesorías de ventas.		Especificaciones del producto Producto terminado		Área de producción
		<b>Salida(s):</b>		<b>Cliente(s):</b>
		Producto terminado Ficha recepción		Área de despacho
Descripción del proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. Generado
1	Recepción del mueble.	El personal operativo hace entrega del mueble terminado.	Asesor de ventas	
2	Revisión del producto.	El asesor de ventas revisa el mueble comparando con la orden de producción.	Asesor de ventas	Ficha de recepción de producto terminado.
4	Aceptación o rechazo del producto.	Según las especificaciones del mueble, este será aceptado o rechazado.	Asesor de ventas	
5	Acciones correctivas.	En caso de ser rechazado se debe indicar que modificaciones realizar.	Asesor de ventas	
6	Almacenar producto conforme.	Si el producto cumple con las especificaciones, es trasladado al área de almacenaje para su posterior despacho.	Asesor de ventas	
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección	Lapso	
1	Número de muebles que cumplen con las especificaciones	Ficha de recepción de producto terminado	Semanal	
2	Número de muebles que cumplen con las especificaciones	Ficha de recepción de producto terminado	Semanal	
<b>Elaborado por:</b>			Luis Rodolfo López Blanco	
<b>Fecha:</b>			Abril 2017	

Fuente: elaboración propia.

Figura 61. Flujograma de recepción de producto terminado




Elaborado por: Luis Rodolfo López Blanco

Revisado por:

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

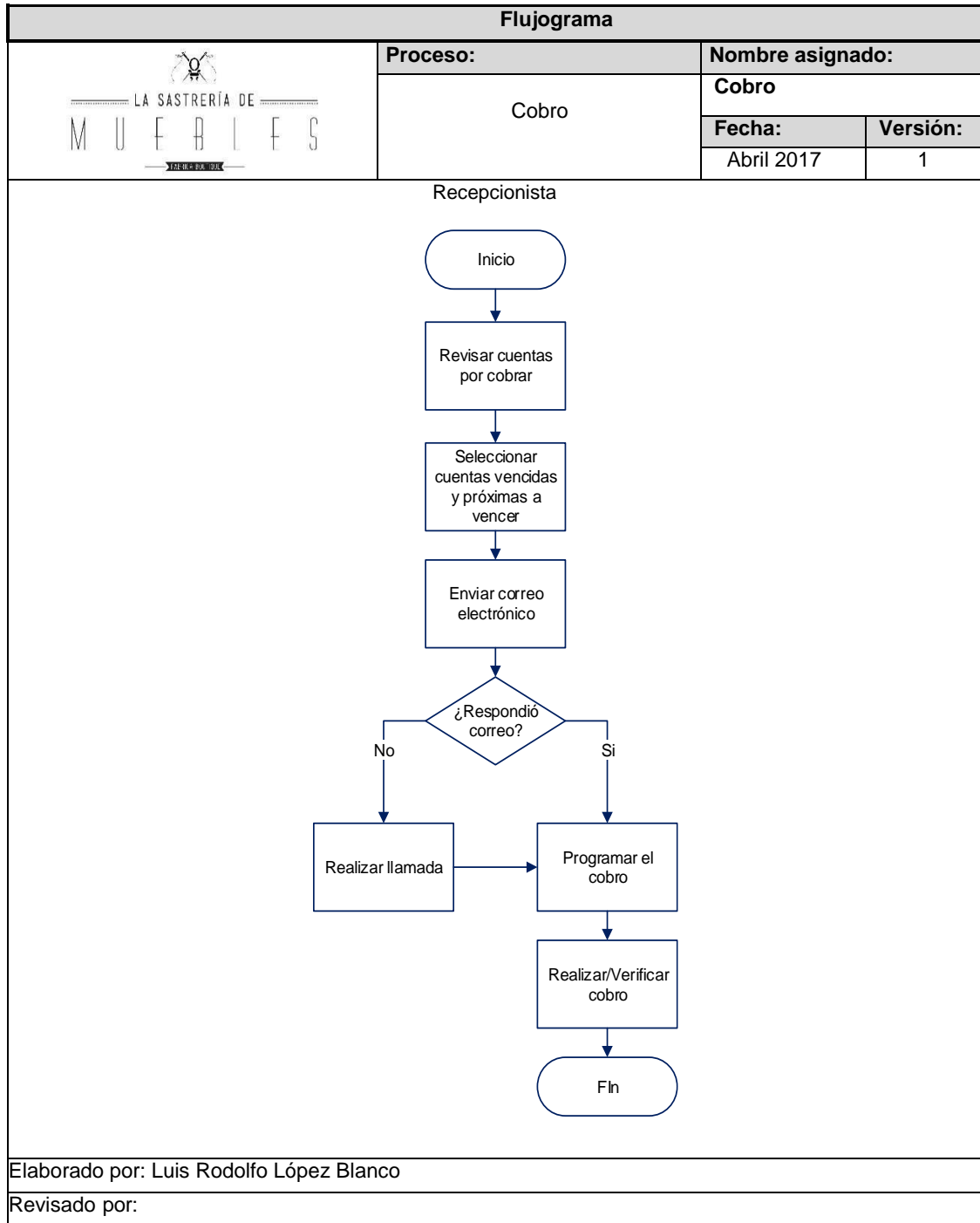


Figura 62. Procedimiento de cobro

Ficha de descripción del procedimiento				
	<b>Procedimiento:</b>		<b>Código:</b>	
	Cobro		Pro-4-000	
			<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
		Abril 2017	1	
<b>Objetivo:</b>				
Hacer más eficiente el proceso de cobro estableciendo el proceso a seguir para identificar, programar y realizar el cobro, previó al despacho del producto.				
<b>Propietario:</b>				
Recepcionista				
<b>Alcance:</b>		<b>Entrada(s):</b>		<b>Proveedor(s):</b>
Recepción, producción y despacho de producto terminado. La verificación del cobro es un factor decisivo para realizar el despacho del mueble.		Estado de cuentas por cobrar Ficha de cliente		Gerente administrativo
		<b>Salida(s):</b>		<b>Cliente(s):</b>
		Facturas		Cliente final
Descripción del Proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. Generado
1	Revisión de cuentas por cobrar.	Con base a las órdenes de producción y pago de anticipos, se enlistan las cuentas pendientes de cobro.	Recepcionista	
2	Seleccionar cuentas vencidas o próximas a vencer.	Las cuentas por cobrar con fechas vencidas o a vencer dentro de los siguientes 15 días se seleccionan.	Recepcionista	
3	Enviar correo electrónico.	Se envía un correo electrónico al cliente recordando la fecha programada para el cobro.	Recepcionista	
4	Realizar llamada.	Si no se obtiene respuesta se realiza una llamada telefónica al cliente para recordarle del cobro.	Recepcionista	
5	Programar cobro.	Se acuerda con el cliente el método de pago.	Recepcionista	
5	Realizar o verificar el cobro.	Se realiza el cobro en la recepción o se verifica en los estados de cuenta bancarios y se emite la factura y envío.	Recepcionista	Factura y envío
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección		Lapso
1	Cobros realizados	Facturas		Quincenal
2	Cuentas por cobrar	Estado de cuentas por cobrar		Quincenal
<b>Elaborado por:</b>			Luis Rodolfo López Blanco	
<b>Fecha:</b>			Abril 2017	


Fuente: elaboración propia.

Figura 63. **Flujograma de cobro**



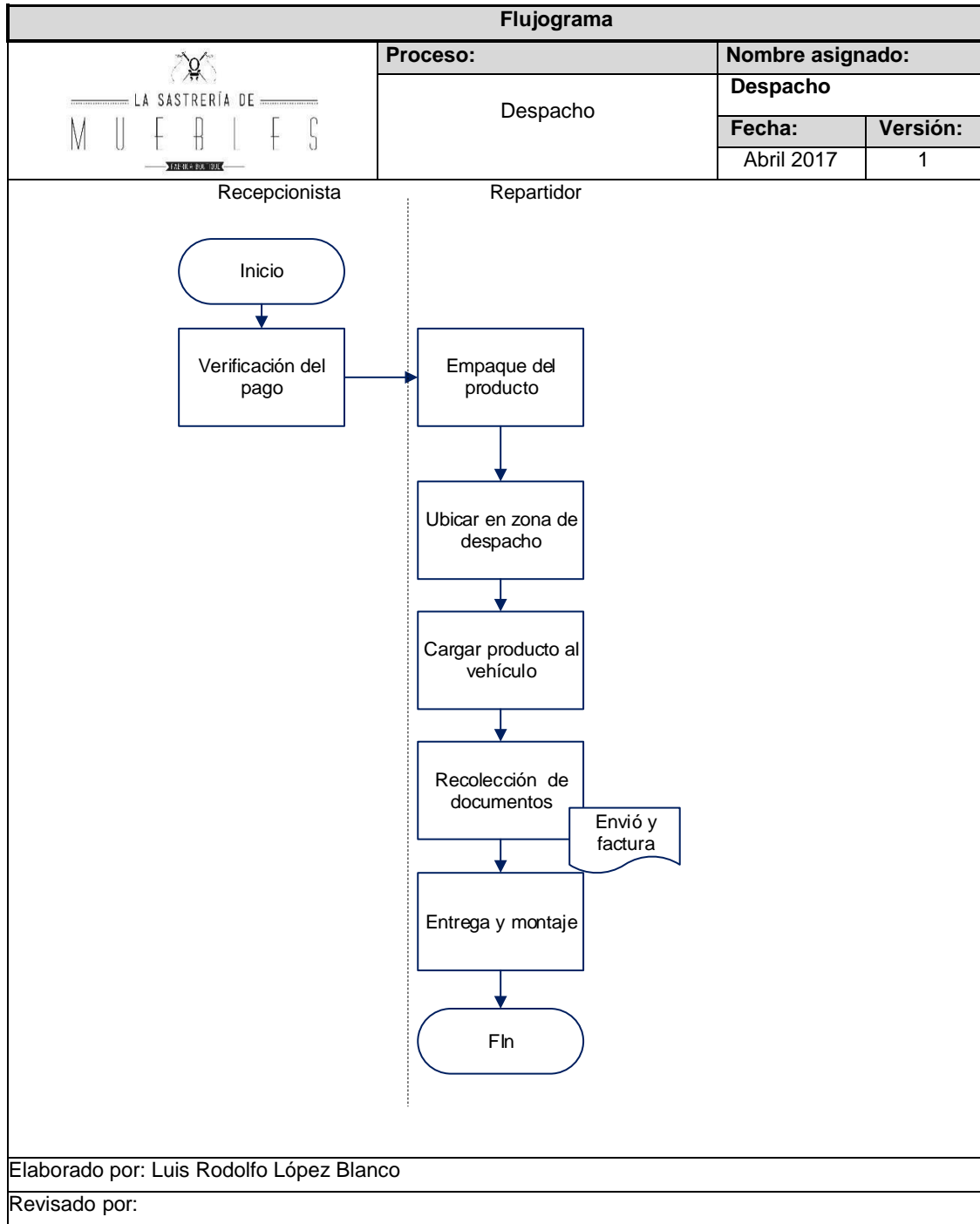
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 64. Procedimiento de despacho

Ficha de descripción del procedimiento				
		<b>Procedimiento:</b>		<b>Código:</b>
		Despacho		Pro-5-000
				<b>Fecha:</b>
		Abril 2017		1
<b>Objetivo:</b>				
Agilizar el proceso de despacho mediante un proceso que disminuya las demoras en los tiempos de entrega.				
<b>Propietario:</b>				
Repartidor				
<b>Alcance:</b>		<b>Entrada(s):</b>		<b>Proveedor(s):</b>
Recepción, producción y despacho de producto terminado. La verificación del cobro es un factor decisivo para realizar el despacho del mueble.		Envió		repcionista
		<b>Salida(s):</b>		<b>Cliente(s):</b>
		Mueble terminado		Cliente final
Descripción del proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. Generado
1	Verificación del proceso de cobro	Se debe validar con el área de recepción que el proceso de cobro esté finalizado.	Repartidor	
2	Empaque del producto	Dependiendo del mueble, el repartidor debe realizar el empaque para proteger el mueble.	Repartidor	
3	Ubicar en la zona de despacho	Se ubica el mueble en la zona destinada para carga y descarga.	Repartidor	
4	Cargar producto al vehículo	Se carga el mueble al vehículo asegurando que no sufra daños durante el transporte.	Repartidor	
5	Recolección de documentos	El repartidor recoge en el área de recepción la factura y envío.	Repartidor	Envío y factura
5	Entrega y montaje	Se transporta el mueble hasta la dirección indicada por el cliente y se deja montado y colocado.	Repartidor y operario de producción	
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección		Lapso
1	Tiempos de entrega	envío		mensual
<b>Elaborado por:</b>		Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>		Abril 2017		


Fuente: elaboración propia.

