



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

# **REPORTE FINAL PARA ACREDITAR RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL MODALIDAD MIXTA.**

## **“PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO DE COMPETITIVIDAD EN PERFUMES MIRRA”**

**Jacqueline Ramírez González**

**Nombre de la Empresa: Perfumes MIRRA**



Nombre del asesor externo

Ing. Carolina Aguilar Aguilar

Nombre del asesor interno

Jenry Villalpando Polina

Fecha (Diciembre, 2019)

## **CAPÍTULO 1: PRELIMINARES**

### **2. Agradecimientos**

Le agradezco y dedico el proyecto a mi hija que es el pilar de mi vida, quién complementa mis días con amor y respeto, quién me dio la fuerza para no rendirme por muy difícil que fuera el camino, gracias hija.

A mis padres por su amor y apoyo a lo largo de mi carrera.

Les agradezco la confianza, apoyo, conocimiento y dedicación de tiempo a todos mis maestros del instituto de Arandas, Jalisco. Gracias porque con sus métodos, el gusto y la pasión que tienen por enseñar me transmitían las ganas de seguir aprendiendo no solo dentro del instituto, y de dar lo mejor de mí.

A mis maestros del Instituto de Pabellón quienes complementaron mi aprendizaje y con su entusiasmo me ayudaron a engranar los 2 semestres que pude compartir con ellos.

Gracias a Perfumes MIRRA, por permitirme colaborar con ellos y por la confianza que han puesto en mí.

Ahora puedo decir que este proyecto es posible gracias a ustedes, maestros, familia y MIRRA.

### 3. Resumen

Este documento contiene el desarrollo de la investigación para la integración de un plan estratégico para el logro de competitividad de Perfumes MIRRA. La pyme se dedica a la preparación y venta de perfumes contratipo.

El plan consta de tres etapas en la planificación estratégica: el análisis, las decisiones estratégicas y planes de acción. A través del desarrollo de la investigación se identificaron los factores internos y externos que son las claves para el éxito futuro de la pyme. En el trabajo se recolectaron datos, obtenidos a través de evaluaciones y seguimientos en las actividades del personal y propietarios.

Con estos datos se ha podido identificar y evaluar la situación actual y establecer algunas tendencias que a su vez ayudaron a determinar el curso a largo plazo de Perfumes MIRRA

Así mismo contiene la información que trata con el problema de investigación, los aspectos teóricos y conceptuales que sirvieron de base a la investigación, se describe también con precisión el contexto, que se convirtió en el escenario para la aplicación metodológica, de igual manera se integró el resultado de este trabajo, que es sólo una propuesta para el caso de estudio de la PYME. Sin embargo, Perfumes MIRRA obtendrá más beneficios de estos resultados, al aplicar de manera correcta y manteniendo el seguimiento del plan de Gestión Estratégica. Mencionando a su vez que la información obtenida en el presente proyecto se ha logrado con ayuda de la utilización elementos del modelo **HOSHIN**.

## 4. Índice

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES.....	2
2. Agradecimientos.....	2
3. Resumen.....	3
4. Índice .....	4
Lista de Figuras.....	6
Lista de tablas.....	8
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	9
5. Introducción.....	9
6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.....	10
7. Problemas a resolver, priorizándolos.....	11
8. Justificación.....	13
9. Objetivos .....	15
Objetivo General: .....	15
Objetivos específicos: .....	15
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	16
10. Marco teórico.....	16
CAPITULO 4: DESARROLLO.....	35
11.- Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	35
Cronograma de actividades.....	37
MODELO DE DESPLIEGUE HOSHIN .....	37
ANÁLISIS EXTERNO .....	40
Estructura de la empresa .....	42
La empresa y su entorno.....	43
Identificación de Competidores potenciales.....	50
Identificación de Clientes.....	51
Identificación de Proveedores .....	53
Proveedores de Esencias.....	53
Proveedores de Envases.....	53

<i>Proveedores de empaques</i> .....	54
<i>Método PEST</i> .....	55
<i>Método MEFE</i> .....	56
FACTORES.....	57
<i>Matriz MEFE- Perfumes MIRRA</i> .....	57
<i>Matriz MEFI- Perfumes MIRRA</i> .....	58
<i>Análisis de la competitividad</i> .....	60
ANALISIS INTERNO.....	61
<i>Análisis Funcional</i> .....	61
<i>Aplicación de un instrumento para obtener información relacionada con las áreas funcionales de la empresa</i> .....	61
<i>Microlocalización</i> .....	74
Distribución del Local.....	74
<i>Perfil de Análisis Estratégico</i> .....	75
<i>Delimitación de Variables</i> .....	75
<i>Matriz de evaluación de Factores Internos</i> .....	76
<i>Cadena de Valor</i> .....	77
<i>Análisis y Capacidades de Recursos</i> .....	79
<i>Matriz FODA - Perfumes MIRRA</i> .....	80
<i>Propuesta de objetivos Organizacionales</i> .....	81
DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	81
<i>Mapa estratégico</i> .....	82
<i>Foda Doble Entrada - Estrategias</i> .....	83
<i>Balance Score Card</i> .....	85
APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	86
<i>Identificar el Mercado Meta</i> .....	86
RESULTADOS SECUNDARIOS CUANTITATIVOS.....	88
<i>Resultados obtenidos de la investigación</i> .....	97
<i>Plan de Ventas con la Planificación Social Media</i> .....	98
<i>Desarrollo de modelo para la capacitación del personal de ventas</i> .....	111
<i>Motivación al Personal</i> .....	125
<i>Manual de Procedimientos</i> .....	126

<i>Descripción del procedimiento</i> .....	127
<i>Perfil de puestos</i> .....	128
<i>HOE procesos</i> .....	130
<i>Lay out - anterior</i> .....	131
<i>Lay out - mejorado</i> .....	133
<i>Análisis financiero presupuestal</i> .....	133
<i>Sistema de inventario en excell</i> .....	142
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</b> .....	146
<i>14. Conclusiones del Proyecto</i> .....	146
<i>Recomendaciones</i> .....	147
<i>Experiencia personal profesional adquirida</i> .....	148
<b>CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS</b> .....	149
<i>15. Competencias desarrolladas y/o aplicadas</i> .....	149
<b>CAPITULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	151
<i>16. Fuentes de información</i> .....	151
<b>CAPÍTULO 9: ANEXOS</b> .....	153
<i>17. Anexos</i> .....	153

## Lista de Figuras

Ilustración 1 <b>Cinco “P” para estrategia</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 2 <b>Principales clases de estrategias</b> .....	21
Ilustración 3 <b>Aspectos que indican la importancia de la planeación</b> .....	26
Ilustración 4 Mapa AGS.....	43
Ilustración 5 Mapa AGS.....	44
Ilustración 6 <i>Mapa Estado</i> .....	45
Ilustración 7 <i>Gráfica Habitantes</i> .....	45
Ilustración 8 <i>Distribución</i> .....	45
Ilustración 9 <i>Gráfica de Población</i> .....	46
Ilustración 10 <i>Gráfica de Población</i> .....	48
Ilustración 11 <i>Actividades Económicas</i> .....	48
Ilustración 12 <i>Personal Ocupado</i> .....	49
Ilustración 13 <i>PIB Gráfica</i> .....	49
Ilustración 14 <i>Productos FRAICHE</i> .....	50
Ilustración 15 <i>Perfumes EUROPEOS</i> .....	51

Ilustración 16 Mapa de rutas céntricas Ags.....	52
Ilustración 17 <b>Matriz EFE y EFI</b> .....	59
Ilustración 18 <b>Ubicación del local</b> .....	<b>74</b>
Ilustración 19 <b>Distribución del local</b> .....	74
Ilustración 20 <b>Mapa Estratégico</b> .....	82
Ilustración 21 <b>FODA doble entrada</b> .....	84
Ilustración 22 <b>Escolaridad</b> .....	88
Ilustración 23 <i>Estado Civil</i> .....	88
Ilustración 24 <i>Familia</i> .....	89
Ilustración 25 <i>Cantidad de Hijos</i> .....	89
Ilustración 26 <i>Personas en la vivienda</i> .....	90
Ilustración 27 <i>Quien realiza las compras</i> .....	90
Ilustración 28 <i>Importancia de comprar perfume</i> .....	91
Ilustración 29 <i>Características de la compra</i> .....	91
Ilustración 30 <i>Cada que compra perfume</i> .....	92
Ilustración 31 <i>De que manera adquiere su perfume</i> .....	92
Ilustración 32 <i>Aroma de su perfume</i> .....	93
Ilustración 33 <i>Rendimiento de su perfume</i> .....	93
Ilustración 34 <i>Duración de su perfume</i> .....	94
Ilustración 35 <i>Precio de su perfume</i> .....	94
Ilustración 36 <i>Medios de comunicación</i> .....	95
Ilustración 37 <i>Tiempo en redes</i> .....	95
Ilustración 38 <i>Publicidad</i> .....	96
Ilustración 39 <i>Ingresos mensuales</i> .....	96
Ilustración 40 <i>Gastos anuales de perfume</i> .....	97
Ilustración 41 <i>Plan de acción</i> .....	100
Ilustración 42 <i>Calendario de difusión</i> .....	102
Ilustración 43 <i>Matriz RACE</i> .....	103
Ilustración 44 <i>Matriz GAP</i> .....	104
Ilustración 45 <i>Planificación Mensual</i> .....	105
Ilustración 46 <i>Enfoque de campaña</i> .....	105
Ilustración 47 <i>Resultados</i> .....	106
Ilustración 48 <i>Reporte de Publicaciones</i> .....	106
Ilustración 49 <i>Página de facebook</i> .....	108
Ilustración 50 <i>HOE</i> .....	130
Ilustración 51 <i>Lay Out -Anterior</i> .....	132
Ilustración 52 <i>Lay Out - Mejorado</i> .....	133
Ilustración 53 <i>Calculo de costos</i> .....	135
Ilustración 54 <i>Punto de Equilibrio</i> .....	137
Ilustración 55 <i>Presupuestos</i> .....	137
Ilustración 56 <i>Estados Financieros Preforma</i> .....	139
Ilustración 57 <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	140
Ilustración 58 <i>Estados Financieros</i> .....	141

Ilustración 59 <i>Inventario Anterior</i> .....	143
Ilustración 60 <i>Inventarios Mejorado</i> .....	143

## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Información de la empresa que requiere el modelo</i> .....	38
Tabla 2 <i>Proveedores Esencias</i> .....	53
Tabla 3 <i>Proveedores de Envases</i> .....	53
Tabla 4 <i>Proveedores Empaques</i> .....	54
Tabla 5 <i>Análisis PEST</i> .....	55
Tabla 6 <i>Matriz MEFE</i> .....	57
Tabla 7 <i>Matriz MEFI</i> .....	58
Tabla 8 <i>Análisis de Competitividad</i> .....	60
Tabla 9 <i>Delimitación de Variables</i> .....	74
Tabla 10 <i>Factores Internos - Evaluación</i> .....	77
Tabla 11 <i>Cadena de Valor</i> .....	78
Tabla 12 <i>Capacidades y Recursos</i> .....	80
Tabla 13 <i>Análisis FODA</i> .....	83
Tabla 14 <i>Balance Score Card</i> .....	85
Tabla 15 <i>Administración</i> .....	99
Tabla 16 <i>Cliente dominante</i> .....	111
Tabla 17 <i>Cliente analítico</i> .....	112
Tabla 18 <i>Cliente Expresivo</i> .....	113
Tabla 19 <i>Cliente afable</i> .....	114
Tabla 20 <i>Servicio al cliente</i> .....	115
Tabla 21 <i>La comunicación</i> .....	116
Tabla 22 <i>Perfil del vendedor</i> .....	118
Tabla 23 <i>Proceso de venta</i> .....	119
Tabla 24 <i>Planificación</i> .....	120
Tabla 25 <i>Apertura</i> .....	120
Tabla 26 <i>Investigación</i> .....	121
Tabla 27 <i>Objeciones</i> .....	122
Tabla 28 <i>Manual de procedimientos</i> .....	126

## **CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **5. Introducción.**

Las estadísticas del año en curso nos indican que en el Estado de Aguascalientes existen 57 mil 840 empresas operando dentro del mismo, y donde el 85% de estas son PYMES, dejando solo el 0.34% de empresas de gran tamaño.

Así mismo el Doing Business, clasifica a Aguascalientes; como el primer lugar nacional entre 32 ciudades de México por su facilidad para hacer negocios. Pero por su parte, el INEGI nos muestra mediante el estudio Demográfico Económico, que la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños. Ya que según estudios mostrados nos dicen que de cada 10 PYMES 4 fracasan el primer año.

Claro, mediante estos datos podemos ver cifras alarmantes, ya que las pymes reflejan un número considerable en cuanto a la economía del estado. Y por lo mismo algunas PYMES olvidan su valor dentro del sector de comercio, así como el desconocimiento de herramientas necesarias para lograr una competitividad constante.

Por ello es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo tan cambiante cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, conociendo su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Un plan estratégico requiere del monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y lo que puede afectarle; a través de este se establecen los valores organizacionales, los cuales buscan que la empresa determine una forma de actuar que refleje la cultura organizacional, alineados estos a la misión y visión que integran la razón de ser de la empresa y el estado deseado en un futuro determinado. La planeación estratégica comprende dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permite definir más específicamente la forma de llegar al éxito de la organización; son estas las características que distinguen a las organizaciones que tienen un enfoque definido y por lo tanto objetivos con metas claras y precisas.

La propuesta del plan estratégico que fue desarrollado en este trabajo, tiene la finalidad de proporcionarle a la PYME Perfumes MIRRA un plan documentado que sigue un proceso lógico, progresivo, realista y coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en la misma, considerando los recursos disponibles, procurando el logro de los objetivos empresariales y al mismo tiempo permitiendo el establecimiento de los mecanismos de control de dichos logros.

Ayudando a la PYME a generar valor agregado a los productos y el servicio que ofrece, permitiendo así un crecimiento económico sostenible en el tiempo, todo mediante elementos auxiliares del modelo HOSHIN.

## **6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.**

### PERFUMES MIRRA INFORMACION DE LA EMPRESA.



Perfumes Mirra es una Pyme que nace en el 2018, que se dedica a la fabricación y venta de perfumes contratipo, la cual se encuentra establecida en el centro de la ciudad de Aguascalientes, México.

Inicio sus actividades en el mismo año y su alcance de ventas se mantenía, no como un alcance excelente pero lograba mantenerse de pie y cubrir la nómina de su personal.

