

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLANEACION ESTRATEGICA
CASO PRACTICO MARALIS**

**CASO PRACTICO QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA: ADMINISTRACION**

**PRESENTA
L.D.T. ELIZABETH GONZALEZ VAZQUEZ**

**ASESOR
M. A. BOGAR GARCIA MARTINEZ**

**LECTORES:
M EN C. E. A VÍCTOR MANUEL MUÑOZ ZAVALA
DRA. LAURA ROMO ROJAS**

Aguascalientes, Ags, Mayo 2010

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Commemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México
y del Centenario de la Revolución Mexicana

Oficio No. / CCEA / SIP / 018 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **ELIZABETH GONZALEZ VAZQUEZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CASO PRÁCTICO MARALIS**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. BOGAR GARCIA MARTINEZ
Lector 1	M.C.E.A. VICTOR MANUEL MUÑOZ ZAVALA
Lector 2	DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 25 de Mayo de 2010
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Comemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México
y del Centenario de la Revolución Mexicana

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
PRESENTE


Por medio del presente como Comité Tutoral designado de la alumna **ELIZABETH GONZÁLEZ VÁZQUEZ**, con ID 16273 quien realizó la tesis titulada "**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CASO PRACTICO MARALIS**" y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., 25 de Mayo del 2010.
"SE LUMEN PROFERRE"


M.A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ


M.C.E.A. VICTOR MANUEL MUÑOZ ZAVALA
Asesor 1 de tesis


DRA. LAURA ROMO ROJAS
Asesor 2 de tesis

c.c.p. Interesada
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
c.c.p.- Secretaría Técnica de la M.C.E.A.
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico del área de Administración

*aemr



MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA: Administración

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE

NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) ELIZABETH GONZÁLEZ VÁZQUEZ (alisonbrown190181@hotmail.com)	NO. DE REGISTRO: 16273
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO MARALIS 974 39 62, CEL. 449 183 29 38	PUESTO/CARGO SOCIA

TITULO TESIS () TRABAJO PRACTICO (X)
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CASO PRÁCTICO MARALIS
OBJETIVO:
APLICAR UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A UNA MICROEMPRESA TEXTIL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES. ESPECÍFICAMENTE MARALIS.

CUERPO ACADÉMICO LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRIA
VOTO APROBATORIO/

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis: M.A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ		
Asesor 1: M.C.E.A. VICTOR MANUEL MUÑOZ ZAVALA		
Asesor 2: DRA. LAURA ROMO ROJAS		

NOMBRE	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento LAE José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico Dra Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas		
Secretaria Técnico M.A. José Antonio Martínez Murillo		

Aguascalientes, Ags. a 25 de Mayo del 2010.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor el Maestro Bogar García Martínez por todas las facilidades que me brindo, por su compromiso y dedicación al ayudarme en el desarrollo de este trabajo.

A mi lectora la Doctora. Laura Romo Rojas por sus comentarios y su dedicación y el impulso extra que me brindaron sus comentarios y sugerencias para hacer de este un trabajo del que pueda sentirme aun mas satisfecha y orgullosa.

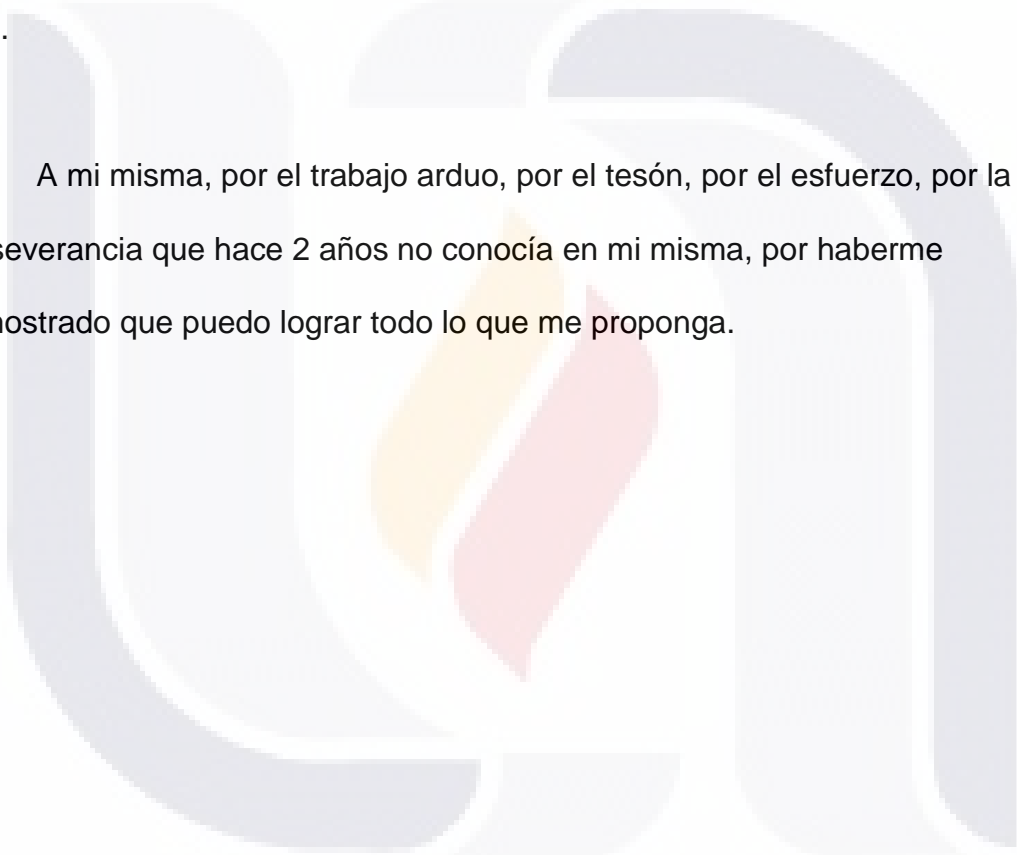
También agradezco al Maestro Víctor Manuel Muñoz Zavala, por su guía, por sus consejos y sus palabras de apoyo, por el gran interés que mostró en ayudarme a concluir este trabajo.

DEDICATORIAS

A Dios, por haberme demostrado una vez mas, que El tiene para mi planes mas grandes y ambiciosos de los que yo pudiera incluso soñar.

Al Rector de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Maestro Rafael Urzua Macias, por que sin su apoyo y confianza no hubiera podido realizar la Maestría que derivo en esta tesis. Por que con esa obra cambio mi vida.

A mi misma, por el trabajo arduo, por el tesón, por el esfuerzo, por la perseverancia que hace 2 años no conocía en mi misma, por haberme demostrado que puedo lograr todo lo que me proponga.

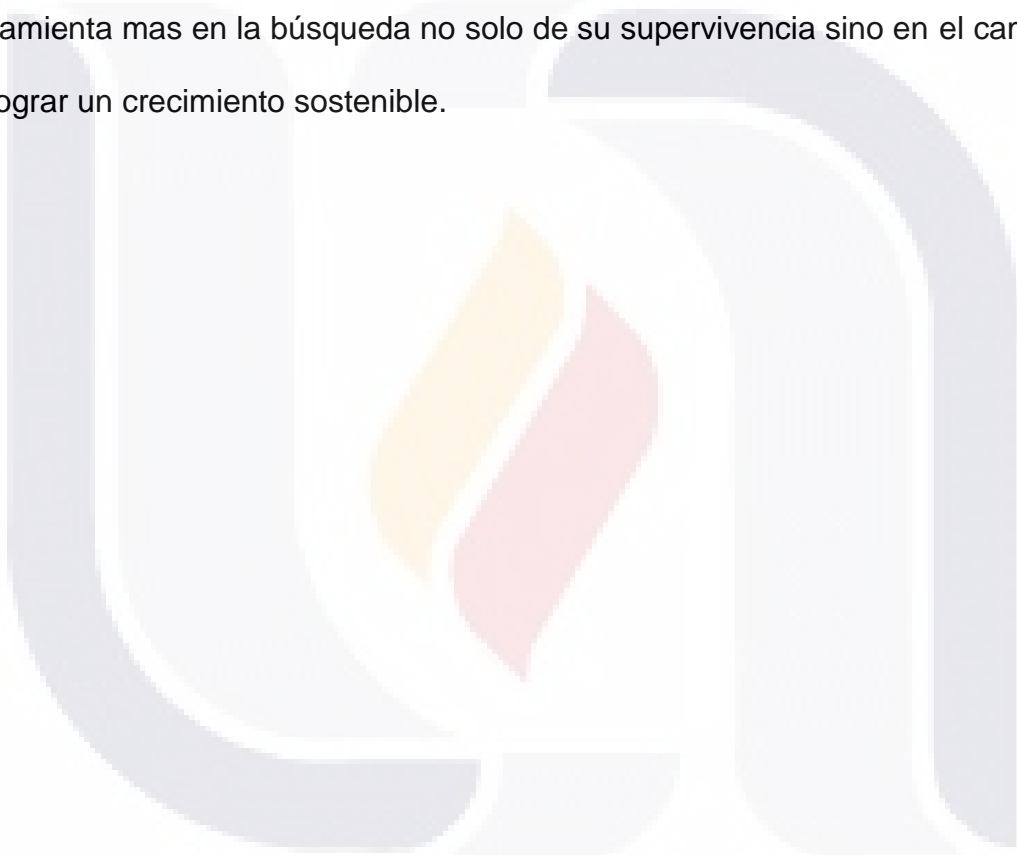


RESUMEN

Este caso práctico tiene como objetivo analizar los modelos de planeación estratégica existentes propuestos por diferentes autores e instituciones y después en base a los mismos proponer el modelo de planeación estratégica que más cumpla con las necesidades y expectativas de la empresa textil Maralis con el fin de obtener beneficios como garantizar un crecimiento de la empresa organizado y controlado, cumplir con el cliente en tiempo y forma, maximizando los recursos disponibles. Estos objetivos se alcanzaron mediante la investigación de diferentes modelos de planeación estratégica de diferentes autores y a la evaluación de la viabilidad de cada uno con respecto a la empresa seleccionada, la propuesta de un modelo personalizado para la empresa y se desarrolla como caso práctico el dicho modelo de planeación estratégica, creando un manual de apoyo práctico, real, sencillo de aplicar, una herramienta de uso cotidiano en la empresa. Este modelo abarca los principales elementos de la planeación estratégica como: la búsqueda de ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función del establecimiento de la Misión de la empresa y de los objetivos, además de coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones basándose, en la eficiencia institucional, integra la visión de largo plazo y también aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guiando a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia y mostrándole cómo aplicarlas de manera práctica y sencilla. En el marco teórico se exponen diferentes definiciones y posturas de autores en temas como, qué es una empresa, las fases del proceso administrativo, proporcionando no solo las opiniones de los autores

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ampliamente conocidos sino también las, definiciones, opiniones y conclusiones a las que llego la autora consiguiendo al final un documento de recopilación, análisis, desarrollo e interpretación. Se analiza brevemente el sector textil en su historia en México. Se llego a la conclusión de que muchas empresas fracasan hoy en día y parte de ese fracaso es porque se realizo una planeacion insuficiente o en muchos casos ni siquiera se realiza, al brindarle a esta empresa este documento de diagnostico y guía se le esta brindando una herramienta mas en la búsqueda no solo de su supervivencia sino en el camino de lograr un crecimiento sostenible.



Palabras claves: Planeacion Estratégica, Pymes en el Sector Textil

INDICE DEL CONTENIDO

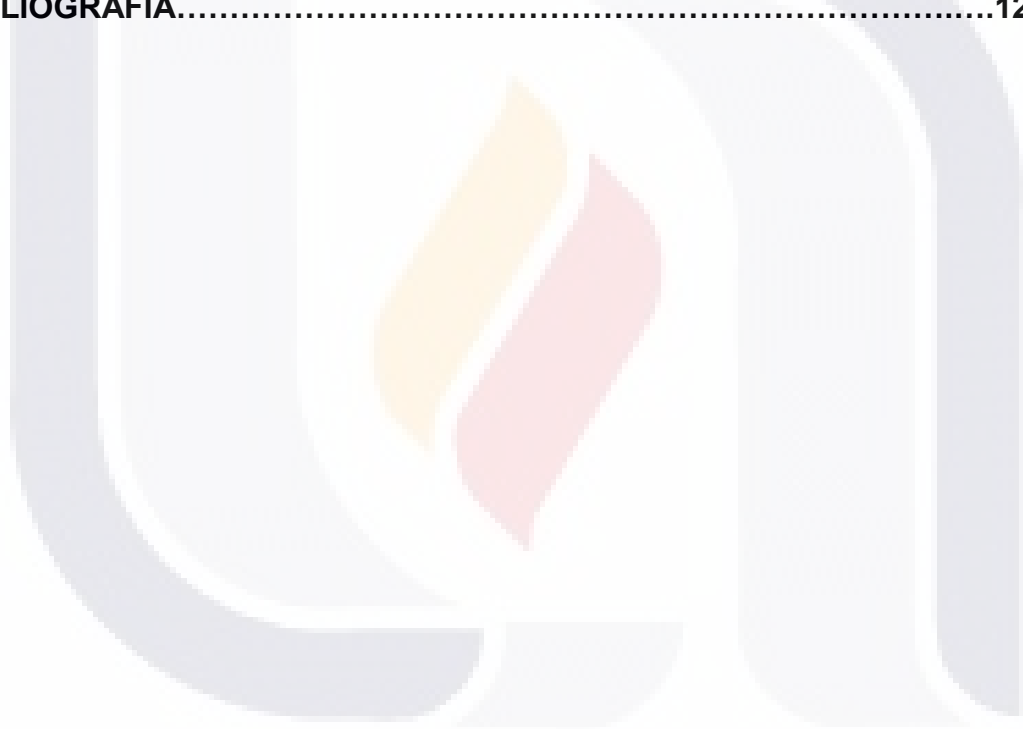
Contenido	Pág.
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	2
Preguntas de investigación.....	3
Objetivos.....	3
Viabilidad del estudio.....	4
PARTE 1. MARCO TEORICO	
1.1 ADMINISTRACIÓN.....	5
1.1.1 Proceso administrativo.....	5
1.1.2 Planeación.....	6
1.1.3 Organización.....	7
1.1.4 Dirección.....	8
1.1.5 Control.....	9
1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.2.1 Definición.....	10
1.2.2 Análisis de modelos de planeación estratégica.....	11
1.2.3 Fred David.....	12
1.2.4 Marwin Bower.....	26
1.2.5 Harold Koontz.....	27
1.2.6 Modelo Premio Estatal al Emprendedor Aguascalientes.....	28
1.2.7 Modelo Instituto Tecnológico de Monterrey.....	30
1.3 MODELO DE NEGOCIO.....	32
1.3.1 Definición.....	32
1.3.2 Tipos de modelo de negocio.....	33
1.4 MICROEMPRESAS.....	34
1.4.1 Definición de empresa.....	34
1.4.2 Definición de mipymes.....	35
1.4.3 Características de las microempresas.....	37
1.5 SECTOR TEXTIL.....	39
1.5.1 Definición.....	39
PARTE 2. DISEÑO METODOLOGICO	
2.1 PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	40
2.2 ENFOQUE / ALCANCES.....	40
2.3 TIPO DE ESTUDIO.....	40
2.4 MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
2.5 FUENTES.....	40
2.6 ELECCIÓN DE MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA A SEGUIR CASO MARALIS.....	41

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.7 RESULTADOS	44
2.7.1 DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PROPUESTO.....	44
2.8 RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	106
2.9 CONCLUSIONES.....	109
2.10 RECOMENDACIONES.....	109

ANEXOS

Anexo A: Formatos de Evaluación del área de producción.....	111
Anexo B: Formato de Evaluación del área de ventas.....	112
Anexo C: Formato de Evaluación del área de diseño.....	113
Anexo D: Formato de Orden de producción.....	114
Anexo E: Formato llenado de Orden de producción.....	117
Anexo F: Formato de evaluación de la capacitación en ventas.....	121
Anexo G: Formato de evaluación de la capacitación de diseño.....	122
Anexo H: Formato de evaluación de la capacitación de almacén.....	123
Anexo I: PLAN DE TRABAJO EN GRÁFICA DE GANTT.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	125



INDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
Figura 1: Evolución de los sistemas de administración.....	11
Figura 2: El marco analítico para formular estrategias.....	12
Figura 3. La matriz AODF para la formulación de estrategias.....	17
Figura 4. Modelo propuesto en base a los modelos de Fred David y del Comité interinstitucional del premio estatal del emprendedor.....	43
Figura 5. Matriz de las amenazas - oportunidades debilidades - fuerzas para la empresa Maralis.....	55
Figura 6. Matriz del Boston Consulting Group para la empresa Maralis.....	62
Figura 7: Croquis de la propuesta de distribución del área de almacén.....	84
Figura 8: Croquis de propuesta de distribución de espacios para la empresa Maralis.....	85
Figura 9: Propuesta de cómo debe fluir la producción en la empresa Maralis para maximizar recursos.....	87
Figura 10: Plano de localización de la empresa Maralis.....	88

INDICE DE GRAFICOS

Contenido	Pág.
Grafico 1: modelo general de la administración estratégica propuesto por Fred David	12
Grafico 2. Perfil de estrategias en base a la matriz PEYEA para la empresa Maralis	61
Grafico 3: Diagrama que muestra la secuencia de proceso de actividades principales de la empresa Maralis.	75

INDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 1. La matriz de evaluación de los factores externos para la empresa Maralis.....	49
Tabla 2. La matriz del perfil competitivo para la empresa Maralis.....	50
Tabla 3. La matriz de evaluación de los factores internos para la empresa Maralis.....	51
Tabla 4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción de la empresa Maralis.....	59
Tabla 5: Comparativa de precios y productos ofertados por los proveedores de la empresa Maralis.....	82
Tabla 6: Comparativo de precios y productos relacionados con la producción de la empresa Maralis.....	89
Tabla 7: Propuesta del programa anual de capacitaciones para el primer semestre del año.....	101
Tabla 8: Propuesta del programa anual de capacitaciones para el segundo semestre del año.....	102

INTRODUCCION

El presente caso practico esta dividido en 2 partes donde se abarcaron los siguientes temas:

En la primera parte, el marco teórico, se estudia los principales elementos de Administración y las fases del proceso administrativo con el fin de situar al lector en el contexto de la planeacion estratégica la cual se aborda desde la perspectiva de las diferentes definiciones y modelos propuestos por varios autores e instituciones haciendo una evaluación en base a la factibilidad de aplicación a la empresa caso de estudio , también se estudian los temas de que es una microempresa, cuales son sus principales características y su importancia, para terminar se analiza brevemente la historia del sector textil en México desde la época prehispánica.

En la segunda parte, el diseño metodológico se explica los propósitos del estudio, el enfoque y los alcances del mismo, el tipo de estudio: método de caso y se procede a la elección de los modelos de planeacion estratégica que puedan ser mas viables a ser aplicados a ala empresa, llegando a la conclusión de que uno solo no cubre con todas las necesidades y expectativas de la empresa, procediendo a proponer un modelo que se adapte a todas sus necesidades actuales, retomando puntos de los modelos de Fred David y del CIPEE, en el apartado de resultados se desarrolla dicho modelo en base a la empresa, para terminar se explican las conclusiones a las que se llevo al desarrollar este caso.

i.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Maralis Maternity nace hace a finales del año 2006 y desde entonces ha logrado un importante crecimiento, a partir de este crecimiento se ha enfrentado a problemas derivados de la carencia de una planeación eficaz y profesionalizada y ante todo fácil de aplicar de manera cotidiana, que le permita crecer de una manera sustentable y ordenada con el impulso que la calidad de sus productos le ha brindado.

En palabras del Licenciado José Alfredo Mercado Garnica Director General de PROFINE, Promoción, Consultoría y Servicios:

Es un hecho, las estadísticas nacionales y estatales que reflejan la mortandad de más del 80% de las empresas de reciente creación, durante su primer año de operaciones, no sólo ejemplifican la difícil situación económica, también son una muestra contundente de que el proceso de medición de riesgos por parte de esas empresas no fue el adecuado y en la mayoría de los casos sencillamente no se ejerció. (Revista Líder Empresarial Numero 127, Año 11, Julio 2005).

En base a la información anterior la autora considera que uno de los problemas mas fuertes de las empresas es la carencia de una planeacion que le brinde al emprendedor una guía de sus esfuerzos ,no solo en pos de la supervivencia, sino, del crecimiento de su empresa, y le permita a la misma institucionalizarse de manera formal.

ii.- JUSTIFICACIÓN

Interés académico: Dicho tema brinda la oportunidad de aplicar la teoría aprendida en la maestría previamente citada a un caso práctico específico

Interés social: Cubre una necesidad social, ya que se pretende aportar información adicional encaminada a apoyar la subsistencia de las micros, pequeñas y medianas empresa que surjan en el mercado.

Interés científico: Si se aborda el tema desde la perspectiva de la administración, salta a la vista la relevancia de poder conocer hasta que punto la disciplina administrativa a través de una planeacion estratégica ayuda a los emprendedores a tener éxito en sus planes no solo de supervivencia sino también de crecimiento.