Figura 65. Flujograma de despacho



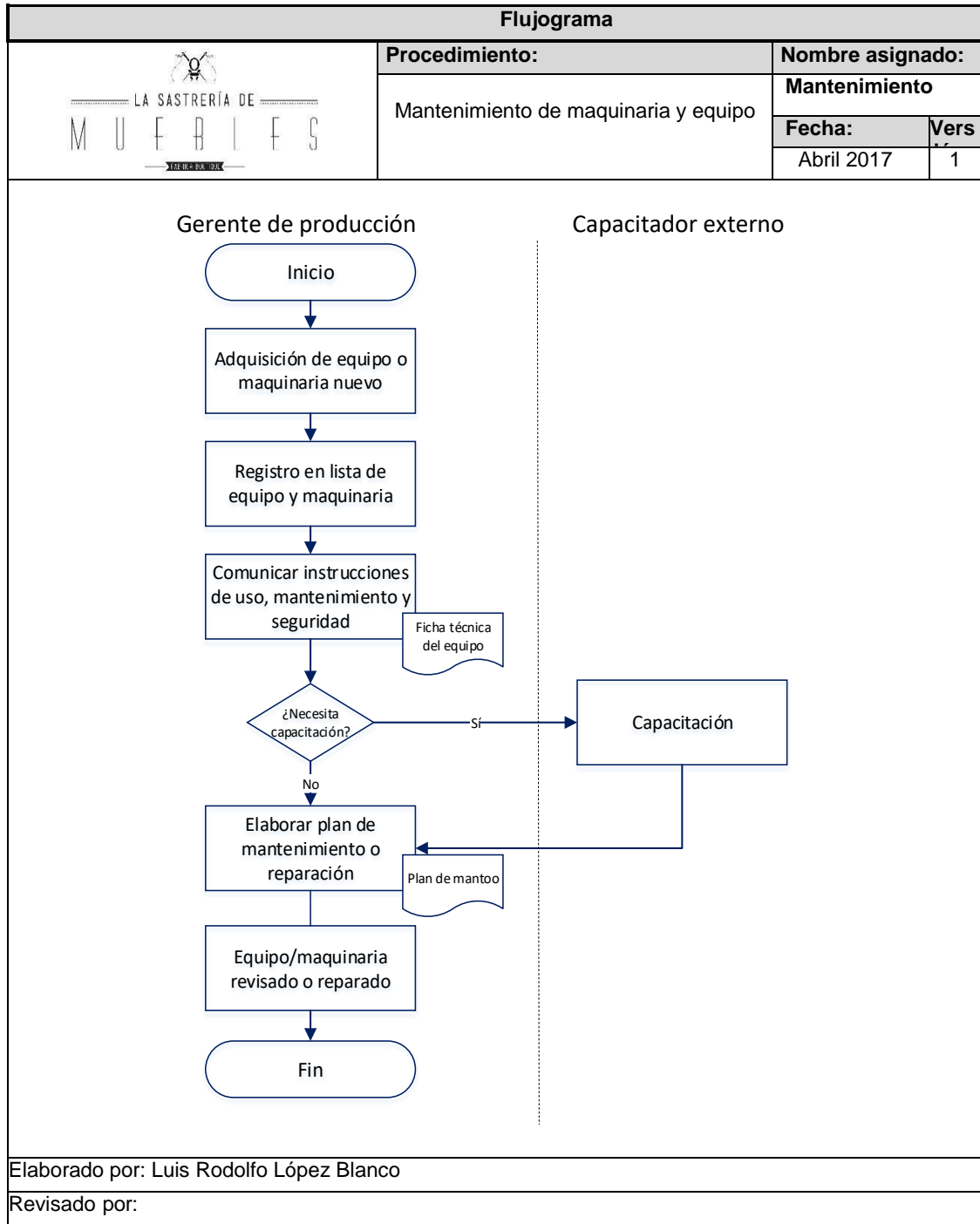
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 66. Procedimiento de mantenimiento de maquinaria

Descripción del procedimiento				
	<b>Procedimiento:</b>	<b>Código:</b>		
	Mantenimiento	Pro-6-000		
		<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>	
	Abril 2017	1		
<b>Objetivo:</b>				
Establecer el modo de actuar ante el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo que tiene impacto sobre la calidad de los productos.				
<b>Propietario:</b>				
Gerente de producción				
<b>Alcance:</b>	<b>Entrada(s):</b>	<b>Proveedor(s):</b>		
Maquinaria para el manejo, corte, elaboración y acabado de los productos.	Necesidad de mantenimiento o reparación	Personal del área de producción		
	<b>Salida(s):</b>	<b>Cliente(s):</b>		
	Mantenimiento o reparación	Área de producción		
Descripción del proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. Generado
1	Adquisición de maquinaria o equipo	Compra de maquinaria o equipo	Gerente de producción	
2	Registro de maquinaria	Se debe registrar en el inventario de activos	Gerente de producción	
3	Comunicar instrucciones de uso, mantenimiento y seguridad	Dar a conocer los detalles técnicos	Gerente de producción	Ficha técnica
4	Capacitación	Si es necesario, capacitar a los involucrados en el uso del equipo	Gerente de producción	
5	Elaboración de plan de mantenimiento	Programar mantenimiento preventivo y registro de reparaciones	Gerente de producción	Listado de maquinaria bajo mantenimiento
6	Verificar que el equipo funcione correctamente	Prueba que el equipo ha sido funciona correctamente	Gerente de producción	
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección	Lapso	
1	Número de maquinaria y equipo	Ficha técnica de equipo	Mensual	
2	Número de equipo y maquinaria bajo mantenimiento	Listado de equipo bajo mantenimiento	Mensual	
<b>Elaborado por:</b>		Luis Rodolfo López Blanco		
<b>Fecha:</b>		Abril 2017		


Fuente: elaboración propia.

Figura 67. **Flujograma de mantenimiento de maquinaria**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 68. **Ficha de maquinaria bajo mantenimiento**

Listado de maquinaria y equipo bajo mantenimiento					
	Fecha:				
	Responsable:				
Maquinaria	Código	Mantenimiento			
		Correctivo		Preventivo	
		Fecha inicio	Fecha Fin	Fecha inicio	Fecha Fin
Elaborado por:	Luis Rodolfo López Blanco				
Fecha:	Abril 2017				

Fuente: elaboración propia.


Figura 69. Ficha técnica de maquinaria

Ficha técnica de máquina/equipo				
	Fecha:			
	Máquina/equipo:			
Fabricante:			Código:	
Fecha de ingreso a la empresa:				
Fecha de fabricación:				
Descripción				
Contactos				
Nombre	Cargo	Empresa	Tel.	Correo electrónico
Elaborado por:		Luis Rodolfo López Blanco		
Fecha:		Abril 2017		

Fuente: elaboración propia.

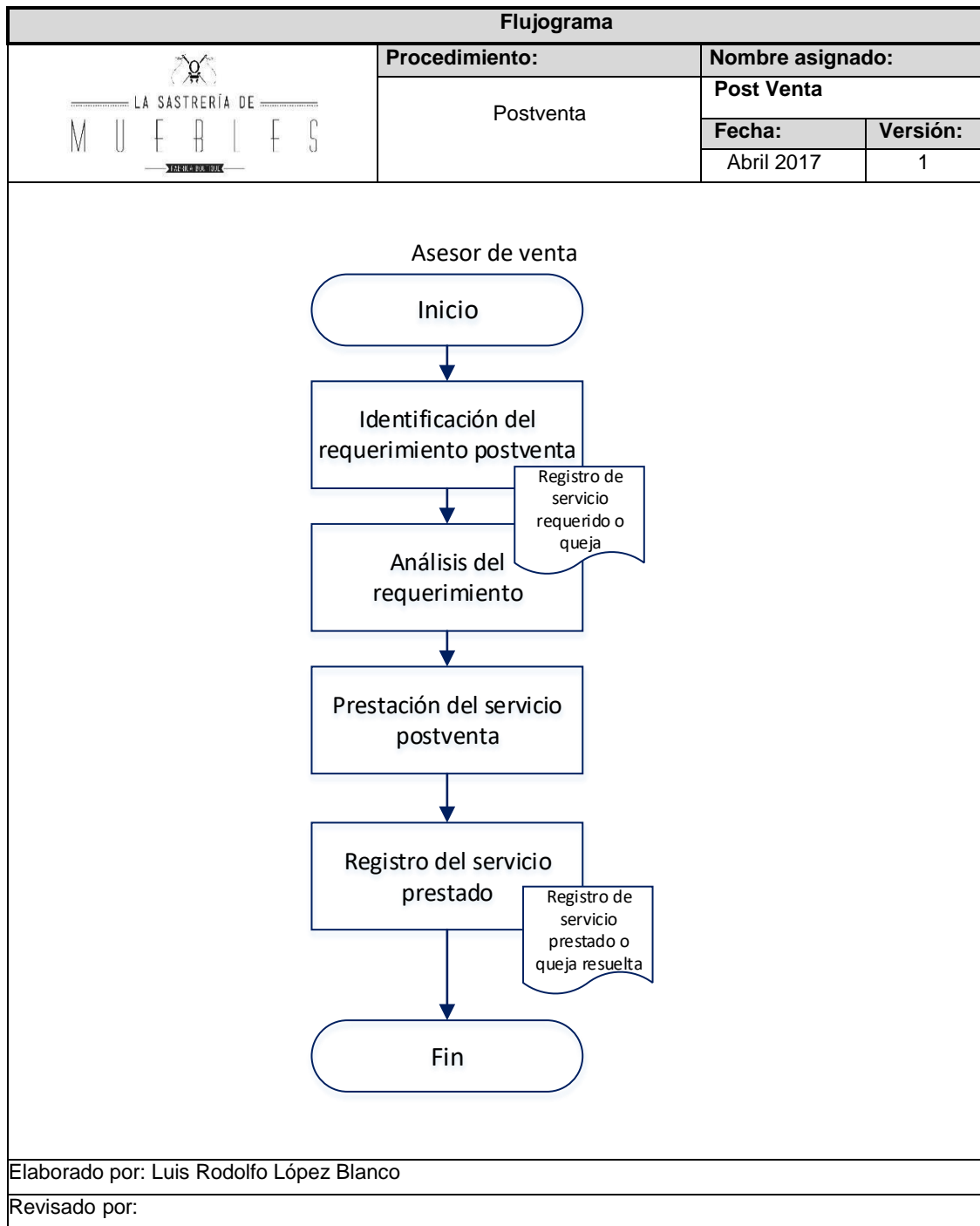


Figura 70. Procedimiento postventa

Descripción del procedimiento				
	<b>Procedimiento:</b>		<b>Código:</b>	
	Postventa		Pro-7-000	
			<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
		Abril 2017	1	
<b>Objetivo:</b>				
Satisfacer los requerimientos del cliente tras la venta o asesoría.				
<b>Propietario:</b>				
Asesor de ventas				
<b>Alcance:</b>		<b>Entrada(s):</b>		<b>Proveedor(s):</b>
Abarca las actividades que impliquen servicios técnicos a productos y seguimiento de los requerimientos del cliente tras la venta.		Necesidad del cliente Queja		Cliente
		<b>Salida(s):</b>		<b>Cliente(s):</b>
		Prestación del servicio Resolución de queja		Cliente final
Descripción del proceso				
Núm.	Actividad	Descripción	Responsable	Doc. generado
1	Identificación de la necesidad o queja.	Recoger, filtrar y clasificar los requerimientos del cliente.	Asesor	Registro de solicitud de servicio o queja.
2	Análisis de la necesidad.	Se establece un período de tiempo para responder al requerimiento y se comunica al cliente.	Asesor	
3	Prestación del servicio post venta.	Solución de la queja, instrucciones de uso, instalación, mantenimiento o reparación.	Asesor	
4	Registro de prestación de servicio.	Documentar la respuesta al requerimiento del cliente.	Asesor	Registro de servicio prestado o queja resuelta.
Indicadores				
Núm.	Indicador	Instrumento o técnica de recolección	Lapso	
1	Número de quejas.	Registro de solicitudes del cliente o quejas.	Semanal	
2	Número de servicios prestados o quejas resueltas.	Registro de prestación de servicio.	Semanal	
<b>Elaborado por:</b>			Luis Rodolfo López Blanco	
<b>Fecha:</b>			Abril 2017	


Fuente: elaboración propia.