Al paso de los meses el negocio no estaba alcanzando los resultados esperados, la renta del local era alta y el pago de nómina también lo era.

Actualmente la empresa se caracteriza por manejar básicamente dos temporadas productivas, una temporada baja durante los meses de Enero, Marzo, Abril, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre y la temporada alta durante los meses de Febrero, Abril, Mayo, Junio, Noviembre y Diciembre, esto en función de los meses más comerciales debido a eventos y días festivos que se va condicionado a las características que se presentan en la ciudad, situación que obliga a mantenerse en alerta para aprovechar al máximo la temporada de mayor consumo.

Durante las evaluaciones que he realizado en el lugar he podido captar que con frecuencia surgen problemas relacionados con el estilo de administración que se aplica actualmente, donde los objetivos no se tienen claramente establecidos y las decisiones son reactivas ante las situaciones que se van presentando, lo anterior expone la falta de un modelo administrativo teóricamente sustentado, bajo el cual la PYME pueda enfocar sus recursos a los mejores

resultados esperados y dejar de actuar de forma empírica o en el mejor de los casos con corazonadas avaladas por la experiencia de quienes dirigen la PYME.

Con estos antecedentes surge la idea de plantear una forma sistemática de administración basada en el proceso administrativo que dé certidumbre al rumbo del negocio.

Si bien Perfumes MIRRA se ha mantenido en pie desde su resurgimiento, los dueños se mantienen saturados de trabajo, por lo que no dedican tiempo a aspectos importantes como lo es la planeación entre otros.

Los propietarios de la PYME conocen la importancia de un plan estratégico y los beneficios que representa el uso de una herramienta administrativa de esta naturaleza, sin embargo, no han definido acciones concretas de planificación formal, aun cuando están conscientes que es la mejor forma de proyectarse para alcanzar la competitividad. El diseño de un plan estratégico permite establecer una planificación formal con bases teóricas, métodos efectivos y acordes a características particulares, define el enfoque a largo plazo integrando las necesidades presentes y futuras de la PYME asegurándole la permanencia.

### **Área donde se realizará el proyecto.**

Este proyecto se desarrollará dentro del área administrativa, de ventas y mercadotecnia, en el Negocio de Perfumes MIRRA, aunque por ser una PYME con poca o nada dedicación administrativa, se podría decir que las áreas no están conformadas como tal, y la aplicación será para estructurarlas al mismo tiempo.

### **7. Problemas a resolver, priorizándolos.**

La PYME desafortunadamente a sacrificado la efectividad por la afectividad y con frecuencia se confunden las relaciones laborales con los roles de amistad y familiares, situación que limita la exigencia de resultados a los colaboradores y en consecuencia los objetivos de la misma se ven afectados.

Esta situación ha mantenido a la PYME operando de forma intuitiva y respondiendo a las exigencias del ambiente, tanto interno como externo de forma reactiva, es decir, se actúa cuando las circunstancias se presentan ya que no se tiene la cultura de la planeación, por lo tanto la empresa pierde el control de la operatividad.

El plan estratégico permitirá a los propietarios tener una visión más amplia y clara de lo que se desea y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas, contando con una herramienta que logre una operación más eficiente y eficaz la cual les permita identificar factores claves de éxito para el negocio y establecer indicadores de desempeño para la medición de resultados, entre otros aspectos.

Así mismo la PYME, tiene ventas bajas, pérdida excesiva de dinero debido a la mala administración, retrasos en la mercancía, objetivos sin identificar, entre otros que básicamente localizan el negocio en declive, por descuido de los dueños; falta de tiempo y demás.

La falta de estrategias, planeación en ventas y carencia de metas específicas, son algunas de las razones por las cuales los negocios en México cierran sus puertas, comentó el fundador de la desarrolladora de negocios D31, Carlos Ocampo.

Es común que los emprendedores inicien su negocio sin dimensionar las responsabilidades que conlleva, tanto por desconocimiento como debido a que su prioridad se centra en el desarrollo de la idea creativa, y no en el diseño operativo y comercial", dijo.

Otro factor a considerar, es que algunos emprendedores adquieren deudas innecesarias en momentos de crisis, que resulta en dificultades económicas en el negocio, y que también propicia el declive del mismo.

El combustible principal de toda compañía son las ventas, sin embargo, PERFUMES MIRRA no ha disfrutado hacerlas, lo cual es uno de los problemas más fuertes del negocio, más sin embargo mucho del retraso de las ventas es la falta de orden en el interior del local, no se

registran entradas y salidas de manera constante, el inventario es deficiente, se pierden gramos de esencia por el descuido en el proceso de preparación, en general existe mucho desperdicio de materia prima, no se localizan fácilmente los materiales, el espacio no es el adecuado en su totalidad para la preparación, se genera mucho desorden por el exceso de etiquetas en las muestras, utilizan muchas bolsas, no hay un diseño que defina el producto y no existe un proceso de venta ni de fabricación.

Los especialistas coincidieron en que los emprendedores no deben subestimar sus metas de venta, por el contrario, deben formar parte de sus prioridades y cumplirlas rigurosamente, ya que así será más sencillo superar los retos financieros que puedan presentarse.

Los siguientes puntos son los principales problemas para resolver con la implementación de la Gestión Estratégica utilizando el modelo HOSHING

- Desarrollo la estructura filosófica de la empresa
- Identificación de mercado meta.
- Estrategias comerciales y de venta.
- Capacitación de personal.
- Gestión administrativa de orden y procesos.

### **8. Justificación.**

Es de gran importancia para las organizaciones tener una definición clara de su propósito y de la forma en la que desarrollan las actividades para lograrlo, con el fin de poseer un parámetro para mejorar sus métodos y medir sus resultados.

En el caso de Perfumes MIRRA la ausencia de ellos le ha llevado a implementar procesos sin una evaluación adecuada y no se ha apreciado la importancia de la implementación de acciones estratégicas que podrían haber beneficiado a la PYME intensificando el aprovechamiento de excelentes oportunidades de negocio.

Para Perfumes MIRRA, como una PYME que se encuentra en decrecimiento, el desarrollo de este proyecto le ayudará a lograr una administración eficiente de sus recursos y abordar los problemas de toma de decisión a los que se enfrentan los propietarios en su día a día; entendiendo que la diversidad de las situaciones a las que deben hacer frente los administradores es tan amplia que, además de las técnicas y los conocimientos administrativos, se necesitan personas con características de liderazgo y competencias tales que les permitan lidiar con la complejidad de las situaciones de forma analítica y propositiva.

Ayudando al negocio a generar valor agregado a los productos y el servicio que ofrece, permitiendo así un crecimiento económico sostenible en el tiempo. Y sobre todo logrando un balance, dicho que la PYME necesita en cuanto a los factores externos e internos, logrando esa estabilidad financiera necesaria para generar mayores oportunidades de empleo, y motivar a las demás a integrar la gestión estratégica.

Así mismo el proyecto ayudará a lograr su posición; como una marca en movimiento y de creatividad, que será esparcida entre las personas con energía, PERFUMES MIRRA se inclinara sobre el valor del recurso humano, y estandarizará los procesos más consecuentes, con la finalidad de facilitar el trabajo de sus colaboradores. Así mismo se embarcará en un programa de profesionalización, ya que dicho planteamiento proporcionará rumbo, el personal cumplirá metas, y se motivará para enfrentar cualquier tipo de dificultad que se le presente.

Esta propuesta de planeación estratégica será de utilidad en la medida que se vea como una herramienta de apoyo, que debe ser adecuada y adaptada según los desafíos futuros de la PYME.

## **9. Objetivos**

### **Objetivo General:**

Diseñar un plan estratégico que haga posible la definición de acciones concretas promoviendo una gestión más competitiva en la PYME.

### **Objetivos específicos:**

- ❖ Definir la razón de ser y rumbo organizacional de la PYME para delinear la naturaleza del negocio
- ❖ Aplicar el modelo de evaluación de HOSHIN
- ❖ Definir las estrategias comerciales y de venta
- ❖ Estandarizar los procesos productivos, para mejorar el proceso de capacitación y control de inventarios.

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

### **10. Marco teórico.**

#### **Antecedentes y conceptos de planeación estratégica.**

##### **Antecedentes.**

El concepto se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea El arte de la guerra, de Sun Tsu, escrito aproximadamente en el año 500 a.c. La palabra de estrategia viene de strategos, que en griego significa general. En este terreno se le define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”, (*Francés, 2006:21*).

En la guerra los objetivos suelen estar bastantes claros, pero los medios, y los resultados, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. “La estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito”. (*Francés, 2006:22*).

Es decir, si se tiene certeza de la eficacia de los medios empleados para alcanzar los objetivos, la estrategia se concibe como un medio.

##### **Evolución del concepto de planeación estratégica.**

El estudio de la estrategia en las organizaciones se inicia milenios atrás con Sun Tzu y obtiene su mayor contribución con Carl Von Clausewitz cuyos aportes han sido fundamentales en el desarrollo del pensamiento y accionar estratégico; que deberían ser estudiados por todos los que pretendan especializarse en este crucial aspecto de las organizaciones cuya relevancia es mayor aun en la actualidad, en donde algunas economías se encuentran globalizadas por lo tanto se genera la exigencia de ser altamente competitivas. Existen otros trabajos pioneros como los, de Tucídides y Polibio, así como la influencia de Alfred Mahan en los aspectos marítimos, de Nicolás Maquiavelo en los aspectos políticos.

La conceptualización de la planeación estratégica se da a partir de la administración científica, que tuvo como padres a F. Winslow Taylor y H. Fayol. Luego aparecen W. E. Deming y los gurús de la Calidad Total, J. Juran y P. Crosby, quienes a mediados del siglo pasado originaron el cambio más importante en la administración, convirtiéndose en los promotores del éxito japonés y de los países del sudeste asiático. Posteriormente, surge la administración estratégica empresarial en los años 60, y termina el mismo siglo con otro importante cambio en la administración con M. Hammer y J. Champy creadores del concepto de reingeniería, en la búsqueda de hacer más competitivas a las organizaciones. Se concluye con el mensaje de los imperativos modernos de R. Webber y la evolución de la estrategia desde una perspectiva de la economía industrial a una con base en recursos de acuerdo con De Kluyver. (D'Alessio Ipinza, 2008).

### **Definición de planeación estratégica.**

Con la intención de profundizar en el concepto de planeación estratégica, el autor D'Alessio Ipinza (2008), cita a distintos autores que han definido la planeación estratégica desde sus perspectivas:

Alfred Chandler, Chris Argyris, y Kenneth Andrews de la Harvard Business School, en 1962, son los primeros en tratar sobre estrategia empresarial, y la definen como el elemento que determina las metas y objetivos básicos de largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción, acompañada de la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Igor Ansoff (1965) presenta una nueva perspectiva y define estrategia como las formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos de alcance de la relación producto – mercado. La descripción de cómo lograr ventajas competitivas, vistas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y externos de la organización servirá para desarrollar mejores productos para los clientes.

Kenneth Andrews (1969) define estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr esas metas, que son formulados definiendo en que negocio está o debería estar la organización, y el tipo de compañía que es o debería ser, poniendo atención a los estados financieros de la organización.

Hofer y Schendel (1978) contribuyen a la definición de estrategia incluyendo el alcance geográfico, pues para esa época las exportaciones se convierten en un tema importante. También distingue tres niveles de la organización, el corporativo, el de la unidad de negocios estratégica, y el funcional, en cada uno de los cuales se debe formular estrategias, asignar recursos, lograr competencias distintivas, ventaja competitiva y, en conjunto, lograr sinergia.

Henry Mintzberg (1987) define estrategia como un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurren en el tiempo. Compara a los estrategas con los artesanos que crean por arte; en su metáfora, el gerente crea la estrategia al igual que el artesano mientras ejecuta acciones, se inspira e improvisa con pensamiento estratégico en un proceso de constante adaptación.

Michael Porter (1990) describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse: Finalmente, todas las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender, y distribuir productos. La diferenciación surge de la elección de actividades y de cómo son ejecutadas. La esencia de la estrategia radica en elegir la ejecución de actividades de forma diferente a los competidores para brindar una propuesta de valor único.

Una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a la otra.

Analizando las distintas definiciones en orden cronológico se puede ver que la estrategia como factor del éxito empresarial predomina a través del tiempo. Por otra parte existen elementos que conforman el enfoque estratégico que en su conjunto logran sinergia para determinar las ventajas competitivas con las que se hará frente en los ambientes organizacionales.

Una gestión estratégica implica, por ende la definición de misión, visión, objetivos, estrategias, metas, actividades y acciones para dar enfoque hacia el cumplimiento de sus propósitos.

A la par que fueron evolucionando tanto el concepto como la definición de planeación estratégica, surgieron distintas formas de concebir y explicar el pensamiento estratégico.

Según Mintzberg (1993), hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P:

**Ilustración 1.- Cinco “P” para estrategia**

**Fuente: Mintzberg (1993:60)**

<b>Plan (Plan)</b> Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
<b>Ploy (Estratagema o maniobra)</b> Forma específica o propuesta para superar a un oponente o competidor.
<b>Pattern (Patrón)</b> Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas. Mirar el comportamiento pasado.
<b>Position (Posición)</b> Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
<b>Perspective (Perspectiva)</b> Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

Según Rodríguez Valencia, (2005:85), estrategia se define como “patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada.

Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a sus programas de apoyo”.

De acuerdo a la definición anterior, misma que se tomará como referencia a lo largo de este trabajo, la estrategia se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él.

La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y las políticas que definen a la empresa y sus negocios, responde a preguntas básicas tales como:

- ❖ ¿En qué rama de negocios nos encontramos?
- ❖ ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ❖ ¿Cómo competimos?
- ❖ ¿Qué tipo de organización somos nosotros?
- ❖ ¿Qué estamos tratando de lograr?

La estrategia que se utiliza para competir, se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito de tener ventajas competitivas.

Las principales estrategias que le dan dirección a una organización se encontrarán en las áreas siguientes:

**Ilustración 2.- Principales clases de estrategias.**

**Fuente: Rodríguez Valencia (2005:86)**

<b>Principales clases de estrategias</b>	
<b>Productos</b>	Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.
<b>Mercado</b>	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
<b>Crecimiento</b>	Las estrategias de crecimiento dan dirección a preguntas como: ¿Cuándo crece?, ¿Qué tan rápido? y ¿en dónde?
<b>Finanzas</b>	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
<b>Organizacional</b>	Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralice o descentralice?

<b>Personal</b>	Esta estrategia es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad.
<b>Relaciones Públicas</b>	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno e imagen corporativa.