Interés personal: La empresa en la que se desarrolla esta tesis es propiedad de la autora, por lo cual no existe acceso mas profundo y comprometido hacia una empresa como en el presente caso

iii.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué modelos de planeacion estratégica propuestos por diferentes autores son susceptibles a ser aplicados en la empresa Maralis?
- ¿Cual seria el modelo de planeacion estratégica mas adecuado para empresa la Maralis?

iv.- OBJETIVOS

Objetivo general: Aplicar un modelo de planeacion estratégica a una microempresa textil del estado de Aguascalientes. Específicamente Maralis

Objetivos específicos: Analizar los modelos de planeacion estratégica existentes propuestos por diferentes autores e instituciones.

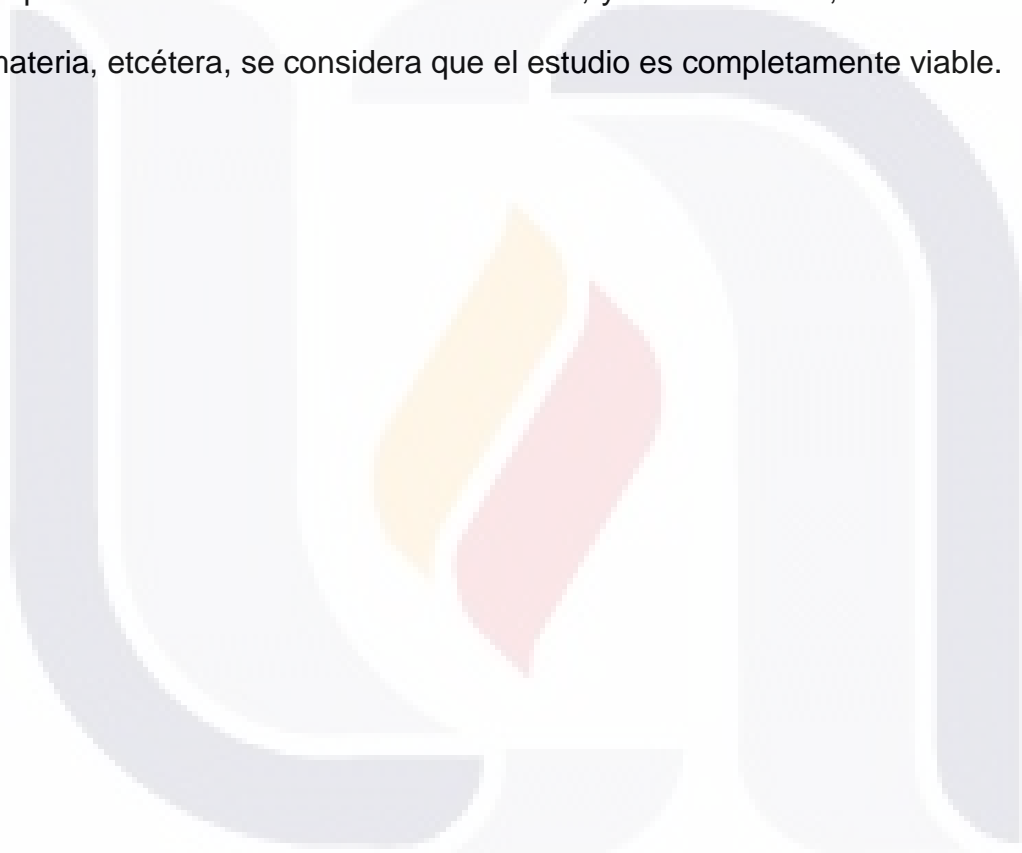
Elegir un modelo de planeacion estratégica, el que mas cumpla con las necesidades y expectativas de Maralis, con el fin de obtener beneficios como

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

garantizar un crecimiento de la empresa organizado y controlado, cumplir con el cliente en tiempo y forma, maximizando los recursos disponibles.

vi.- VIABILIDAD DEL ESTUDIO

Dado que la empresa es propiedad de la autora y esto le permite acceso absoluto a todas la áreas de la empresa, además de que existe una amplia disponibilidad de recursos de información, ya sea Internet, libros acerca de la materia, etcétera, se considera que el estudio es completamente viable.



PARTE 1: MARCO TEORICO

1.1 ADMINISTRACIÓN

La administración es definida como:

“La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como un sola unidad. (KOONTZ & WEHRICH, 2002.)”

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a su integrantes” (KOONTZ & WEHRICH, 2002)

*La postura personal de la autora frente a los autores mencionados es. “Administración es la asignación **eficaz y eficiente** de recursos, casi siempre escasos, para la obtención de un fin, que puede ser económico, social. Hay que considerar que para lograr los objetivos planteados en la administración es necesario desarrollar varias etapas que se conocen como proceso administrativo, aplicados a una entidad social denominada empresa”*

1.1.1 Proceso Administrativo

Se puede conceptualizar como los pasos a seguir para que el acto de administrar se logre: algunas otras definiciones de proceso administrativos son:

“Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

materiales, financieros y tecnológicos”. (Extraído 05 de mayo 2008 desde <http://www.definición.org>).

Existen diversos enfoques del proceso administrativo entre los que podemos mencionar:

Koontz & O'Donell (2002): Planificación, designación de personal, control, organización, dirección.

Chiavenato : Planeacion, Organización, dirección y control

Agustín Reyes Ponce: Previsión, planeacion, organización, integración, dirección y control.

Enfoque Actual: Planeacion, organización, dirección y control.

La autora considera que para el logro de los objetivos de la presente tesis se utilizara el modelo del enfoque actual, es decir, el modelo de Chiavenato para explicar el proceso administrativo a proponer.

1.1.2 Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.(Chiavenato,)

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.(Munch y Galindo,)

La postura de la autora frente a las opiniones de los autores citados previamente que: “La planeacion es parte esencial de la administración, en ella se fijan los objetivos a cumplir y los pasos necesarios para alcanzarlos, así como prever contingencias y posibles cambios en el futuro, es mi opinión la parte mas trascendental del proceso administrativa ya que da la pauta para decidir que habrá de hacerse en si.”

1.1.3 Organización

La organización es a al empresa lo que la estructura a un edificio e construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Una de las definiciones más completas es la siguiente:

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.” Harold Koontz y Ciryll O“Donell (2002)

La autora considera que la definición anterior es sumamente completa y envuelve el concepto general de organización y que : “ la organización brinda la

estructura de cómo habrá de conformarse una empresa, además de dividir , clasificar e interrelacionar los recursos materiales y humanos para el mejor logro de los objetivos”

1.1.4 Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

En palabras de Leonard J.Kazmier es “La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”

Para Robert B. Buchele: “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”

En opinión de la autora, es la dirección: “La labor mas importante de un administrador, comprende, encaminar los esfuerzos de las personas garantizando que se cumplan los objetivos planteados en la planeación, entendiendo que el recurso mas importante de una empresa son las personas y que una persona bien guiada y motivada, será el motor necesario para lograr todo lo que la empresa se proponga”

1.1.5 Control

Algunas definiciones ampliamente aceptadas son.

“Es la regularización de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos” (Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet)

Según Henry Fayol “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”

Para Robert B. Buchele es “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”

En opinión de la autora: “El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos plasmados en la planeación”

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El presente caso elegirá entre diferentes modelos de planeación estratégica el más adecuado para empresa Maralis por que la autora considera que para las expectativas de crecimiento de la propia empresa y el momento que vive la economía en México, los modelos de planeación estratégica son los, dado su énfasis por aterrizar la visión al futuro, ofrecen mayor posibilidad de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

crecimiento sustentable así como mayor flexibilidad dentro de la empresa para hacer frente a los cambios de ambiente económico de una manera mas ágil y así poder responder a las necesidades del mercado de una manera eficaz y eficiente, garantizando no solo la supervivencia de la empresa sino también el crecimiento de la misma y de su participación en el mercado.

1.2.1 Definición

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo. (Extraído en Agosto 2008 desde: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default8.asp)

En la opinión de Fred R. David , 1997, la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

La evolución de los sistemas de administración han dependido de la impredecibilidad del futuro y los cambios según las décadas.

Posicionando en sus inicios en la década de los 60s, donde era medianamente posible predecir las amenazas y las oportunidades, donde la administración trataba de anticiparse al cambio.

Cambios Impredecibilidad del futuro	1900	1930	1950	1970	1990
Recurrente	Sistemas y procedimientos manuales Control financiero Administración por control				
Predecible por extrapolación	Presupuestación Operacional Presupuestación de capital Administración por objetivos Planificación de largo plazo Administración por extrapolación				
Oportunidades y amenazas predecibles	Administración por Anticipación al cambio			Planeación estratégica periódica Administración de postura estratégica	
Oportunidades parcialmente predecibles Sorpresas impredecibles	Administración Por rápida estratégica Y flexible respuesta sorpresa			Planeación por contingencia Administración Administración por	
Nivel de turbulencia	1 Estable	2 Reactivo	3 Anticipación	4 Exploración	5 Creatividad

Figura 1: Evolución de los sistemas de administración

1.2.2 Análisis de modelos de planeación estratégica

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

1.2.3 Fred David

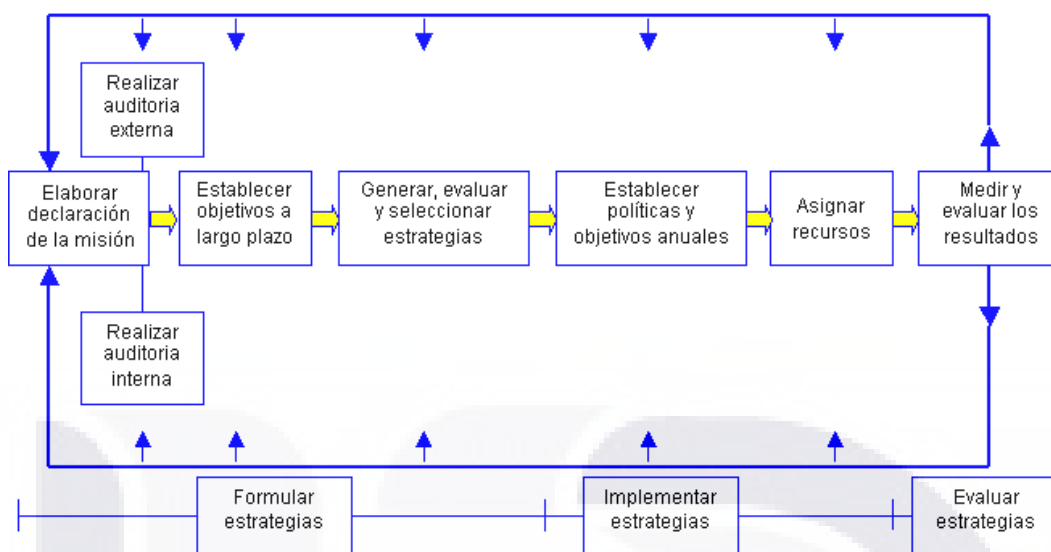


Grafico 1: modelo general de la administración estratégica propuesto por Fred David

Este modelo en opinión de la autora es practico y envuelve los factores necesarios para realizar una excelente planeación estratégica, además de ser Fred David uno de los autores con mas prestigio en este tema.

Este mismo autor propone diferentes matrices para la formulación de estrategias en las empresas:

Etapas 1: Etapa de los insumos

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Matriz del perfil competitivo

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Etapas 2: Etapa de la adecuación

Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF)

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

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Matriz interna-externa (IE)

Matriz de la gran estrategia

Etapas 3: Etapa de la decisión

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE)

Figura 2: el marco analítico para formular estrategias

1. **Etapa 1: De los insumos.**

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas.

Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
 4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

2. Etapa 2: De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a) Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas

Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

<p><i>Dejar siempre en blanco</i></p>	<p>FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5. 	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Anotar las fuerzas para aprovechar las 3. oportunidades 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades

5.		5.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1.	1.	1.
2.	2. Usar las fuerzas	2. Reducir las debilidades
3. Anotar las amenazas	3. para evitar	3 y evitar las amenazas.
4.	4. las amenazas	4.
5.	5.	5.

Figura 3. La matriz AODF para la formulación de estrategias.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

a) Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor

numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una *cartera de negocios*.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. *la matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE)* han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

a) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

La figura 6-7 contiene un ejemplo de una matriz del BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

(1) Los interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

(2) Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

(3) Las vacas de dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas par las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

(4) Los perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, como se ilustra en la figura 6-9. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

La matriz de la gran estrategia

Además del a matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Como lo ilustra la figura 6-11, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto,

entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la

Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

1.2.4 Marwin Bower

Este autor nos presenta un modelo breve que pretende abarcar todas las áreas de la formación de una empresa:

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- 1-Establecimiento de objetivos.
- 2-Estrategia de planeación.
- 3-Establecimiento de Metas
- 4-Desarrollar la filosofía de la compañía.
- 5- Establecer políticas.
- 6-Planear la estructura de la organización.
- 7-Proporcionar el personal.
- 8-Establecer los procedimientos
- 9-Proporcionar instalaciones.
- 10-Proporcionar el capital.
- 11-Establecimiento de normas.
- 12-Establecer programas directivos y planes organizacionales.

13-Proporcionar información controlada.

14-Motivar a las personas.

La autora considera que el modelo propuesto por Marvin Bower desde una óptica administrativa es excelente ya que es conciso y breve, pero sería difícil de implementar para un microempresario ya que no ahonda ni da detalles acerca de cómo cumplir con cada uno de los puntos.

1.2.5 Harold Koontz

El Modelo de planeación estratégica de Harold Koontz muestra las siguientes etapas:

- 1- Los diversos insumos organizacionales
- 2- El perfil de la empresa.
- 3- Orientación de Alta Gerencia.
- 4- Objetivos de la Empresa.
- 5- El ambiente interno actual.
- 6- El ambiente externo.
- 7- Desarrollo de las estrategias.
- 8- Planeación e implementación.

La opinión de la autora respecto al modelo propuesto por Harold Koontz es que presenta muy buenas características pero es aun mas breve que el anterior y ahonda aun menos en los detalles específicos de cada punto, por lo cual si bien sirve como referencia de un avatar de la administración.

1.2.6. Premio estatal al emprendedor Aguascalientes

Este modelo fue desarrollado por el Comité Interinstitucional del Premio Estatal al Emprendedor "CIPEE" y se ha aplicado en los proyectos participantes en dicho certamen.

Administración

Estructura organizacional.

- a) Organigrama general de la empresa
- b) Descripción de puestos

Planeación estratégica

- a) Misión.
- b) Visión
- c) Objetivos y metas generales.
- d) Objetivos y metas por área funcional.

Toma de decisiones

- a) Método de toma de decisiones
- b) Canales de comunicación
- c) Nombre de la empresa
- d) Nombre de la marca
- e) Logotipo y Slogan

Políticas y procedimientos

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa

MERCADO

Comportamiento de las ventas.

a) Cliente

Definición del cliente

Hábitos de compra

Potencial del segmento del mercado

b) Competencia

Análisis de competencia

Nivel de la competencia

Canales de distribución

c) Estrategia de mercado

Estrategias de ventas

Pronostico de ventas

PRODUCCION

a) Costos

Cuadro comparativo de proveedores

b) Inventarios

Sistema de inventarios P.E.P.S

Flujo del almacén

c) Distribución de planta

Plano de la empresa

Micro localización de la empresa

d) Maquinaria y equipo

Proveedores de maquinaria y equipo

Programa de mantenimiento

e) Manuales de operación

f) Tecnología

Tecnología adecuada a la actividad de la empresa

g) Calidad

Especificaciones de calidad del producto

Especificaciones de calidad de las materias prima

h) Control ambiental

Propuesta ecológica para el procesamiento de deshechos

Propuesta de utilización de materiales reciclables

RECURSOS HUMANOS

a) Reclutamiento y selección

Políticas de selección de personal

Proceso de inducción

b) Capacitación

Programas de capacitación

Evaluación de resultados de la capacitación

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En opinión de la autora el modelo propuesto por el Comité Interinstitucional del Premio Estatal al Emprendedor CIPEE es excelente ya que es muy detallado y completo , incluye vastas explicaciones acerca del desarrollo de cada tema, aun cuando tiene puntos financieros de cierto lenguaje técnico, seria relativamente fácil de aplicar para un microempresario, pero ahonda en temas como el mercado y la competencia que dada la experiencia en el campo de las socias son redundantes y no muy necesarios.

1.2.7. Instituto tecnológico de Monterrey

Este modelo ha sido desarrollado por dicha casa de estudios para ser aplicado en su incubadora de empresas a nivel nacional.

Descripción y justificación de la empresa.

Descripción de la necesidad y del producto o servicio que la satisface
Determinación de las fuerzas y debilidades (internas) y de las amenazas y oportunidades.

Determinación de la misión y visión de la empresa

Planteamiento de estrategias y ventajas competitivas

Determinación del modelo de Desarrollo de Negocio/ Cadena de Valor.

Mercadotecnia

Información disponible INEGI, Secretaria de Economía

Análisis de la competencia Directa e Indirecta: Productos y/o servicios, empresas, mercado que satisface, formas de venta, precio, posicionamiento, ventajas, desventajas.

Características intangibles –uso necesidades que cubre durabilidad, tiempo de prestación del servicio o vigencia, garantías, soporte técnico etc.

Aspectos innovadores del producto –tecnológicos, medio-ambiente, de funcionalidad etc.

Precio

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estrategia de precios (introducción y operación)

Condiciones Comerciales (crédito, contado, descuentos...mencionar a la competencia).

Imagen, publicidad y promoción

Imagen.- Nombre comercial, logotipo y slogan

Plan de promoción

Medios y frecuencia

Canales de distribución y punto de venta. Analizar ventajas y desventajas de cada canal a utilizar

Ubicación geográfica de la empresa y cobertura de los productos y servicios.

Proyección de Ventas.

A corto plazo, 12 meses.

A mediano plazo 24 meses

A largo plazo 36 meses

Proceso de producción y ventas

Abasto.- Materia prima y proveedores (requerimientos y cantidades e materia prima y nombre, precios y ubicación de proveedores).

Producción y/o herramientas de trabajo (especificación técnica, costo y capacidad de producción).

Maquinaria y/o herramientas de trabajo (especificación técnica, costo y capacidad de producción)

Identificación de los rubros y costos de producción/operación

Aspectos de control de calidad (especificaciones)

Tecnología de información.-Software, hardware, origen de la tecnología, licencias.

Administración de recursos humanos

Responsables del proyecto (currículum de los emprendedores)

Organigrama

Descripciones de puestos.

Cantidad de personal y costo de nomina (corto, mediano y largo plazo).

Aspectos legales

Determinación de la personalidad jurídica (sociedad anónima, persona física con actividad empresarial etc.)

Participación de capital de los socios (% de derecho sobre las utilidades de la empresa).

Tramite o permiso adicional requerido para iniciar actividades – solo si para el tipo de actividad que se requiere tramites adicionales a los regulares para cualquier empresa.

Asociaciones con entidades

Patentes, registros, uso de marcas registradas

La autora considera que el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM tiene en su modelo de planeacion estratégica para su propia Incubadora de Negocios, una herramienta de excelente calidad, que es este un modelo muy completo y explicativo, si bien no incluye algunos puntos importantes que si maneja el Modelo del CIPEE como: Diseño de Capacitaciones para el área de recursos humanos y carece también de mayor profundidad en el área de producción.

1.3 MODELO DE NEGOCIO

1.3.1 Definición

También llamado diseño de negocio, es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones

Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

Extraído el 01 de mayo de 2010 desde: <http://definicion.de/modelo-de-negocio>

1.3.2 Tipos de modelo de negocio

Generalmente, los modelos de negocio de las compañías de servicio son más complejos que las de fabricantes y vendedores. El modelo más viejo y básico es el del tendero. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio.

A lo largo de los años los modelos de negocio han llegado a ser mucho más sofisticados. El modelo del cebo y el anzuelo (también llamado el de las cuchillas y la maquinilla o el de los productos atados) fue introducido a principios del siglo XX. Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados. Algunos ejemplos son los de

la maquinilla de afeitar (cebo) y las cuchillas (anzuelo); las impresoras (cebo) y los cartuchos de tinta (anzuelo); y las cámaras de fotos (cebo) y el revelado de fotografías (anzuelo).

En los años 50, aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de McDonald's y Toyota. En los años 60, los innovadores fueron Wal-Mart y los hipermercados. En los 70 nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por Federal Express y Toys "Я" Us; en los 80 por Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer; en los 90 por Southwest Airlines, eBay, Amazon.com, y Starbucks. Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio puede proporcionar a una compañía una ventaja competitiva. Pero los tiempos están cambiando y las compañías deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro.