Figura 71. Flujograma procedimiento postventa



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Figura 72. Registro de servicio postventa

Solicitud de servicios postventas							
		Fecha:					
		Asesor:					
Tipo de servicio							
Rediseño	1	Modificación	2	Cambio de material	3	Queja	4
Mal Funcionamiento	5	Manto preventivo	6	Mantto correctivo	7	Otros	8
Nombre del solicitante	Fecha	Tipo de servicio	Descripción	Atendido por	Solución		
Elaborado por:		Luis Rodolfo López Blanco					
Fecha:		Abril 2017					

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.5.2. Plan operativo de *marketing*

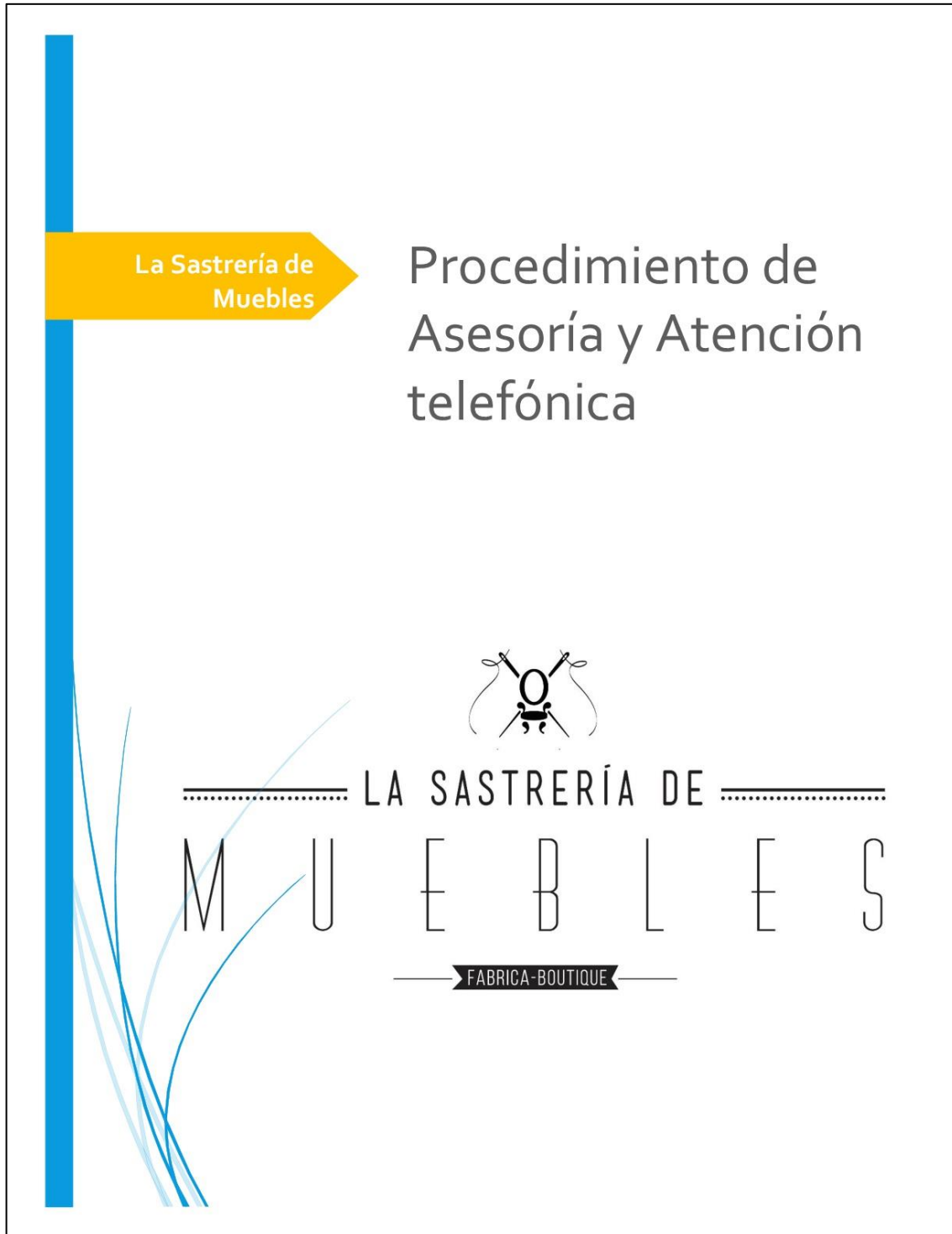
El plan operativo de *marketing* está compuesto por el plan de acción de la perspectiva de clientes: diseño de un procedimiento de negociación planteada por el modelo CMI.

Tabla LI. **Plan de acción: procedimiento de negociación y atención telefónica**

<b>Responde al objetivo estratégico:</b>			
Generar fidelidad de los clientes por medio de una atención personalizada, oportuna y exclusiva.			
<b>Responde a la estrategia:</b>			
Generar una diferenciación a través de una experiencia de compra positiva con excelente atención.			
<b>Plan de acción:</b>			
Diseño de un procedimiento de negociación y atención telefónica.			
<b>Objetivo del plan:</b>			
Contar con una guía para los asesores y recepcionista enfocada a la satisfacción del cliente.			
<b>Indicador:</b>		<b>Frecuencia de medición:</b>	
Porcentaje compra recurrente.		Mensual	
<b>Acciones:</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Plazo:</b>	<b>Responsable:</b>
Procedimiento de recepción.	Guía para recibir a los clientes en el estudio y taller de la empresa.	Abril 2107	Epesista
Descripción del asesor.	Descripción de lo que se espera de un asesor.	Abril 2017	Epesista
Procedimiento de venta.	Guía de negociación y venta.	Abril 2017	Epesista
Procedimiento de atención telefónica.	Guía de atención telefónica a clientes.	Abril 2017	Epesista

Fuente: elaboración propia.

Figura 73. Procedimiento de negociación y atención telefónica



Continuación figura 73.

<b>CONTENIDO</b>	
Procedimiento de recepción.....	2
¿Qué se espera de un asesor? .....	4
Procedimiento de negociación .....	6
Procedimiento de atención telefónica.....	10

Continuación figura 73.

## PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN

### RECEPCIONISTA

Función de la recepcionista:

Darle una cordial bienvenida a cualquier persona que ingresa en las instalaciones de La Sastrería de Muebles y colaborar ágilmente proporcionando la información solicitada.

- La recepcionista es el primer contacto de la institución ante las personas que llegan a las instalaciones o realizan una llamada y por lo tanto deben tener una magnífica apariencia y un excelente trato en las relaciones humanas.
- Sus conocimientos, presentación personal, modales y habilidad para la comunicación verbal y corporal, son características claves para su desenvolvimiento profesional.
- Debe saludar y hacer sentir al usuario que es bien recibido. Pasarlo adelante, ubicarlo o guiarlo en su visita a La Sastrería de Muebles.
- La recepcionista debe tener como hábito una actitud positiva en todas las funciones de su trabajo.
- Debe saber que su papel es clave para que La Sastrería de Muebles proyecte dinamismo, modernización, cordialidad y un excelente servicio ante los usuarios.

Continuación figura 73.

- Bienvenida.
- Preguntar a la persona el asunto de su visita.
- Verificar si se trata de una solicitud o recepción de información.

En el proceso de recepción de información se incluyen actividades de mensajería, recepción de correspondencia y recepción de documentos.

- Registrar el asunto.
- Informar a la persona correspondiente.

En el proceso de dar la información solicitada se presentan distintas situaciones:

- Si se dispone de la información: en este caso se transmitirá de una manera cordial y agradable, cuidando el volumen y el tono de la voz, transmitiendo seguridad y confianza a través del tono y el ritmo de voz, es importante ser concreto y preciso en la información.
- Si no se tiene la información pero se pueda recabar por otros medios: en este caso intentará obtenerla a través del teléfono, contactando con la persona correspondiente, y transmitiendo dicha información al usuario en el menor tiempo posible.
- Si no se tiene la información y no es posible obtenerla en ese momento: en este caso se le facilitará, teléfono y dirección de correo electrónico.
- Ofecer asiento a los clientes.
- Ofrecer una bebida, según lo disponible.
- Notificar al asesor correspondiente.
- Notificar en cuanto tiempo será atendido.



Continuación figura 73.

## ¿QUÉ SE ESPERA DE UN ASESOR?

### 1. CUALIDADES HUMANAS

Los asesores son los representantes de La Sastrería de Muebles, por consiguiente las actitudes hacia la empresa se basan en las impresiones que dejan los asesores.

Para tratar a los clientes de una manera eficiente y eficaz, es necesario que el asesor sepa lo que se espera de él.

### 2. BUENA APARENCIA

Prácticamente todos los clientes se forman un juicio del producto ante todo por su apariencia, del mismo modo se tiende a juzgar los productos por la apariencia de los asesores de ventas, si el asesor muestra una apariencia descuidada o de mal gusto, el cliente lo encontrará ofensivo y dudará de su capacidad para ofrecer asesoría en cuanto a diseño.

*La imagen del asesor no debe distraer la presentación del producto.*

### 3. BUEN HUMOR Y CORDIALIDAD

A los clientes les agrada tratar con asesores cordiales y de buen humor, el proceso de compras para los clientes puede convertirse en una actividad cansada y molesta, especialmente si se trata con asesores con actitudes negativas.

Un trato amable y de buen carácter hace que el cliente se sienta cómodo y vea la experiencia como algo agradable.

### 4. COOPERACIÓN

Una de las cualidades primordiales de un asesor es la cooperación con los clientes. La buena voluntad para servir se aprecia desde el inicio y es sumamente apreciada por los clientes, el cliente que se siente la disposición por parte del asesor para resolver sus necesidades con frecuencia regresa y crea un vínculo con la empresa.

Continuación figura 73.

## 5. INTERÉS

La habilidad para lograr un interés sincero en los demás ayudará al asesor a incrementar las ventas, la clave para lograr una venta es hallar el interés de los clientes.

- Ser cordial.
- Aprender y usar el nombre del cliente.
- Prestar atención cuando el cliente habla.
- Evitar cualquier tipo de discusión.
- Estudiar el punto de vista de los clientes.
- Expresarse en términos ventajosos para el cliente.
- Sentir simpatía hacia el cliente.
- Agradecer la compra hecha.

Continuación figura 73.

## PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN

### ASESOR DE VENTAS

*Un buen asesor debe convertirse en un sastre a medida.*

#### 1. PRESENTACIÓN

##### A. SALUDO INICIAL

- Buenos días; Buenas tardes.
- Bienvenido a La Sastrería de Muebles.

La presentación con los clientes potenciales es el primer paso para concretar una relación comercial, este momento se debe aprovechar para causar una excelente impresión, tomando en cuenta:

- Mostar buena actitud.
- Presentarse diciendo su nombre.
- Guiar a las personas al lugar donde se realizará la asesoría.

#### 2. ASESORIA TÉCNICA

##### A. ANALISIS DE LA NECESIDAD

El sondeo de la necesidad sirve para tener un punto de partida en el proceso de información del cliente, conocer sus motivaciones, características y necesidades facilitará la asesoría.