### ¿Qué es un plan?

Según, Samuel C. Certo, (2001:190) define Plan como: “Una acción específica para contribuir a que la organización alcance sus objetivos”. Por otra parte Joaquín se refiere a plan como: “Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos”. *Rodríguez Valencia, (2010:205)*.

Para entender cabalmente cuales son los aspectos que comprende la planeación debemos mencionar, en primer lugar, que para obtener resultados es necesario actuar. En general hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

- 1.- Improvisar, es decir, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan, y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultado, pero en general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.
- 2.- Pensar por adelantado que es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación

simplifica en gran medida la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

Antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso determinar los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente, esto solo se puede lograr a través de la planeación. Actuar sin planeación supone muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una administración improvisada y empírica.

Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que planear significa tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá que realizarse.

### **Planeación estratégica.**

Steiner (1998), definió a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

#### **❖ El porvenir de las decisiones actuales.**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### **❖ Proceso.**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

#### ❖ **Filosofía.**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

#### ❖ **Estructura.**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo

sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **Importancia y beneficios de la planeación estratégica.**

#### **Importancia de la planeación.**

La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación es importante por dos razones: su primacía, es decir, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas y su transitividad como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total. Rodríguez Valencia (2005:22) lo expresa del siguiente modo:

**a) Primacía.** La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

**b) Transitividad.** Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es ante todo una actividad para ejercer funciones de organización, dirección, etcétera.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

**Ilustración 3.- Aspectos que indican la importancia de la planeación**

**Fuente: Rodríguez Valencia (2005:22)**

**Aspectos que indican la importancia de la planeación**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciona al organismo social al medio externo.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operará el organismo.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.</b></li> </ul>

La planeación estratégica es importante para los administradores, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización.

Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes actuaban suponiendo que el futuro iba ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente recurriendo a la experiencia (previsión A/P datos estadísticos). Pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que las experiencias sea siempre una guía totalmente confiable, y los administradores están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro.

Toda organización tiene una estrategia (no necesariamente buena), aunque nunca la haya formulado de manera explícita, además, toda organización está relacionada con su ambiente y esta vinculación puede examinarse y describirse. Este concepto de estrategia incluye a las organizaciones cuyos administradores tienen una conducta reactiva, es decir, que responden y se adaptan al medio ambiente en la medida en que es necesario hacerlo. La formulación activa de una estrategia se conoce como planeación estratégica, que generalmente es a largo plazo. Los administradores siempre se han involucrado, explícita e implícitamente, en alguna clase de planeación. Sin embargo, durante las últimas dos décadas se ha dado un peso excesivo a la planeación formal a largo plazo. Como medio para la adaptación a su medio ambiente.

### **Importancia de las estrategias.**

Toda empresa u organización necesita definir el modo bajo el cual regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con su personal para lograr los objetivos deseados. Una de las formas en que se llega a esas metas es a través de las estrategias las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplican, para cada empresa.

Rodríguez Valencia (2005:29), propone una serie de puntos que expresan características fundamentales de la estrategia:

- ✓ La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.

- ✓ Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- ✓ Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- ✓ La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- ✓ Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **Beneficios de la planeación estratégica.**

Ante los cambios cotidianos en los mercados las empresas quedan expuestas, por lo que se hace indispensable realizar tareas de planeación estratégica. La planificación viene a representar el proceso a través del cual, las organizaciones analizan el contexto para prepararse y hacer frente a cualquier eventualidad. Los beneficios más sobresalientes que pueden tener las organizaciones al trabajar bajo esquemas de planeación estratégica se pueden englobar en 5 puntos, Steiner (1998):

- 1.- Asigna responsabilidades claras a la alta dirección.
  - 2.- Genera cuestionamientos y respuestas sobre los aspectos más importantes de la organización.
  - 3.- Introduce un nuevo conjunto de decisiones para el negocio.
- ✓ Simula el futuro en el papel, y permite cambiarlo sin costo.
  - ✓ Introduce un enfoque sistemático integral y previene la suboptimización de las partes.
  - ✓ Obliga al establecimiento de objetivos, que motiven al personal.
  - ✓ Descubre y clarifica futuras oportunidades y amenazas.
  - ✓ Establece un esquema para la toma de decisiones y ayuda al empoderamiento de los niveles inferiores.
  - ✓ Sirve de base para el desarrollo de las funciones gerenciales.
  - ✓ Mide el desempeño de la organización.
  - ✓ Genera aspectos estratégicos para la alta dirección.

4.- Genera beneficios en el comportamiento organizacional.

- ✓ Crea canales de comunicación excelentes y el uso de una terminología común.
- ✓ Estrena a los gerentes para actuar como tales.
- ✓ Crea un sentido de participación, compromiso y satisfacción.
- ✓ Aflora el talento escondido de muchas personas.

5.- El proceso de planeación estratégica genera un mejor desempeño organizacional.

### **Modelos de planeación estratégica**

#### **Definición de modelo.**

La palabra modelo es de uso común, se usa frecuentemente para decir que hay algo que tiene ciertas características ideales, que tienen elementos deseables y por tal, en ocasiones reiteramos que aquel modelo, aquello que se apega a nuestras expectativas, es algo que necesitamos y demandamos por aplicar o por tener. Para dimensionar la importancia del término modelo, citemos al autor Eppen (2006), quien en su obra Investigación de operaciones de la ciencia administrativa, establece que los modelos suelen desempeñar diferentes papeles en distintos niveles de la empresa. En los niveles más altos, los modelos aportan información en forma de resultados y conocimientos.

Por lo tanto se asume que los modelos de planeación son útiles como instrumentos de planificación estratégica: ayudan a crear pronósticos, explorar alternativas, desarrollar planes para múltiples contingencias, acrecentar la flexibilidad y con ello acortar tiempo de respuesta. Se usan para obtener decisiones más recomendables.

#### **Modelos conceptuales de la planeación estratégica.**

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un

Modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica. Existe una variedad de modelos conceptuales para el diseño de planes estratégicos que son adaptables, en su mayoría, a organizaciones con características similares o diferentes entre sí. Steiner (1998).

El modelo descrito a en el siguiente apartado, fue elegido en virtud de considerarse el más adecuado a la naturaleza y características del caso de estudio, puesto que se trata de un método práctico, apegado a la realidad, que está orientado hacia las empresas mexicanas y le da un tratamiento especial a la pequeña empresa.

### **MODELO HOSHIN:**

El Hoshin Kanri es un método o sistema de trabajo basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo.

“Hoshin” puede traducirse del japonés como “brújula” y “kanri” como administración o control.

Principalmente, lo que persigue el Hoshin Kanri es que toda la organización se oriente en una sola dirección: la consecución de los objetivos, tomando sus miembros la iniciativa.

Se considera que el “padre” del Hoshin Kanri es el Profesor Yoji Akao, quien, a finales de 1950, introdujo el sistema QFD (Quality Function Deployment en inglés más conocido en castellano como Despliegue de las funciones de calidad), en el marco del Sistema de Calidad Total (TQC: Total Quality Control).

#### **Los cinco fundamentos del Hoshin Kanri**

1- En toda empresa se dan tareas que combinan dos elementos: la rutina y la innovación. Es decir, hay tareas rutinarias y repetitivas pero necesarias y las hay disruptivas, innovadoras, que cambian el curso de acción. Ambas tienen un elemento común: se basan en el trabajo en

equipo. El Hoshin Kanri integra todas las tareas, rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa.

2- El Hoshin Kanri abarca dos dimensiones: dirección estratégica y gestión operativa. Es un método de planificación estratégica y táctica. En definitiva, permite alinear los objetivos generales de la empresa, los planes estratégicos a largo plazo y procesos del día a día.

3- Establece un sistema para formular objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua. De forma complementaria, establece indicadores que permitan valorar la consecución de objetivos y la efectividad de los planes. En consecuencia, permite la asignación clara de responsabilidades en relación con las metas y los procesos, como medio de implicación de las personas.

4- Se basa en las revisiones periódicas para asegurar el progreso: semanales, mensuales y anuales.

5- Se concentra en pocos objetivos críticos para el éxito. Los recursos son limitados y no todo puede hacerse (descarta por tanto la deseabilidad u optimismo patológico que se da en muchas empresas)

**Es un modelo que se desarrolla en 7 pasos:**

1. Identificar las claves del negocio
2. Establecer objetivos cuantificados de negocio
3. Definir la visión global y las metas
4. Desarrollar las estrategias para alcanzar las metas
5. Determinar los planes de acción (tácticas y objetivos) para cada estrategia
6. Establecer indicadores que midan el rendimiento de cada proceso

## 7. Revisión.

Los pasos 4 a 7 se despliegan en cascada en la organización, hacia abajo en todos los departamentos.

### **Ventajas del Modelo**

**1. Alineamiento y motivación:** Se convierte en una de las principales herramientas de comunicación en la organización y por tanto permite la implicación de todos los trabajadores hacia la consecución de los objetivos.

**2. Foco:** Se concentra en pocos objetivos críticos para el éxito. Los recursos son limitados y no se puede llegar a todo a la vez. Es el refrán “el que mucho abarca, poco aprieta” de toda la vida, pero dicho en bonito.

**3. Enfoque a la mejora y a los objetivos:** Reinvidica el valor de la estrategia (pensar) y el papel de todas las personas. Los recursos son limitados, pero el desarrollo de las personas no... por eso, apoyado en las personas, es fiel a la filosofía Kaizen cuando afirma que la mejora es infinita.

**4. Descentralización:** Las estrategias y los planes se despliegan en toda la organización, permitiendo la delegación y asunción de responsabilidades por todos sus miembros.

**5. Aprendizaje:** Tan importante es definir correctamente los objetivos y las estrategias, como la medición de los procesos que llevan al éxito. El Hoshin Kanri es un sistema que pone especial énfasis en medir y documentar los procesos, permitiendo la generación de un “know how” para poder repetir el éxito.

## Planes estratégicos en las PYMES.

Las empresas pequeñas. En este tipo de empresas el tamaño condiciona el volumen de producción y en consecuencia otros factores involucrados: costos de producción y participación en el mercado. Por tanto, la estrategia recomendable para éstas tiene efectos singulares.

Conviene señalar los siguientes puntos fuertes de la empresa pequeña:

**La flexibilidad.** Son organizaciones con estructura elástica y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho cada una se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.

**Su movilidad.** Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante cambios en las condiciones de mercado, ganando tiempo.

**Rápida toma de decisiones.** Esta puede hacerse de manera expedita cuando el caso lo requiera o en caso contrario, suspender una decisión si la situación lo amerita.

**Segmentación de mercado reducido.** Esto es aconsejable, ya que será difícil ser atacado por empresas grandes.

**Cambio de segmento.** Ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su alternativa es saltar de segmento en segmento para sobrevivir. Cuando la empresa pequeña crece formaliza su estructura organizacional y recurre a otras estrategias competitivas, preferentemente a la estrategia lateral (ataque lateral).  
*Rodríguez Valencia (2005:87).*

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos qué debe hacerse en el largo plazo para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro

A través de los años, distintas universidades en México, con sus estudiantes de las facultades de administración, han realizado estudios sobre la práctica de la planeación en las pequeñas y medianas empresas, los resultados demuestran aspectos importantes de las acciones de planeación estratégica que las empresas investigadas llevan a cabo. De los resultados se ha podido concluir que el problema más importante es la orientación y la conducción de una empresa a largo plazo, lo cual es responsabilidad esencial del propietario, director o gerente general. Se busca resolver este problema perenne en toda organización con el concepto de estrategia y la determinación de objetivos y políticas. Se pueden distinguir tres actividades diferentes dentro de este problema.

- 1.- La formulación conceptual de la estrategia.
- 2.- El proceso de planeación estratégica.
- 3.- La puesta en práctica de la estrategia.

La empresa que “no tiene estrategia” depende generalmente de un dueño carismático (que la dirige con la fuerza de su personalidad) y de un medio ambiente interno caracterizado por la improvisación, y el liderazgo autoritario o personalizado. Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

## CAPITULO 4: DESARROLLO

### 11.- Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

1. **Aplicación del Modelo HOSING.** En el cuál se elaboraran dos evaluaciones; tanto como del análisis externo y el análisis interno de la empresa:

- ✓ **Evaluación del análisis externo,** se establecerá una serie de investigaciones que permitieran identificar los factores para estructurar de manera específica la función de la empresa. Continuando con una investigación previa de la misma y su entorno, los datos se obtendrán de la fuente INEGI. Se investigaran y enlistaran los competidores más potenciales de la Región así como sus productos, y a la vez se incluirán los posibles clientes y proveedores, para continuar con la elaboración del Método PEST, MEFE, MEFI y el análisis final de competitividad.
- ✓ **Evaluación del análisis interno,** Se elaborará un análisis funcional el cual incluirá la aplicación de entrevistas realizadas en la empresa para conocer la situación actual de la misma. Se identificará la micro localización y distribución para continuar con el perfil de análisis estratégico en el cual se analizarán las siguientes cédulas:

- Delimitación de variables
- Matriz de evaluación de factores internos
- Cadena de valor
- Análisis y capacidades de recursos
- Matriz FODA

Todas con el principal motivo de elaborar los objetivos que necesita la empresarial no contar con ninguno.

2. **Diseño de estrategias** por medio del uso de las cédulas:

- Mapa estratégico
- FODA doble entrada

- Balance Score Card

3. **Aplicación de las estrategias**, será indispensable **identificar el mercado meta** por medio de la elaboración de encuestas online aplicadas al mercado en general, dividiendo por generaciones los datos.

- ✓ **Elaborar un Plan de ventas** estratégico utilizando e implementando el social media y capacitación del personal.
- ✓ **Se definirá un manual de procedimientos, perfil de puestos de los vendedores, HOE de procesos así como el layout** del lugar para mejorar los espacios en el local.
- ✓ **Se incluirá un Análisis Financiero**, incluyendo ahí mismo:
  - **Cálculo de costos**
  - **Presupuestos**
  - **Estados Financieros**
  - **Análisis de sensibilidad**
- ✓ **Sistema de inventarios en excell**, que permita organizar las materias primas de una manera cuidadosa, así como el registro de las entradas y salidas de productos, stocks mínimos y máximos.