Extraído el 02 de mayo de 2010 desde:

http://www.ideas-empresariales.com/numeros_antiguos/82/notici03.htm

1.4 MICROEMPRESAS

1.4.1 Definición de empresa

Según el Diccionario de la Real Academia Española “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios son fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”

Dice José Antonio Fernández Arena que “Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción

que corresponda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”

En palabras de la autora “Es una organización productiva que tiene como objetivo el lograr algún beneficio, ya sea de tipo económico, social, cultural, etc. Los tipos de empresa se clasifican según: las personas que la integran, beneficio económico, sector que la integra, tamaño, procedencia del capital, campo de acción o tipo de sociedad”

1.4.2 Definición de MIPYMES

Básicamente, el concepto detrás de la nueva palabra “pyme” es el de “pequeña y mediana empresa”. En términos generales se entiende por pyme una empresa de facturación moderada que no tiene demasiado personal. Y aunque esta sea una palabra que ha cobrado un significado internacional, el concepto encierra diversa acepciones dependiendo de los diferentes lugares del mundo donde se lo aplique y explique

De acuerdo a la clasificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999, las microempresas son aquellas que tienen hasta 30 empleados si pertenecen al sector industrial, 5 para el sector comercio y 20 para servicios. Esta clasificación ha venido cambiando a lo largo de los años e incluso recientemente (2003) volvió a cambiar. Para el sector industrial, las microempresas representan un 95.1 % del total de empresas del sector, un 94.4 % del sector comercial y un 97.6 % para servicios. Al analizar estas cifras podemos notar que la gran mayoría de las empresas son micros.

Por otro lado las microempresas industriales generaron sólo un 25.5% del empleo en este sector. Las ramas que más empleados ocuparon en este sector fueron tortillerías, panaderías y herrerías. Por el lado del empleo, las micro industrias no generan la mayoría del empleo del país, siendo la razón que las grandes industrias emplean a una gran cantidad de personas por unidad productiva.

Las microempresas ocuparon un 57.8% del empleo en el sector comercial siendo alimenticios al por menor (50.9%) y no alimenticios al por menor (36.1%) los que más empleados ocuparon del total de empleos de las microempresas comerciales. En este sector las microempresas sí constituyen mayoría, ya que emplean a más de la mitad del personal ocupado. Las de servicios ocuparon un 56.7 % del personal. Para los servicios, las ramas que más empleo generaron fueron restaurantes y bares y reparación automotriz. Al igual que en el anterior sector, en este, las microempresas emplean a más de la mitad del personal. Como podemos ver, en dos de los tres sectores la microempresa emplea a más de la mitad del personal ocupado. Si bien la contribución al PIB puede ser baja, su contribución en generación de empleo es alta. *La Microempresa y su impacto en la economía nacional*

Por: Ricardo Bolaños Extraído el 15 de mayo de 2008 desde:

<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=102>

Las microempresas se pueden conceptuar como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento fundamentalmente para capital de trabajo y que normalmente carecen de registros contables. (Extraído el 15 de Mayo de 2008 desde <http://pymes.org.mx>)

La opinión de la autora frente a lo dicho por los autores, es que una MIPYME “Es una empresa, generalmente local, de tamaño relativamente pequeño (dentro del sector) que según las clasificaciones cuenta con un número reducido de trabajadores, se define también por el tamaño de sus ventas, así como la calidad de su personal. Este tipo de empresas suelen ser administradas por los propietarios los cuales proporcionan el capital de inversión.”

1.4.3 Características de las microempresas

Estudios realizados por el Instituto Mexicano para la Competitividad (2006) las microempresas presentan características comunes como:

- ✚ El 85% de los microempresarios son jefes de hogar y su familia depende de su ingreso exclusivamente.
- ✚ Al ser unidades altamente generadoras de valor agregado, contribuyen a la distribución del ingreso.
- ✚ La estrategia de la asociatividad constituye una alternativa para abastecer mercados externos con demandas que desbordan la capacidad de las Mipymes
- ✚ Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- ✚ Escasa formación en el personal directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- ✚ Las Microempresas presentan ventajas comparativas en cuanto su flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado, al menor costo de la mano de obra; las menores barreras de entrada y los montos reducidos de inversión. Sin embargo tienen limitaciones que le impiden

articularse eficazmente a la economía; los problemas se ven reflejados en una baja productividad y rentabilidad y por lo tanto en una menor competitividad.

- ✚ Baja capacidad de negociación frente a los proveedores y a los canales de comercialización.
- ✚ Padecen de baja calidad de los productos.
- ✚ Diferentes niveles de producción.
- ✚ Escasez de recurso capital y financiero.
- ✚ Deficiente responsabilidad y preparación de la mano de obra.
- ✚ Bajo nivel de formación general de los empresarios.
- ✚ Baja capacidad de acumulación de capital.
- ✚ Exceso de trámites y costos altos para el Microempresario.
- ✚ Atraso en el uso de tecnología.
- ✚ Alta informalidad.

(Extraído el 25 de Mayo de 2008 desde <http://www.imco.org.mx>)

En opinión de la autora “El que las microempresas presenten características como: la falta de acceso a tecnología adecuada, la falta de formación profesional e institucionalizante de los directivos, que son casi siempre los dueños, la carente visión y pensamiento estratégico, así como la alta informalidad, son la causa principal, de que muchas empresa jamás salgan de la clasificación de microempresas, estos factores muchas veces son mas fuertes que el hecho de que la microempresas no tengan suficiente capital de inversión.”

1.5 SECTOR TEXTIL

1.5.1 Definición

Industria textil, fabricación de tejidos de todo tipo, a partir de fibras naturales o sintéticas. Es una de las industrias más antiguas, tanto por ser una de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas, como por ser la pionera en la mecanización debida a la Revolución Industrial.

Los productos textiles fueron los primeros objetos de comercio entre las civilizaciones del Mediterráneo hacia el tercer o segundo milenio a.C., y este tráfico se extendió durante siglos: mientras que los tejidos de lana y lino eran producidos en Europa, los de algodón de calidad provenían de la India y la seda era traída desde China. A finales del siglo XVIII, la Revolución Industrial alteró los sistemas productivos. Europa, y en especial Gran Bretaña, se convirtió en 'telar' del mundo. Ya en la actualidad, esta industria ha servido de motor de los procesos de industrialización de algunos países, en especial en Latinoamérica.

La autora considera que: “Los productos textiles han sido parte primordial en la historia de la humanidad, pasando de ser meros artículos de abrigo para garantizar la supervivencia del hombre, hasta creaciones textiles elevadas a la categoría de arte, de elementos que captaron la esencia de la cultura de algún momento de la historia, de géneros característicos y orgullo de culturas en todo el mundo.”

PARTE 2: DISEÑO METODOLOGICO

2.1 Propósito del estudio

El presente estudio pretende responder a las preguntas ¿Qué modelos de planeación estratégica propuestos por diferentes autores son susceptibles a ser aplicados en la empresa Maralis? y ¿Cual seria el modelo de planeación estratégica mas adecuado para empresa Maralis?

Así como cumplir con el objetivo general y con los específicos.

2.2 Enfoque / Alcances

Cualitativo con alcances exploratorios y descriptivos

2.3 Tipo de estudio

Caso practico.

2.4 Método de recopilación de información

A través de investigaciones bibliograficas, virtuales, etc.

2.5 Fuentes

Primarias: archivos públicos, artículos periodísticos, informes oficiales, tesis y disertaciones

Secundarias: revistas, libros y bases de datos

2.6 Elección de modelo de planeación estratégica a seguir caso Maralis

Después de analizar los modelos propuestos por diferentes autores e instituciones se llega a la conclusión que un solo modelo no cumple con las necesidades y expectativas de la empresa Maralis, por lo cual se retoman elementos de los modelos de Fred David y del Modelo del Premio estatal al emprendedor para crear un modelo que se adapte completamente a la empresa Maralis.

Del **Modelo de Fred David** se toma, la etapa de formulación de estrategias,

Siguiendo los pasos de

- ✚ Elaborar declaración de la Misión,
- ✚ Realizar auditoria interna y externa,
- ✚ Establecer objetivos a largo plazo
- ✚ Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

Del **modelo de Premio estatal al emprendedor** se extrae el desarrollo de los puntos de:

- ✚ Políticas y procedimientos
- ✚ Producción
- ✚ Recursos humanos

Logrando así un modelo personalizado de acuerdo con las necesidades de institucionalizar la empresa, evaluar y analizar el entorno externo de la empresa, su análisis FODA, definiendo los objetivos a largo plazo, evaluando la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

situación actual de la empresa, los escenarios que podría enfrentar y generando las estrategias mas importantes que representaran un cambio importante, también ayudara a la formalización de procedimientos para todas la áreas , ayudando a la egresa a controlar de una mejor manera sus recursos materiales y su capital humano.



Modelo propuesto en base a los modelos de Fred David y del CIPEE:

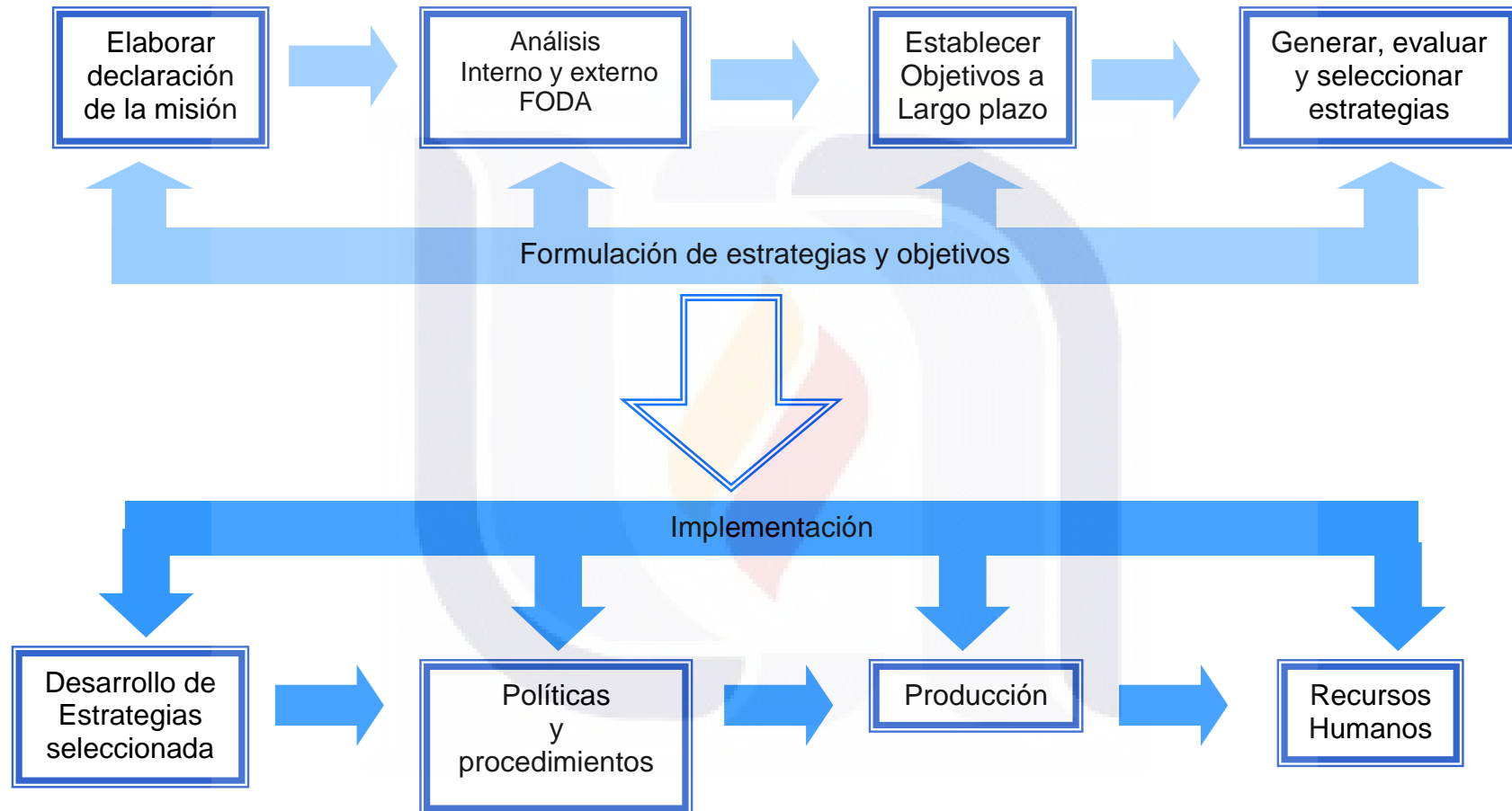


Figura 4. Modelo propuesto en base a los modelos de Fred David y del Comité interinstitucional del premio estatal del emprendedor

2.7.- Resultados

En base al análisis de los modelos de planeación estratégica estudiados se propone un modelo donde se incorporan los modelos de Fred David y del CIPEE tomando de cada uno solo los aspectos en los que la empresa Maralis presenta deficiencias, siendo este modelo un traje a la medida para satisfacer las necesidades y expectativas de esta empresa haciendo de este caso práctico una herramienta útil que puede ser usada con facilidad de manera cotidiana.

Este trabajo de planeación estratégica no solo es un modelo de negocios, ya que coadyuva a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo y los objetivos en periodos de 5 y 10 años, incluye temas de manejo de recursos humanos, producción, estrategias de ventas, formas de evaluación al personal así como programas de capacitación, no se limita a tratar de generar ingresos y beneficios y a como servir a los clientes como es el caso de los modelos de negocios.

2.7.1 Desarrollo del modelo de planeación estratégica propuesto:

Formulación de estrategias y objetivos

Elaborar declaración de la Misión

Misión: Maralis es una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de ropa para satisfacer las necesidades de vestido de la mujer embarazada y de talla extra con una propuesta de diseño juvenil, incorporando la moda actual en nuestros productos, manteniendo siempre altos estándares de calidad en materias primas y confección.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Visión: Llegar a distribuir prendas de maternidad y de tallas extras en todas las tiendas de este tipo de ropa del país. Logrando el reconocimiento de nuestros consumidores, el poder de distribución y posicionamiento ante los distribuidores mediante nuestro diseño, altos estándares de calidad confección y materias primas, brindando siempre el mejor de venta y pos venta

Filosofía: Maralis producirá ropa de maternidad con un diseño juvenil e innovador, con altos estándares de calidad a precio accesible, brindando siempre un servicio eficiente a nuestros clientes, fomentando la generación de empleo contribuyendo así al desarrollo de Aguascalientes.

Análisis Interno y externo

FODA

Fortalezas

- ✚ Estrictos controles de calidad, en la selección de materias primas y en la elaboración de nuestras prendas.
- ✚ Búsqueda constante de reducción de costos en corte y producción así como en materia prima que permita tener un precio competitivo en el mercado medio.
- ✚ Actualización en cuanto a tendencias de moda.
- ✚ Calidad ergonómica, manejo de telas, siluetas y patronaje especializado que se amolde al cuerpo de una manera estética
- ✚ Un producto diferenciado específico para el embarazo
- ✚ Manejo de diferentes tipos de prendas para toda ocasión.
- ✚ Directivos profesionales en cuanto al área de Diseño.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ✚ Amplia cartera de maquileros para garantizar la producción en tiempo y forma.
 - ✚ Amplia cartera de proveedores asegurando así los insumos para la confección de prendas.
 - ✚ La moral de los directivos y de su equipo de trabajo es alta.
 - ✚ La empresa ha crecido un 25% desde su inicio.
 - ✚ La empresa de out sourcing la reconocen como una empresa seria y confiable en cuanto a sus pagos.
 - ✚ Lealtad de su equipo de trabajo.
 - ✚ Las tiendas donde el producto ha entrado han tenido buenas ventas del mismo.

Oportunidades

- ✚ Es la única que se dedica exclusivamente a la confección y venta de prendas de maternidad *en Aguascalientes*; compitiendo directamente con empresas nacionales en la zona geográfica en la que esta enfocada
- ✚ El índice de nacimientos por en mujeres con escolaridad profesionista, según estadísticas del INEGI, es:

Aguascalientes: 1,850

Jalisco 8,187,

Guanajuato 6,663,

Zacatecas 1,483,

- ✚ Actualmente no existen prendas de maternidad y de tallas extras dirigidas al mercado medio.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ✚ Según la secretaria de salud, México es el segundo país con mayor grado de sobrepeso, solo después de Estados Unidos.
 - ✚ México actualmente es el país con más niños y adolescentes con sobrepeso en el mundo, lo cual brinda un mercado potencial futuro.
 - ✚ Las prendas de maternidad y de tallas extras que existen el mercado actualmente son inaccesibles al mercado medio.
 - ✚ No existe mucha variedad de modelos de moda en este tipo de prendas.
 - ✚ Actualmente existe mucha facilidad de comprar insumos importados de mejor calidad y a menor precio.
 - ✚ Existen en Aguascalientes suficientes talleres de maquila, brindando prendas terminadas de bajo costo y buena calidad.
 - ✚ Cercanía a Villa Hidalgo donde hay muchos proveedores de Insumos textiles.

Debilidades

- ✚ Poca experiencia de los directivos en el manejo de recursos.
- ✚ Necesidad de pedir préstamos a bancos.
- ✚ Poco capital de inversión para garantizar pedidos grandes.
- ✚ Falta de maquinaria.
- ✚ Pocos empleados.
- ✚ Marca desconocida en mercados nacionales.
- ✚ Costos fijos elevados.
- ✚ Flujo de efectivo insuficiente.

Amenazas

- ✚ Crisis económica en México, por lo cual las personas brindan mas prioridad a comprar otros productos.
- ✚ Entrada al país de productos Asiáticos similares a muy bajo precio.
- ✚ Malinchismo de las personas al preferir prendas de importación norteamericana.
- ✚ Moda actual (prendas amplias con pliegues al frente) que con facilidad sustituyen a la ropa de maternidad.
- ✚ El retorno de la inversión tarda de 5 a 6 meses.
- ✚ Cierre de muchas tiendas dedicadas a estos productos por crisis económica.
- ✚ Al ser una empresa joven y aun pequeña los proveedores exigen pago de contado.
- ✚ Las empresas grandes (auto servicios y departamentales) exigen 90 días de crédito así como descuentos especiales al ellos realizar liquidaciones y promociones.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>			
Actualmente existe mucha facilidad de comprar insumos importados de mejor calidad y a menor precio.	0.09	4	0.36
Alto índice de natalidad en el mercado meta (profesionistas) según estadísticas del INEGI	0.09	3	0.27

Actualmente no existen prendas de maternidad y de tallas extras dirigidas al mercado medio.	0.12	3	0.36
Según la secretaria de salud, México es el segundo país con mayor grado de sobrepeso, solo después de Estados Unidos.	0.11	3	0.33
No existe mucha variedad de modelos de moda en este tipo de prendas	0.08	2	0.16
Existen en Aguascalientes suficientes talleres de maquila, brindando prendas terminadas de bajo costo y buena calidad.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
Crisis económica en México, por lo cual las personas brindan mas prioridad a comprar otros productos	0.1	2	0.2
Entrada al país de productos Asiáticos similares a muy bajo precio.	0.12	2	0.24
Moda actual (prendas amplias con pliegues al frente) que con facilidad sustituyen a la ropa de maternidad.	0.07	3	0.21
El retorno de la inversión tarda de 5 a 6 meses.	0.08	1	0.08
Cierre de muchas tiendas dedicadas a estos productos por crisis económica.	0.1	1	0.1
TOTAL	1.00		2.43

Tabla 1. La matriz de evaluación de los factores externos para la empresa Maralis.

La conclusión que se obtiene de la matriz EFE es que, considerando que el valor promedio ponderado es 2.5, la empresa esta cerca de la media pero se mantiene debajo de la misma, es decir no esta respondiendo a las oportunidades y amenazas de su industria, las estrategias de la empresa no

están aprovechando todas las oportunidades, aunque lo hace con algunas y tampoco esta bloqueando todas las amenazas del entorno actual.

La matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Maralis			Melideny		Maria Fernanda	
	Peso	Peso		Peso		Peso	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Variedad de productos	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Precio competitivo	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12
Manejo de moda	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6
Calidad de los materiales	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
Reconocimiento de la marca	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
Variedad de tallas	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Capacidad de producción	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Tiendas propias	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
	1		3.1		3		3.4

Tabla 2. La matriz del perfil competitivo para la empresa Maralis.

La matriz de perfil competitivo nos muestra que la empresa Maralis, en relación a sus competidores, es fuerte en aspectos relacionados con la competitividad de su precio en el mercado medio, y que sus materiales y prendas son de moda y excelente calidad, considerando que la media ponderada es 2.5, podemos decir que la empresa Maralis se encuentra por encima de la media. Comparándola con sus competidores esta matriz nos

muestra que las empresas competidoras son superiores en aspectos muy importantes en el sector como el tener tiendas propias de marca y el que la marca sea reconocida por los consumidores.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<i>Fuerzas</i>			
Estrictos controles de calidad, en la selección de materias primas y en la elaboración de las prendas.	0.07	4	0.28
Búsqueda constante de reducción de costos en corte y producción así como en materia prima que permita tener un precio competitivo en el mercado medio.	0.06	4	0.24
Calidad ergonómica, manejo de telas, siluetas y patronaje especializado que se amolde al cuerpo de una manera estética	0.08	4	0.32
Actualización en cuanto a tendencias de moda.	0.11	4	0.44
Manejo de diferentes tipos de prendas para toda ocasión	0.09	3	0.27
Amplia cartera de proveedores asegurando así los insumos para la confección de	0.09	4	0.36

prendas.			
<i>Debilidades</i>			
Poca experiencia de los directivos en el manejo de recursos.	0.1	2	0.2
Poco capital de inversión para garantizar pedidos grandes.	0.09	2	0.18
Falta de maquinaria	0.07	2	0.14
Marca desconocida en mercados nacionales	0.07	2	0.14
Costos fijos elevados	0.08	2	0.16
Necesidad de pedir préstamos a bancos	0.09	3	0.27
	1		3

Tabla 3. La matriz de evaluación de los factores internos para la empresa Maralis.