El sondeo de la necesidad es la parte más importante del proceso de ventas, recabar la información del cliente ayudará a aportar la mejor propuesta que se ajuste a sus necesidades.

*Proponer cualquier cosa sin tener información previa creará una sensación de poca profesionalidad.*

El sondeo de la necesidad es una serie de preguntas inducidas a partir de las cuales se detecta la necesidad del cliente.

Las preguntas deben tener relación con el tipo de mueble, el uso que se le dará, el ambiente en el que será utilizado y en algunos casos si existe un presupuesto límite.

Continuación figura 73.

- El cliente no debe sentirse cuestionado.
- La conversación debe ser lo más natural posible.
- Personalizamos la conversación con cada cliente.
- Utilizar el nombre del cliente.
- Usar palabras positivas.
- Empatizar con el cliente se debe averiguar cuál es el motivo real por el que esta persona ha venido a solicitar.

### **A. FICHA DEL CLIENTE**

Una de las misiones más importantes del asesor, además de perseguir el máximo nivel de satisfacción de los clientes, es conseguir captar el número de clientes reflejado en el plan de negocio

Es importante que la información recopilada del cliente quede registrada para que pueda ser utilizada posteriormente, bajo el consentimiento del cliente, en futuras acciones comerciales y de mercadeo.

- Nombre y apellidos.
- Dirección.
- Teléfono.
- Correo electrónico.

Se debe conocer también de qué manera ha conocido a La Sastrería de Muebles y porqué le ha mostrado interés.

### **C. PROPUESTAS**

Una vez identificada la necesidad el asesor debe proceder a realizar una propuesta de los productos, materiales y diseños que ofrece La Sastrería de Muebles.

Es en esta operación en donde el asesor debe poner en práctica toda su experiencia para ofrecerle al cliente una solución que satisfaga su necesidad.

Se debe tomar en cuenta:

Continuación figura 73.

- Enfocarse exclusivamente en la necesidad del cliente, mientras este no haya tomado una decisión.
- No debe sobrecargar al cliente con información irrelevante.
- Hacer sentir al cliente parte del proceso de diseño y escuchar en todo momento sus sugerencias.

#### **D. GUÍA POR EL SHOWROOM**

Cuando el cliente ya ha decidido una de las propuestas sugeridas por el asesor o tiene una idea bastante clara, se procede a dar una visita por el *showroom* mostrando los productos ya terminados.

Esta operación ayudará al cliente a ver físicamente los productos y para convencerlo de la calidad de los mismos.

#### **3. COTIZACIÓN**

Siguiendo el modelo de cotización se procede a realizar la cotización y la entrega o envío del mismo.

Se debe verificar si el cliente solicita una cotización física o digital.

#### **4. SEGUIMIENTO**

Se debería realizar un seguimiento tanto si la persona que ha hecho la visita ha decidido comprar o no.

Algunos de los elementos de seguimiento que se pueden tener preparados son correos electrónicos.

También se debe volver a establecer un contacto con el nuevo cliente después de las primeras semanas de realizar la compra para ver si todo está correcto o si tiene alguna sugerencia que podamos atender.

En el caso de visitas que no han decidido realizar la compra, se puede hacer algún contacto posterior para averiguar si ya se han decidido o si tienen alguna otra objeción que podamos atender.

Continuación figura 73.

Además, se puede hacer llegar más información de La Sastrería de Muebles o nuevas ofertas y promociones.

## 5. GESTIÓN DE PEDIDOS

Siguiendo el formato de órdenes de producción, cuando un cliente acepta una propuesta debe aceptar todos los términos, debe quedar registrado para su posterior verificación.



Continuación figura 73.

## PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

### ASESOR DE VENTAS - RECEPCIONISTA

Una información telefónica es una llamada de una persona interesada en los servicios de La Sastrería de Muebles. Esta persona es un posible cliente, por lo que la atención que le debemos dar ha de ser personalizada.

*OBJETIVO: CONCERTAR UNA VISITA, NO SE PUEDE VENDER POR TELÉFONO.*

Elementos importantes a tener en cuenta en el momento de realizar una información telefónica:

- Amabilidad.
- Cortesía.
- Cordialidad.
- Paciencia.
- Control del tiempo (máximo 5 minutos).
- Naturalidad.
- Volumen adecuado.

Procedimiento:

- Tres tonos máximos para coger el teléfono.
- Presentación: la Sastrería de Muebles, buenos días le atiende (su nombre), ¿En qué puedo ayudarle?

*Siempre se debe hablar de usted, luego se puede cambiar el trato si se considera oportuno.*

- Identificar al interesado, es muy importante solicitar el nombre.
- ¿Cómo nos ha conocido? Es muy importante para llevar un control de la efectividad de las campañas publicitarias.
- Análisis de las necesidades:

Continuación figura 73.

- Invitación a que visite el *showroom* de La Sastrería de Muebles.
- Proporcionar los horarios de atención.
- Intentar concertar una visita.
- Pedir el teléfono. (Uno o dos teléfonos para poderle llamar en un luego de algunos días).
- Recordar la cita, ¡confirmarla!
- Agradecer la llamada.

11

Fuente: elaboración propia.



### 2.2.5.3. Plan operativo de recursos humanos

El plan operativo de recursos humanos está compuesto por el plan de acción de la perspectiva de aprendizaje: diseño de un plan de capacitación planteado por el modelo CMI y por el diseño de canales de comunicación de la perspectiva de proceso interno, en la tabla LII se detalla el plan.

Tabla LII. **Plan de acción: establecimiento de canales de comunicación interna**

<b>Responde al objetivo estratégico:</b>			
Garantizar que todos los empleados conozcan y entiendan los objetivos, estrategias y organización de la empresa para generar los resultados esperados.			
<b>Responde a la estrategia:</b>			
Comunicar el plan estratégico a todo el personal.			
<b>Plan de acción:</b>			
Establecimiento de canales de comunicación interna eficientes.			
<b>Objetivo del plan:</b>			
Establecer los canales de comunicación dentro de la empresa para que el personal este informado sobre los objetivos estratégicos.			
<b>Indicador:</b>	<b>Frecuencia de medición:</b>		
Nivel de conocimiento del plan estratégico.	Semestral		
<b>Acciones:</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Plazo:</b>	<b>Responsable:</b>
Definir canales de comunicación interna.	Establecer los canales de comunicación interna, su contenido, objetivo y emisor.	Abril-Junio 2017	Epesista

Fuente: elaboración propia.

Figura 74. **Canales de comunicación**

Canal	Contenido	Formal	Informal	Escrita	Oral	Electrónico	Objetivo	Emisor
<b>Memorándum</b>	Disposiciones, dar a conocer la realización de actividades o la ejecución de tareas.	X		X		X	Establecer comunicación de la dirección con los empleados	Gerentes
<b>Teléfono</b>	Asuntos relacionados con el trabajo diario que no requieran constancia escrita y que no precisen		X		X		Aprovechar la fluidez y Efectividad.	Todos
<b>Reuniones</b>	Convocatorias según áreas de trabajo.	X			X		Abordar problemas, planificar procesos decisiones y revisión procedimientos	Gerentes
<b>Entrevistas</b>	Asuntos relacionados con el trabajo diario	X			X		Intercambiar información.	Según el contenido
<b>Correo Electrónico</b>	Todo tipo de información.		X			X	Aprovechar la comunicación fluida de manera masiva.	Todos
<b>Planes, manuales procedimientos</b>	Organización y funcionamiento interno de la empresa.	X		X		X	Promover conocimiento de la gerencia. Acoger y favorecer la adaptación al puesto de Trabajo	Gerentes de área
<b>Ordenes, controles y registros</b>	Requerimientos, datos del funcionamiento	X		X			Establecer requerimientos, pedidos y resultados.	Asesores y gerentes

Fuente: elaboración propia.

#### 2.2.5.4. Plan operativo de operaciones

El plan operativo de operaciones está compuesto por el plan de acción de la perspectiva de proceso interno y de clientes: expandir la línea de productos, en la tabla LIII se detalla el plan.

Tabla LIII. Plan de acción: expansión de línea de productos






<b>Responde a los objetivos estratégicos:</b>			
Diversificar el catálogo de productos con modelos innovadores para satisfacer las preferencias de los clientes y ampliar los segmentos de mercado a los que atiende la empresa mediante la captación de nuevos clientes.			
<b>Responde a la estrategia:</b>			
Expandir la línea de productos.			
<b>Plan de acción:</b>			
Diseño y fabricación de nuevas líneas de productos.			
<b>Objetivo del plan:</b>			
Ampliar el catálogo de productos ofrecidos por la empresa garantizando la calidad y exclusividad, enfocados a la satisfacción al cliente.			
<b>Indicador:</b>	<b>Frecuencia de medición:</b>		
Porcentaje de ventas de nuevos productos	Semestral		
<b>Acciones:</b>	<b>Descripción:</b>	<b>Plazo:</b>	<b>Responsable:</b>
Realizar catálogo de productos.	Ordenar productos por líneas y asignar un código para cada modelo.	Mayo – Julio 2017	Diseñadores
Generación de ideas.	Búsqueda de nuevas ideas o adaptación de otras existentes.	Julio – Sep 2017	Diseñadores y asesores
Elaboración de informe y presentación de ideas.	Los asesores y diseñadores presentan en un informe sus ideas.	Enero 2018	Diseñadores y asesores
Filtración de ideas.	Los gerentes seleccionan las mejores ideas a su criterio.	Enero – Marzo 2018	Gerentes
Estudio de factibilidad.	Uso de métodos de ingeniería para conocer la factibilidad de la idea.	Marzo – Junio 2018	Gerentes
Diseño del producto.	Proceso de diseño de nuevos productos.	Julio – Dic 2018	Diseñadores
Elaboración de prototipos.	Elaboración de un modelo del producto.	Enero 2019	Diseñadores
Presentación de prototipos.	Presentación a los gerentes del prototipo diseñado.	Marzo 2019	Diseñadores Y asesores

Continuación tabla LIII.

Diseño de una estrategia de <i>marketing</i> .	Selección de la estrategia para comercializar el producto que haya cumplido con los requerimientos.	Junio 2019	Gerente administrativo
Desarrollo del producto.	Elaboración del producto.	Julio- Dic 2019	Personal operativo
Pruebas de mercado.	Los asesores ofrecen el nuevo producto para conocer la reacción de los clientes.	Enero – Julio 2019	Gerente administrativo
Comercialización.	Se incluye el producto dentro del catálogo de la empresa.	Enero - Mayo 2020	Asesores

Fuente: elaboración propia.

Figura 75. Ejemplo catálogo de productos

LISTADO DE PRECIOS – BUTACAS-				
PRODUCTO	PRECIO LISTA	PRECIO EXPO	MAYORISTA	
<b>BUTACAS</b>				
	REAL BU01			
	A1 BU02			
	A3 BU03			
	A4 BU05			
	Lineal 1 BU07			

Continuación figura 75.

<b>OTTOMAN</b>		<b>NOMBRE/CODIGO</b>	<b>PRECIO LISTA</b>	<b>PRECIO DE EXPO</b>	<b>MAYORISTA</b>
		<b>SANTIAGO OTT01</b>			

<b>OTTOMANES</b>		<b>NOMBRE/CODIGO</b>	<b>PRECIO LISTA</b>	<b>PRECIO DE EXPO</b>	<b>MAYORISTA</b>
		<b>ARENA OTT02</b>			
		<b>CAPITONEADO OTT03</b>			
		<b>CIRCULAR OTT04</b>			

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

## 2.2.6. Seguimiento y evaluación

Los indicadores son las herramientas se utilizan para medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Para fijar indicadores se van a establecer metas y en base a estas, la variable a medir para controlarlas.

### 2.2.6.1. Indicadores de la estrategia de negocios

Los indicadores de la estrategia de negocios corresponden a los indicadores de la perspectiva financiera planteada por el modelo CMI.