## **Cronograma de actividades**

<b>Actividades</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
Evaluación de análisis externo e interno	✓	✓	✓	
Diseño de estrategias	✓	✓	✓	
Cambio de diseño de imagen		✓	✓	✓
Identificación del mercado meta		✓		
Diseño y aplicación del plan social media		✓	✓	
Manual de procedimientos, HOE, Layout.			✓	
Análisis Financiero			✓	
Sistema de inventarios Excel		✓	✓	

## **MODELO DE DESPLIEGUE HOSHIN**

**Nombre de la Empresa:** Perfumes MIRRA

Definición de pasos para la metodología del modelo de despliegue

Los pasos clásicos para implantar el Hoshin Planning, son los siguientes:

- ❖ La alta gerencia debe establecer la visión de la empresa para los próximos cinco años. Una vez establecida, debe ser revisada por todos los niveles en la organización. Esto es lo que desarrolla el compromiso y participación activa de la fuerza laboral.

- ❖ Una vez elaborada la visión se deben diseñar los objetivos anuales que contribuirán lograr la visión. Estos objetivos deben ser cuantificables y derivados de tal manera que conduzcan a la visión.
- ❖ Con los objetivos anuales documentados se debe identificar la contribución a través de un análisis de fines y medios, de cómo los principales procesos de la empresa contribuyen a los objetivos. A esto es lo que se le denomina el "despliegue". Aquí se debe cuantificar el aporte de los procesos a los objetivos anuales.
- ❖ Cada proceso y subproceso de la empresa, con su contribución identificada, se debe fijar metas mensuales de avance. Cada mes se efectúa una denominada revisión mensual.
- ❖ Las revisiones mensuales de cada proceso están hechas con el firme propósito de visualizar si ha habido distorsión, entre lo planificado en cada proceso y lo ejecutado. Si hay algún tipo de modificación con lo planificado, inmediatamente cada proceso inicia el mejoramiento continuo, con miras a identificar las causas raíces de las distorsiones. La idea es que todo el esfuerzo del mejoramiento continuo esté estratégicamente orientado a apoyar el logro de los objetivos anuales, y así asegurarse alcanzar la visión. El mejoramiento continuo tiene dirección. Debe contribuir a los objetivos anuales.
- ❖ Una vez que se asegura que los procesos están contribuyendo en su desempeño a los objetivos anuales, a través de la estadística descriptiva, se estandariza su desempeño. Con el pasar del tiempo, una empresa que esté inmiscuida en el Hoshin Planning, alcanza unos niveles de alto desempeño en todo su sistema.

**Tabla: 1**  
**Información de la empresa que requiere el modelo**

<b>Información</b>	<b>Se tiene</b>	<b>No se tiene</b>
Medir el sistema organizacional como un todo.		X
Establecimiento de objetivos vitales al negocio.		X
Entendimiento de los aspectos ambientales en los que opera el negocio	X	
Provisión de recursos para poner a actuar los objetivos vitales.		X
Definir los procesos que constituyen el sistema, diseñar sus objetivos, establecer sus actividades, medidas de desempeño, así como la comunicación y el control necesario para su gestión diaria.		X

**Justificación de la selección del modelo.**

En la actualidad las organizaciones buscan que sus procesos tengan una calidad que compita para brindar un producto final que cumpla con los estándares de los clientes.

Este modelo está diseñado en base a los pensamientos de las empresas japonesas líderes en la calidad total. El modelo brinda las bases para establecer la visión a la cual se quiere llegar

dentro de un tiempo, y en base a esta se establecen los objetivos, no solo generales, si no, por cada área lo que significa una mayor participación de todos los colaboradores, así como de la aplicación de un buen sistema de comunicación bidireccional. Además de que el modelo nos brinda la oportunidad de controlar y corregir si un objetivo no funciona con forme a la visión.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

La evaluación externa, consiste en la identificación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

El realizar este análisis externo tiene como objetivo el detectar oportunidades que podrían beneficiar a la PYME, y amenazas que podrían perjudicarla, para con esto lograr formular las estrategias que le permitieran aprovechar las oportunidades, y las estrategias que le permitirán eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

### **Análisis Del Entorno Externo De Una Empresa**

#### **Ventajas**

##### **1. Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito**

Ya que todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.

##### **2. Señala la necesidad de cambios futuros**

Ayudando a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Evitando la entropía.

##### **3. Proporciona una base para el control**

Ya que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir, así los planes proporcionan los estándares de control

##### **4. Conocer el impacto ambiental que genera la empresa**

Es importante conocer que se logra y que se pretende, así como lo que podemos evitar en ese sector como empresa, ya que en cualquier organización ese enfoque refiere a la imagen integral y de valor ético ante la sociedad, puntos que no podemos dejar pasar por desapercibidos.

#### **5. Se conoce la ventaja competitiva**

Generando la superioridad de nuestro propio producto en base a lo que ofrece el resto de la competencia, logrando hacer un todo las estrategias competentes para un refuerzo estructural estratégico en la nuestra, por medio del análisis externo.

#### **6. Vanguardia legal**

Dicho análisis también proporciona una información constante y actualizada sobre las normas y leyes que se deben cumplir y se necesitan establecer para funcionar y regir conforme a las leyes, la cual como empresa establece la seguridad y refuerzo legal en sus acciones, así como comprender su defensa, antes cualquier situación.

#### **7. Crecimiento económico**

Se puede cuantificar el crecimiento económico por plazos establecidos y cumplidos en la empresa.

#### **8. Dirige la atención hacia los objetivos**

Ya que ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

#### **9. Es básica y se caracteriza porque cualquier empresa puede utilizarla**

**10. Muestra los aspectos más importantes a considerar dentro de cada una de las dimensiones.**

### **Desventajas**

#### **1. Costosa**

Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.

#### **2. Limitada por la poca precisión de la información**

Así como de la incertidumbre de los hechos futuros. Ya que es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro.

### **3. La planificación puede ahogar la iniciativa.**

Ya que puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.

### **4. Puede demorar en algunos casos las acciones.**

Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

5. Aunque existen factores identificables; **no se tienen influencia** sobre ellos.

## **Estructura de la empresa**

### **Descripción de la empresa:**

Perfumes MIRRA es una PYME que se dedica a la elaboración y venta de perfumes contratipo en la Ciudad de Aguascalientes, México. Con la singularidad que nuestros productos permiten ser personalizados con aromas de excelente calidad y amplia variedad, además de contar con un enfoque comercial de distribución.

### **A quién va dirigido el producto**

A personas de entre 1 a 80 años de edad.

### **Que lo hace diferente**

La calidad en las esencias, la fórmula de la preparación, el diseño, el enfoque, y la atención.

### **Años de la empresa:**

La empresa cuenta con 2 años de servicio en el mercado.

### **Cantidad de productos:**

La empresa fabrica y distribuye un solo tipo de producto que es el perfume, con más de 400 esencias de hombre y de mujer.

### **Numero de mercados a los que llega:**

Al ser una empresa pequeña, ésta solo trabaja a un nivel de mercado local.

### **Identificación de la estructura organizacional:**

No aplica

### **Determinación de la edad de la empresa:**

Es una empresa joven que se encuentra en declive.

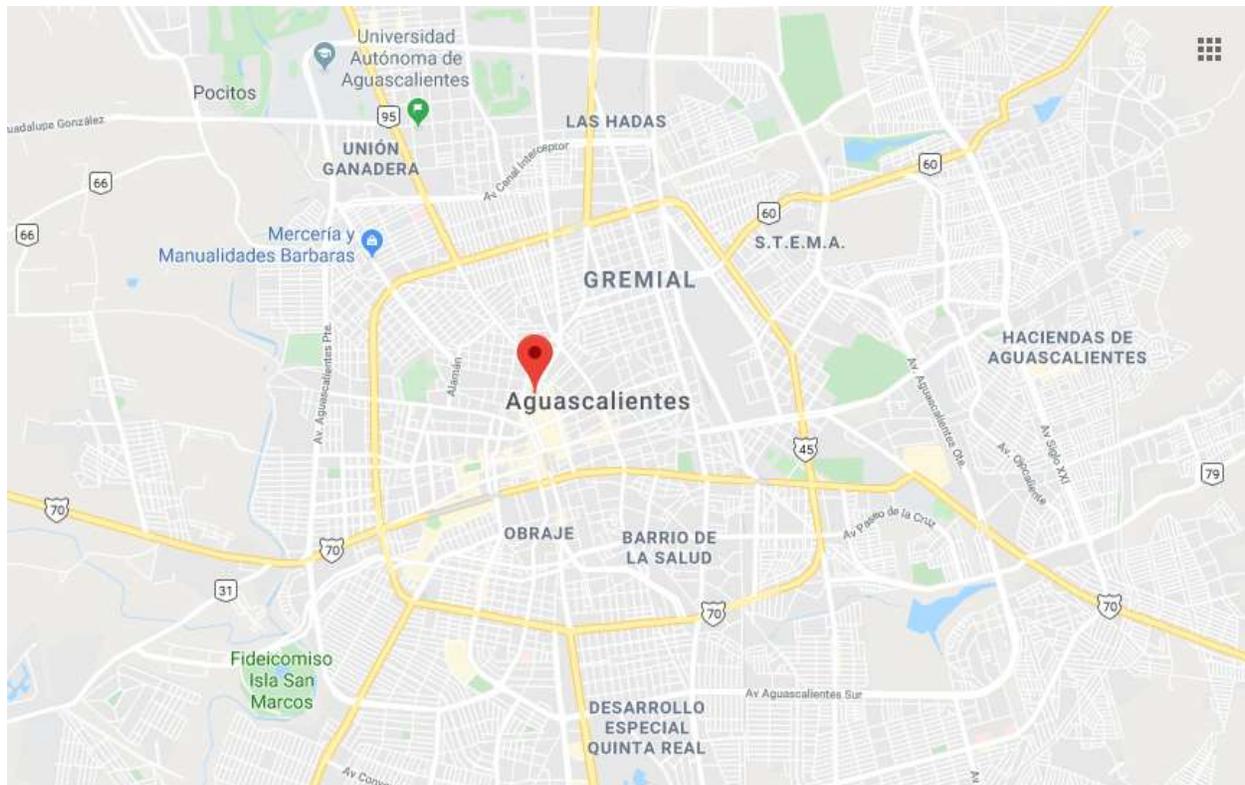
## Localización de la Empresa:

5 de Mayo, Col. Centro Ags.

Plaza #205 Int. 11

### Ilustración 4 Mapa

Fuente: Google Maps



## Determinación del tamaño de la empresa:

De acuerdo con la secretaria de economía, la empresa Químicos Luz Mar es una PYME

## Delimitación de la estructura jurídica:

No aplica

## La empresa y su entorno

La PYME denominada Perfumes MIRRA, tiene cerca de 2 años operando en el Centro de Aguascalientes, como un negocio familiar. En su trayectoria la empresa mantiene el nombre inicial, en el camino de conseguir prestigio y aceptación del mercado. Intenta dar un giro dinámico, considerando

como su primera ventaja competitiva su plan de ventas y trato jovial en ajuste perfecto con las expectativas del cliente.

La empresa Inicio sus actividades en el 2018 y su alcance de ventas se mantenían, no como un alcance excelente pero lograba mantenerse de pie y cubrir la nómina de su personal.

Al paso de los meses el negocio no estaba alcanzando los resultados esperados, la renta del local era alta y el pago de nómina también lo era.

Actualmente la empresa se caracteriza por manejar básicamente dos temporadas productivas, una temporada baja durante los meses de Enero, Marzo, Abril, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre y la temporada alta durante los meses de Febrero, Abril, Mayo, Junio, Noviembre y Diciembre, esto en función de los meses más comerciales debido a eventos y días festivos que se va condicionado a las características que se presentan en la ciudad, situación que obliga a mantenerse en alerta para aprovechar al máximo la temporada de mayor consumo.



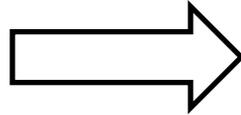
Aguascalientes es una ciudad de la zona central de México, conocida por los edificios coloniales españoles de su centro histórico. En la Plaza Patria se ubica la Catedral de Nuestra Señora de la Asunción, con pinturas del siglo XVIII de Miguel Cabrera. El Palacio de Gobierno del siglo XVII es conocido por sus numerosos arcos interiores tallados. El Museo Nacional de la Muerte exhibe arte funerario y artefactos desde la época precolombina hasta la actualidad.

Elevación: 1,888 m

: 722,250 (2010) [Organización de las Naciones Unidas](#)

## 1.- Territorio

### 1.2 Superficie



El estado de Aguascalientes representa 0.29% de la superficie del país.



## 2.- Población

### 2.1 Número de Habitantes

FUENTE: Marco Geoestadístico Ver. 6.5

Ilustración 6 *Mapa Estado*

Fuente: INEGI

En el 2015, en el estado de Aguascalientes viven:



Aguascalientes ocupa el lugar 27 a nivel nacional por su número de habitantes.

### Habitantes por edad y sexo

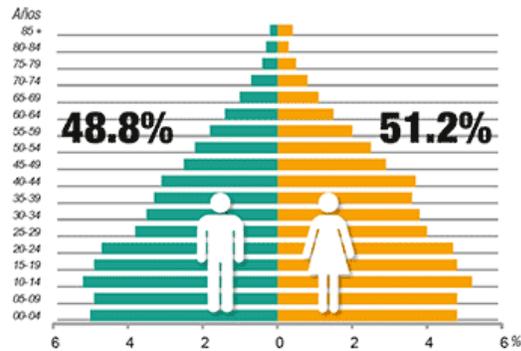
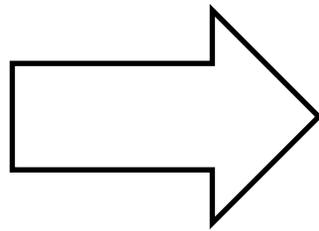


Ilustración 7 *Gráfica Habitantes*

Fuente: INEGI



### 2.2 Distribución

Ilustración 8 *Distribución*

Fuente: INEGI

En Aguascalientes:

**81 %** de la población es urbana



**19 %** rural



## 2.3 Densidad

Al 2015, en promedio en el estado de Aguascalientes viven:

**234 personas**  
por kilómetro cuadrado



A nivel nacional...  
hay 61 personas por kilómetro cuadrado.