La matriz de evaluación de factores internos lleva a concluir que la empresa Maralis tiene una posición interna por encima de la media, que es fuerte en factores como el control de calidad de la producción y de las materias primas, así como la constante búsqueda de la reducción de costos de producción y la actualidad en cuanto a moda de sus prendas, factor de gran importancia en el sector textil.

Por otro lado presenta debilidades importantes en el ámbito económico y de liquidez al necesitar de prestamos, ya que recordando el análisis FODA se percibe que existe falta de historial crediticio lo cual dificulta su acceso a préstamos bancarios para capitalizar la empresa.

Establecer objetivos a largo plazo

Objetivos a 5 Años

- ✚ Consolidación con los clientes: Boutiques y Tiendas departamentales.
- ✚ Reconocimiento en el consumidor final
- ✚ Ampliar líneas de productos alternativos ya existentes en el catalogo de productos: ropa interior, cremas, fajas.
- ✚ Expandir la línea de productos, trajes de baño, ropa de gala.
- ✚ Contar con 3 vendedores comisionistas.
- ✚ Contar con instalaciones propias y 2 vehículos utilitarios uno compacto y una camioneta pick up.
- ✚ Abrir una tienda de marca dentro de Aguascalientes: donde se vendan todos los productos de la empresa.
- ✚ Contar con un muy completo e interactivo portal en Internet
- ✚ Ser fuente de empleo, ampliando la nomina en áreas administrativas y de ventas.
- ✚ Brindar pasantías y prácticas profesionales a estudiantes del estado en las carreras de Diseño Textil, Diseño Grafico, Administración de empresas y Mercadotecnia.
- ✚ Apoyar a Vifac (fundación en ayuda de madres solteras de bajos recursos), con el .5% de ventas anuales, además de apoyo con prendas de maternidad y para bebé.
- ✚ Desarrollo de campaña publicitaria en revistas locales, volantes, posters, Valla Rent, Mini- catálogos, bolsas publicitarias, etc.
- ✚ Contar con un crecimiento del 10% anual

Objetivos a 10 Años

- ✚ Contar con 2 tiendas de marca en donde se distribuya todo lo que pueda necesitar o desear una mujer embarazada o de talla extra.
- ✚ Presencia en tiendas departamentales (grupo Wall mart y /o grupo Liverpool)
- ✚ Expansión a nivel nacional abarcando también norte y sureste del país mediante tiendas departamentales pertenecientes a la Antad.
- ✚ Contar con 5 agentes de ventas.
- ✚ Capacitaciones al personal mínimo 2 veces al año,1 en áreas específicas y otra de integración y motivación para todo el personal.
- ✚ Contar con 3 camionetas para entregas.
- ✚ Constantes campañas publicitarias y de promociones: Navidad, 10 de mayo y marzo mes de la mujer.
- ✚ Tener presencia publicitaria en revistas especializadas en embarazo y paternidad distribuidas a nivel nacional, así como revista enfocadas en mujeres jóvenes.
- ✚ Continuar con un crecimiento de por lo menos 10% anual.

Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

Matriz de las amenazas - oportunidades debilidades - fuerzas (AODF)

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrictos controles de calidad, en la selección de materias primas y en la elaboración de nuestras prendas 2. Búsqueda constante de reducción de costos en corte y producción así como en materia prima 3. Actualización en cuanto a tendencias de moda. 4. Calidad ergonómica, manejo de telas, siluetas y patronaje especializado que se amolde al cuerpo de una manera estética 5. Manejo de diferentes tipos de prendas para toda ocasión 6. Directivos profesionales en cuanto al área de Diseño. 7. Amplia cartera de maquileros para garantizar la producción en tiempo y forma <p>Amplia cartera de proveedores asegurando así los insumos para la confección de prendas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia de los directivos en el manejo de recursos 2. Necesidad de pedir préstamos a bancos 3. Poca historial crediticio 4. Poca capital de inversión para garantizar pedidos grandes. 5. Falta de maquinaria. 6. Pocos empleados 7. Marca desconocida en mercados nacionales. 8. Costos fijos elevados.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es la única que se dedica exclusivamente a la confección y venta de prendas de maternidad <i>en Aguascalientes</i>; 2. Alto índice de natalidad en mujeres con escolaridad profesionistas. 3. Actualmente no existen prendas de maternidad y de tallas extras dirigidas al mercado medio. 4. Según la secretaria de salud, México es el segundo país con mayor grado de sobrepeso. 5. Las prendas de maternidad y de tallas extras que existen el mercado actualmente son inaccesibles al mercado medio. 6. No existe mucha variedad de modelos de moda en este tipo de prendas. 7. Actualmente existe mucha facilidad de comprar insumos importados de mejor calidad y a menor precio. <p>Existen en Aguascalientes suficientes talleres de maquila, brindando prendas terminadas de bajo costo y buena calidad.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una línea de ropa ejecutiva de maternidad para mujeres profesionistas. 2. Realizar una línea de ropa con muchos elementos de moda para mujeres de Talla extra. 3. Hacer énfasis en las etiquetas y en concepto de la marca acerca de que los materiales son de la más alta calidad y que las prendas están al alcance del mercado medio. 4. Aprovechar la facilidad de comprar insumos importados controlando al máximo la calidad, hacer énfasis en que las prendas están hechas con materiales importados. 5. Realizar una línea de ropa juvenil y a la moda para adolescentes y niños con sobrepeso. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer que la marca sea reconocida por dedicarse exclusivamente a la ropa de maternidad y talla extra. 2. Reducir los altos costos fijos mediante la subcontratación de talleres de maquila. 3. Mandar maquilar a bajo costo prendas básicas a bajo precio para vender de contado directamente al consumidor final o a clientes locales pequeños con eso recapitalizar la empresa sin recurrir a préstamos en el banco. 4. Aprovechar que la facilidad de adquirir insumos y la existencia de talleres maquileros y realizar otro tipo de productos de bajo costo y fácil movimiento, blusas básicas de tirantes, bolsas juveniles, cojines de decoración, y con esto mantener activa a la egresa en los periodos pasivos entre temporadas superando los costos fijos
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica en México, por lo cual las personas brindan mas prioridad a comprar otros 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el talento en diseño de los directivos para crear productos muy diferenciados de lo que 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de que las debilidades superaran a las fortalezas y que las amenazas a las

<p>productos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Entrada al país de productos Asiáticos similares a muy bajo precio. 3. Malinchismo de las personas al preferir prendas de importación norteamericana. 4. Moda actual (prendas amplias con pliegues al frente) que con facilidad sustituyen a la ropa de maternidad. 5. El retorno de la inversión tarda de 5 a 6 meses. 6. Cierre de muchas tiendas dedicadas a estos productos por crisis económica. 7. Al ser una empresa joven y aun pequeña los proveedores exigen pago de contado. 8. Las empresas grandes (auto servicios y departamentales) exigen 90 días de crédito así como descuentos especiales al ellos realizar liquidaciones y promociones. 	<p>ofrecen los productos asiáticos sin tener que sacrificar el precio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Hacer énfasis en que los insumos son importados sobre todo de Estados Unidos. 3. Investigar a que tipo de productos los mexicanos están dando prioridad y analizar cuales de ellos los puede brindar la empresa. 4. Realizar un producto tan novedoso y lleno de moda que al momento de negociar con las departamentales se pueda llegar a un acuerdo 30 a 45 días de crédito. 5. Reunión con los principales proveedores y negociar que a cambio de créditos en la compra de insumos la empresa adquiriría mayores volúmenes. 6. Pedir a la cámara del vestido una carta de recomendación y presentarla a los principales proveedores con el fin de obtener créditos en la compra de insumos. 	<p>oportunidades, los peores escenarios posibles serian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que la crisis económica permeara en la empresa y que su poco flujo de efectivo junto con su falta de acceso a productos crediticios bancarios pararan la producción. • Que la moda actual de prendas con pliegues al frente junto con el cierre de muchas tiendas de maternidad hagan que la ropa de maternidad salga del mercado y los compradores la rechacen. • Que el lento retorno de la inversión, junto con falta de historial crediticio de la empresa y la falta de experiencia en el manejo de recursos de las socias, haga la empresa no pueda comprar insumos para la siguiente temporada y no pueda hacer frente a compromisos adquiridos. <p>Para lo cual las estrategias sugeridas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con proveedores el tramite de créditos para reducir el tiempo del retorno de la inversión 2. Enfocarse a clientes medianos y brindarles máximo de 30 días de crédito. 3. Respaldar el que la empresa aunque es joven, esta afiliada a organizamos serias y de trayectoria como COPÁRMX y la cámara Nacional del vestido mediante cartas de recomendación.
---	--	---

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Que los directivos asistan a cursos de capacitación profesionalizantes acerca de administración de recursos. 5. Tomar medidas de reducción de costos fijos, focos ahorradores, nuevas compañías de teléfonos, pintar interiores de color claro, producción en empresas de sub contratación (maquila). 6. Mudar la empresa a una planta mas pequeña reduciendo la renta y el pago de luz.
--	--	---

Figura 5. Matriz de las amenazas - oportunidades debilidades - fuerzas para la empresa Maralis

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

<i>Fuerza financiera</i>	Calificaciones
Poco historial crediticio	3
Poco capital de inversión para garantizar pedidos grandes	2
Flujo de efectivo insuficiente.	2
Costos fijos elevados	3
La empresa ha crecido un 25% desde su inicio	6
La empresa de out sourcing la reconocen como una empresa seria y confiable en cuanto a sus pagos	6
	22
<i>Fuerza de la Industria</i>	
El sector textil en 2007 represento el 7% del PIB nacional.	2
Existen en Aguascalientes suficientes talleres de maquila, brindando prendas terminadas de bajo costo y buena calidad.	6
Facilidad de comprar insumos importados de mejor calidad y a menor precio.	5
Al ser el sector textil uno de los mas afectados por la crisis económica, actualmente el gobierno ofrece diferente apoyos en maquinaria y capacitación a través de La CANAIVE y del a CANAINTEX	5
El vestido es una necesidad básica en el hombre.	3
A nivel mundial la industria de la moda representa uno de los sectores más productivos y que más generan empleos.	3
	24
<i>Estabilidad del ambiente</i>	
El índice de nacimientos por en mujeres con escolaridad profesionalista, según estadísticas del INEGI, es de 18,183 en la región centro - occidente.	-1
Según la secretaria de salud, México es el segundo país con mayor grado de sobrepeso, solo después de Estados Unidos y	-1

el primero en adolescentes y niños con obesidad y sobrepeso.	
Crisis económica en México, por lo cual las personas brindan mas prioridad a comprar otros productos.	-5
Entrada al país de productos Asiáticos similares a muy bajo precio.	-5
Cierre de muchas tiendas dedicadas a estos productos por crisis económica	-5
	-17
<i>Ventaja competitiva</i>	
Actualización en cuanto a tendencias de moda.	-1
Un producto diferenciado específico para el embarazo y la mujer de talla extra.	-2
Estrictos controles de calidad, en la selección de materias primas y en la elaboración de nuestras prendas.	-1
Manejo de diferentes tipos de prendas para toda ocasión con diferentes acentos a la ultima moda.	-1
Profesionalismo en cuanto al diseño de sus directivos	-2
Existen marcas de ropa de maternidad con más trayectoria y que son más reconocidas a nivel nacional.	-5
	-12
<i>Conclusión</i>	
El promedio para Estabilidad del Ambiente es = -3.4	
El promedio para Fuerza de la Industria es = 4	
El promedio para Ventaja Competitiva es = -2	
El promedio para Fuerza Financiera es = 3.66	
El vector direccional coordina : eje x : $-2 + (+4) = +2$	Horizontal
eje y : $-3.4 + (+3.66) = +.26$	Vertical
La empresa maralis debe seguir estrategias de tipo agresivo, la empresa esta en buena posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las	

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

oportunidades, hacer frente a las amenazas y reducir sus debilidades, sería recomendable la diversificación de sus productos, llegar a clientes que no se habían pensado previamente, crecer geográficamente.

Tabla 4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción de la empresa Maralis.

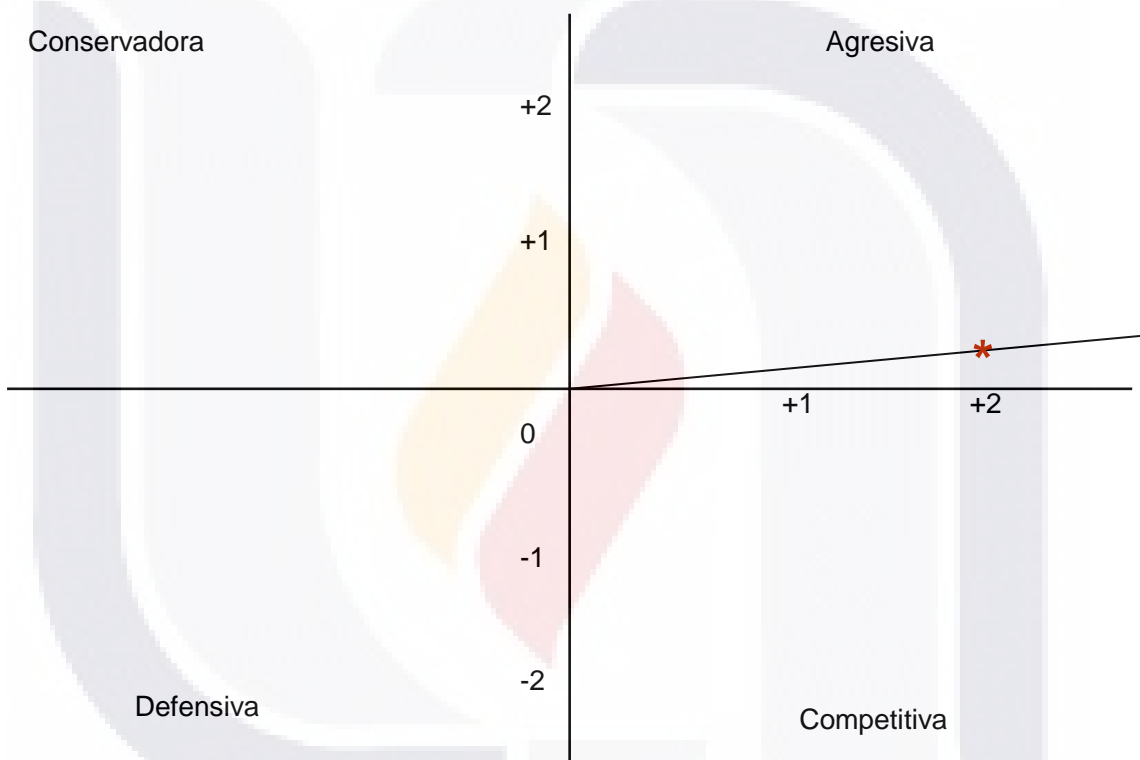


Gráfico 2. Perfil de estrategias en base a la matriz PEYEA para la empresa Maralis.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

División	Cantidad de prendas	Ingresos	% de ingresos	Utilidades (15%)	% de utilidades	% participación en el mercado (Región centro – occidente)	% de la tasa de crecimiento (3 años)
Maternidad	2,440	\$305,000	58%	\$ 45,750	58%	13.1%	20%
Tallas extras	1,760	220,000	42%	33,033	42%	4%	12%
Total por temporada	4, 200	\$525,000	100%	\$ 78,783	100%		



Figura 6. Matriz del Boston Consulting Group para la empresa Maralis.

La división de ropa de talla extra se clasifica en el cuadrante de las interrogantes ya que si bien abarca una parte muy pequeña del mercado, se encuentra en una rea de alto crecimiento. Necesita mucho dinero para posicionarse aprovechando la ventaja competitiva de que aun no existen muchas marcas de ropa de talla extra de moda, para mujeres jóvenes, por el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

momento genera menos efectivo que la división de ropa de maternidad, la empresa tendrá que decidir si fortalece la marca o deja de producirla.

La división de ropa de maternidad se encuentra en el cuadrante de las estrellas, ya que hasta este momento ha representado el mayor crecimiento de la empresa y proporcionado mayor rentabilidad, también representa un porcentaje de participación en el mercado mas grande que la división de ropa para mujeres de talla extra, seria aconsejable seguir invirtiendo capital para que no solo mantenga su posición sino que continúe creciendo como hasta ahora.

Matriz de la gran estrategia

Analizando las 2 divisiones de la empresa Maralis podemos ver que la **division de ropa de Maternidad** tiene una posicion competitiva fuerte , ya que tiene 15% de participacion en el mercado, es un producto diferenciado , exclusivo de maternidad, dirigido a mujeres jovenes, profesionistas, con acentos de moda y materiales de primera calidad, las tiendas donde ha entrado el producto han reportado buenas ventas del mismo y buenos comentarios de las personas y el precio se mantiene accesible al mercado medio. El crecimiento del mercado de esta linea es lento, ya que si bien según datos del INEGI existen suficientes mujeres profesionistas embarazadas al año exisitiendo por ende un mercado suficiente, por otro lado la tasa de natalidad ha venido disminuyendo desde principios de los 90's, por otro lado existen mujeres que se reusan a utilizar prendas de maternidad y solo hacen adecuaciones a la ropa que ya tienen comprando solo algunas prendas en el segundo trimestre del embarazo, por lo tanto se puede inferir que esta division se encuentra en el **cuadrante IV**.

Algunas estrategias para la empresa Maralis derivadas de este cuadrantes son:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

✚ Diversificar los productos dentro del ramo de la maternidad a productos complementarios de esta etapa de la vida como son:

- Vestidos de cóctel, Gala, Novias.
- Ropa de descanso (pijamas, batas)
- Lencería y corsetería especializada en maternidad como brasieres de lactancia, fajas de maternidad y post-parto, pantaletas, etc.
- Trajes de baño
- Cremas anti-estrías, reafirmantes, pezones agrietados, etc
- Accesorios para bebe kit de regalo, canastillas, juguetes, CDS de música clásica para bebés, videos de puericultura y ejercicio en el embarazo

✚ Diversificar los productos hacia otras líneas de mayor crecimiento como los son ropa de dama, ropa para mujeres jóvenes, básicos para jovencitas aprovechando así la capacidad instalada y los proveedores que ya se tienen, esto sin abandonar la línea de ropa de maternidad.

✚ Al mismo tiempo de que los vendedores realizan su labor de ventas en la región centro occidente, distribuir diferentes tipos de productos que se pudieran vender en las mismas tiendas de ropa para dama que ya compran la ropa maternidad, productos como bolsas de mano para mujer, carteras, accesorios, bisutería, cremas faciales, perfumes importados etc. Productos comprados por la

empresa para ser comercializados y de esta manera capitalizar la empresa.

- ✚ Realizar una línea de ropa de maternidad dirigida al mercado popular, con prendas de moda solo variando ligeramente los insumos y reduciendo al margen de ganancia, considerando que el mercado popular consume volúmenes más grandes que el mercado medio.

Por otro lado la division de ropa de mujer joven de talla extra tiene una posicion competitiva fuerte dado que no existen actualmente marcas exclusivas de talla extra en el mercado medio y dado que las prendas presentan elementos de gran moda, materiales importados, variedad de talla, patronaje estilizador de la figura femenina y un precio competitivo han tenido buena aceptacion en el consumidor. El crecimiento del mercado es rapido, dado los niveles de sobrepeso y obesidad en México y considerando las nuevas generaciones que tambien presentan aun mas fuertes problemas de sobrepeso podemos deducir que este mercado crece año con año, por lo tanto esta division esta en el **cuadrante I** , algunas estrategias para maximizar las cualidades de esta division son:

- ✚ Sacar el maximo provecho a ventajas como el uso de mucha moda juvenil en prendas de talla extra dando enfasis en publicidad dentro de las tiendas, posters con mujeres de talla extra jovenes y atractivas luciendo las prendas, creacion de un slogan para la marca realizando

que las mujeres de talla extra tambien pueden ser hermosas y vestir a la moda.