Tabla LIV. Indicadores para la perspectiva financiera

Eje	Estrategia	Medidas			
		Indicador	Operación	Frecuencia	Fuente
Incremento ventas y crecimiento	Diseñar canales alternativos de ventas.	Incremento de ventas.	$\left( \left( \frac{\text{Ventas reales por mes}}{\text{Ventas reales mes anterior}} \right) - 1 \right) * 100$	Mensual	Facturas
	Incrementar la fuerza de ventas.	Incremento de ventas.			Proyección de ventas
Incrementar rentabilidad	Generar un sistema eficiente de gestión de los recursos.	Incremento del índice de productividad.	$\left( \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{costos netos}} \right) - 1 \right) * 100$	Mensual	Balance general

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.6.2. Indicadores de la estrategia de mercadeo

Los indicadores de la estrategia de negocios corresponden a los indicadores de la perspectiva de clientes planteada por el modelo CMI.

Tabla LV. Indicadores para la perspectiva de cliente

Eje	Estrategia	Medidas			
		Indicador	Operación	Frecuencia	Fuente
Línea de productos	Expandir la línea de productos.	Porcentaje de ventas de nuevos productos.	$\left( \left( \frac{Ventas\ nuevos\ productos}{Ventas\ totales} \right) * 100 \right)$	Mensual	Facturas
Relaciones con los clientes	Generar una diferenciación a través de una experiencia de compra positiva con excelente atención.	Porcentaje de recompra de los clientes.	$\left( \left( \frac{Clientes\ recompra}{Total\ clientes} \right) * 100 \right)$	Mensual	Reporte de ventas
Tiempos de entrega	Cumplir con el tiempo de entrega al cliente.	Tiempo entrega.	Días desde que se emitió la orden de producción hasta que se entrega en el domicilio asignado por el cliente	Semestral	Registro de despacho

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.6.3. Indicadores de la estrategia de recursos humanos

Los indicadores de la estrategia de negocios corresponden a los indicadores de la perspectiva de aprendizaje planteada por el modelo CMI.



Tabla LVI. **Indicadores para la perspectiva de aprendizaje**

Eje	Estrategia	Medidas			
		Indicador	Operación	Frecuencia	Fuente
Capacidades de los empleados	Capacitación del personal con un enfoque de servicio al cliente.	Nivel de capacidad de los empleados.	Resultado de las evaluaciones	Semestral	Evaluaciones
	Capacitación del personal administrativo con un enfoque de tendencias de diseño.				
Motivación	Mejorar el ambiente laboral.	Porcentaje de rotación del personal.	(# de empleados desertores/ #total de empleados)*100	Semestral	Registro de empleados
Cultura	Implementar una nueva filosofía de direccionamiento organizacional orientado a la satisfacción de los clientes internos y externos.	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos.	(# de objetivos alcanzados / # objetivos planeados) *100	Anual	Evaluación plan estratégico

Fuente: elaboración propia.

#### 2.2.6.4. **Indicadores de la estrategia de operaciones**

Los indicadores de la estrategia de negocios corresponden a los indicadores de la perspectiva de procesos planteada por el modelo CMI.

Tabla LVII. **Indicadores para la perspectiva de procesos**

Eje	Estrategia	Medidas			
		Indicador	Operación	Frecuencia	Fuente
Gestión de producto	Expansión de la línea de productos.	Porcentaje de nuevos productos	$\left( \left( \frac{\text{Nuevos productos}}{\text{programados}} \right) * 100 \right)$	Semestral	Reporte de nuevos productos
Comunicación	Comunicar el plan estratégico a todo el personal	Porcentaje de nivel de conocimiento del plan estratégico.	$\left( \left( \frac{\text{informados}}{\text{Total empleados}} \right) * 100 \right)$	Semestral	Auditoria interna
Servicio postventa	Implementación de un adecuado servicio de postventa que permita mantener la fidelidad	Porcentaje de número de quejas.	$\left( \left( \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Total clientes}} \right) * 100 \right)$	Mensual	Ficha servicio postventa

Fuente: elaboración propia.

- **Metas del cuadro de mando integral**

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y los indicadores, se plantean metas, las cuales servirán para cuantificar y calificar el cumplimiento de dichas metas.

El CMI propone un sistema de asignación de colores, haciendo referencia a un semáforo, en donde el color verde indica el cumplimiento de la meta, el amarillo indica que la empresa está cerca del cumplimiento de la meta y el color

rojo indica que la meta no se está alcanzando y se deben revisar los planes de acción seleccionados para el cumplimiento de su objetivo estratégico.

Tabla LVIII. **Metas para la perspectiva financiera**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Acciones	Metas					Responsable de la meta
						2017 (X1)	2018 (X2)	2019 (X3)	Variación respecto al año1		
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Diseñar canales alternativos para incrementar las ventas	Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional	Incremento de ventas	Habilitación de página web	10 %	15 %	20 %	X1>=10 % 10 %>X1>=7 % X1<7 %	Asesor de ventas	
		Incrementar la fuerza de ventas			Contratación de personal especializado						
	Reducción de costos/Mejora de la productividad	Generar un sistema eficiente de gestión de los recursos	Optimizar los costos operativos con procedimientos efectivos y aprovechamiento de los recursos	Incremento del índice de productividad	Diseño de procesos	5 %	6 %	7 %	X1>=5 % 5 %>X1>=3 % X1<3 %	Gerentes	

Fuente: elaboración propia.

Para la perspectiva financiera se toma como meta para el primer año un aumento del 10 % en las ventas, basado en el historial de ventas de la empresa; para el segundo y tercer año se fija como meta un crecimiento del 5 % respecto al año anterior, tomando en cuenta el ciclo de vida de los productos, se espera que los productos de la empresa continúen en la etapa de crecimiento de una forma constante.

Para el índice de productividad se fija como meta un crecimiento del 5 % en el primer año, ya que durante el mismo se implementarán los procesos diseñados en el plan estratégico: para el segundo año y tercer año se fija un crecimiento del 1 % respecto al año anterior.

Tabla LIX. **Metas para la perspectiva de cliente**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Acciones	Metas				Variación respecto al año1	Responsable de la meta
						2017 (X1)	2018 (X2)	2019 (X3)			
Clientes	Línea de productos	Expandir la línea de productos	Diversificar el catálogo de productos con modelos innovadores para satisfacer las preferencias de los clientes	% De ventas de nuevos productos	Fabricación de prototipos de nuevos productos	5 %	15 %	25 %	● X1>=5 % ● 10 %>X1>= 7 % ● X1<7 %	Asesor de ventas	
	Relaciones con los clientes	Generar una diferenciación a través de una experiencia de compra positiva con excelente atención	Generar fidelidad de los clientes por medio de una atención personalizada, oportuna y exclusiva	% Recompra de los clientes	Procedimiento de negociación	8 %	10 %	12 %	● X1>=8% ● 8%>X1>=5% ● X1<5%	Gerente administrativo	
	Tiempos de entrega	Cumplir con los tiempos de entrega	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de la reducción de tiempos de entrega	Tiempo de entrega	Diseñar formato de control y registro de recepción	35 días	33 días	30 días	● X1<=35 días ● 38>=X1>35 ● X1>38	Gerente de producción	

Fuente: elaboración propia.

Para el primer año se fija como meta que el 5 % de las ventas totales sean generadas por los productos nuevos lanzados durante ese período, se estable como meta que el porcentaje de los clientes que compran nuevamente aumente un 8 %; los tiempos de entrega durante el primer año deberán ser menores de 35 días e ir disminuyendo constantemente.

Tabla LX. **Metas para perspectiva de procesos**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Acciones	Metas				Variación respecto al año1	Responsable de la meta
						2017 (X1)	2018 (X2)	2019 (X3)			
Proceso interno	Gestión de producto	Expandir la línea de productos	Ampliar los segmentos de mercado a los que atiende la empresa mediante la captación de nuevos clientes	% Número de nuevos productos	Diseño y fabricación de nuevas líneas	20 %	35 %	50 %	● X1>=20 % ● 20 %>X1<=15 % ● X1<15 %	Gerente de producción	
	Comunicación	Comunicar el plan estratégico al personal	Garantizar que todos los empleados conozcan y entiendan los objetivos, estrategias y organización de la empresa para generar los resultados esperados.	% Nivel de conocimiento del plan estratégico	Diseño canales de comunicación	85 %	90 %	100 %	● X1>=85 % ● 85 %>X1>=80 % ● X1<80 %	Gerentes	
	Servicio post venta	Implementar servicio post venta	Implementar servicio post venta para el registro, control y pronta atención de quejas y reclamos	% Número de quejas	Proceso postventa	10 %	7 %	5 %	● X1<=10 % ● 10 %>X1<=12 % ● X1>12 %	Asesor de ventas	

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje de nuevos productos lanzados durante el primer año se fija en 20 % del total de los productos de la empresa, con un crecimiento del 15 % cada año, tomando en cuenta que la empresa aplicará una estrategia de diferenciación basada en la calidad e innovación de sus productos.

El conocimiento del plan estratégico de parte del personal de la empresa durante el primer año se fija en un 85 %, aumentando para el tercer año a un 100 %, esto significa que todos los colaboradores de la empresa deben conocer con exactitud los objetivos y estrategias adoptados por la empresa.

La meta del primer año para el porcentaje de quejas es de un 10 % respecto a las ventas totales, disminuyendo en 3 % en el segundo año y un 2 % en el tercero respecto al año anterior.

**Tabla LXI. Metas para perspectiva de aprendizaje**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Acciones	Metas				Responsable de la meta
						2017 (X1)	2018 (X2)	2019 (X3)	Variación respecto al año1	
Aprendizaje	Capacidades de los empleados	Capacitar al personal	Incrementar las capacidades profesionales de los empleados	Nivel de capacidad de los empleados	Plan de capacitación	85 %	90 %	95 %	X1>=85 % 85 %>X1>=80 % X1<80 %	Gerentes
	Motivación	Mejorar el ambiente laboral	Asegurar que el personal se encuentre comprometido y motivado	% Rotación del personal	Desarrollo de un reglamento interno	20 %	15 %	10 %	X1<=20 % 20 %<X1<=25 % X1>25 %	Gerentes
	Cultura organizacional	Implementar una nueva filosofía de planeación estratégica	Implementar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa a largo plazo	% Cumplimiento de los objetivos	Implementación CMI	80 %	90 %	100 %	X1>=80 % 80 %>X1>=75 % X1<75 %	Gerentes

Fuente: elaboración propia.

Para la perspectiva de aprendizaje se fija como meta para el primer año que los empleados obtengan como mínimo 85 % en el resultado de las evaluaciones de las capacitaciones asignadas, la rotación de personal se

establece para el primer año en un 20 % y disminuyendo un 5 % en el segundo y tercer año respecto al período anterior.

El porcentaje de objetivos alcanzados durante el primer año se establece en un 80 %, aumentando 10 % en el segundo y tercer año para lograr la totalidad de los objetivos definidos en el plan estratégico al cabo del tercer año.