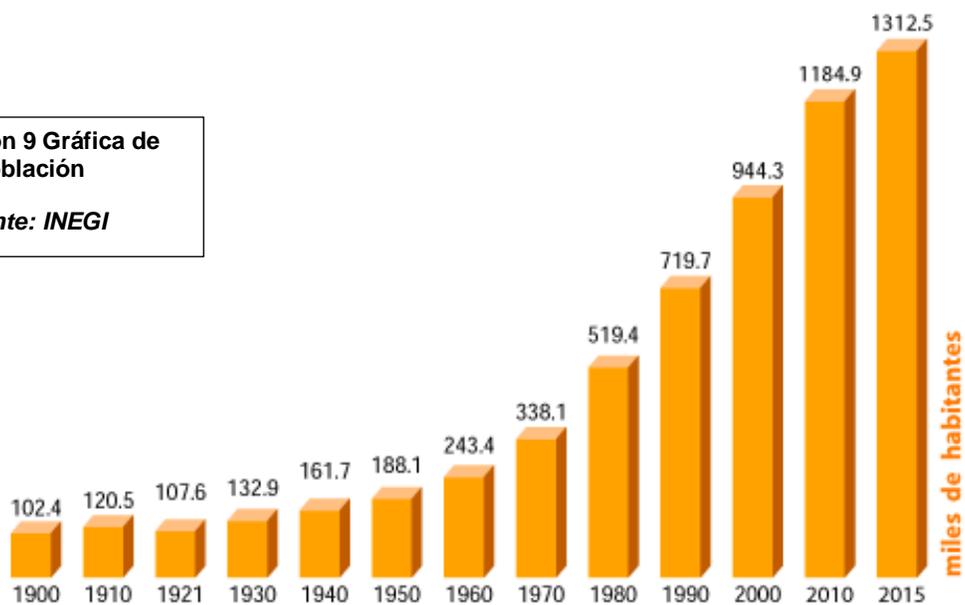
## 2.4 Dinámica de la Población

### Crecimiento

Los censos realizados de 1900 a 2010, así como la Encuesta Intercensal en 2015 muestran el crecimiento de la población en el estado de Aguascalientes.

Población total del estado de Aguascalientes  
(1900 - 2015)

Ilustración 9 Gráfica de Población  
Fuente: INEGI



## 2.5 Movimientos Migratorios

### Emigración interna

En el 2005, salieron de Aguascalientes 24 412 personas para radicar en otra entidad.

#### De cada 100 personas:

- **19** se fueron a vivir a Jalisco,
- **13** a Zacatecas,
- **8** a Guanajuato,
- **8** al estado de México y
- **8** al Distrito Federal.



### Inmigración interna

En 2010, llegaron en total 41 mil 061 personas a vivir a Aguascalientes, procedentes del resto de las entidades del país.

#### De cada 100 personas:

- **19** provienen del Distrito Federal,
- **18** a de Jalisco,
- **16** de Zacatecas,
- **9** del estado de México y
- **6** de Guanajuato

### Emigración internacional

Al 2010, del total de migrantes internacionales del estado de Aguascalientes 87 de cada 100 se fueron a Estados Unidos. El dato a nivel nacional es de 89 de cada 100.

## 2.6 Educación

### Escolaridad

En Aguascalientes, el **grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 9.7**, lo que equivale a casi primer año de educación media superior.

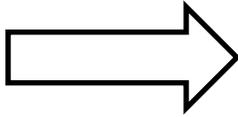


Ilustración 10 Escolaridad

Fuente: INEGI

A nivel nacional, la población de 15 años y más tiene 9.2 grados de escolaridad en promedio, lo que significa un poco más de la secundaria concluida.



#### De cada 100 personas de 15 años y más...

- 3.1 no tienen ningún grado de escolaridad.
- 54.3 tienen la educación básica terminada.
- 21.8 finalizaron la educación media superior.
- 20.7 concluyeron la educación superior.
- 0.1 no especificado.

### Analfabetismo

En Aguascalientes, 3 de cada 100 personas de 15 años y más, no saben leer ni escribir.

 *A nivel nacional... son 6 de cada 100 habitantes.*

## 3.- Economía

### 3.1 Actividades Económicas

#### • Principales sectores de actividad

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2016)
Actividades primarias	3.7
Actividades secundarias	44.3
Actividades terciarias	52
Total	100

Ilustración 11 Actividades Económicas

Fuente: INEGI



### 3.2 Unidades económicas y personal ocupado



Ilustración 12 Personal Ocupado

Fuente: INEGI

- Cuenta con **47 449** unidades económicas, el **1.1 %** del país.
- Emplea a **269 467** personas, el **1.2 %** del personal ocupado de México.
- Del total del personal ocupado en la entidad, el **60%** (**161 340**) son hombres y el **40%** (**108 127**) son mujeres.

### Aportación al Producto Interno Bruto (PIB) nacional

Observa la gráfica y compara el porcentaje de participación de cada entidad al PIB nacional.

#### Participación estatal en el Producto Interno Bruto (año 2016)\*

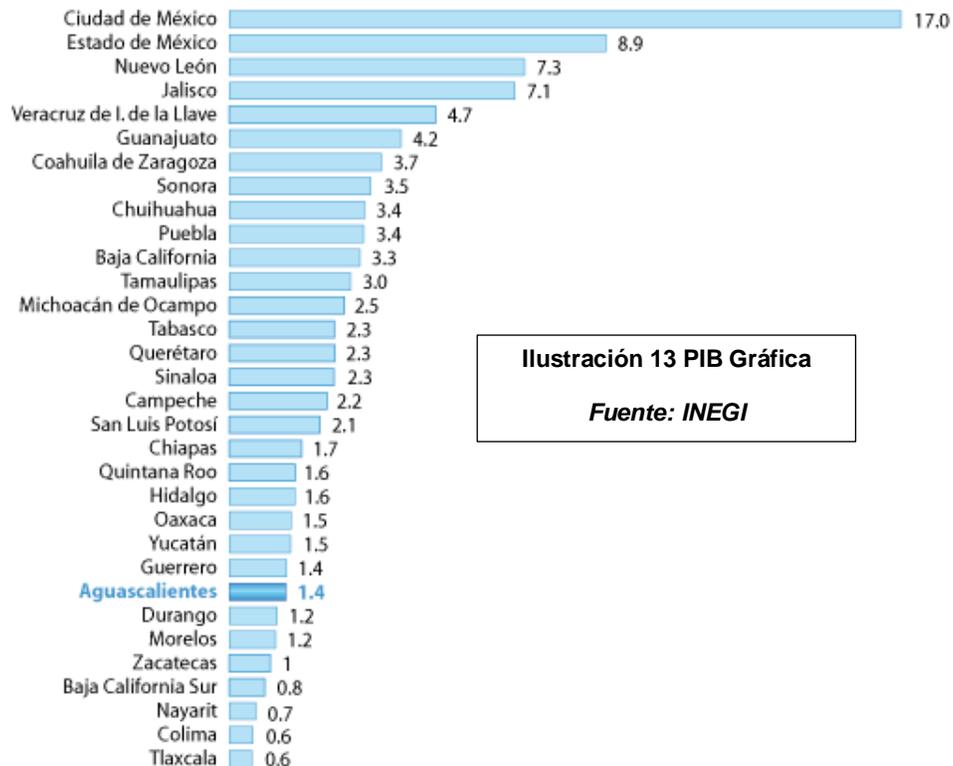


Ilustración 13 PIB Gráfica

Fuente: INEGI

## Identificación de Competidores potenciales

### Productos competidores potenciales

FRAICHE:



Ilustración 14  
Productos FRAICHE

Fuente:  
[perfumesfraiche.com](http://perfumesfraiche.com)



**Productos:** Perfumes distintas presentaciones de tamaños, cremas corporales, cremas faciales, desodorantes, lociones, aromatizantes, cremas para el cabello, geles reductivos.

**Precios:** 60mil \$125

**Cantidad de esencias:** Más de 700 tipos

## PERFUMES EUROPEOS



Ilustración 15 Productos Perfumes EUROPEOS

*Fuente: perfumes europeos.com*

**Productos:** Perfumes distintas presentaciones de tamaños, cremas corporales, cremas faciales, jabones, desodorantes, lociones, aromatizantes, aceites.

**Precios:** 60mil \$130

**Cantidad de esencias:** Más de 690 tipos.

### **Identificación de Clientes**

Para este punto solo se indetificaron los posibles distribuidores de la empresa en la ciudad, donde se pueden tomar como una oportunidad de ventas las tiendas que se especializan en armar regalos y ofrecen una gran variedad de marcas para la eleccion del cliente, considerando unas de las mas conocidas y con mayor clientele en el Mercado de Ags.



**Ilustración 16 Mapa de rutas céntricas Ags.**

**Fuente: Google Maps**

Cositas y Regalos  
Tienda de regalos  
Centro Comercial El Parián  
449 915 4758

I WANT IT!  
Tienda de regalos  
449 464 9758

Cochitas y Cochotas  
Tienda de regalos  
449 145 3181

Regalos HAPPY APAPACHOS  
Tienda de regalos  
449 194 7607

Kreativa Tienda de Regalos y Manualidades  
Tienda de regalos  
449 203 8723

Regalos Danubio Azul Sa De Cv  
Tienda de regalos  
449 915 2497

Cositas y Regalos  
Tienda de regalos  
449 147 8473

Ranix la tienda del regalo  
Tienda de regalos  
449 213 1635

Regalos Elyon Aguascalientes  
Tienda de regalos  
Altaria  
449 993 2793

### **Identificación de Proveedores**

La responsabilidad del proveedor es absoluta, por ello la dependencia a uno mismo nunca es la mejor opción. Así que se realizó una búsqueda de proveedores alternos de los materiales que se requieren en la empresa, y así asegurar calidad en la entrega y mejorar las propuestas de precios.

### **Proveedores de Esencias**

**Tabla: 2**  
**Proveedores Esencias**

Nombre	Tipo	Lugar
<u>Euroesencias</u>	Somos proveedores de <b>Perfumes contratipos</b>	Pilares 326 - 2 Col. Del Valle, Miguel Hidalgo, Ciudad de México C.P. 06370. México.
<u>Modigene</u> <u>Fragancias</u> <u>Mexicanas</u>	Somos proveedores de Perfumes contratipos	Gustavo Baz 19 - F Col. Xocoyahualco, Tlalnepantla, Mexico C.P. 54080. México.
<u>FYC Fragancias:</u>	Suministramos Perfumes para cremas	Estamos situados en Edison 2607 Norte Col. Garza Nieto, Monterrey, Nuevo León C.P. 64420. México. Principio del formulario

### **Proveedores de Envases**

**Tabla: 3**  
**Proveedores Envases**

Nombre	Tipo	Lugar
<u>D'ORLEANS PARIS</u>	Ofrecemos Envases perfumeros	Montecitos piso 33 -7 Mexico, Distrito Federal México.
<u>kapacplastic:</u>	Suministramos Envases perfumeros	Estamos situados en Independencia 512 - 1

		Col. CentroPuebla C.P. 74200. México.
<u>ZONA PLASTICA:</u>	: Vendemos Perfumeros recargables	Estamos ubicados en Avenida Chapultepec 700 - Local 211 Col. Central de AbastosNuevo León C.P. 67140. México.
<u>Provet S.A. de C.V.</u>	Vendemos Frascos Perfumeros	Estamos ubicados en Clavel 117 - 1er piso Col. Potrero de San Bernardino, Xochimilco, CDMX C.P. 16030. México.
<u>Dml Ci</u>	dedicamos a la venta de Perfumeros en PET	Nos encontramos en Calle 147 N° 11-41 Col. Cedritos, Bogotá, Cundinamarca C.P. 2324. Colombia.
<u>EXTRUSIONES SCHULER</u>	Somos proveedores de PERFUMEROS PERSONALES CILINDRICOS	CRA 59 N. 4D-65 BOGOTA, CUNDINAMARCA Colombia.
<u>PRISMA</u>	Envases	Guadalajara, Jalisco

**Proveedores de empaques**

**Tabla: 4  
Proveedores Empaques**

Nombre	Tipo	Lugar
<b>BOLSAS SOREVA</b>	Fábrica de bolsas de papel	Ciudad de México, CDMX 55 1312 5888
<b>Comercial El Ancla</b>	Fábrica de bolsas de papel	Ciudad de México, CDMX 55 5542 1147
<b>Bolsas Guzmán</b>	Fábrica de bolsas de papel	Cd. de México 55 4580 6448

## Método PEST

El método ayuda a investigar e identificar los factores generales que afectan a la empresa al momento de establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Permitiendo el estudio de aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta, económico, político o social, por ejemplo.

El estudio a complementado al reconocimiento de las características del entorno, ayudando con la planificación de las estrategias mas adecuadas y eficaces con la valoración de los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los productos en este.

**Tabla: 5**  
**Análisis PEST**

ANALISIS PEST					
FACTORES CLVAES DEL ENTORNO	MUY DESFAVORABLE	DESFAVORABLE	NEUTRAL	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
<b>DIMENSION SOCIO-CULTURAL</b>					
Evolución de la pirámide de población			X		
Densidad de la población			X		
Tasa de natalidad y mortalidad			X		
Evolución de emigración e inmigración		X			
Nivel educativo				X	
Valores sociales, morales, éticos				X	
Envejecimiento de la población		X			
Conflictividad social		X			
Cambios de estilo de vida				X	
Nivel de riqueza de la sociedad					X
<b>DIMENSION ECONOMICA</b>					
Tendencia del PIB				X	
Inflación		X			
Tasa de desempleo	X				
Evolución de los tipos de intereses		X			
Ciclos económicos				X	
Demanda del producto					X
<b>DIMENSION TECNOLOGICA</b>					
Nivel de desarrollo tecnológico				X	
Grado de implantación de tecnologías			X		
Grado de obsolescencia tecnológica		X			
Número de investigadores					X

Número de patentes/año					X
Infraestructura tecnológica				X	
Nuevas tecnologías					X
Consumo de energía		X			
Internet y comercio virtual					X
<b>DIMENSION POLITICA-LEGAL</b>					
Leyes y normativas			X		
Derechos de propiedad intelectual					X
Incentivos públicos				X	
Estabilidad de gobiernos		X			
Políticas fiscales					
Política de bienestar social					X
Defensa de la competencia					X
Legislación laboral			X		
Seguridad e higiene del trabajo			X		
Seguridad de los productos			X		
Protección del consumidor				X	
Cambios políticos		X			
Legislación sobre el medio ambiente				X	
<b>DIMENSION MEDIOAMBIENTALES</b>					
Porcentaje de reciclado de productos					X
Energías renovables					
Existencia de tasas ecológicas			X		
Leyes medioambientales			X		
Tratamiento de residuos			X		
Consumo de energía		X			

### **Método MEFE**

En este apartado se han analizado las características estructurales de la industria en la que compete la empresa; porque son las que determinarán las capacidades requeridas para obtener los beneficios.

Así como el identificar los puntos fuertes y débiles para determinar las estrategias competitivas. Por ello el análisis se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes factores:

## FACTORES

### 1. - Grado de concentración del sector

#### a) Concentrados.

Perfumes MIRRA pertenece a la industria concentrada ya que pocas empresas tienen una cuota alta de mercado, quedando el resto para un número amplio de nuevas empresas en la industria. Adoptando un grado intermedio entre las industrias concentradas y las totalmente fragmentadas.