- ✚ Introducir la linea en tiendas dedicadas a la venta de ropa para mujeres jovenes de talla normal ,creando en esas tiendas un nuevo departamento, apoyando a estas tiendas con publicidad y diseño de displays y aparadores ademas de el prestamo de maniquies de talla extra exclusivos para la exhibicion de las prendas de la empresa.
- ✚ Realizar un linea de ropa de talla extra enfocada en las jovencitas de 11 a 15 años (juniors) manejando una marca alternativa con una imagen adecuada a este rango de edad.
- ✚ Para reducir los riegos de manejar una sola linea de productos de talla extra es recomendable ampliar la linea de productos a otros complementarios como: corseteria: brasieres y fajas importados en talla extra , los cuales son dificiles de encotrar en México, cremas reductoras, lenceria , bisuteria fina (anillos, pulseras, relojes) con las adecuaciones para que le ajusten bien a una mujer de talla extra, perfumes importados, jeans de marcas estadounidenses reconocidas como DK NY, True Religion, Levis entre otras en tallajes dificiles de encotrar en la region.
- ✚ Considerando que las prendas estan enfocadas en mujeres jovenes y dado el potencial del segmento en el futuro seria importante considerar

crear el concepto de ser una marca “verde”, exponiendo al consumidor el cuidado que la empresa tiene en su manejo de residuos , la elección de telas teñidas con tintas “eco - friendlys”, etc.

IMPLEMENTACIÓN

Desarrollo de Estrategias seleccionadas

Se seleccionaron las siguientes estrategias en base a la mejora que representarían para la empresa.

Estrategia 1: Reducir los altos costos fijos mediante la sub contratación de talleres de maquila y así poder mudar la empresa a una planta mas pequeña reduciendo la renta y el pago de servicios.

Acciones específicas:

- ✚ Diseñar formatos de orden de producción muy específicos para garantizar que las prendas confeccionadas en talleres de maquila sean entregados con la más alta calidad.
- ✚ Evaluar periódicamente el desempeño de los maquileros, en factores como calidad de confección, número de errores, entregas a tiempo, etc.
- ✚ Búsqueda de una casa que cumpla con las necesidades de la empresa es decir, que sea amplia, con 3 recamaras, áreas comunes, cochera para 2 autos en una ubicación céntrica.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estrategia 2: Negociar con proveedores el trámite de créditos para reducir el tiempo del retorno de la inversión y garantizar el flujo constante de efectivo.

Acciones específicas:

- ✚ Pedir a la cámara del vestido y a la COPARMEX cartas de recomendación y presentarlas a los principales proveedores demostrando que la empresa es seria y confiable.
- ✚ Reunión con los principales proveedores y negociar que a cambio de créditos en la compra de insumos la empresa adquiriría mayores volúmenes de insumos.
- ✚ Realizar alianzas estratégicas con empresas que utilicen insumos similares y hacer un cluster uniendo los pedidos de varias empresas logrando un volumen mayor de compra y a partir de ese punto negociar condiciones de pago más ventajosas para la empresa.

Estrategia 3: Maximizar el potencial de los vendedores y de sus rutas de ventas al distribuir diferentes tipos de productos que se pudieran vender en las mismas tiendas de ropa para dama que ya compran la ropa maternidad o de talla extra

Acciones específicas:

- ✚ Búsqueda de productos que se pueden comprar en Guadalajara , Estado de México y Estados Unidos como:
 - Bolsas de mano para mujer,

- Carteras,
- Accesorios
- Bisutería,
- Cremas faciales,
- Perfumes importados.

Así como productos directamente relacionados con la etapa de gestación en la mujer como:

- Vestidos de cóctel, Gala, Novias.
- Ropa de descanso (pijamas, batas)
- Lencería y corsetería especializada en maternidad como brasiere de lactancia, fajas de maternidad y post-parto, pantaletas, etc.
- Trajes de baño
- Cremas anti-estrías, reafirmantes, pezones agrietados, etc
- Accesorios para bebe kit de regalo, canastillas, juguetes, CDS de música clásica para bebés, videos de puericultura y ejercicio en el embarazo

También productos dedicados a al mujer joven de talla extra como:

- Corseteria y lenceria fina como: brasieres y fajas importados en talla extra
- Cremas reductoras,
- Bisuteria fina (anillos, pulseras, relojes) con las adecuaciones para que le ajusten bien a una mujer de talla extra,

- Jeans de marcas estadounidenses reconocidas como DK NY, True Religion, Levis entre otras en tallajes de la 13 a 21.

- ✚ Realizar un catalogo de estos productos o un muestrario físico para que cada vendedor pueda promocionarlo entre sus clientes.

Estrategia 4: Introducir la linea de talla extra en tiendas dedicadas a la venta de ropa para mujeres jovenes de talla normal ,creando en esas tiendas un nuevo departamento.

Acciones especificas:

- ✚ Apoyar a estas tiendas con publicidad y diseño de displays y aparadores ademas de el prestamo de maniquies de talla extra exclusivos para la exhibicion de las prendas de la empresa.
- ✚ Realizar diseños con muchos elementos de moda juvenil .
- ✚ Diseñar publicidad para colocar dentro de las tiendas, posters con mujeres de talla extra jovenes y atractivas luciendo las prendas, creacion de un slogan para la marca realzando que las mujeres de talla extra tambien pueden ser hermosas y vestir a la moda.

Estrategia 5: Realizar un linea de ropa de talla extra enfocada en las jovencitas de 11 a 15 años (juniors) manejando una marca alternativa con una imagen adecuada a este rango de edad.

Acciones específicas:

- ✚ Modelo de observación de marcas de ropa de moda para este rango de edad en tallajes normales.
- ✚ Creación de una tabla de medidas para confección de las prendas, midiendo a una muestra de jovencitas del rango.
- ✚ Realizar encuestas en primarias y secundarias a jovencitas de talla extra acerca de sus preferencias al comprar ropa.
- ✚ Ofrecer este nuevo producto en tiendas de ropa infantil y junior y en tiendas departamentales.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Políticas:

Nos dice el Diccionario de la Real Academia de la Lengua que políticas son las Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado, para guiar la actuación de los colaboradores de Maralis en situaciones y áreas específicas, se propone lo siguiente.

De ventas

- ✚ Confirmar las citas un día antes.
- ✚ El vendedor debe estar capacitado y conocer a detalle el producto para que pueda resolver cualquier duda de los clientes.
- ✚ El cliente es atendido siempre con la mayor amabilidad, además es una obligación del vendedor darle un seguimiento y estar al pendiente

de resurtidos o cambios por fallas.

- ✚ La prioridad es satisfacer en lo posible todas las necesidades del cliente
- ✚ Precio de mayoreo es solo con pago al contado y aplica
- ✚ a partir de 4 corridas completas.
- ✚ Pedidos mayores o iguales a \$10,000 pesos requieren
- ✚ 25% de adelanto.
- ✚ Crédito es a 30, 60 y 90 días solo se da por una compra superior a \$20,000 firmando pagaré.
- ✚ No se aceptan cheques post-fechaos
- ✚ El precio de contado será respetado durante los 15 primeros días después de entregada la mercancía.
- ✚ El costo de paquetería es cubierto por el cliente.
- ✚ Se aceptan devoluciones o cambios solo por defecto de fabricación.

De compra

- ✚ Cada temporada se realizara una cotización con los proveedores o se buscaran nuevos con el fin de estar a la vanguardia en colorido, texturas y estampados además de mantener nuestros precios lo mas estables posibles
- ✚ Contar con por lo menos 3 proveedores que ofrezcan misma calidad y precio, en telas, habilitaciones y etiquetas.
- ✚ En caso de que un lote de un proveedor no cumpla características prometidas no será aceptado.
- ✚ Pagos mayores o iguales a \$2000 serán liquidados con cheque.

De producción

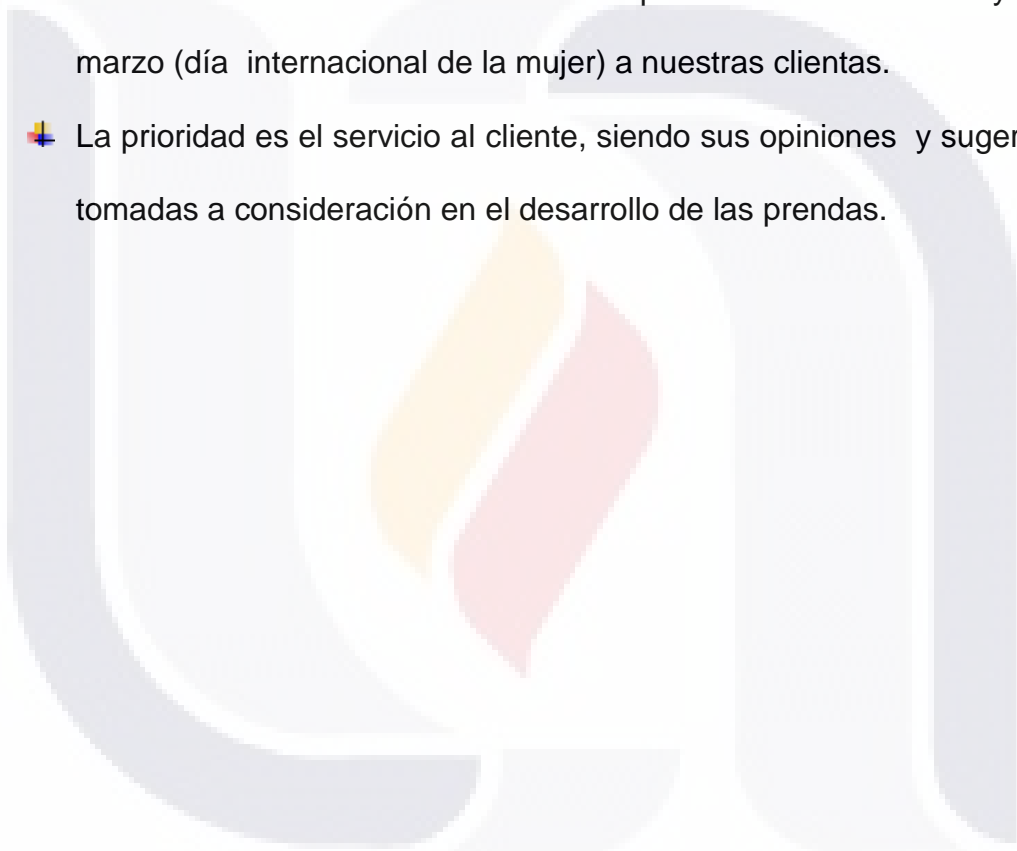
- ✚ Los cortes serán entregados (corte, maquila, serigrafía) con una orden de producción , en ese momento se realizara una descripción general de cada estilo para despejar dudas del maquilero
- ✚ El maquilero firmara de recibido una copia de la orden de producción especificando la cantidad de prendas recibidas, fechas de recepción y de entrega de producto terminado.
- ✚ El maquilero se hace responsable de entregar las prendas limpias, planchadas, etiquetadas y embolsadas.
- ✚ La maquila se liquidara una vez terminada, entregada y revisada a satisfacción
- ✚ El maquilero contara con un máximo 10 días para la producción de cada estilo.
- ✚ Dirección de diseño se reserva el derecho de revisar la producción cuantas veces lo considere necesario con previo aviso al maquilero.
- ✚ Se revisara las condiciones de limpieza y organización del taller del maquilero para garantizar la integridad de la producción.

Administrativas

- ✚ El pago de facturas se realiza únicamente los jueves antes de las 17:00 horas.
- ✚ Todo gasto mayor a \$5000 pesos debe de ser autorizado por la dirección general.
- ✚ Se realizara mensualmente una celebración de los cumpleaños de los

colaboradores.

- ✚ Se realizara una posada el último día de trabajo antes de las vacaciones de navidad.
- ✚ Se mandara una nota de agradecimiento a clientes después de cada temporada.
- ✚ Se mandara una carta de felicitación en los cumpleaños, Navidad a todos los cliente además de felicitación por el día de las madres y el 8 de marzo (día internacional de la mujer) a nuestras clientas.
- ✚ La prioridad es el servicio al cliente, siendo sus opiniones y sugerencias tomadas a consideración en el desarrollo de las prendas.



Procedimientos

a) DIAGRAMA DE PROCESO DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

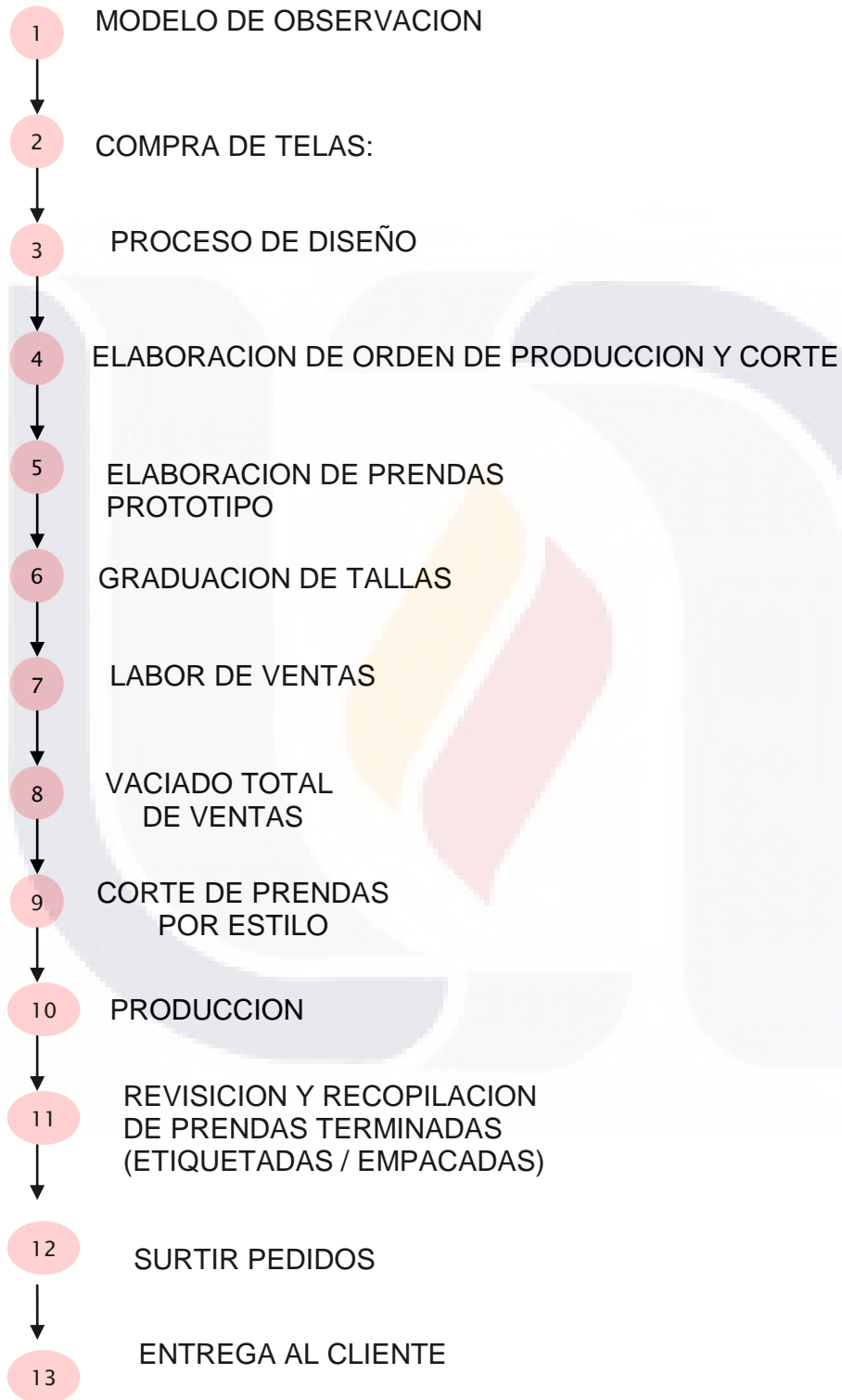


Grafico 3: Diagrama que muestra la secuencia de proceso de actividades principales de la empresa Maralis

b) Procedimiento por escrito de las actividades principales

A continuación se detalla cada una de las principales actividades de la empresa:

1- Modelo de observación: Es el proceso de diseño que consiste en constante contacto con de las nuevas tendencias de moda, colorido, telas, habilitaciones, siluetas; ser muy sensible a los gustos del cliente, observar a la competencia ver que ofrecen y como mejorarlo con el fin de ofrecer un mejor producto.

2- Compra de telas: Una vez hecho el modelo de observación se realiza la compra de telas que se adapten al colorido y textura que marcan las tendencias de la temporada. Comparando calidad, servicio, tiempo de entrega y costos de diferentes proveedores.

3- Proceso de diseño: Aterrizar la información obtenida en el proceso de modelo de observación, se realizan bocetos de las prendas para la futura temporada en base a las telas y tendencias de moda, procediendo después a la selección de estilos en base a su originalidad, adecuación al mercado y actualidad, se realiza la prenda en plano y se determinan las variantes de color, habilitaciones y detalles.

4- Elaboración de orden de producción y corte: Una vez definidos los estilos se realiza la orden de producción que incluye el dibujo de la prenda en plano donde se hace una descripción de la prenda, se indica la tela, la composición y especificaciones como: tipo de hilo, aguja, puntadas por pulgada, variantes de color, tallas, nombre y numero de habilitaciones, puntos críticos de la prenda, etc.

5- Elaboración de prendas prototipo: en base a la orden de producción se confecciona una prenda prototipo para ajustes sobre modelos de tallaje y de ser necesarios se realizan los cambios pertinentes, una vez aprobado el prototipo se procede a realizar las repeticiones necesarias, para armar lo muestrarios con los que el vendedor visitara a los clientes. Las muestras se confeccionan en talla mediana, por brindar esta una mejor visión de cantidades requeridas de telas y habilitaciones.

6- Graduación de tallas: Es un trabajo de patronaje en el cual se hace la graduación de tallas chica, mediana, grande y extra grande, una vez perfeccionada la prenda prototipo.

7- Labor de ventas: Una vez listo el muestrario se hacen las citas de ventas, con los clientes cautivos y potenciales, se les visita, se le expone el muestrario, se realizan las negociaciones pertinentes a cada tipo de cliente y se hace el cierre de la venta, firmando un pedido formal donde se estipula la forma de entrega: en una exposición o en varias, y la forma de pago: contado o crédito.

8- Vaciado total de ventas: Se realiza una recopilación electrónica de todos los pedidos de los clientes e inicia la producción.

9- Corte de prendas por estilo: El almacenista le entrega al cortador la tela y la orden de corte, la cual debe de firmar de recibida.

10- Producción: El cortador entrega las prendas cortadas al almacenista y este, en conjugación con el director de diseño entrega al maquilero el corte con su orden de especificaciones, el corte debe de ser contado al entregarse y firmado de recibido.

11- Revisión y recopilación de prendas terminadas

12- Surtir pedidos: Una vez lista la producción se arman los pedidos de cada cliente por el almacenista y son coordinados por el vendedor, se embalan de acuerdo a especificaciones del cliente y se preparan para ser enviados por paquetería.

13- Entrega al cliente: el producto terminado se envía al cliente al cual de inmediato se le hace saber el numero de guía , cantidad de paquetes y tiempo aproximado de arribo de la mercancía y costo a cubrir ,se realiza el seguimiento necesario para confirmar llegada del producto y conformidad del cliente.

c) Medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa

Con el fin de contar con un sistema de evaluación y retroalimentación, completo práctico, cuantitativo y de fácil aplicación que permita hacer mejoras constantes en cada una de las áreas de la empresa se proponen los siguientes formatos:

Formato de evaluación del área de producción

Evaluación del área de producción												
Temporada: _____ Fecha: _____ Nombre: _____ Puesto: _____ Jefe Directo: _____ Elaboró: _____												
Ciclo de 6 días												
Cantidad de unidades (1 al 5)												
Cantidad terminada												
Planchas y terminadas (1 al 5)												
Tiempo promedio (Minutos)												
Tiempo de entrega (Días)												
5 Excelente 4 Muy Bien 3 Bien 2 Regular 1 Mal												
Objetivo: _____												
Observaciones: _____												
_____ Firma Evaluador												

El formato de evaluación del área de producción proporciona a la empresa información acerca de cómo se desarrollo cada taller de maquila en una temporada completa, evaluando factores clave de la producción de prendas de vestir como:

Calidad de puntada: uniformidad en las costuras y prendas bien cosidas.

Terminados: prendas bien etiquetadas, limpias, en gancho, sin hebras.

Composturas: cantidad de veces que se cometió un error de costura.

Planchado: que la prenda no muestre arrugas y que las costuras estén bien aplanadas.

Tiempo de entrega: que las prendas estén terminas en la fecha convenida.

Formato en tamaño real ver **ANEXO A**

Formato de evaluación del área de ventas

Evaluación del área de ventas

Temporada: _____
Fecha: _____
Nombre: _____
Puesto: _____
Jefe Directo: _____
Elaboró: _____

	PRIM/VER	OTO/INV
Cientes		
Aumento de Cartera de olientes		
Ventas Totales		
Ventas Cobradas		
Cartas de agradecimiento a clientes		
Asistencia a Capacitaciones		

Objetivo: _____

Observaciones: _____

 Firma Evaluador

El formato de evaluación del área de ventas, brinda un panorama acerca de cómo se desarrollaron los vendedores a lo largo de 1 año considerando 2

temporadas, se evalúan factores como el numero de clientes que tiene en cada temporada y en que porcentaje aumento la cartera de clientes de la empresa, cuanto vendió en total en pesos y cuanto ya se ha cobrado asi como las atenciones que tuvo hacia los clientes y que halla asistido a capacitaciones que la empresa halla dispuesto.