Tabla LXII. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Eje	Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Acciones	Cálculo	2017 (X1) 2018 (X2) 2019 (X3)	Medios Verificación respecto al SMOI	Responsable de la meta
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Crear nuevos canales de venta	Crear nuevos canales de venta para incrementar la participación en el mercado nacional	Incremento de ventas	Habilitación de página web	$\left( \frac{\text{Ventas reales por mes}}{\text{Ventas programadas por mes}} - 1 \right) * 100$	10%	X1=10% 10%>X1=7% X1<7%	Asesor de ventas
		Incrementar la fuerza de ventas	Optimizar los costos de los procedimientos efectivos y el crecimiento de los ingresos	Incremento del margen de productividad	Contratación de personal especializado	$\left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Costos netos}} - 1 \right) * 100$	5%	X1=5% 5%>X1=3% X1<3%	Gerentes
Clientes	Reducción de costos de producción	Expandir la línea de productos	Realizar cambios de productos con nuevos modelos para satisfacer las preferencias de los clientes	% De ventas de nuevos productos	Fabricación de prototipos de nuevos productos	$\left( \frac{\text{Ventas nuevos productos}}{\text{Ventas totales}} \right) * 100$		X1=4% 10%>X1=7% X1<7%	Asesor de ventas
		Generar una diferenciación a través de una experiencia de atención personalizada	Generar fidelidad de los clientes por medio de atención oportuna y exclusiva	% Satisfacción de los clientes	Procedimiento de negociación	$\left( \frac{\text{Clientes recompra}}{\text{Total clientes}} \right) * 100$	5%	X1=8% 8%>X1=5% X1<5%	Gerente administrativo
	Tempos de entrega	Cumplir con los tiempos de entrega	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de la reducción de tiempos de entrega	Tiempo de entrega	Diseñar formato de control y registro de recepción	$\left( \frac{\text{Días desde que se emitió el orden de producción hasta que se entrega en el domicilio asignado por el cliente}}{\text{Días desde que se emitió el orden de producción hasta que se entrega en el domicilio asignado por el cliente}} \right) * 100$	8%	X1=10% 12%	Gerente de producción
	Gestión de producto	Expandir la línea de productos	Ampliar los servicios de mantenimiento a la empresa mediante la captación de nuevos clientes	% Nuevos productos	Diseño y fabricación de nuevas líneas	$\left( \frac{\text{Nuevos productos}}{\text{Programados}} \right) * 100$	20%	X1=20 20>X1=15 X1<15	Gerente de producción
Proceso interno	Comunicación	Comunicar el plan estratégico al personal	Garantizar que todos los empleados entiendan los objetivos, estrategias y acciones que la empresa para generar los resultados esperados	% Nivel de conocimiento del plan estratégico	Diseño canales de comunicación	$\left( \frac{\text{informados}}{\text{Total empleados}} \right) * 100$	85%	X1=85 85%>X1=80 X1<80	Gerentes
		Implementar servicio post venta	Implementar servicio post venta	% Número de quejas	Proceso post venta	$\left( \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Total clientes}} \right) * 100$	10%	X1=10% 10%>X1=12% X1<12%	Asesor de ventas
Aprendizaje	Capacidades de los empleados	Capacitar al personal	Incrementar las capacidades profesionales de los empleados	Nivel de capacitación de los empleados	Plan de capacitación	Resultado de las evaluaciones	85%	X1=85 85%>X1=80 X1<80	Gerentes
		Motivación	Mejorar el ambiente laboral	% Rotación del personal	Desarrollo de un programa interno	$\left( \frac{\# \text{ de empleados deserciones}}{\# \text{ total de empleados}} \right) * 100$	20%	X1=20% 20%>X1=25% X1<25%	Gerentes
Cultura organizacional	Cultura organizacional	Implementar una planeación estratégica	Implementar un plan estratégico que garantice la permanencia de la empresa a largo plazo	% Cumplimiento de los objetivos	Implementación CMI	$\left( \frac{\# \text{ de objetivos alcanzados}}{\# \text{ objetivos planeados}} \right) * 100$	85%	X1=85% 85%>X1=75% X1<75%	Gerentes

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Costo de la propuesta

Tabla LXIII. Costo de elaboración del plan

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Material	Útiles de oficina	30	10,00	Q300,00
	Impresión de documentos para la empresa	1 000	0,15	Q150,00
	Visitas a competencia	3	75,00	Q.150,00
	Transporte	1	300,00	Q.300,00
	Reuniones con gerentes fuera de la oficina	5	50,00	Q.250,00
	Presentación del plan	1	200	Q.200,00
<b>Subtotal</b>				Q,1 350,00
Financiero	Material			Q,1 350,00
<b>TOTAL ESTIMACIÓN DE RECURSOS</b>				<b>Q,1 350,00</b>

Fuente: elaboración propia.





### **3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO DE AGUA EN LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA SASTRERÍA DE MUEBLES**

#### **3.1. Diagnóstico de la necesidad**

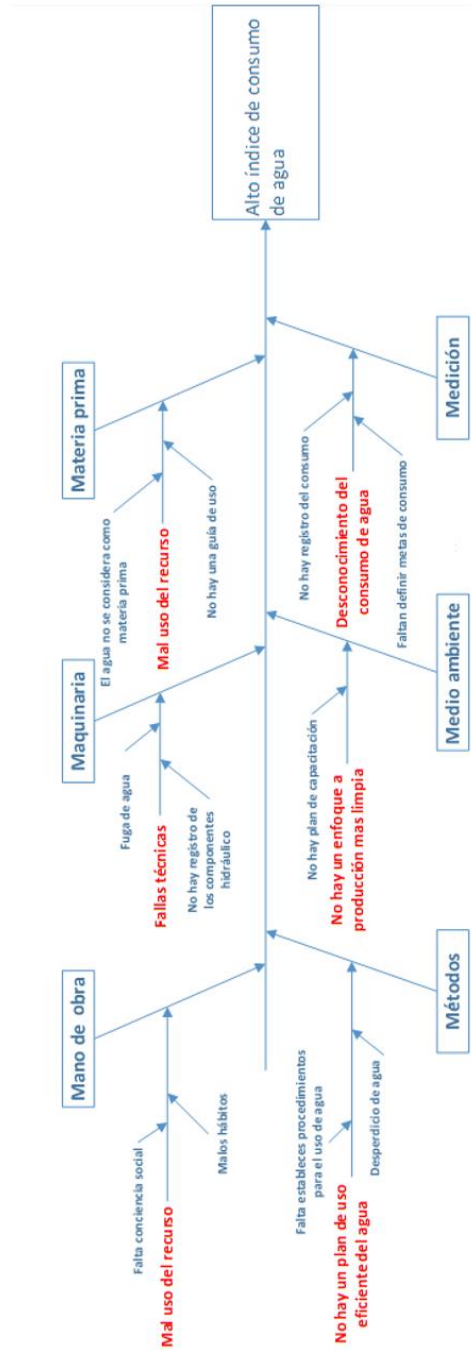
El acceso a los recursos hídricos es un problema a nivel mundial y la empresa no está exenta a esta problemática.

Las coberturas de agua para consumo humano y saneamiento a nivel nacional, según la última Encuesta Nacional de Condiciones de Vida presentada, es 75,3 %, el informe previo de la ENCOVI reportó que la cobertura de agua para consumo humano era del 78,7 % lo que refleja un retroceso del 3,4 % al 2011.

La política nacional del sector de agua potable y saneamiento estima que en Guatemala existen aproximadamente tres millones de personas sin acceso a sistemas adecuados de agua y seis millones que no cuentan con servicios adecuados de saneamiento.

Ante la situación actual en donde existe una incapacidad para satisfacer la demanda de agua de la sociedad, la empresa debe tomar decisiones que promuevan el uso eficiente de este recurso, como parte de la responsabilidad social de la empresa es necesario hacer un uso correcto y evitar el desperdicio del agua.

Figura 76. Diagrama Ishikawa para consumo de agua



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Con el análisis de Ishikawa para la empresa se identificaron como causa raíz: el mal uso del recurso, fallas técnicas en los componentes, desconocimiento del consumo de agua en la empresa y falta un enfoque hacia la producción más limpia. A partir de este análisis se hace evidente la necesidad de un plan de uso eficiente de agua.

El plan de ahorro de agua está enfocado en las instalaciones administrativas de La Sastrería de Muebles y propone acciones factibles para lograr un uso eficiente de este recurso.

### **3.1.1. Identificación de los componentes hidráulicos de la empresa**

El objetivo de esta acción es conocer y detectar los elementos de abastecimiento y extracción, uso y eficiencia del uso de agua presente en la empresa, así como las acciones que inciden en la cantidad usada.

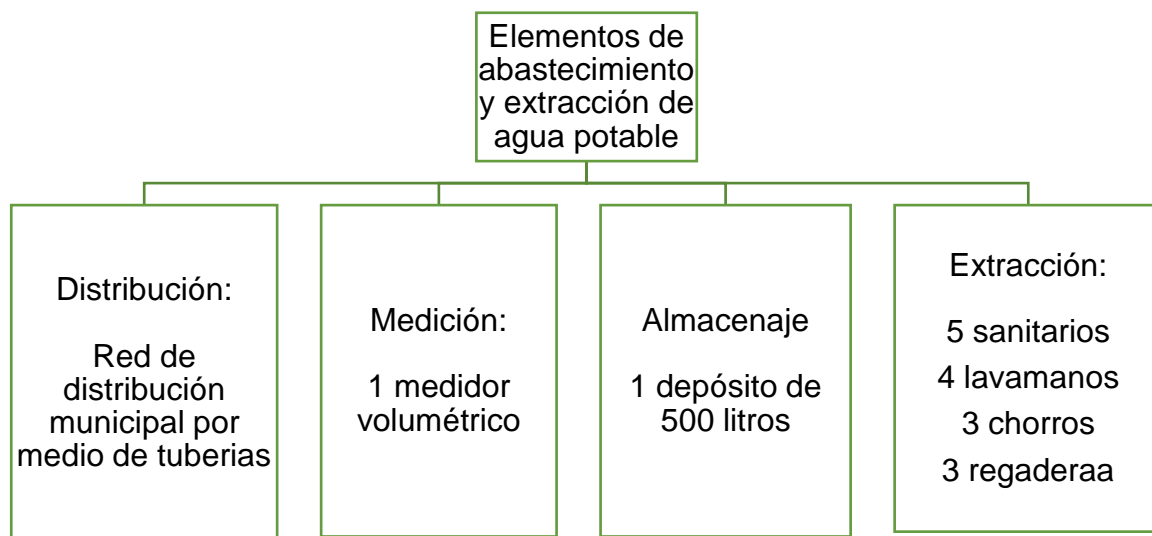
Se debe identificar los componentes como tuberías, medidores, dispositivos de consumo (llaves aspersores, regaderas, muebles sanitarios, entre otros.), así como otros componentes del mismo sistema: tanques de almacenamiento, cisternas, bombas de agua, sistemas hidroneumáticos, válvulas, entre otros.

Los elementos del sistema de abastecimiento y extracción de agua potable de la empresa se agrupan en cuatro categorías:

- **Distribución:** la distribución es por medio de tuberías, solo existe una red de distribución de agua fría.

- Medición: medidor volumétrico de agua (contador).
- Almacenaje: depósito de 500 litros.
- Extracción: servicios sanitarios, llaves de lavados y tomas de agua.

Figura 77. **Elementos de abastecimiento**



Fuente: elaboración propia.

Los servicios sanitarios y llaves de lavado son los componentes hidráulicos que representan mayor consumo, son utilizados tanto por el personal de la empresa, como por los clientes que visitan a diario las instalaciones

### 3.1.2. **Medición del consumo actual de agua**

La empresa cuenta con un contador volumétrico de agua, que proporciona la cantidad de metros cúbicos consumidos mensualmente, usando estas

lecturas, se calculó el consumo promedio mensual de agua durante el último año en la empresa.

Tabla LXIV. **Consumo mensual de agua**

Mes	m <sup>3</sup>
Enero	25,45
febrero	27,85
Marzo	26,55
Abril	30,33
Mayo	37,47
Junio	30,55
Julio	32,55
Agosto	32,78
Septiembre	29,33
Noviembre	34,66
Diciembre	30,44
Enero	31,23
<b>Promedio</b>	<b>30,77</b>

Fuente: elaboración propia.