### 2. - Dimensión e importancia

Pertenece a un carácter marginal, ya que surge en zonas de reciente industrialización, es intensiva en trabajo y su asociación pertenece por el momento a la idea de pequeña y mediana empresa.

### 3.- Grado de Madurez

La empresa claramente aun no se encuentra en una fase de estabilidad, ni crecimiento, por el contrario, solo va perdiendo ventas como si el avance que tuvo por un tiempo se hubiera detenido y ahora fuera en declive.

### Matriz MEFE- Perfumes MIRRA

Para la elaboración de la matriz ha sido indispensable enlistar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, determinando a su vez el peso que estas tienen, para de ahí partir a establecer una clasificación y puntuación conforme se involucran afectando y/o beneficiando a la misma.

**Tabla: 6**  
**Matriz MEFE**

Factores Críticos de ÉXITO	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			

Asesoramiento externo	0.10	3	0.3
Entorno del mercado	0.20	3	0.6
Utilidad del producto	0.04	3	0.12
Beneficio real	0.05	4	0.2
Nuevas tendencias de consumo	0.04	3	0.12
Redes sociales	0.1	4	0.4
Tecnología gratuita	0.02	3	0.06
Ubicación del Local	0.01	3	0.03
Subtotal de OPORTUNIDADES			1.83
AMENAZAS			
Competencia	0.1	1	0.1
Factores economicos	0.07	2	0.14
Marcas existentes y exitosas	0.08	2	0.16
MP en grandes lotes	0.09	2	0.18
No existe una cartera de proveedores	0.05	1	0.05
Inovacion en ventas y mkt	0.1	1	0.1
Precios de la competencia	0.6	1	0.6
Subtotal AMENAZAS			1.33
TOTALES	1.65		3.16

Analizando la matriz se observa que el valor total de las oportunidades es de 1.83 y el valor de las amenazas es 1.33

Debido a que el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable. Pero el valor total por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto por una diminuta perdida.

### **Matriz MEFI- Perfumes MIRRA**

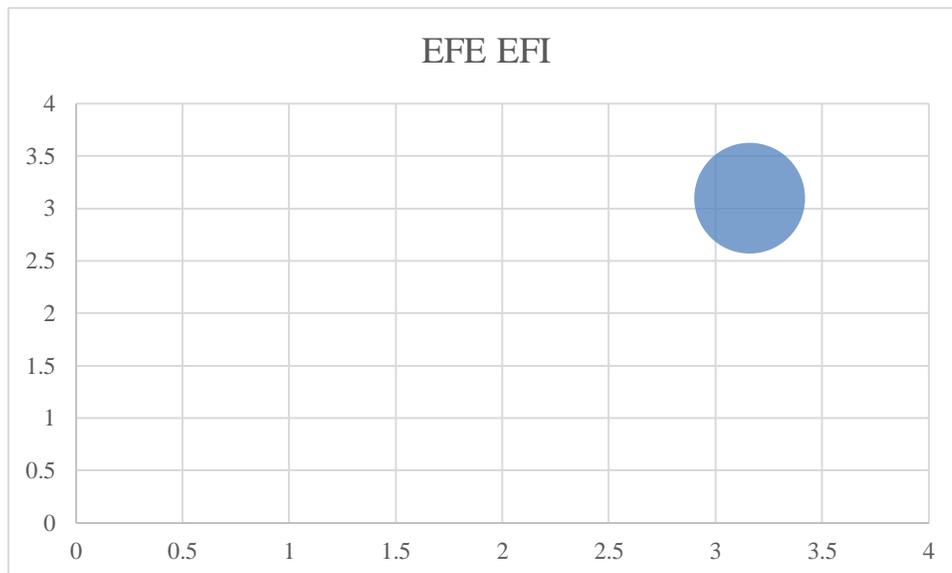
**Tabla: 7**  
**Matriz MEFI**

Factores Críticos de ÉXITO	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Practicidad de Producto	0.07	3	0.21
Personalización	0.10	3	0.3
Necesidad clave	0.08	3	0.24
Flexibilidad de pagos	0.10	3	0.3

Precio accesible	0.05	4	0.2
Facilidad de uso	0.05	4	0.2
Producto de calidad	0.1	4	0.4
Subtotal de FORTALEZAS			1.85
DEBILIDADES			
Pocas ventas	0.25	1	0.25
Inexperiencia en la producción	0.05	2	0.1
Personal desmotivado	0.10	1	0.1
Baja inversión	0.05	2	0.1
Equipo de trabajo deficiente	0.1	2	0.2
No hay estructura organizacional	0.20	1	0.2
No hay capacitación al personal	0.30	1	0.3
Subtotal DEBILIDADES			1.25
TOTALES		1,6	3.1

En este caso se muestra que las fuerzas internas son favorables a la empresa con un peso ponderado total de 1.85 contra 1.25 de las debilidades (La empresa tiene más fortalezas que debilidades). No obstante, el valor total por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto igual que en la matriz MEFE.

**Ilustración: 17**  
**Matriz EFE y EFI**



En la evaluación de la puntuación se puede observar que la empresa se encuentra en la media de valores ponderados que representan entre el 3 al 3.5 lo que indica un enfoque en el crecimiento y rescate de la empresa.

Estableciéndose como una postura de alerta.

### **Análisis de la competitividad**

**Tabla: 8**  
**Análisis de Competitividad**



## ANALISIS INTERNO

Un análisis interno de la empresa es un término comercial asociado fuertemente al análisis "FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Como una evaluación de la posición actual de la empresa, de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas del negocio y las debilidades, se traduce en los pasos necesarios para lograr las metas.

### Análisis Funcional

El análisis funcional ha permitido establecer una entrevista estructurada que a simple vista ha permitido identificar los puntos rojos de la empresa, y así conocer su situación para el enfoque del diseño de las estrategias.

### Aplicación de un instrumento para obtener información relacionada con las áreas funcionales de la empresa.

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social	Perfumes MIRRA		
Sector de Actividad	Fabricación y distribución	Inicio de Empresa	Diciembre - 2017
Nº de Empleados	<input checked="" type="checkbox"/> Menos de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> Más de 100		
Facturación	N/A		
Dirección	5 de Mayo, Col. Centro. Ags		
Teléfono	449 529 2513		

E-mail*	perfumes_mirra@gmail.com		
Nombre*	Jenrry Villalando Polina		
Cargo*	Gerente		
Fecha**	20- Agosto- 2019		
Hora de inicio**	10:00am	Hora fin**	12:00pm

### CARACTERISTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: ....2 .... (Años)
2. N° total de empleados fijos en toda la empresa: .....7.....
3. N° de empleados eventuales (equivalente por año\*): .....4.....

4. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	1
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

5. Indique el número de empleados de cada tipo

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	1
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

• Red propia de vendedores.	1
• Red de vendedores compartida con otras empresas.	0
• Representantes exclusivos a comisión.	4
• Representantes libres multicartera.	1
• Distribuidores.	4

### CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO

1 En total desacuerdo	2 En desacuer do	3 Indifere nte	4 De acuerd o	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------	-------------------------------

La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1 X	2	3	4	5
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1 X	2	3	4	5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados y entre ellos mismos, las instituciones públicas y la sociedad en general.	1 X	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

## DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles.	1 X	2	3	4	5
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

Nuestra Web Corporativa, contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1 X	2	3	4	5
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

## CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1 X	2	3	4	5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

## ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1 X	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, <u>están documentadas formalmente</u> en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1 X	2	3	4	5
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

2.3 Recurrimos <u>periódicamente</u> a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1 X	2	3	4	5
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.	1	2	3	4	5
	X				

2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutivos.	1	2	3	4	5
			X		

2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.	1	2	3	4	5
			X		

2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
		X			

2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
	X				

2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su Empresa.					
• No nos marcamos objetivos de ventas.					
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.					X
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					

2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
	X				

2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
	X				

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa:  
1= Poco relevante...5= Muy importante

• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
		X			
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
		X			
• El precio	1	2	3	4	5
			X		
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
			X		
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
			X		
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
		X			
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
	X				
• Diseño mas innovador que los competidores	1	2	3	4	5
	X				
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
		X			
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	1	2	3	4	5
	X				
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
			X		
• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
			X		
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
			X		
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
			X		
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
		X			

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones:  
1= Poco relevante...5= Muy importante

• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
	X				

• Catálogos	1 X	2	3	4	5
• Ferias	1 X	2	3	4	5
• Publicidad en medios (radio, Redes sociales, Apps,etc)	1	2 X	3	4	5
• Merchandising	1 X	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2 X	3	4	5
• Página Web	1 X	2	3	4	5

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1 X	2	3	4	5
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

2.16 Se distribuyen copias a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1 X	2	3	4	5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

### CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

2.18 Revisamos mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1 X	2	3	4	5
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

### CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios	1 X	2	3	4	5
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1 X	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área,	1 X	2	3	4	5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

--	--	--	--	--	--

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios,)	1 X	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período.	1 X	2	3	4	5
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.	1
• Titulados Medios o diplomados.	1
• Formación profesional o bachiller.	1
• Estudios primarios.	
Otras (especificar):	

## GESTIÓN DEL PERSONAL

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios.	1 X	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

4.2 Nuestro departamento de RR.HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1 X	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

4.3 En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones	1	2	3	4	5
-------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

implante cambios dentro de unos parámetros acordados.		X			
-------------------------------------------------------	--	---	--	--	--

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5
			X		

4.5 La liquidación de las comisiones a nuestros vendedores y/o representantes la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)					
• Mensualmente					
• Trimestralmente					
• Al final del ejercicio			X		
El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:					
• Cifra de ventas			X		
• Aportación a margen					

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa	1	2	3	4	5
	X				
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
	X				
4.7 Disponemos en nuestra página Web y Redes Sociales de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.					
	1	2	3	4	5
	X				
4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.					
	1	2	3	4	5
	X				

4.9 Hacemos uso de Internet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
	X				

## GESTIÓN DE RECURSOS

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).	1	2	3	4	5
		X			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
			X		

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector para:

<ul style="list-style-type: none"> <li>Agruparnos en grupos de compras.</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agruparnos en consorcios de exportación.</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FF.VV, comercio electrónico...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				

5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.

	1	2	3	4	5
	X				

5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores, en función de nuestros requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...

	1	2	3	4	5
		X			

5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, Planes de Calidad, etc.

	1	2	3	4	5
	X				

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a:  
(1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de productos, bienes o servicios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.</li> </ul>	1	2	3	4	5
			X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora o adquisición de sistemas de gestión.</li> </ul>	1	2	3	4	5
	X				

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.	1 X	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks).	1	2 X	3	4	5

## GESTION DE LA INFORMACIÓN

• Producción (diseño del producto de la producción,	1 X	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de flotas, rutas de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks).	1	2	3 X	4	5
• Gestión Comercial (facturación), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM).	1	2	3 X	4	5
• Contabilidad, gestión de tesorería.	1	2	3 X	4	5

• Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).	1	2	3 X	4	5
• Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).	1 X	2	3	4	5

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados "en bruto" en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

<b>SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS</b>					
• ventas por gamas, series, productos	1 X	2	3	4	5
• aportación al margen por gamas, series, productos	1 X	2	3	4	5
• clasificaciones ABC de productos	1 X	2	3	4	5
• stock en almacenes	1	2	3	4	5

	X				
• incidencias de calidad detectadas por el cliente	1 X	2	3	4	5
VENTAS					
• ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas	1 X	2	3	4	5
• rentabilidad de las ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas	1 X	2	3	4	5
• comparativos de ventas con objetivos	1 X	2	3	4	5
• comparativos de ventas con año anterior	1 X	2	3	4	5
• seguimiento de cartera de clientes	1 X	2	3	4	5
CLIENTES					
• clasificaciones ABC de clientes	1 X	2	3	4	5
• clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos	1 X	2	3	4	5
• cartera de clientes potenciales	1 X	2	3	4	5
• incidencias en los servicios	1 X	2	3	4	5

6.4 Indique el número de empleados del área comercial con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).

• En la dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	1
• Vendedores y/o representantes.	1
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus FF.VV?.

(1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)

1 X	2	3	4	5
--------	---	---	---	---

¿Pueden sus clientes realizarle pedidos a través de su página Web o introducir pedidos directamente en su sistema informático (1= No de momento; 2= Sólo pueden consultar el catálogo y/o tarifas, no pasar pedidos; 3= Sólo mediante correo electrónico ordinario; 4= Sí, pero su uso es minoritario de momento; 5= Sí, y usan este servicio una buena parte de nuestros clientes)	1 X	2	3	4	5
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

## SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1 X	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1 X	2	3	4	5

7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1 X	2	3	4	5
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---	---	---	---

7.4 La innovación y mejora en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.	1 X	2	3	4	5
7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.	1 X	2	3	4	5
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.	1 X	2	3	4	5
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.	1 X	2	3	4	5

## DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.					
• No estamos certificados ISO9000					X
• Hemos iniciado proceso de implantación de la norma					
• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000					
• Estamos certificados ISO9000:2000					
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM					

• Documentamos formalmente procesos.	1 X	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1 X	2	3	4	5
• Documentamos formalmente procedimientos.	1 X	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procedimientos.	1 X	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1 X	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1 X	2	3	4	5
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que conciernen.	1 X	2	3	4	5
• Realizamos auditorias internas periódicamente.	1 X	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2 X	3	4	5

## RESULTADOS

En general la empresa muestra mucha deficiencia en liderazgo y planificación de estrategias, gestión de personal y de recursos, como los datos más alarmantes, debido a q no se tiene una misión ni visión ni valores estructurados, y por ende el personal no comprende que objetivos diarios debe cumplir ni tampoco conoce sus metas de ventas, porque no son estructuradas al día.

En planificación e estrategias claro está que la empresa tiene deficiencias en las ventas, en marketing y en diseño.