Formato en tamaño real ver **ANEXO B**

Formato de evaluación del área de diseño

Evaluación del área de diseño

Temporada: _____	
Fecha: _____	
Nombre: _____	
Puesto: _____	
Jefe Directo: _____	
Elaboró: _____	

Bocetos presentados (Cantidad)	
Bocetos aprobados (Cantidad)	
Entrega puntal del muestrario (1 al 5)	
Revisión de Producción (1 al 5)	
Asistencia a Capacitaciones (Cantidad)	

5 Excelente	4 Muy Bien	3 Bien	2 Regular	1 Mal
-------------	------------	--------	-----------	-------

Clave de Estilo											
Verbo por estilo (Cantidad de prendas)											

Objetivo: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

Este formato le permite a la empresa evaluar al departamento de diseño cada temporada, si bien el diseño de las prendas es subjetivo existen factores que si se pueden medir como la cantidad de bocetos que el diseñador entrega y que lo haga en la fecha convenida, que el muestrario este listo para ser entregado a los vendedores, que revise como va la producción de sus diseños, así como que asista a las capacitaciones que se le piden. Además de esto se hace un análisis acerca de que tan bien se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

vendió cada modelo diseñado y en si que tan lucrativo para la empresa es el talento de dicho diseñador.

Formato en tamaño real ver **ANEXO C**

PRODUCCIÓN

a) Costos

Directos: Tela, Habilitaciones, patrones, papel, corte, maquila, serigrafía y bordado, Ganchos, bolsas, etiquetas de composición y de cartón, cajas

Indirectos: pago de luz, renta, agua, teléfono, papelería, tinta de impresora, gasolina, casetas, viáticos, pago de contador, publicidad, racks, maniqués

Tabla comparativa de proveedores

PROVEEDOR	UBICACION	ALCANCE	PRECIO	EXISTENCIAS
LUA (Tela)	Tlaquepaque, Jalisco	Nacional	\$22 - \$50 por metro de tela	Manejan telas de línea y telas de temporada
COLORS (Tela)	Guadalajara, Jalisco	Nacional	\$ 25 - \$60 Por metro de tela	Manejan telas de línea y telas de temporada
VILLA TEP (Tela)	Villa Hidalgo, Jalisco	Regional	\$ 22 - \$40 Por metro de tela	Manejan telas de línea y telas de temporada
DORCAS (Habilitaciones y ganchos)	Villa Hidalgo, Jalisco	Regional	Desde .10 centavos por botón. Entrega al domicilio sin costo al cliente	Manejan habilitaciones de línea y novedades
MAROSE (Habilitaciones de moda)	Guadalajara, de Jalisco	Nacional	Desde .10 centavos por botón mas costos de paquetería.	Manejan habitaciones de moda a agotar existencias
TODO PARA LA CONFECCION (Habilitaciones, bolsas ,cajas y ganchos)	Aguascalientes	Regional	Varía según el producto.	Habilitaciones de Línea todo el año
HD (Etiquetas, publicidad)	Aguascalientes	Regional	\$ 600 por 1000 etiquetas	Sin limite

Tabla 5: comparativa de precios y productos ofertados por los proveedores de la empresa Maralis

Esta tabla hace una revisión a fondo de los proveedores y sus costos por parte de la dirección general, para hacer la negociación que mas convenga a la empresa, así mismo se sugiere que la presente cartera de principales

proveedores sea actualizada y rediseñada, incluyendo evaluación de cada proveedor, así como el enriquecimiento y ampliación de la misma mínimo 1 vez al año.

b) Inventarios

Sistema de Inventarios P.E.P.S.

Se propone utilizar el sistema de inventarios P.E.P.S es decir; primeras entradas primeras salidas, por ser el mas eficiente para la rotación eficiente de los inventarios de almacén y garantizar que las materias primas no pasen de moda y se deprecien por no haber sido utilizadas en el momento correcto.

La materia prima necesaria para la confección de las prendas (telas habilitaciones, etiquetas, etc.) estarán organizadas de tal modo que permiten el poder darle un flujo lógico al almacén saliendo a producción primero lo que fue adquirido primero, lo cual permite no acumular un exceso de inventario.

Flujo lógico del almacén

Actualmente Se cuenta con un área de almacén con dimensiones de 5mts por 6mts , es decir se cuenta con un área de 30m² , pero no se encuentra organizada de manera racional que permita el flujo lógico y eficiente de la materia prima, por esta razón se propone que el almacén se base en siguiente diagrama:

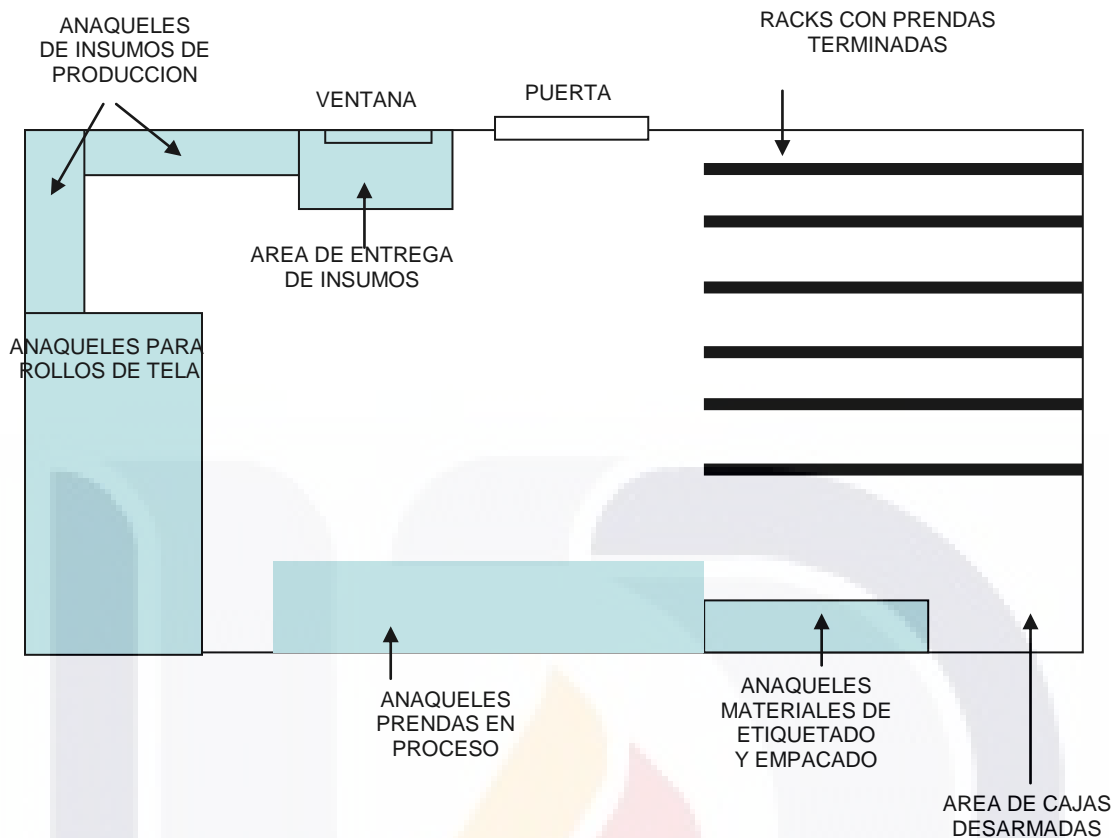


Figura 7: Croquis de la propuesta de distribución del área de almacén

En el diagrama se explica una propuesta de acomodo lógico, que permita tener la materia prima de manera ágil, así mismo permitiría mantenerla en buen estado entre una temporada y otra:

- ✚ Los rollos de tela se alinean en anaqueles, de acuerdo a su tamaño y metraje logrando la optimización del espacio y el fácil acceso a ellos.
- ✚ Las habitaciones de encuentran en cajas clasificadas por hilos, botones, encajes, etiquetas, elásticos, pedrería, las cuales a su vez están separadas por colores y tamaños.
- ✚ Los materiales de empaque como cajas, ganchos, etiquetas de cartón y bolsas se encuentran del otro lado de la habitación junto con

los racks (tubos de acero galvanizado) donde se colocan las prendas terminadas con capacidad para tener colgadas 3000 prendas

c) Distribución de planta

A continuación se muestra una propuesta de lay-out con colabore al flujo lógico de las actividades de la empresa, rediseñando para maximizar las áreas disponibles.

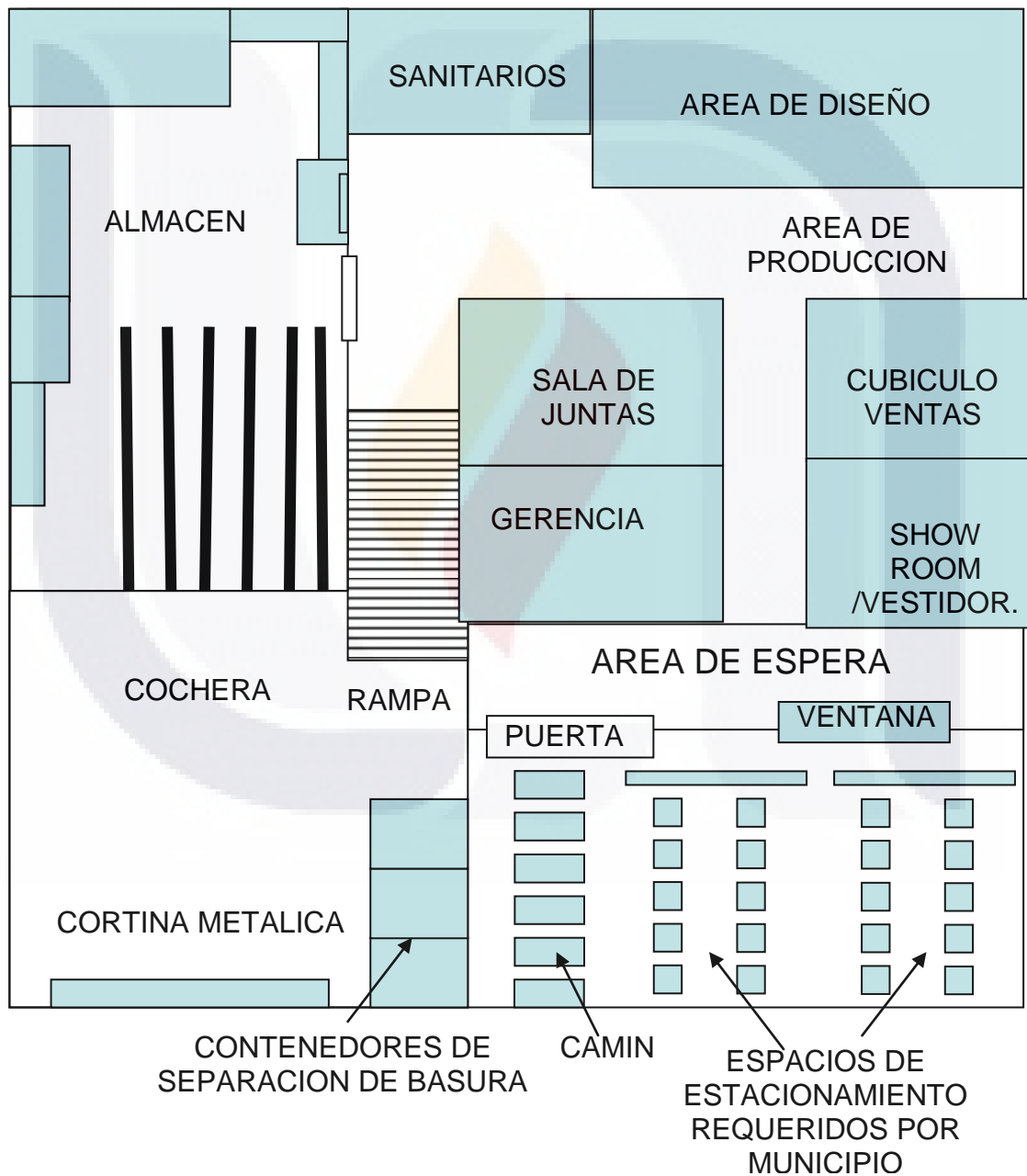


Figura 8: croquis de propuesta de distribución de espacios para la empresa Maralis

- ✚ Se proponen dos lugares de estacionamiento así cumpliendo las normas dictadas en el uso de suelo dadas por municipio,
- ✚ Contar con una pequeña pero funcional sala de espera para clientes y proveedores,
- ✚ Contar con un show room / vestidor para ventas directas a mujeres embarazadas que acudan a la empresa para ventas de saldos,
- ✚ Si bien en este momento solo se cuenta con un vendedor y la producción se maneja en su mayoría como out sourcing, se proponen espacios amplios que permitan el crecimiento de dichas áreas, como esta establecido en los objetivos a mediano plazo.
- ✚ También se propone la instalación de contenedores de separación de basura, siendo para poder contar con las instalaciones necesarias para la fácil separación de basura, apoyando el reciclaje.
- ✚ Las áreas que por el momento no se ocupen en el área de producción y diseño pueden ayudar en tiempo de termino de recolección de maquila de producto terminado, las cuales duran poco tiempo, 2 a 3 semanas cada 6 meses

Flujo lógico de producción

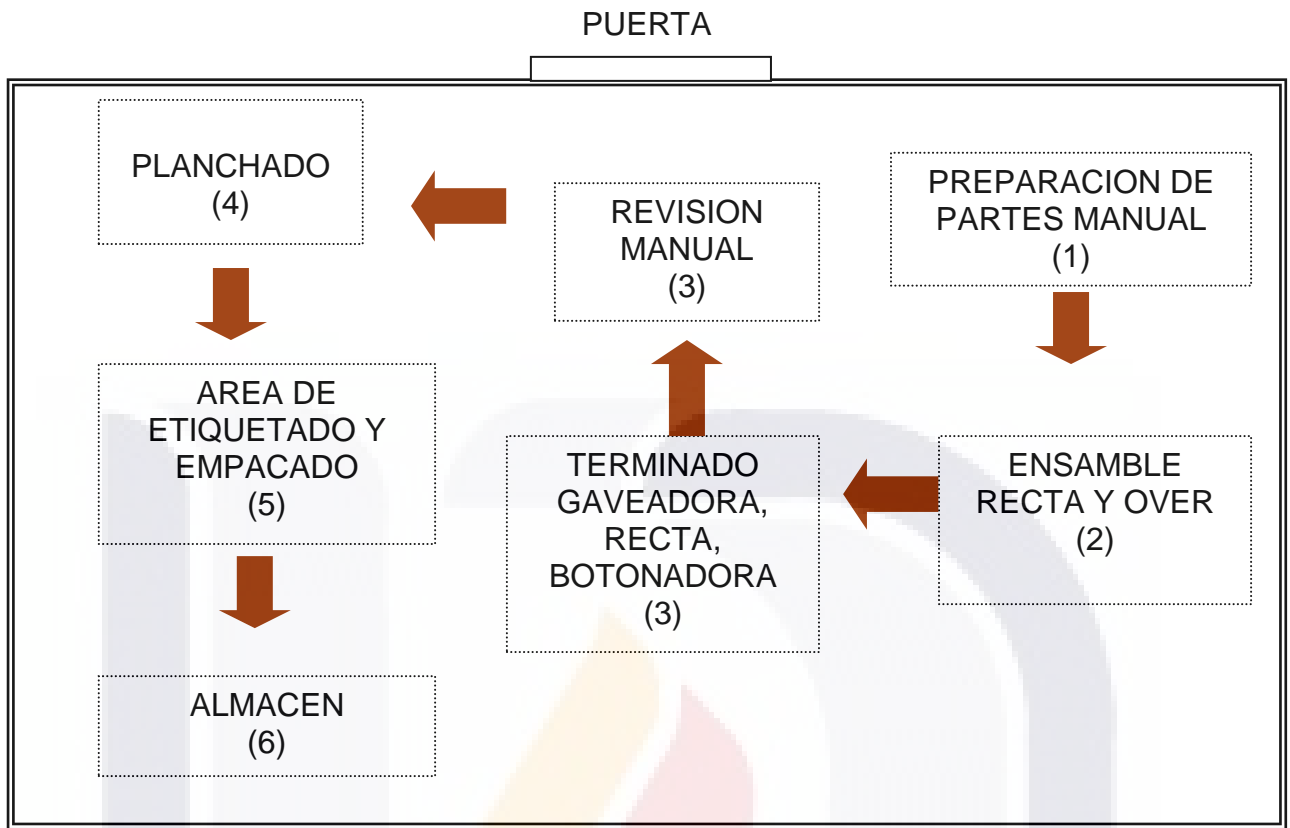


Figura 9: Propuesta de cómo debe fluir la producción en la empresa Maralis para maximizar recursos.

Como previamente se menciona, la empresa maneja su producción en su mayoría como out-sourcing, pero previendo ampliaciones y para brindar la opción de contar con la misma, se propuso el anterior diseño general de distribución de áreas necesarias para la producción fluida y lógica de las prendas.

Micro - localización de la empresa

Actual domicilio fiscal.



Figura 10: Plano de localización de la empresa Maralis

La empresa se localiza en el fraccionamiento FOVISSSTE Ojo caliente en la Casa número 210 de la calle Cerro de Ayutla, paralela a la avenida Paseo de La Cruz y haciendo esquina con las calles, por un lado Cerro el Capitel y por el otro con Cerro de los Gallos

d) Maquinaria y equipo

La labor de digitalización, graduación y ploteo actualmente se realiza en la CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO delegación

Aguascalientes. A.C. la cual cuenta con un equipo muy completo de cómputo (con programas como el ACCUMARK) el cual facilita y economiza todo el proceso de trazo y patronaje.

La cámara se ubica en el C.C. Plaza Aguascalientes 101 Local 10, y sus teléfonos son 9-18 30-32, 9-18-32-55.

Se recomienda contar con una cartera mas amplia de proveedores de este tipo de servicios

Proveedores de maquinaria y equipo

PROVEDOR	UBICACION TELEFONO	ALCANCE	PRECIO
PC'S MART Equipo de cómputo	Sierra de pinos 114 Frac. Bosques del prado AGS. TEL. 9-10-9999	NACIONAL	En insumos de \$200 a \$500. En equipo de computo de \$ 1,000 en adelante
CASA DIAZ Ventas de maquinas de coser .Refacciones y agujas para todas las maquinas.	AV. De la Convención Pte. No. 117 Frac. Modelo CP. 20080 Aguascalientes, Ags. (449) 915 74 46	REGIONAL	En Maquinas desde \$ 5000. En agujas de \$30.00 en adelante.
MAQUINARIA TEXTIL DEL CENTRO S.A. DE C.V. Agujas y refacciones para todas las marcas botones, hilos, cierres y refacciones.	Fray Servando Teresa de Mier No. 29. Av. De la Convención pte. No. 1902 Aguascalientes, Ags. Col. Olivares Santana CP.20010 (449) 912 10 16	REGIONAL	En Maquinas desde \$ 5000. En agujas de \$30.00 en adelante.

Tabla 6: Comparativo de precios y productos relacionados con la producción de la empresa Maralis

Programa de mantenimiento

El mantenimiento del equipo actual, que consiste solo en equipo de computo (respaldo de archivos, actualización de antivirus, revisión general cada 4 meses) esta a cargo de un técnico especializado, las refacciones son comunes

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y fáciles de encontrar. En el futuro si se cuenta con maquinaria textil el programa de mantenimiento propuesto es revisión general y preventiva cada 3 meses y en caso de necesidad de compostura del equipo por parte de un técnico mecánico en maquinaria textil

e) Manuales de operación

El sistema de operación de producción esta basado en Órdenes de producción las cuales se mejoraron para darles uniformidad, formato y claridad de lectura, el constante rediseño y adaptación de acuerdo a las necesidades de las cuales son hechas por el Dpto. de diseño dado que este es el encargado de que la producción se lleve a cabo según las especificaciones dadas, las ordenes de producción se entregan en copia al maquilero, al cortador y al almacenista.

El presente documento, al incluir misión, visión, valores, objetivos a corto, mediano y largo plazo, políticas por área, programas de mantenimiento del equipo , capacitación y evaluación del desempeño del personal, programas de inducción, fungirá como manual de la empresa, de ahí la importancia de dar énfasis en la claridad de los conceptos y agilidad de aplicación de los mismos.

f) Tecnología

Tecnología adecuada para la empresa:

La tecnología textil necesaria para la elaboración de las prendas utilizada por la empresa es proporcionada por la cámara del vestir que brinda servicios de graduación de patrones, ploteo y elaboración de plantilla de corte y desarrollo

de muestras prototipo a un costo accesible. Dicha tecnología es competitiva a nivel nacional.

Si bien el corte de las prendas es a través de out sourcing, este es realizado por medio de cortadora eléctrica, método que es competitivo a nivel nacional, también se cuenta con la posibilidad de hacerlo con cortadora láser (out sourcing) si la cantidad de prendas y el tiempo de entrega lo requiere.