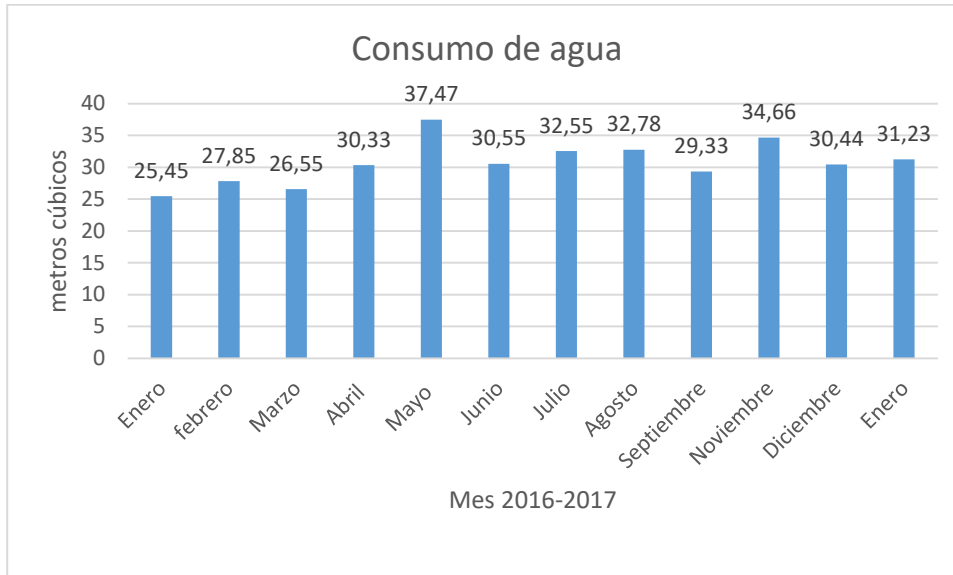
Tabla LXV. **Rango tarifario ciudad de Guatemala**

Rango de Consumo en Mt.3	Costo m 3
1 a 20	Q. 1,12 (Más IVA)
21 a 40	Q. 1,76 (Más IVA)
41 a 60	Q. 2,24 (Más IVA)
61 a 120	Q. 4,48 (Más IVA)
120 a más	Q. 5,60 (Más IVA)

Fuente: <http://mu.muniguate.com/index.php/component/content/article/40-empagua/53-tarifaagua>: 29 de julio de 2017.

### 3.1.3. Gráfica del consumo actual de agua

Figura 78. Historial de consumo de agua



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

El consumo promedio mensual de la empresa es de 30,77 metros cúbicos por mes. La empresa se encuentra dentro del rango de consumo de 21 a 40 metros cúbicos, por lo que el costo de cada metro cúbico es de Q.1,76 más IVA.

### 3.2. Plan de ahorro de agua en las instalaciones de la empresa

En el plan de ahorro de agua se enfoca en la educación ambiental, mejoramiento de la estructura de las instalaciones y el seguimiento al mantenimiento.

Se establecen acciones y se realiza una programación, estableciendo el plazo y el responsable de llevar a cabo cada una con la finalidad de difundir una

educación ambiental a los empleados de la empresa, mejorar y controlar la estructura física de los elementos de abastecimiento de agua.

- **Objetivo del plan**

Disminuir el consumo y utilizar de manera eficiente el agua dentro de la empresa.

- **Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de ahorro de agua para la empresa, basado en tres ejes principales: La educación ambiental para todo el personal, el mejoramiento de la estructura física de los elementos de abastecimiento y extracción de agua y el seguimiento a los mismos.

**Tabla LXVI. Plan de ahorro de agua en la empresa**

Estrategia	Planes	Objetivo	Metas	Indicadores	Operación
Educación ambiental	Capacitación y divulgación sobre el ahorro y uso eficiente del agua.	Sensibilizar al personal de la empresa hacia el ahorro y uso eficiente del agua.	Capacitar al 100 % de los empleados de la empresa.	Porcentaje de personal capacitado.	$\left(\frac{\text{personal capacitado}}{\text{Total de personal}}\right) * 100$
	Campaña de sensibilización.	Concientizar al personal de la empresa sobre el uso del agua.			
Mejoramiento de la estructura física	Instalación y reparación de elementos de abastecimiento.	Garantizar un abastecimiento eficiente.	Identificar y reparar el 100 % de los elementos de abastecimiento de agua en la empresa.	Porcentaje de elementos de abastecimiento reparados.	$\left(\frac{\text{Elementos reparados}}{\text{Total de elementos}}\right) * 100$
	Instalación de dispositivos ahorradores.	Disminuir la cantidad de agua utilizada en la empresa.	Disminuir un 10 % el consumo de agua en la empresa.	Porcentaje de disminución del volumen de agua consumido.	$1 - \left(\frac{\text{Volumen actual}}{\text{Volumen anterior}}\right) * 100$
Seguimiento	Revisión y mantenimiento.	Revisar y dar mantenimiento a los elementos de abastecimiento.	Disminuir un 100 % las fallas en los equipos.	Porcentaje de elementos con fallas reparados.	$\left(\frac{\text{Elementos con fallas}}{\text{Total de elementos}}\right) * 100$
	Control y reducción de pérdidas.	Disminuir las pérdidas por medio de un control de fugas.	Disminuir 100 % las fugas de agua.	Porcentaje de fugas reparadas.	$\left(\frac{\text{Elementos con fugas}}{\text{Total de elementos}}\right) * 100$

Fuente: elaboración propia.



### **3.3. Evaluación de la propuesta**

La evaluación de la propuesta se realizará a través de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de personal capacitado.
- Porcentaje de elementos de abastecimiento reparados.
- Porcentaje de disminución del volumen consumido.
- Porcentaje de elementos de abastecimiento con fallas encontrados.
- Porcentaje de fugas encontradas.

Tabla LXVII. Programación de planes de acción

Objetivo estratégico:				
Disminuir el consumo y hacer un uso eficiente del agua dentro de la empresa.				
Estrategia:				
Difundir una educación ambiental a los empleados de la empresa, mejorar y controlar la estructura física de los elementos de abastecimiento de agua.				
Plan de acción	Acciones:	Descripción:	Plazo:	Responsable:
Educación ambiental	Capacitación por medio de talleres	Informar a los empleados sobre el uso correcto del agua	Mayo a Junio 2017	Gerente administrativo
	Capacitación de fortalecimiento y capacidad de los participantes	Fomentar una conciencia social y reforzar las buenas prácticas para el ahorro de agua		
	Comunicación a través de canales internos	Informar mediante, afiches, correos y otros medios el uso eficiente del agua		
Identificación y reparación de elementos de abastecimiento y extracción de agua	Identificación de los elementos de abastecimiento	Realizar un mapa de la empresa con todos los elementos de abastecimiento y extracción	Mayo a Junio 2017	Empresa especializada
	Identificación de elementos con fallas	Identificar el tipo de falla y la reparación necesaria	Julio a Julio 2017	
	Reparación de fallas	Servicio técnico especializado	Julio a Sept 2017	
Instalación de dispositivos ahorradores	Identificación de puntos donde puede utilizarse un dispositivo ahorrador	Realizar un mapa de la empresa con los puntos donde se puede utilizar un dispositivo ahorrador	Mayo a Junio 2017	Gerentes
	Capacitación sobre el correcto uso de los dispositivos ahorradores	Detalles y especificaciones de los dispositivos ahorradores	Julio 2017	Empresa especializada
	Selección de los dispositivos ahorradores a instalar	Análisis de costos y beneficios del uso de un dispositivo ahorrador	Julio – Agosto 2017	Gerentes
	Instalación de los dispositivos ahorradores	Servicio técnico especializado	Julio – Agosto 2017	Empresa especializada
Revisión y mantenimiento	Diseño de un plan de mantenimiento preventivo	Detallar los elementos, su uso y el mantenimiento preventivo necesario.	Julio 2017	Gerentes
Control y reducción de pérdidas	Diseño de un plan de mantenimiento correctivo	Detallar los elementos, su uso, proveedor y el mantenimiento correctivo necesario.	Julio 2017	Gerentes

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Costo de la propuesta

Tabla LXVIII. Costo de la propuesta

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO.UNI	COSTO TOTAL
<b>Humano</b>	Plomero	1	350,00	Q. 350,00
	Epesista	1	0,00	Q. 0,00
	Personal de la empresa	3	0,00	Q 0,00
<b>Subtotal</b>				<b>Q. 350,00</b>
<b>Material</b>	Material impreso	50	0,15	Q. 7,50
	Transporte	1	150,00	Q.150,00
	Reunión con el personal	3	50,00	Q.150,00
	Artículos de limpieza	5	25,00	Q.125,00
	Costo por búsqueda y cotización de mingitorios libres de	2	50,00	Q.100,00
	Costo estimado Elementos ahorradores	5	50,00	Q.100,00
<b>Subtotal</b>				<b>Q. 632,59</b>
<b>Financiero</b>	Recurso humano			Q. 350,00
	Recurso material			Q. 632,50
<b>TOTAL ESTIMACIÓN DE RECURSOS</b>				<b>Q.982,50</b>

Fuente: elaboración propia.

## **4. FASE DE DOCENCIA Y CAPACITACIÓN. PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **4.1. Diagnóstico de la necesidad de capacitación**

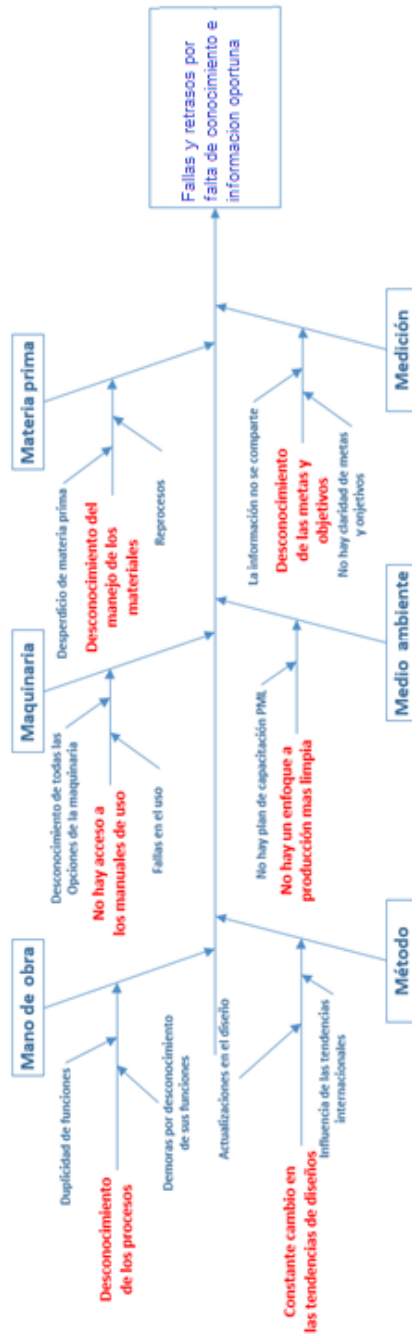
A través de un diagrama de Ishikawa y de entrevistas no estructuradas se identificaron las necesidades de capacitación en la empresa.

En la figura 79 se observa el diagrama de Ishikawa para las necesidades de capacitación.

Se identificaron como causas raíz: el desconocimiento del manejo de los materiales, el difícil acceso a los manuales de uso de la maquinaria, el desconocimiento de los procesos, los constantes cambios en las tendencias de diseño, la falta de un enfoque hacia la producción más limpia y el desconocimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Las necesidades identificadas y los resultados de las entrevistas no estructuradas se presentaron al gerente general y se llegó al consenso de los temas que se deben impartir.

Figura 79. Diagrama de Ishikawa para plan de capacitación



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

Mediante el diagrama de Ishikawa se identificaron las causas raíz de las fallas y retrasos por falta de conocimiento y acceso oportuno a la información, siendo estas sobre las cuales se va a enfocar el plan de capacitación:

- Desconocimiento de metas y objetivos
- Desconocimiento de los procesos
- Acceso a manuales de materiales y equipo
- Constantes cambios en las tendencias de diseño

#### **4.2. Plan de capacitación**

- Objetivos del plan

Proveer a los empleados de conocimientos e información oportuna y específica para el desarrollo de sus funciones y promover el desarrollo de sus capacidades.

- Programa de capacitaciones

Dentro del programa de capacitación se incluye el títulos de la capacitación, el objetivo específico, temas a tratar, fecha y hora que será impartida la capacitación, personal que debe participar, personal que estar a cargo de impartirla, los recursos necesarios y si se hará entrega de algún documento físico a cada participante. El tipo de capacitación será presencial e impartida en el salón de reuniones de la empresa. Es de suma importancia que todo el personal convocado participe para garantizar que se cumpla el objetivo del plan.