## Microlocalización

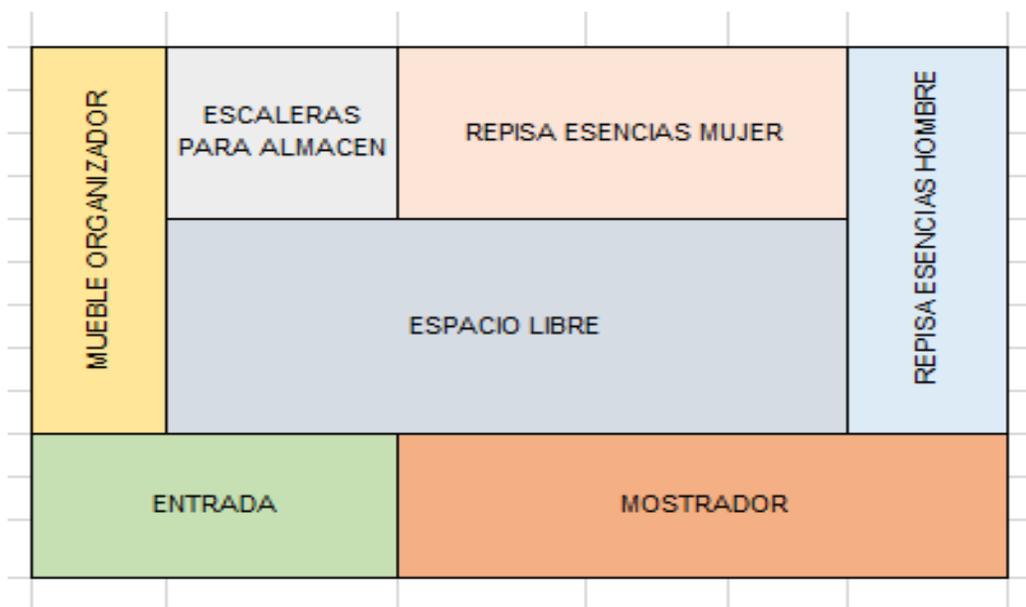
**Ilustración: 18**  
**Ubicación del local**



Perfumes MIRRA cuenta con una ubicación muy buena, ya que se localiza en el centro de la ciudad con 2 andadores cerca del local, plazas concurrencidas como la plaza de tecnología y representa una calle con mucho flujo de personas.

## **Distribución del Local**

**Ilustración: 19**  
**Distribución del local**



### **Perfil de Análisis Estratégico**

Para la PYME es importante crear cedulas y/o matrices de evaluación de sus variantes tanto internas como externas, permitiendo a si mismo la ponderacion de las mismas en el area afectada, para que se puedan determinar las actividades deficientes y las que refuerzan los procesos de esta. Todo con el único objetivo de analizar y evaluar su estado actual.

### **Delimitación de Variables**

**Tabla: 9**  
**Delimitación de Variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>VALUACIÓN</b>	<b>TEMPORALIDAD</b>	<b>ÁREA FUNCIONAL QUE AFECTA</b>
<b>Experiencia de dirección</b>	4	FIJA	Recursos humanos
<b>Poder de toma de decisión</b>	4	FIJA	Recursos humanos
<b>Falta de capacitación de personal</b>	1	TEMPORAL	Recursos humanos
<b>Planificación de las vacaciones de trabajadores</b>	1	TEMPORAL	Recursos humanos
<b>Descontentos en las remuneraciones</b>	2	FIJA	Recursos humanos
<b>Rotación de personal</b>	2	TEMPORAL	Recursos humanos
<b>Valores y creencias</b>	3	TEMPORAL	Recursos organizacionales
<b>Tecnología</b>	2	TEMPORAL	Recursos físicos
<b>Distribución</b>	2	TEMPORAL	Recursos físicos
<b>Publicidad</b>	2	FIJA	MKT
<b>Ventas</b>	3	TEMPORAL	MKT
<b>Mercadeo</b>	3	TEMPORAL	MKT

<b>Políticas nuevos productos</b>	1	FIJA	MKT
<b>Competitividad en precios</b>	3	FIJA	MKT
<b>Costos</b>	2	FIJA	Logística financiera
<b>Falla de maquinaria</b>	2	TEMPORAL	En mantenimiento
<b>Disponibilidad de almacenaje</b>	3	FIJA	Logística
<b>Problemas de atención</b>	4	TEMPORAL	Logística
<b>Compras excesivas</b>	3	TEMPORAL	Logística
<b>Productividad de línea</b>	1	FIJA	Operaciones
<b>Falta de planificación en la producción</b>	3	FIJA	Operaciones
<b>Eficiencia en la producción</b>	2	TEMPORAL	Procesos
<b>Calidad del producto</b>	2	TEMPORAL	Operaciones/calidad

<b>VALUACIÓN</b>	<b>TEMPORALIDAD</b>
1.- MUY NEGATIVO	TEMPORAL
2.- NEGATIVO	FIJA
3.- EQUILIBRADO	
4.- POSITIVO	
5.- MUY POSITIVO	

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Por medio de la matriz EFI la empresa puede realizar una auditoría interna de la administración de la organización permitiendo a su vez la evaluación de las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área para así poder formular las estrategias de Perfumes MIRRA que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

**Tabla: 10**  
**Factores Internos - Evaluación**

Factor interno determinante para el éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Poder de toma de decisión</b>	0.10	4	0.4
<b>Experiencia de dirección</b>	0.50	4	2
<b>Problemas de atención</b>	0.90	4	3.6
<b>Falla de maquinaria</b>	0.4	3	1.2
<b>Falta de capacitación de personal</b>	0.6	3	1.8
<b>Falta de planificación en la producción</b>	0.3	3	0.9
<b>Mercadeo</b>	0.4	3	1.2
<b>Planificación de las vacaciones de trabajadores</b>	0.3	3	0.9
<b>Valores y creencias</b>	0.2	3	0.6
<b>Ventas</b>	0.6	3	1.8
<b>Distribución</b>	0.4	3	1.2
<b>Compras excesivas</b>	0.8	3	2.4
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Costos</b>	0.8	2	1.6
<b>Descontentos en las remuneraciones</b>	0.2	2	0.4
<b>Disponibilidad de almacenaje</b>	0.4	2	0.8
<b>Eficiencia en la producción</b>	0.5	2	1
<b>Calidad del producto</b>	0.8	2	1.6
<b>Competitividad en precios</b>	0.5	2	1
<b>Publicidad</b>	0.3	2	0.6
<b>Rotación de personal</b>	0.4	2	0.8
<b>Tecnología</b>	0.3	2	0.6
<b>Políticas nuevos productos</b>	0.2	1	0.2
<b>Productividad de línea</b>	0.1	1	0.1
	10		26.7

### **Cadena de Valor**

La empresa tiene una serie de actividades primarias. Son aquellas fases por las que el perfume avanza hacia el cliente. Logística de entrada, operaciones, logística de salida, venta y, ocasionalmente, servicio posventa. En alguna de estas actividades se aporta valor al producto.

En las actividades de soporte no es así. Da igual lo eficiente que sea la planeación de contratación o administración, porque el cliente final no lo percibe en su conducción. En la cedula se ha representado la manera de ver el valor resultante:

**Tabla: 11**  
**Cadena de Valor**

N° Act.	VA	NVA	Actividad	Tiempo desperdicio
1.		1	El cliente se presenta al local en búsqueda de su perfume	MOVIMIENTO
2.		1	El encargado le muestra el listado de nombres de los productos.	PROCESO INNECESARIO
3.	1		Pregunta qué tipo de aroma es y le ofrece otros similares.	MOVIMIENTO
4.		1	Revisa entre los nombres de las botellas que están en las repisas	DEMORA
5.	1		Le muestra la esencia al cliente para que pueda distinguir las notas olfativas similares a su fragancia de siempre.	MOVIMIENTO
6.	1		Se le brinda la información necesaria, de precios y descripción de la presentación del producto.	MOVIMEINTO
7.		1	La empleada organiza su material	DEMORA
8.	1		Comienza a preparar el producto a la vista del cliente.	MOVIMIENTO
9.		1	Reordena el material y busca las envolturas	DEMORA
10.	1		Envuelve el producto y finaliza la compra.	MOVIMIENTO
11.		1	La empleada registra los datos de la venta en una libreta.	PROCESO INNECESARIO
12.	1		La empleada acomoda todo el material y limpia.	MOVIMIENTO
13.		1	Notifica al gerente por teléfono la venta.	PROCESO INNECESARIO
14.		1	Vuelve a registrar la venta pero ahora en la computadora.	MOVIMIENTO
15.		1	Espera en su lugar a que llegue otro cliente	DEMORA

<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>9</b>		
14	40%	60%		

El cliente no conoce todos los procesos que dan valor a un producto o servicio. Pero como empresarios estamos obligados a plantearnos estas preguntas. Aunque cada empresa funciona

con una mecánica diferente, el proceso de creación de valor es similar. Los conceptos son lo suficientemente genéricos como para tener aplicación en todo tipo de empresa y mercado.

### **Análisis y Capacidades de Recursos**

Este análisis completa el análisis interno y tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Esto se hace mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee la empresa y también a los que puede acceder. La importancia de este análisis radica en que la experiencia ha demostrado que el éxito de las empresas se debe en mayor medida a sus características internas, pero no por eso se debe dejar de lado el análisis externo, puesto que el beneficio de una empresa es consecuencia de las características del entorno y de la combinación de los recursos que dispone la empresa.

Para esto se comenzó identificando los recursos que posee la empresa como lo son los recursos tangibles e intangibles, después identificando las capacidades de la empresa.

**Tabla: 12**  
**Capacidades y Recursos**

RECURSOS	PERCEPCION	
	TANGIBLES	INTANGIBLES
TIPO		
Físicos	Artículos y equipo de oficina Báscula de 5kilogramos Selladora de perfume Contenedores y equipo de almacenamiento	Sistema de registro de ventas
Financieros	Dinero en efectivo de ventas.	Sistema de registro de ventas y entradas y salidas
Humanos	1.- Gerente - Dueño 2.- Vta de mostrador 3.- Promotor 4.- Distribuidores	1.- Licenciado en Contabilidad - 9 Años de experiencia en el área. Trabaja como Gerente en una planta automotriz. 2.- Preparatoria concluida – 1 año de experiencia en el área

		3.- Profesional técnico bachiller en ASDI – 1 mes de experiencia en el área.
--	--	------------------------------------------------------------------------------

Estratégicamente no todos los recursos y capacidades constituyen una ventaja competitiva. Para que los recursos y capacidades constituyan una ventaja competitiva deben ser relativamente mejores que los de la competencia pero además deben ser difíciles de copiar u obtener en el mercado, puesto que todo aquello que se pueda obtener en el mercado deja de ser una ventaja competitiva.

### **Matriz FODA - Perfumes MIRRA**

Para la elaboración de la matriz, se identificaron los procesos relevantes de la PYME para obtener la relación de factores, con los cuales se hacen ponderaciones que representan la importancia relativa del factor para el éxito de la misma.

De manera más específica los factores son evaluados para ser clasificados como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

Posteriormente se pudo establecer cuáles eran los factores determinantes en el éxito, de tal forma que se logró conocer la condición que guarda la PYME y así tener la posibilidad de hacer la proyección estratégica de la misma.

**Tabla: 13**  
**Análisis FODA**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Practicidad de Producto Personalización Necesidad clave Flexibilidad de pagos Precio accesible Facilidad de uso de calidad	Producto	Poca producción y mano de obra Inexperiencia en la producción Bajo nivel tecnologico Baja inversión Equipo de trabajo deficiente metas no establecidos No hay estructura organizacional No hay capacitación al personal Personal desmotivado Pocas ventas Concentración en pocos canales de comercialización	Objetivos y

	Falta de materiales Diseño
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Accesibilidad de la M.P. Asesoramiento externo Entorno del mercado Utilidad del producto Beneficio real Nuevas tendencias de consumo Redes sociales Tecnología gratuita Ubicación del Local	Competencia Factores económicos Marcas existentes y exitosas MP en grandes lotes No existe una cartera de proveedores alternos Innovación en ventas y mkt Precios de la competencia

### **Identificación de Objetivos Organizacionales.**

N/A

### **Propuesta de objetivos Organizacionales**

#### **General.**

Lograr la identificación de la marca en toda la Región, como una marca creativa, de apoyo honesto, seguridad y tranquilidad reflejada en sus productos

#### **Específicos**

- Incrementar las ventas
- Aumentar los ingresos
- Crear e innovar en los diseños de nuestra marca
- Lograr una mayor participación en el Mercado

### **DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

Con ayuda del análisis interno y externo se han podido desarrollar las estrategias que se aplicaran para el cumplimiento de los objetivos ahora establecidos en la empresa.

El objetivo del diseño de estrategias es posicionar un producto, generar una mejor forma de distribuir, presentar una mejor manera de dar a conocer el producto, encontrar una mejor

manera de exhibir el producto en el punto de venta, es decir, llevar un plan de acción al mercado de manera creativa e innovadora.

**Mapa estratégico**

La empresa lo que busca es la creación de valor de manera sostenible. Para ello debe contar con un modelo de negocio que sea capaz de combinar sus acciones en horizontes de corto, mediano y largo plazo, con la perspectiva de crecimiento y afianzamiento en el mercado.

Por ello con la elaboración de este mapa estratégico se puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

**Ilustración: 20**  
**Mapa Estratégico**

VISION
Consolidarnos como la empresa líder en la industria de la perfumería en la Región, ofreciendo productos y soluciones de calidad a nuestros clientes.
MISION
Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de perfumes comprometida en ofrecer a nuestros clientes una opción personalizada, de excelente calidad y a un precio justo
OBJETIVOS
<p><b>General.</b> Lograr la identificación de la marca en toda la Región, como una marca creativa, de apoyo honesto, seguridad y tranquilidad reflejada en sus productos</p> <p>Específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Incrementar las ventas</li> <li><input type="checkbox"/> Aumentar los ingresos</li> <li><input type="checkbox"/> Crear e innovar en los diseños de nuestra marca</li> <li><input type="checkbox"/> Lograr una mayor participación en el Mercado</li> </ul>

<b>Que quiero obtener?</b>	Finanzas	<b>Estrategia de Rentabilidad</b>						
		Aumentar el porcentaje de utilidad para distribuidores al 30%						
		<b>Estrategia de Crecimiento</b>		<b>Estrategia de Productividad</b>				
		Agregar más producto, como cremas con aromas idénticos al perfume, jabones de bolsillo y de tocador, así como también incluir la elaboración de desodorantes		Establecer dos turnos de trabajo en las temporadas altas de venta de producto				
<b>Que quiero ofrecer ?</b>	Cliente	<b>Propuesta unica de Valor</b>						
		Brindar un producto duradero, con excelente calidad en las materias primas, que cumpla con su objetivo principal, sin generar manchas en la ropa o en la piel. De alta fijación y notas suaves de olor, además de proporcionar practicidad						
<b>Que debo de hacer?</b>	Procesos	<b>Operación</b>		<b>Relacion de clientes</b>		<b>Innovacion</b>		<b>Relacion de Responsabilidad</b>
		Administrativas y de Producción		Estableciendo un servicio al cliente por diferentes tipos de comunicación, redes sociales, telefono, cara a cara y por correo electronico		El desorante se crea con ingredientes 100% naturales que además puedan dar mayores beneficios a la piel del consumidor. Hacer los productos más prácticos		Asignar trabajos entre los colaboradores de la empresa, así como estableciendo responsabilidades a cada uno en su área de trabajo
<b>Que debo tener?</b>	Desarrollo	<b>Capital Humano</b>						
		Gerente general; gerente administrativo; gerente de finanzas; gerente de ventas y marketing; gerente de compras y almacén; gerente de producción; y personal operativo						
		<b>Capital en tecnicas de informacion</b>						
		Servicio en las TIC: como el correo electrónico, búsqueda de información, comercio electrónico, e-administrativo y e-gobierno, y servicios móviles.						