Utilización de tecnología propia:

Entendiendo por tecnología en sus sentido más amplio, la manera de hacer las cosas de maneras diferentes y novedosas en la búsqueda de reducción de costos, optimización de tiempos y en si la satisfacción del cliente, la empresa ha desarrollado un sistema de patronaje pensado en el cuerpo de las mujeres embarazadas mexicanas, destacando la figura y dando aumento en las partes que se requieren, abarcando desde tallas chicas hasta extras. Además de poner especial atención en una producción de calidad y eficiencia en tiempos.

Calidad

Para garantizar la calidad de sus productos la empresa contaba con órdenes de producción, pero se encontró que el formato era insuficiente, reducido, con omisiones de información que daba lugar a confusiones, se propone el siguiente formato de orden de producción.

PROPUESTA DE FORMATOS DE ORDENES DE PRODUCCION

Orden de producción

MODELO: TEMPORADA: TALLAS: DESCRIPCIÓN				
PRENDA EN PLANO				
DELANTERO			TRASERO	
MATERIALES				
TELAS	COMPOSICION	PROVEEDOR	CONSUMO	ANCHO
VARIANTES DE COLOR				
TELAS	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4

HABILITACIONES

ARTICULO	MEDIDA	PROVEEDOR	CANT X TALLA
Botón de pasta			
Bies Básico			
Cierre invisible			
Pellon			
Otros			

CANTIDAD POR TALLA

TALLA	CIERRE INVISIBLE	BOTONES	BIES ELASTICO	ENCAJE	OTROS
CH					
M					
G					

MATERIALES PARA CORTE

PIEZA	CANTIDAD	TELA

INSTRUCCIONES DE TENDIDO
 A UNA CARA _____
 A DOS CARAS _____

INSTRUCCIONES DE LAVADO

ESPECIFICACIONES DE CONFECCION

MAQUINARIA:	HILO: CALIBRE:
PUNTADAS/PULGADA:	COLOR:
AGUJA NO. : PUNTA DE BOLA	ADITAMENTO(S):

MEDIDAS ESPECIALES

	CH	M	G

ESPECIFICACIONES DEL PUNTO CRITICO

EMPAQUE	CANTIDAD	MEDIDA/ UBICACION
GANCHO		Grande
ETIQUETA BORDADA ESCOTE		Escote /pretina
ETIQUETA DE BANDERA		
ETIQUETA COMPOSICION		Costado/pretina
ETIQUETA CARTON		Manga/pretina
BOLSA		31/40 cm.

SERIGRAFIA

Los anteriores formatos son los propuestos para garantizar la calidad de las prendas y ayudar en la resolución de dudas rápidas para el maquilero, estos formatos incluyen los datos de cada modelo, el dibujo o la foto de la prenda, los materiales, es decir las telas necesarias así como las variantes de color de ese modelo.

La segunda página incluye una descripción de las habilitaciones necesarias para la confección de la prenda, la cantidad de las mismas que se necesitan por cada talla así como las instrucciones de corte de dicho modelo.

Ver formato en tamaño real en el Anexo D

Ejemplo de una orden de producción llenada con la información de un modelo de prenda de vestir

1 Orden de producción LLENADA

MODELO: ID 003_IM 003
 TEMPORADA: VERANO 2006
 TALLAS: CHICA, MEDIANA, GRANDE
 DESCRIPCION:
 PLAYERA TIPO POLO CUELLO CARDIGAN, ALETILLA LARGA, MANGA
 CORTA, SERIGRAFIA AL FRENTE Y EN LA ESPALDA



MATERIALES

TELAS	COMPOSICION	PROVEEDOR	CONSUMO	ANCHO
INTER MONICA	50% ALGODON 50% POLIESTER	TELAS SELECTAS	95 cm.	1.5 MT
INTER DELICIA	50% ALGODON 50% POLIESTER	TELAS SELECTAS	95cm	1.5 MT
CARDIGAN	50% ALGODON 50% POLIESTER	TELAS SELECTAS	1.5 cm.	1.5 MT

VARIANTES DE COLOR

TELAS	VAR 1	VAR 2	VAR 3
INTER MONICA			
INTER DELICIA			
CARDIGAN			

HABILITACIONES

ARTICULO	MEDIDA	PROVEEDOR	CANT X TALLA
Botón de pasta	20 LINEAS	DORCAS	6
Cinta de	-		15 cm.
Pelton adherible	-	TELAS TOMAS	25 CM

HABILITACIONES	VAR 1	VAR 2	VAR 3
BOTON DE PASTA: 20 LINEAS			

MATERIALES PARA CORTE

PIEZA	CANTIDAD	TELA
DELANTERO	1	INTER MONICA - DELICIA
TRASERO	1	INTER MONICA - DELICIA
MANGAS	2	INTER MONICA - DELICIA
CUELLOS	2	CARDIGAN
VISTAS ALETILLA	2	INTER MONICA - DELICIA

INSTRUCCIONES DE TENDIDO
 A UNA CARA _____
 A DOS CARAS

ESPECIFICACIONES DE CONFECCION

MAQUINARIA: PETA, OVER DE 5 HILOS.	HILO: poliéster	CALIBRE: 100
PUNTADAS/RULGADA: 10 punt X	CID: 80/100/100, 10/100/100, 10/100	
AGUJA NO.: 90/14	ADITAMENTOS: PE COMPENSADO	
PUNTA DE BOLA		

INSTRUCCIONES DE LAVADO

MEDIDAS ESPECIALES

	CH	M	G
ANCHO CUELLO	5"	5 M	6
ANCHO ALETILLA	1	1	1
LARGO ALETILLA	5"	5 M	6
LARGO A BORDA DE LA PUNTA	3"	3"	3"
LARGO A BORDA DE LA TRONCHA	3"	3"	3"

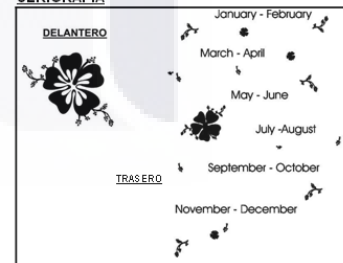
ESPECIFICACIONES DEL PUNTO CRÍTICO

* CUIDAR QUE LOS CUELLOS TENGAN EL MISMO ANCHO
 * CALIDAD DE PUNTA DE DELANTERO A LETILLA

EMPAQUE

EMPAQUE	CANTIDAD	MEDIDA/ UBICACION
GANCHO	1	ESTANDAR
ETIQUETA BORDADA ESCOTE	1	ESCOTE
ETIQUETA DE BRIDEA	1	COSTADO
ETIQUETA COMPOSICION	1	COSTADO
ETIQUETA CARTON	1	MANGA
BOLSA	1	

SERIGRAFIA



Ver formato completo en el anexo E

g) Calidad

Especificaciones de calidad del producto

Controles estadísticos para mejora de calidad

Los maquileros serán evaluados a la entrega de cada producción, con los formatos establecidos en el punto 1.4 (Evaluación de desempeño de las áreas de la empresa).

Calidad en la selección de proveedores

Se propone la estandarización de los proveedores y así poder garantizar que los mismos se encuentren certificados y así lograr:

- ✚ Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- ✚ Aumento de la productividad
- ✚ Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- ✚ Mejora continua.

Además para verificar la calidad de los proveedores se recomienda aplicar los siguientes parámetros:

- ✚ Solo se reciben rollos de tela sellados.
- ✚ Si un rollo de tela presenta fallas se regresará la pieza completa.
- ✚ Si el color o el estampado no coincide con lo acordado se regresará la pieza completa.
- ✚ Las telas serán sometidas a pruebas de encogimiento, formación de peelling, firmeza de color.
- ✚ Las habilitaciones deberán igualar el tono de la tela.

Respetando las normas del sector textil las prendas serán entregadas con etiqueta de composición, cuidados y procedencia.

Especificaciones de calidad de materias primas

Por considerar lo mejor para el cliente, Las telas a manejar serán de las siguientes composiciones:

- ✚ **100% algodón** tela con una textura muy suave, buena absorción fresca y no produce peelling.
- ✚ **50/50% algodón/poliéster** esta es una combinación muy usada ya que es suave al tacto, resistente al uso y las lavadas, es fresca, no despinta y no se arruga.
- ✚ **80% Alg. 15 % pol. 5 % elastano**, las mismas características antes mencionadas agregando la comodidad que proporciona el elastano haciendo la prenda más cómoda.
- ✚ **80% rayón 15 % pol, 5% elastano**. La lickra de rayón es una tela que posee las características antes mencionadas además de poseer una excelente caída y cuerpo, no se arruga ni despinta.

Control ambiental

Tramitación de permisos correspondientes

La empresa no cuenta actualmente con todos los permisos correspondientes a un negocio de este tipo así que se propone realizar los siguientes tramites:

- ✚ Licencia municipal y Uso de suelo

Los cuales se realizan en las oficinas de gobierno del estado de Aguascalientes.

Propuesta ecológica para el procesamiento de desechos:

Se propone que la empresa tome las siguientes medidas en el manejo y procesamiento ecológico de desechos:

Que la empresa se haga responsable de la separación de desechos para su reprocesamiento mediante la división de los mismos en los contenedores dispuestos para este fin el área de cochera divididos en los rubros de:

- ✚ Retazos de tela.
- ✚ Papel y cartón
- ✚ Plástico.

Propuesta de utilización de materiales reciclables

- ✚ Se recomienda solicitar los proveedores que sus teñidos no sean contaminantes.
- ✚ Se propone también que solo se manejen cajas recicladas para la entrega del producto así como papel reciclado para la elaboración de patrones, lo cual además de ser inocuo para el medio ambiente también permite abaratar costos en las áreas de embalaje y patronaje.
- ✚ Los retazos grandes de tela sean donados para manualidades en asilos de ancianos.
- ✚ Los retazos pequeños de tela sean vendidos a empresas recicladoras de este tipo de productos como: MACIAS TEXTIL empresa que se dedica entre

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

otras cosas a la compra de recorte textil y que se ubica en el Km. 13 Carr. J.

Gómez Portugal a San Antonio de los Horcones, Jesús Maria Ags.

RECURSOS HUMANOS

Políticas de selección de personal

Al ser Maralis una empresa basada en el out-sourcing, no contaban con el desarrollo de políticas en las diferentes áreas de la empresa, el presente trabajo propone algunas políticas básicas para el área de recursos humanos:

- ✚ Presentar un mínimo de 2 referencias
- ✚ Solo se admiten personas mayores de edad.
- ✚ No antecedentes penales
- ✚ Presentar certificado medico
- ✚ No se admitirán mas de 2 personas de una misma familia
- ✚ No se aceptan personas con adicciones
- ✚ No se aceptan personas de mas de 60 años

Proceso de inducción

Se considera que el proceso de inducción es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

Se propone que el proceso de inducción y bienvenida se realice el primer día de labores con una actitud cordial y proporcionando la sensación de apoyo, seguridad y aceptación al recién ingresado.

Logrando así la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia hacia nuestra empresa.

Así como dividir dicho proceso de inducción en 2 partes:

Inducción general

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa como:

- ✚ Organigrama general de la compañía, historia, misión, visión, valores, filosofía, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa
- ✚ Charla motivacional.
- ✚ Productos y artículos que produce nuestra empresa y nuestra contribución a la sociedad.
- ✚ Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- ✚ Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- ✚ Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- ✚ Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- ✚ Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- ✚ Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, salidas de emergencia y otros).

Inducción específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica de las actividades que desarrollara dentro de la empresa.

Esta información se brindara de manera clara, sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en como va a ser evaluado individualmente y como equipo.

Se realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Además de presentar la siguiente información:

- ✚ El tipo de entrenamiento/capacitación que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- ✚ Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- ✚ Diagrama de flujo de flujo lógico de producción de los productos (ropa) las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles.
 - Hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- ✚ El sistema de turnos de producción información referente a permisos, horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, etc.
- ✚ El panorama específico de factores de riesgo laboral

- ✚ Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- ✚ Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- ✚ Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo
- ✚ Procedimientos básicos de emergencia: que el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores, etc.
- ✚ Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente.
- ✚ La empresa guardará registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

Con este proceso de inducción la empresa busca:

- ✚ -Reducir los tiempos de producción y de ajuste al nuevo empleo así como la posibilidad de errores y costos
- ✚ -Lograr mayor productividad.
- ✚ -Disminuir los riesgos y accidentes de trabajo y favorecer la promoción de una cultura segura.
- ✚ -Disminuir los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos de producción y del personal mismo.

- ✚ -Generar el bienestar en las personas y favorecer el buen ambiente de trabajo además de favorecer la buena imagen de nuestra empresa.
- ✚ -Brindarle al colaborador sentido de pertenencia y compromiso con nuestra empresa.
- ✚ Además de mejorar la comunicación interna entre todo el equipo, logrando una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.

Capacitación

Programa de capacitación

Todos los empleados tendrán el derecho y la obligación a asistir a las capacitaciones que la empresa otorgue según cuadro de capacitaciones anuales

Programa anual de capacitaciones por área

Primer semestre del año

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUN
GERENCIA	INTERMODA (Guadalajara) 1 día	-	TALLER FISCAL (SHCP) 2 días	INTEGRACION Y MOTIVACION (Gerencia) 1 día	-	-
DISEÑO	INTERMODA 1 día	CONTROL DE CALIDAD (GERENCIA) 1 día	-		TENDENCIAS (Cámara del vestir)	
VENTAS	INTERMODA 1 día	EXCELL 1 (ECCO) 10 sesiones	EXCELL 2 (ECCO) 10 sesiones		-	-
ALMACEN	CONTROL DE CALIDAD (GERENCIA) 1 día	EXCELL 1 (ECCO) 10 sesiones	EXCELL 2 (ECCO) 10 sesiones		-	-

Tabla 7: Propuesta del programa anual de capacitaciones para el primer semestre del año.

Programa anual de capacitaciones por área

Segundo semestre del año

	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.
GERENCIA	INTERMODA 1 día	-	CURSO DE LIDERAZGO (COPARME X)	-	-	INTEGRACION Y MOTIVACION (Gerencia) 1 día
DISEÑO	INTERMODA 1 día	-	-	TENDENCIAS (Cámara del vestir) 1 día	-	
VENTAS	INTERMODA 1 día	CURSO DE VENTAS (COPARME X)	-	-	CONTROL DE CALIDAD (GERENCIA) 1 día	
ALMACEN	-	-	-	-	-	

Tabla 8: Propuesta del programa anual de capacitaciones para el segundo semestre del año

Evaluación de resultados de la capacitación

Considerando que cada capacitación supone a la empresa la inversión de tiempo y dinero, se sugiere que las capacitaciones sean evaluadas mediante los siguientes formatos evaluando factores claves específicos de cada área antes y después de cada capacitación recibida:

Propuesta de formato de evaluación de la capacitación del área de VENTAS:

Evaluación de la capacitación ventas

Temporada: _____
 Fecha: _____
 Nombre: _____
 Puesto: _____
 Jefe Directo: _____
 Elaboró: _____

CAPACITACION RECIBIDA: _____
 IMPARTIDA POR: _____
 FECHA DE LA CAPACITACION: _____
 OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____

	Antes	Después
Aumento de Cartera de clientes (Cantidad)		
Registro de ventas en EXCELL (tal 5)		
Ventas (€)		
Integración con el personal (1-5)		
Porcentaje de crecimiento		

5 Excelente 4 Muy Bien 3 Bien 2 Regular 1 Mal

Objetivo de la evaluación: _____
 Observaciones: _____

 Firma Evaluador

Para el área de ventas se proponen: asistir a un curso completo de Excel, a un curso de ventas, curso de control de calidad, así como asistir a Intermoda 2 veces al año, además de 2 sesiones de integración de personal y motivación, con lo cual se espera que se vean visiblemente mejorados factores clave como:

Que se aumente la cartera de clientes, que el registro de ventas se realice en Excel, que el vendedor se muestre mejor integrado a sus compañeros de trabajo y se trabaje mejor en equipo y que tenga mejores herramientas de ventas

Ver formato en tamaño real en el anexo F

Propuesta de formato de evaluación de la capacitación del área de DISEÑO:

Evaluación de la capacitación diseño

Temporada: _____
 Fecha: _____
 Nombre: _____
 Puesto: _____
 Jefe Directo: _____
 Elaboró: _____

CAPACITACION RECIBIDA: _____
 IMPARTIDA POR: _____
 FECHA DE LA CAPACITACION: _____
 OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____

	Antes	Después
Bocetos aprobados (Cantidad)		
Control de calidad (1-5)		
Integración con el personal (1-5)		
Porcentaje de crecimiento		

5 Excelente 4 Muy Bien 3 Bien 2 Regular 1 Mal

Objetivo de la evaluación: _____

Observaciones: _____

 Firma Evaluador

Para el área de DISEÑO se proponen las siguientes capacitaciones:

Asistir a Intermoda 2 veces al año, asistir a 2 cursos de Tendencias de moda 2 veces por año, capacitación de Control de calidad así como asistir a 2 capacitaciones de integración de personal y Motivación

y con esto notar una mejoría importante en aspectos de su desarrollo laboral como: la cantidad de bocetos que son aprobados cada temporada, que exista integración con el resto del equipo de trabajo y se manifieste motivación además de que se mejore el control de calidad en las prendas supervisadas por el diseñador.

Ver formato en tamaño real en el anexo G

Propuesta de formato de evaluación de la capacitación del área de ALMACEN:

Evaluación de la capacitación
Almacén

Temporada: _____
 Fecha: _____
 Nombre: _____
 Puesto: _____
 Jefe Directo: _____
 Elaboró: _____

CAPACITACION RECIBIDA: _____
 IMPARTIDA POR: _____
 FECHA DE LA CAPACITACION: _____
 OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____

I	Antes	Después
Entrega de inventarios en Excel. (Cantidad)		
Control de calidad (1-5)		
Integración al personal (1-5)		
Porcentaje de crecimiento		

5 Excelente 4 Muy Bien 3 Bien 2 Regular 1 Mal

Objetivo de la evaluación: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

Para el área de ALMACEN se proponen las siguientes capacitaciones:

Curso completo de Excel, Control de Calidad, Integración y Motivación

Se pretende que con dichas capacitaciones el almacenista se desarrolle de una mejor manera en variables como.

Realizar los inventarios en Excel, mejora en el control de calidad, mejor trabajo en equipo, integración con los demás colaboradores y mayor capacitación.

Ver formato en tamaño real en el anexo H

2.8 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Es presente estudio brindó varios resultados:

- ✚ Se cumplió con el interés académico, este caso práctico brindo a la autora la oportunidad de aplicar la teoría aprendida en la maestría aplicada a un caso real.
- ✚ Se apporto investigación base que no solo es útil para la empresa Maralis sino también para apoyar la subsistencia de otras empresas que presenten semejanzas como Maralis en cuanto a sector, tamaño, giro, de reciente creación o que busquen sentar bases de crecimiento sustentable desde la perspectiva de a administración a través de la planeacion estratégica, que les permitan organizar sus empresa para guiar no solo sus supervivencia sino también su crecimiento de la mejor manera posible.
- ✚ Se propuso un modelo de planeacion estratégica en base a los modelos propuestos por Fred David y por el CIPEE, extrayendo de cada uno los elementos más importantes a ser aplicados a las necesidades actuales de la empresa.
- ✚ Se realizo un análisis FODA identificando los principales factores internos y externos.
- ✚ Se realizaron diferentes matrices de diagnostico y con esto poder situar a al empresa en su contexto actual, identificando sus principales deficiencias y factores claves de éxitos, se analizaron los posibles escenarios negativos en el caso de que las amenazas y las debilidades fueran mas grandes que las fortalezas y las oportunidades.
- ✚ Se propusieron diferentes estrategias, de las cuales se eligieron las que representarían un cambio mas representativo para la empresa y se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

desarrollo el curso de acciones necesarias para cumplir cada una de esas estrategias.

- ✚ Se planteo una propuesta de solución al problema de carencia de una planeación eficaz y profesionalizada que le permita guiar su crecimiento de manera sustentable y organizada, y pasar de una idea emprendedora a ser consolidada como una empresa bien organizada y administrada con perspectivas de empresa consolidada.
- ✚ Se le brindo estructura a la empresa Maralis, en cuanto al diseño de Misión, Visión, y el reconocimiento y de los valores predominantes, así como poner por escrito los objetivos a largo plazo.
- ✚ Se propuso un programa de inducción al puesto, genérica y específica, a ser aplicado al momento de nuevas contrataciones.
- ✚ Se diseñaron machotes o formas de evaluación con los indicadores más importantes de cada área en específico.
- ✚ Se realizo una propuesta de un programa de capacitaciones por área a ser impartidos en el primer año así como los machotes o formas de evaluación de las capacitaciones recibidas al personal
- ✚ Se propusieron nuevas formas de orden de producción, para eficientar y resolver dudas de manera más ágil dentro del área de producción.
- ✚ Se analizaron los factores de éxito del producto.
- ✚ El presente manual fungirá como manual de consulta cotidiana, útil y ágil para la toma de decisiones por las socias.
- ✚ Las preguntas de investigación fueron contestadas en base a la investigación:

¿Qué modelos de planeación estratégica propuestos por diferentes autores son susceptibles a ser aplicados en la empresa Maralis?