Tabla LXIX. Programación de capacitaciones

Capacitación	Objetivo	Temas a tratar	Fecha y hora	Personal que debe participar	Capacitador	Recursos	Material a entregar
Plan estratégico	Comunicar al personal el enfoque de direccionamiento estratégico que adoptará la empresa, informar los objetivos y metas.	Misión.	15/06/2017 14:00 a 17:00	Todo el personal	Gerentes y epesista	Salón de reuniones  Pizarra  <i>Block</i> de notas  Bolígrafos	Resumen del plan estratégico .
		Visión.					
		Valores.					
		Estructura organizacional.	17/06/2017 14:00 a 17:00				
		Objetivos y estrategias.					
		Metas e indicadores.					
Presentación CMI.							
Procesos	Dar a conocer los procesos administrativos establecidos.	Proceso de negociación.	1/07/2017 – 4/03/2017 14:00 A 17:00	Asesor de ventas.	Gerentes	Sala de reuniones  Pizarra  <i>Block</i> de Notas  Bolígrafos	Flujograma s Fichas de procesos Proceso de negociación
		Proceso de recepción.		Diseñadores.			
		Proceso de cobro.		Recepcionista			
		Proceso de despacho.		Repartidor.			
		Atención al cliente.					
Materiales y maquinaria	Disminuir las fallas por el manejo de materiales y maquinarias.	Revisión de manuales de uso de maquinaria.	7/07/2017 14:00 a 17:00	Personal operativo	Gerente de producción	<i>Block</i> de notas  Bolígrafos	Manual de uso de maquinaria
		Propiedades, uso y manejo de la materia prima.	8/07/2017 14:00 a 17:00	Personal operativo.  Diseñadores.	Gerente de producción	<i>Block</i> de notas  Bolígrafos	Especificac iones de la materia prima
Tendencias	Innovar en el diseño y fabricación de muebles.	Tendencias internacionales de diseño y PML.	14/07/2017 14:00 a 17:00	Asesor de ventas.  Diseñadores.	Gerente administrativo	Salón de reuniones  Pizarra  <i>Block</i> de notas  Revistas de diseño  Bolígrafo	
Diseño de interiores	Contar con personal con dominio de <i>software</i> actualizado en temas de diseño.	Uso especializado de <i>software</i> de diseño.	15/07/2017 14:00 a 17:00	Asesor de ventas.  Diseñadores.	Gerente administrativo	Salón de reuniones  Equipo de cómputo  <i>Software</i> de diseño  <i>Block</i> de notas  Bolígrafos	Manual de uso del programa


Fuente: elaboración propia.

- Evaluación de capacitaciones

Al finalizar cada capacitación, los participantes deberán:

- Demostrar los conocimientos adquiridos por medio de una evaluación de capacidades y habilidades.
- Aplicar los conocimientos adquiridos a su área de trabajo desde el momento en que se recibió la capacitación.
- Retroalimentar a los gerentes de la empresa sobre los temas impartidos y su aplicación en las actividades diarias de la empresa.

Figura 80. **Modelo básico de evaluación**

Evaluación de capacitación			
		<b>Puesto:</b>	
		<b>Código:</b> EVN-1-000	
		<b>Fecha:</b>	
<b>Apellidos:</b>			
<b>Nombres:</b>			
<b>Área del puesto:</b>		<b>Revisó:</b>	
Núm.	Pregunta	Respuesta	Nota
1			
2			
...			
9			
10	¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación?		

Fuente: elaboración propia.



En la figura 80 se muestra un modelo básico de evaluación de las capacitaciones, será adaptado a cada una de las capacitaciones impartidas según su contenido.

Para cada capacitación se evaluarán nueve puntos específicos impartidos dentro de la capacitación, la ponderación de cada uno será de uno a diez puntos, para tener un total de noventa puntos; los diez puntos restantes se obtendrán por haber asistido a la capacitación y responder la pregunta número diez.

Para calificar las evaluaciones de capacitación se tomará como referencia la tabla LXX.

Tabla LXX. **Calificación de la evaluación**


<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
0 % - 50%	Deficiente
51 % - 70 %	Regular
71 % - 90 %	Bueno
91 % - 100%	Excelente

Fuente: elaboración propia.

En la tabla LXXI se presenta el modelo de evaluación específico de la capacitación: plan estratégico.

A dicha capacitación asistieron todos los empleados de la empresa, sumando diecinueve personas en total, se llevó a cabo en el salón de reuniones según lo programado.

Tabla LXXI. Evaluación de capacitación del plan estratégico

Evaluación de capacitación plan estratégico			
		<b>Puesto:</b>	
		<b>Código:</b> EVN-1-000	
		<b>Fecha:</b>	
<b>Apellidos:</b>			
<b>Nombres:</b>			
<b>Área del puesto:</b>		<b>Reviso:</b>	
Núm.	Pregunta	Respuesta	Nota
1	¿Cuál es la visión de la empresa?		
2	¿Cuál es la misión de la empresa?		
3	¿Cuáles son los valores de la empresa?		
4	¿A qué área pertenece?		
5	¿Quién es su jefe inmediato?		
6	¿Cuál es la estrategia de negocios de la empresa?		
7	Mencione 5 estrategias funcionales que la empresa va a implementar		
8	Para el presente año cual es la meta de incremento de ventas		
9	Tiene claras las metas de su área		
10	¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación?		

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Resultados de la capacitación

Siguiendo los criterios de calificación anteriormente descritos, se procedió a calificar de uno a diez cada una de las respuestas para los diecinueve empleados.

La calificación fue hecha por los gerentes de la empresa usando como base el plan estratégico.

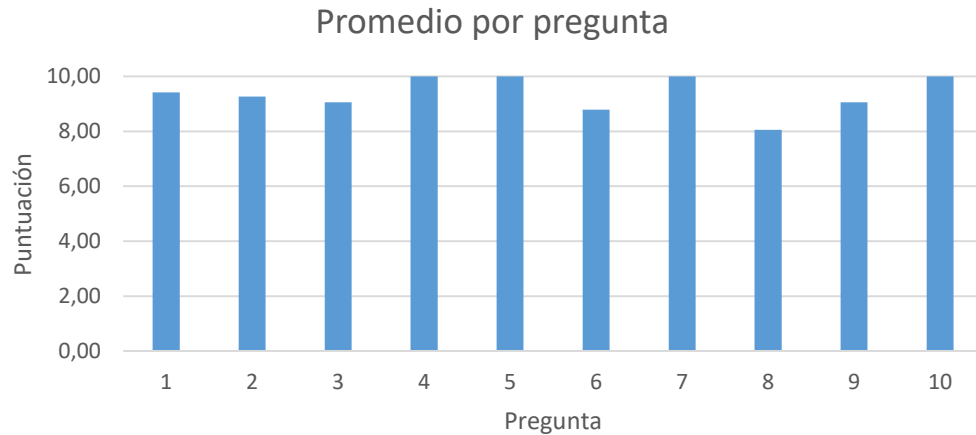
Tabla LXXII. **Resultados de la evaluación de la capacitación del plan estratégico**

Pregunta	Empleando																		Promedio	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		S
1	10	10	10	10	10	5	10	10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	10	10	9,42
2	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	8	10	10	8	10	10	10	9,26
3	8	10	10	10	10	5	8	8	8	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,05
4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
6	5	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8,79
7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
8	5	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8,05
9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,05
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
<b>Total</b>	81	94	94	94	94	84	92	92	92	84	100	100	94	98	98	94	98	98	98	93,63

Fuente: elaboración propia.

La calificación más baja obtenida fue de 81 puntos según lo establecido en la tabla LXX, es una calificación buena. Debe reforzarse el contenido de la capacitación con los empleados que no conocen en su totalidad el plan estratégico.

Figura 81. **Calificación promedio por pregunta**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 2013.

En la gráfica 81 se observa que la pregunta que tuvo el promedio más bajo fue la número ocho: ¿Para el presente año cual es la meta de incremento de ventas?, por lo tanto, se debe reforzar constantemente las metas a cumplir.

Para cada una de las capacitaciones programadas se debe realizar la evaluación correspondiente, con la finalidad de identificar cuáles son los puntos débiles y reforzarlos, ya sea con otra capacitación o de manera individual.

A cada uno de los participantes se le hará entrega de un diploma de participación que quedará registrado en su expediente. En la figura 82 se muestra el modelo básico del diploma de participación.

Figura 82. **Diploma de participación**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2013.

#### 4.4. Costo de la propuesta

Tabla LXXIII. Costo de la propuesta

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Humano</b>	Encargado de capacitación	1	Q.,00	Q0,00
	Supervisor	1	Q0,00	Q0,00
	Capacitación externa (INTECAP)	4	Q400,00	Q400,00
<b>Subtotal</b>				<b>Q400,00</b>
	Impresión y tinta	150	Q0,50	Q75,00
	Bolígrafos	25	Q3,00	Q75,00
	Salón para capacitación	1	Q0,00	Q0,00
	Sillas	25	Q0,00	Q0,00
	Pizarrón	1	Q0,00	Q0,00
	Resma de hojas	1	Q40,00	Q40,00
<b>Subtotal</b>				<b>Q190,00</b>
<b>Financiero</b>	Recurso humano			Q400,00
	Recurso material			Q190,00
<b>TOTAL ESTIMACIÓN DE RECURSOS</b>				<b>Q590,00</b>

Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

1. Mediante el análisis de los factores que influyen en el desempeño de la empresa se puede decir que la empresa se encuentra en un punto clave donde debe definir su dirección con un enfoque estratégico para lograr mantenerse y ser competitiva en el mercado.
2. La empresa aplicará estrategias a tres niveles: corporativa, de negocios y funcionales. Los planes de acción están diseñados para concretar las estrategias funcionales, las que a su vez están enfocadas a cumplir con la estrategia de negocios con el objetivo de lograr la estrategia corporativa:  
  
Posicionar a la empresa dentro del mercado mediante el fortalecimiento de sus procesos y optimización de sus recursos para ofrecer valor agregado a la calidad de los productos y servicios, creando una experiencia de compra en los clientes.
3. La Sastrería de Muebles aplicará una estrategia de enfoque de diferenciación al añadir al producto una atención personalizada, excelencia en el servicio y una experiencia de diseño que le permita la fidelización de sus clientes.
4. Se diseñó procedimientos para el área de asesoría, ventas, recepción y despacho, se presenta un flujograma y ficha por procedimiento.



5. Los planes de acción se establecieron clasificándolos en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje, para cada uno se estableció indicador, metas y responsable.
  
6. El consumo de agua en las instalaciones administrativas de la empresa puede llegar a reducirse considerablemente al implementar el plan de ahorro propuesto, enfocado hacia el uso eficiente y racional de este recurso.
  
7. Tomando como base las necesidades de capacitación y de comunicación del plan estratégico, se desarrolló un plan de capacitación para el personal de la empresa, acerca de la atención al cliente, tendencias de diseño, entre otros.

## RECOMENDACIONES

A la dirección:

1. Controlar, verificar y dar seguimiento a la difusión y comunicación de los objetivos estratégicos, misión, visión y valores de la empresa.
2. Dar seguimiento al plan estratégico y utilizar la metodología del cuadro de mando integral para cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

A los gerentes:

3. Realizar auditorías internas periódicamente para controlar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
4. Implementar un programa de pasantías para estudiantes universitarios, al ser una empresa en crecimiento ofrece oportunidades para el desarrollo de futuros profesionales.

Al personal:

5. Comprometerse con el cumplimiento de las metas y continuar con la motivación con la que se ha venido trabajando.



## BIBLIOGRAFÍA

1. DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 14a. ed. México: Pearson Educación, 2013. 400 p.
2. GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. NAVAS LÓPEZ, José Emilio. *Fundamentos de dirección estratégica de la Empresa*. 2a. ed. España. Thompson Reuters, 2016. 336 p.
3. HITT, Michael. *Administración estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11a. ed. México: Cengage Learnig, 2015. 960 p.
4. INE. *Encuesta nacional de condiciones de vida*. Guatemala: INE, 2016. 282 p.
5. KAPLAN, Robert. NORTON, David. *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000. 2002. 321 p.
6. MINISTERIO DE ECONOMÍA. *Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Guatemala: MINECO, 2005. 59 p.
7. PORTER, Michael. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria, 2017. 576 p.

8. PORTER, Michael. *Ventaja competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria, 2008. 394 p.
  
9. SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. *El plan estratégico en la práctica*. 4a. ed. España: Esic Editorial, 2015. 396 p.