Existen varios autores e instituciones que han propuesto diferentes modelos de planeación estratégica:

Marwin Bower

Harold Koontz

Fred David

Premio estatal al emprendedor Aguascalientes

Instituto tecnológico de Monterrey

La totalidad de los modelos estudiados son aplicables a Maralis en mayor o menor medida., se analizó en que consistía cada uno y su factibilidad para ser aplicados con éxito en la empresa Maralis.

¿Cuál sería el modelo de planeación estratégica más adecuado para empresa la Maralis?

Si bien todos los modelos son aplicables a esta empresa, no existe uno solo que cumpla todas las necesidades y expectativas que tiene la empresa por lo cual se propuso un modelo personalizado a la empresa retomando elementos de los modelos de Fred David y del CIPEE, creando un modelo que se ajusta bien a las problemáticas de la empresa., conformando al final un documento de fácil lectura y consulta cotidiana.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ✚ Se cumplieron los objetivos de analizar los modelos de planeación estratégica existentes propuestos por diferentes autores e instituciones.
 - ✚ Se comprobó que el estudio era perfectamente viable por la disponibilidad de información necesaria para conformar el marco teórico y también se tuvo total acceso a las áreas de la empresa lo cual fue de vital importancia para el desarrollo de las propuestas de este caso práctico

2.9 CONCLUSIONES:

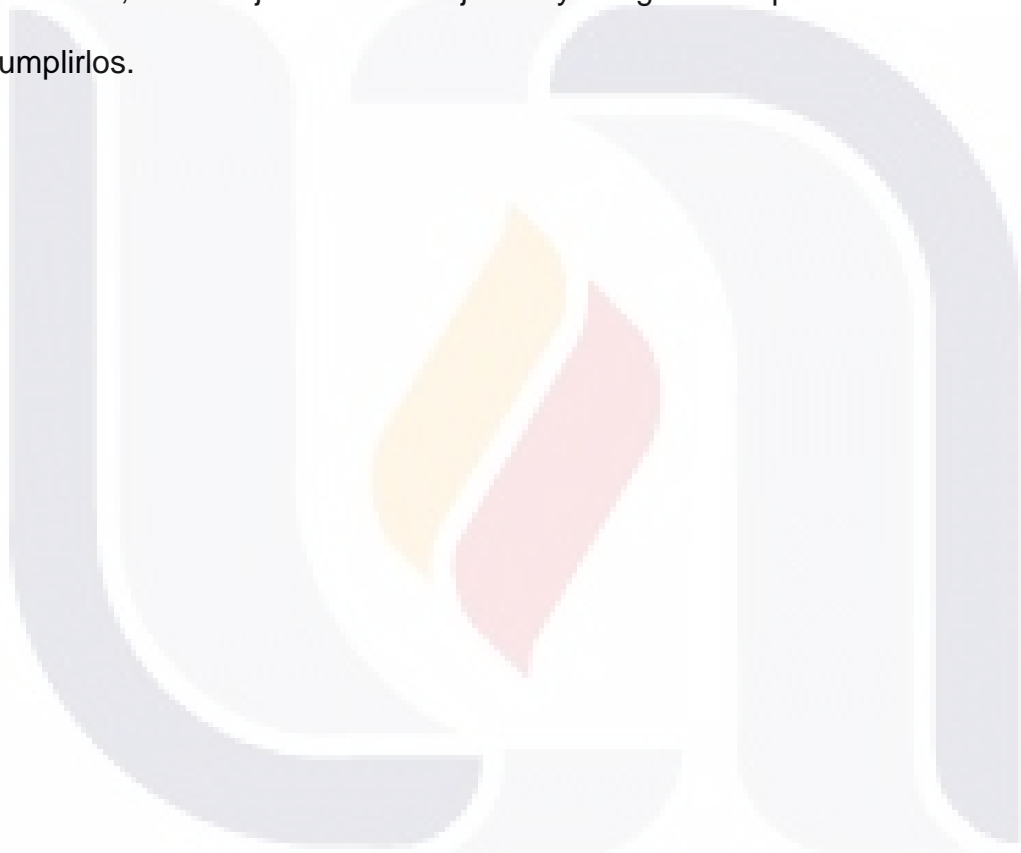
La supervivencia de las empresas en épocas actuales según estadísticas nacionales y estatales reflejan que más del 80% de las empresas de reciente creación no sobreviven al primer año de operaciones, no solo por la difícil situación económica actual sino también por la ausencia o debilidad de un proceso de medición de riesgos por parte de esas empresas, al brindar a una empresa relativamente joven las bases para un crecimiento organizado y bien guiado se le brinda la oportunidad no solo de sobrevivir sino de continuar trascendiendo en el tiempo de manera exitosa, de sortear con las dificultades que todas las empresas en la actualidad tienen que enfrentar, saliendo no solo adelante sino con el aprendizaje que solo la experiencia puede dar.

2.10 RECOMENDACIONES

Aplicar las estrategias y guías propuestas en el presente caso práctico, de manera entusiasta y consistente, es difícil romper con la inercia de las empresas, marcar un alto y hacer un cambio requiere la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo así como de cambio de paradigmas por parte de los directivos, pero ese esfuerzo se verá reflejado en una nueva y mejor dinámica

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dentro de la empresa que se vera reflejada en el producto final, en la disminuci3n de costos , en mayor satisfacci3n de los clientes y por supuesto en un incremento sustentable de las utilidades y la oportunidad de continuar creciendo, de iniciar una nueva inercia, esta vez sana, controlada, profesional, con perspectivas de crecimiento, exenta de corazonadas y de decisiones tomadas en el momento sin mayor contemplaci3n mas que del futuro inmediato, con objetivos bien fijados y la gu3a de pasos necesarios para cumplirlos.



ANEXOS

Medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa

CUADROS DE EVALUACION DE LAS AREAS DE LA EMPRESA

(FORMATOS COMPLETOS)

ANEXO A

Evaluación del área de producción

Temporada: _____
Fecha: _____
Nombre: _____
Puesto: _____
Jefe Directo: _____
Elaboró: _____

Clave de Estilo													
Calidad de puntada. (1 al 5)													
Composturas(cantidad)													
Plancha y terminados (1 al 5)													
Tiempo x prenda (Minutos)													
Tiempo de entrega (días)													

<i>5 Excelente</i>	<i>4 Muy Bien</i>	<i>3 Bien</i>	<i>2 Regular</i>	<i>1 Mal</i>
--------------------	-------------------	---------------	------------------	--------------

Objetivo: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

ANEXO B

Evaluación del área de ventas

Temporada: _____
Fecha : _____
Nombre: _____
Puesto: _____
Jefe Directo: _____
Elaboró: _____

	PRIM/VER	OTO/INV
Clientes		
Aumento de Cartera de clientes		
Ventas Totales		
Ventas Cobradas		
Cartas de agradecimiento a clientes		
Asistencia a Capacitaciones		

Objetivo: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

ANEXO C

Evaluación del área de diseño

Temporada: _____ Fecha: _____ Nombre: _____ Puesto: _____ Jefe Directo: _____ Elaboró: _____

Bocetos presentados (Cantidad)	
Bocetos aprobados (Cantidad)	
Entrega puntal del muestrario (1 al 5)	
Revisión de Producción (1 al 5)	
Asistencia a Capacitaciones (Cantidad)	

5 Excelente	4 Muy Bien	3 Bien	2 Regular	1 Mal
-------------	------------	--------	-----------	-------

Clave de Estilo																			
Ventas por estilo (Cantidad de prendas)																			

Objetivo: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

ANEXO D

Orden de producción

MODELO: TEMPORADA: TALLAS: DESCRIPCION				
PRENDA EN PLANO				
DELANTERO			TRASERO	
MATERIALES				
TELAS	COMPOSICION	PROVEEDOR	CONSUMO	ANCHO
VARIANTES DE COLOR				
TELAS	VAR 1	VAR 2	VAR 3	VAR 4

HABILITACIONES

ARTICULO	MEDIDA	PROVEEDOR	CANT X TALLA
Botón de pasta			
Bies Elástico			
Cierre invisible			
Pellon			
Otros			

CANTIDAD POR TALLA

TALLA	CIERRE INVISIBLE	BOTONES	BIES ELASTICO	ENCAJE	OTROS
CH					
M					
G					

MATERIALES PARA CORTE

PIEZA	CANTIDAD	TELA

INTRUCCIONES DE TENDIDO

A UNA CARA _____
 A DOS CARAS _____

INTRUCCIONES DE LAVADO

ESPECIFICACIONES DE CONFECCION

MAQUINARIA:	HILO: CALIBRE:
PUNTADAS/PULGADA:	COLOR:
AGUJA NO. : PUNTA DE BOLA	ADITAMENTO(S):

MEDIDAS ESPECIALES

	CH	M	G

ESPECIFICACIONES DEL PUNTO CRÍTICO

EMPAQUE	CANTIDAD	MEDIDA/ UBICACION
GANCHO		Grande
ETIQUETA BORDADA ESCOTE		Escote / pretina
ETIQUETA DE BANDERA		
ETIQUETA COMPOSICION		Costado/ pretina
ETIQUETA CARTON		Manga/ pretina
BOLSA		31/40 cm.

SERIGRAFIA

ANEXO E



Orden de producción LLENADA

MODELO : ID 003 IM 003

TEMPORADA: VERANO 2006

TALLAS: CHICA, MEDIANA, GRANDE

DESCRIPCION

PLAYERA TIPO POLO CUELLO CARDIGAN, ALETILLA LARGA, MANGA CORTA, SERIGRAFIA AL FRENTE Y EN LA ESPALDA



TELAS	COMPOSICION	PROVEEDOR	CONSUMO	ANCHO
INTER MONICA	50% ALGODÓN 50% POLIESTER	TELAS SELECTAS	95 cm.	1.5 MT
INTER DELICIA	50% ALGODÓN 50% POLIESTER	TELAS SELECTAS	95cm	1.5 MT
CARDIGAN	50% ALGODÓN 50% POLIESTER	TELAS SELECTAS	15 cm.	1.5 MT

MATERIALES

VARIANTES DE COLOR

TELAS	VAR 1	VAR 2	VAR 3
INTER MONICA			
INTER DELICIA			
CARDIGAN			

HABILITACIONES

ARTICULO	MEDIDA	PROVEEDOR	CANT X TALLA
Botón de pasta	20 LINEAS	DORCAS	6
Cinta de	-		15 cm.
Pellon adherible	-	TELAS TOMAS	25 CM

HABILITACIONES	VAR 1	VAR 2	VAR 3
BOTON DE PASTA: 20 LINEAS			

MATERIALES PARA CORTE

PIEZA	CANTIDAD	TELA
DELANTERO	1	INTER MONICA / DELICIA
TRASERO	1	INTER MONICA / DELICIA
MANGAS	2	INTER MONICA / DELICIA
CUELLOS	2	CARDIGAN
VISTAS ALETILLA	2	INTER MONICA / DELICIA

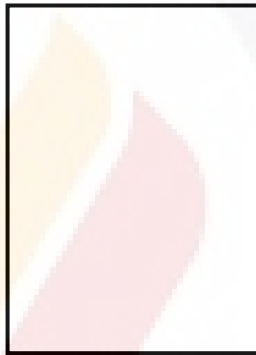
INTRUCCIONES DE TENDIDO

A UNA CARA _____
 A DOS CARAS _____X_____

ESPECIFICACIONES DE CONFECCION

MAQUINARIA: RECTA, OVER DE 3 HILOS, _____	HILO: poliéster CALIBRE: 100
PUNTADAS/PULGADA: 10 pun X	COLOR: TURQUESA, TANGERINA, FRESA
AGUJA NO. : 90/14 PUNTA DE BOLA	ADITAMENTOS): PIE COMPENSADO

INSTRUCCIONES DE LAVADO



MEDIDAS ESPECIALES

	CH	M	G
ANCHO CUELLO	5"	5 ½"	6
ANCHO ALETILLA	1	1	1
LARGO ALETILLA	5"	5 ½"	6
LARGO ABERTURA DELANTERA	3"	3"	3"
LARGO ABERTURA TRASERA	3"	3"	3"

ESPECIFICACIONES DEL PUNTO CRÍTICO

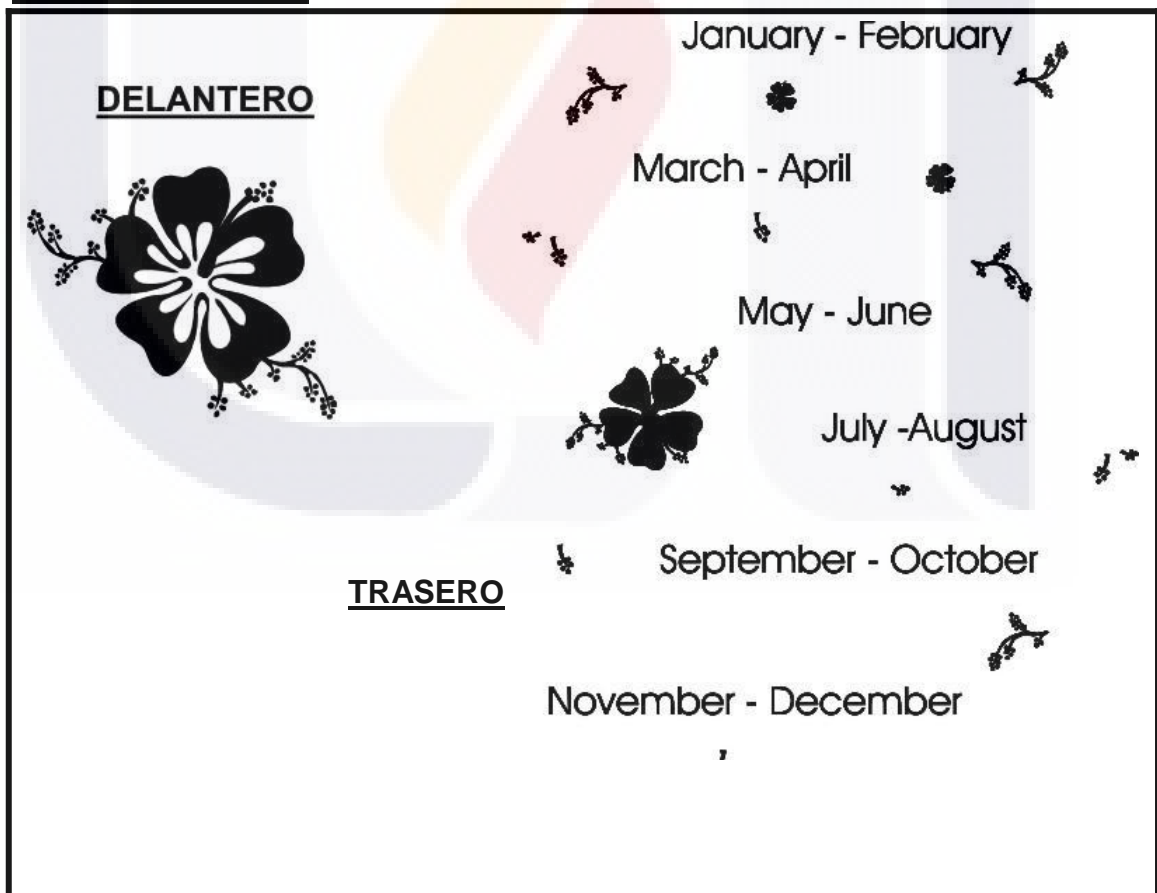
· CUIDAR QUE LOS CUELLOS TENGAN EL MISMO ANCHO

* CALIDAD DE PUNTADA EN DELANTERO ALETILLA

EMPAQUE

EMPAQUE	CANTIDAD	MEDIDA/ UBICACION
GANCHO	1	ESTANDAR
ETIQUETA BORDADA ESCOTE	1	ESCOTE
ETIQUETA DE BANDERA	1	COSTADO
ETIQUETA COMPOSICION	1	COSTADO
ETIQUETA CARTON	1	MANGA
BOLSA	1	

SERIGRAFIA



Medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa antes y después de capacitaciones.

(FORMATOS COMPLETOS)

ANEXO F

Evaluación de la capacitación ventas

Temporada: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Jefe Directo: _____

Elaboró: _____

CAPACITACION RECIBIDA: _____

IMPARTIDA POR: _____

FECHA DE LA CAPACITACION: _____

OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____

	Antes	Después
Aumento de Cartera de clientes (Cantidad)		
Registro de ventas en EXCELL (1al 5)		
Ventas (\$)		
Integración con el personal (1-5)		
Porcentaje de crecimiento		

5 Excelente

4 Muy Bien

3 Bien

2 Regular

1 Mal

Objetivo de la evaluación: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

ANEXO G

L

Evaluación de la capacitación de diseño

Temporada: _____
 Fecha: _____
 Nombre: _____
 Puesto: _____
 Jefe Directo: _____
 Elaboró: _____

CAPACITACION RECIBIDA: _____
 IMPARTIDA POR: _____
 FECHA DE LA CAPACITACION: _____
 OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____

	Antes	Después
Bocetos aprobados (Cantidad)		
Control de calidad (1-5)		
Integración con el personal (1-5)		
Porcentaje de crecimiento		

5 Excelente 4 Muy Bien 3 Bien 2 Regular 1 Mal

Objetivo de la evaluación: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

ANEXO H

Evaluación de la capacitación
Almacén

Temporada: _____
 Fecha: _____
 Nombre: _____
 Puesto: _____
 Jefe Directo: _____
 Elaboró: _____

CAPACITACION RECIBIDA: _____
 IMPARTIDA POR: _____
 FECHA DE LA CAPACITACION: _____
 OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____

I	Antes	Después
Entrega de Inventarios en Excell. (Cantidad)		
Control de calidad (1-5)		
Integración al personal (1-5)		
Porcentaje de crecimiento		

5 *Excelente* 4 *Muy Bien* 3 *Bien* 2 *Regular* 1 *Mal*

Objetivo de la evaluación: _____

Observaciones: _____

Firma Evaluador

ANEXO I

PLAN DE TRABAJO EN GRÁFICA DE GANTT

FECHA ACTIVIDAD A DESARROLLAR	2 0 0 9						2 0 1 0			
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Abril	Mayo
Presentación del Marco Teórico	X									
Implementar la retroalimentación de Tutor y Lectores		X								
Nueva recolección de datos para marco teórico y captura de información.			X	X	X					
Desarrollo de la parte 2 diseño metodológico.						X	X	X		
Diseño de modelo en base a los propuestos por autores									X	
Desarrollo del modelo propuesto									X	
Redacción de conclusiones y recomendaciones										X
Ajustes de tesis para lograr el grado										X

BIBLIOGRAFÍA

Libros

ANSOFF, H IGOR. 1990. Implanting Strategic Management. Second Edition.
Editorial Prentice Hall

CACHON, FRANCISCO. 2000. “Comercio Internacional de los textiles y el vestido: Reestructuración global de las fuentes de oferta en EE.UU. durante la década de los noventa” en *Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y Republica Dominicana*, eds. Rudolf Buitelmar y Emmio Rodríguez, Instituto para la Integración de América latina y el Caribe BID y CEPAL

CHIAVENATO, IDALBERTO. 2006. Introducción a la teoría de la administración, edición breve 3ª edición, Mc Graw Hill.

DAVID, FRED .1997. Conceptos de administración estratégica, 5ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

GOMEZ GALVARRIDO AURORA. 1999. La industria textil de México, publicaciones Instituto Mora, México D.F

REYES PONCE, AGUSTÍN. 1980. Administración de empresas. Editorial Limusa,

REYES PONCE, AGUSTIN. 1982 Administración de empresas. Teoría y Práctica, 2ª parte. México. Editorial Trillas

KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEHRICH. 2002. Administración: Una perspectiva Global 12a. edición. Mc Graw Hill.

KOONTZ, HAROLD Y CYRILL O'DONELL. 2000. Curso de Administración moderna 10ª edición. Colombia. MC Graw Hill.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO.1969. El proceso administrativo Cap.

2. Editorial Herrero Hnos. México 1969

BUCHELE B, ROBERT. 1997. The management of business an public

Organizations, U.S.A Mc Graw Hill. 1977

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 2008.

Editorial Trillas

Fuentes electrónicas

<http://cnnextension.com>.2008

Censo económico 1994

<http://www.siem.gob.mx.portalsiem/>

Instituto mexicano para la competitividad

<http://www.imco.org.mx>

<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=102>

<http://www.wto.org>

<http://www.sre.gob.mx>

www.inegi.org.mx

<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacionestra>

[tegica/default8.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacionestra)

Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

<http://definicion.de/modelo-de-negocio>

http://www.ideas-empresariales.com/numeros_antiguos/82/notici03.htm

<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=102>

<http://pymes.org.mx>

Publicaciones especializadas

Informe “indicadores del entorno PYME en los países FUNDES” Marzo 2002

Publicaciones periódicas

Diario Oficial de la federación 30 de marzo 2006

Revista Enteprenuer, Noviembre 2006

Revista América economía, Octubre 2005

Revista Líder Empresarial Numero 127, Año 11, Julio 2005