### **Foda Doble Entrada - Estrategias**

Con la elaboración de esta matriz además de analizar los factores internos y externos que afectan en la empresa, se pueden definir tomando desde ese punto de partida las estrategias a utilizar para comenzar con los cambios desde el análisis FODA, como lo son las estrategias ofensivas y defensivas, así como también las estrategias de reorientación y de supervivencia.

**Ilustración: 21**  
**FODA doble entrada**

<b>INTERNO</b>	
<b>Fotalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Practicidad de Producto Personalización Necesidad clave Flexibilidad de pagos Precio accesible Facilidad de uso Producto de calidad	Poca producción y mano de obra Inexperiencia en la producción Bajo nivel tecnologico Baja inversión Equipo de trabajo deficiente Objetivos y metas no estabecidos No hay estructura oorganizacional No hay capacitacion al personal Personal desmotivado Pocas ventas Concentracion en pocos canales de comercializacion Falta de materiales Diseño

	<b>Estrategias Ofensivas</b>	<b>Estrategias de Reorientación</b>
<b>Oportunidades</b> Accesibilidad de la M.P. Asesoramiento externo Entorno del mercado Utilidad del producto Beneficio real Nuevas tendencias de consumo Redes sociales Tecnologia gratuita Ubicación del Local	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocarse en el social media manager para darse a conocer, aprovechando los recursos tecnologicos y los influencers comunes de laregión.</li> <li>2.- Promoveer las capacitaciones como recurso fundamental de adiestramiento a los empleados, donde se les enseñara a estos a armar su speech de ventas y seguira un manual previo de indicaciones para la elaboración adecuada del producto.</li> <li>3.-Participar en eventos donde la PYME se de a conocer como una empresa de utilidad divergente, mostrandoles el producto como una necesidad que ayuda a mejorar la calidad de vida de los clientes.</li> <li>4.- Generar status utilizando la division generacional del entorno de consumo, en base a un enfoque de las areas de interers de los mismos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Se pretende tener personas multifuncionales las cuales puedan cumplir con varias tareas a la vez.</li> <li>2.- Crear seminarios de adiestramiento constante, ofrecer bonos de generacion de nuevas soluciones, y de participacion en la produccion.</li> <li>3.- Comenzar a distribuir de forma online utilizando al maximo las herramientas que ofrecen los medios digitales.</li> <li>4.- Acudir a las ferias y eventos de la región con la disposicion del producto.</li> <li>5.- Realizar trabajos de promotoria y eventos en distintos puntos de la ciudad y de la Región ofreciendo muestras gratis al consumidor.</li> <li>6.- Crear un plan de ventas por comision adaptable para cualquier tipo de persona con bonos e incentivos.</li> </ol>

## Estrategias Defensivas

## Estrategias de Supervivencia

<b>Amenazas</b>	Competencia	1.- Generar nuevos empleos, consiguiendo realizar los procesos de producción fuera de línea, ofreciendo más actividades y por ende mayor empleo	1.- Buscar la aprobación y participación en campañas sociales que se relacionen con nuestra marca, estableciendo nuevos y mejores objetivos sociales como empresa
	Factores económicos	2.- Consumir la M.P con proveedores de la región	2.- Involucrarnos con el cuidado al medio ambiente
	Marcas existentes y exitosas	3.- Aprovechar el beneficio de la practicidad e innovación del producto para plantearnos como productores con tendencias de prestigio	3.- Participar en conferencias, capacitaciones, reconocimientos, promociones por medio de la web, crear publicidad de mucho valor al cliente.
	MP en grandes lotes	4.- Mantener distribuciones y flujos de dinero en la región, generar confianza con el consumidor ofreciéndole seguridad de nuestro producto, compromiso y fidelidad.	4.- Elaborar una investigación para identificar el mercado meta
No existe una cartera de proveedores alternos			
Innovación en ventas y MKT			
Precios competitivos			

### Balance Score Card

Con esta herramienta se traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué en Perfumes MIRRA se están dando esos resultados.

**Tabla: 14**  
**Balance Score Card**

	METAS	INDICADORES	INICIATIVA
FINANZAS	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo	Estados Financieros	Negociar con los proveedores Crear plan de ventas
CLIENTE	Aumentar en un 15 % el lanzamiento de nuevos productos cada trimestre	Número de nuevos productos lanzados por trimestre	Crear un comité de innovación y desarrollo
PROCESO	Transferir al menos 30 % de las ventas para los nuevos canales de venta	% de Ventas por canal	Implementar telemarketing y tienda virtual

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Capacitación a 100 % del equipo de ventas	Número de certificados adquiridos por el equipo	Desarrollar asociación con una empresa de cursos en línea
----------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

## APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

### **Identificar el Mercado Meta**

Es importante reconocer que no todos los clientes se pueden atraer de la misma manera; debido a que los compradores son demasiado numerosos, demasiado dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

Además mediante las evaluaciones y entrevistas no estructuradas, que se realizaron a los empleados y dueños del local fue sencillo identificar que la PYME no tiene la capacidad suficiente como para servir a los diferentes segmentos de Mercado. Así mismo la empresa en la elaboración de su plan de negocios no identifico previamente su Mercado.

*Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", afirma que las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado su (s) mercado (s) meta y, además, preparan programas de marketing a la medida de cada mercado meta*

Por ello la situación que permite conocer la importancia de dicho punto en su real dimensión, es el hecho de que mientras la PYME sin su definición del Mercado meta, no ha podido tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrece, los canales de distribución que emplea y las promociones que utiliza, todo lo cual es decisivo para que la PYME hiciera una oferta atractiva en el Mercado. Así mismo la importancia es también reconocida porque la PYME no está satisfecha con sus ventas.

*Según Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la determinación de mercados meta es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. En ese sentido, ambos autores sugieren que las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo.*

Así que para lograr el punto mencionado, se realizó una investigación por medio del establecimiento de en cuentas online realizadas en google drive. La investigación surge de

cumplir la necesidad de solución de una problemática que se basa en el desconocimiento de las características específicas del producto, que cubran las necesidades del cliente meta, además de la poca experiencia mercadológica que se tiene que aplicar a este producto, ya que no se cuenta con la correcta identificación de un nicho de mercado en concreto y sus diferentes factores.

Así mismo se plantearon los siguientes objetivos para la investigación:

- Conocer las tendencias de compra de perfume que tiene el consumidor
- Identificar los factores que motivan en la compra al consumidor
- Conocer las ventajas y desventajas que tiene el producto ante la competencia
- Conocer cuál es el nicho de mercado de Perfumes MIRRA,

Para esto también se establecieron una serie de hipótesis que fueron necesarias para desarrollar las encuestas y así tener una comparativa base para los resultados, esperando que:

H2.- El consumidor tiene un cuidado frecuente sobre su aseo personal

H3.- El consumidor prefiere productos prácticos

H4.- El consumidor tiene mayor atracción por los productos que cuidan el diseño en su empaque

H5.- El consumidor se informa actualmente por medio de las redes sociales.

H6.- El consumidor prefiere marcas reconocidas

H7.- El nicho de mercado está entre el género femenino de entre 15 a 35 años de edad.

H8.- El consumidor prefiere productos que le ayuden a economizar tiempo y dinero

H9.- El consumidor adquiere el perfume en centros comerciales

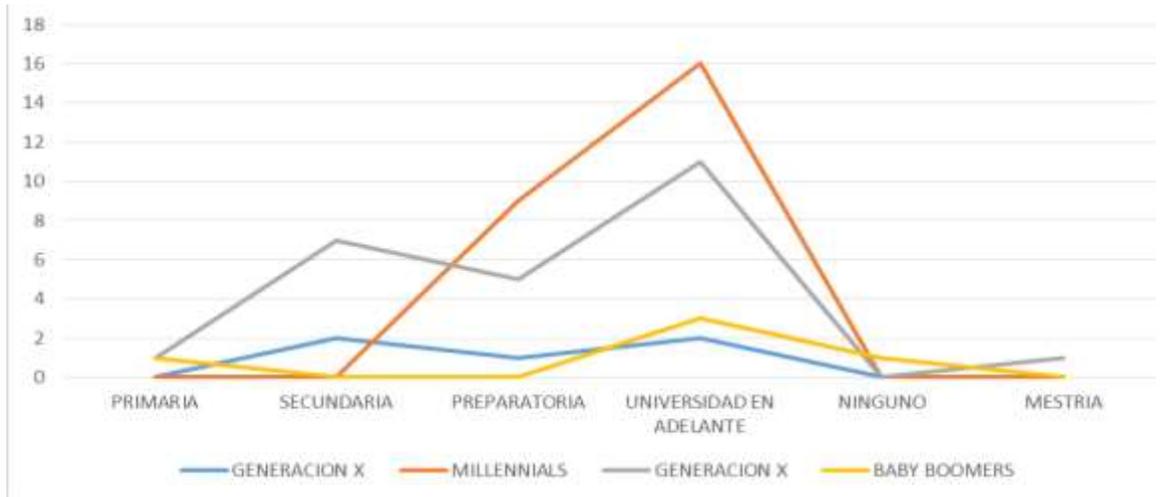
El siguiente informe tiene como principal función mostrar los resultados obtenidos en la investigación de campo de Perfumes MIRRA, mostrando claramente los resultados cuantitativos de los datos secundarios.

Contiene datos estructurados, sistemáticos, los cuales no son datos elegidos por casualidad, ya que todo se basa en hechos observables de la realidad y dentro de un marco crítico sin influencias de las preferencias del autor.

## **RESULTADOS SECUNDARIOS CUANTITATIVOS**

**Ilustración: 22**  
**Escolaridad**

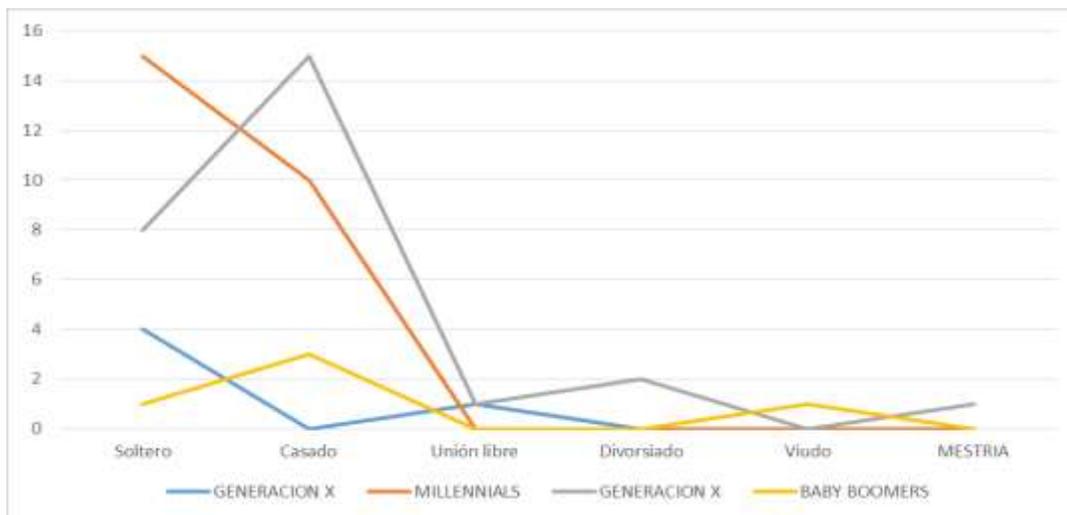
Escolaridad



Entre los encuestados el nivel de estudios más alto es de universidad en adelante con un porcentaje del 54% entre las generaciones.

**Ilustración: 23**  
**Estado Civil**

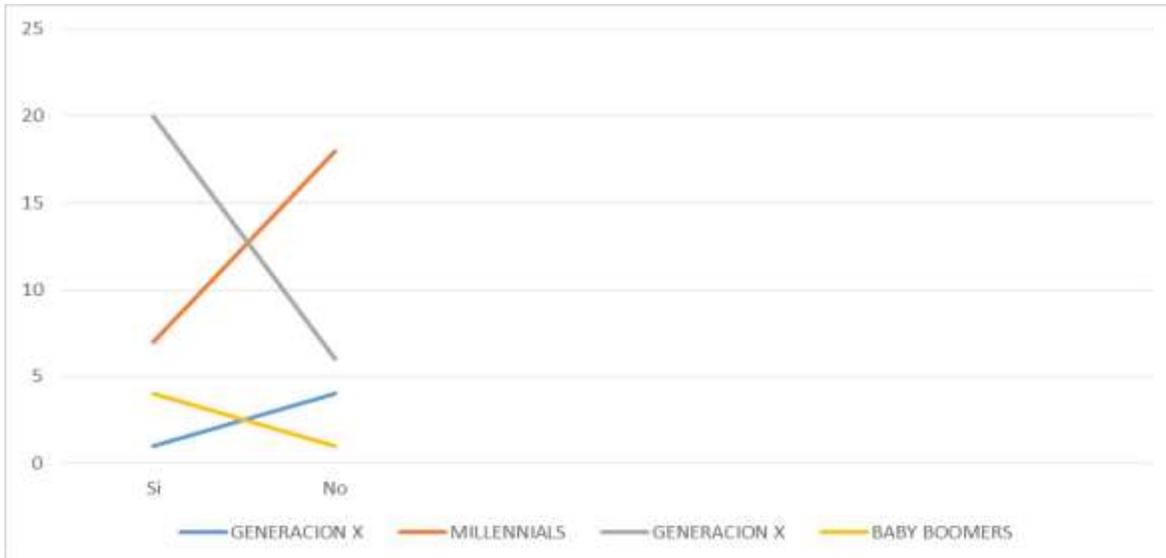
Estado Civil



El 47.6% de las personas son casadas y el 44.4% solteras.

**Ilustración: 24**  
**Familia**

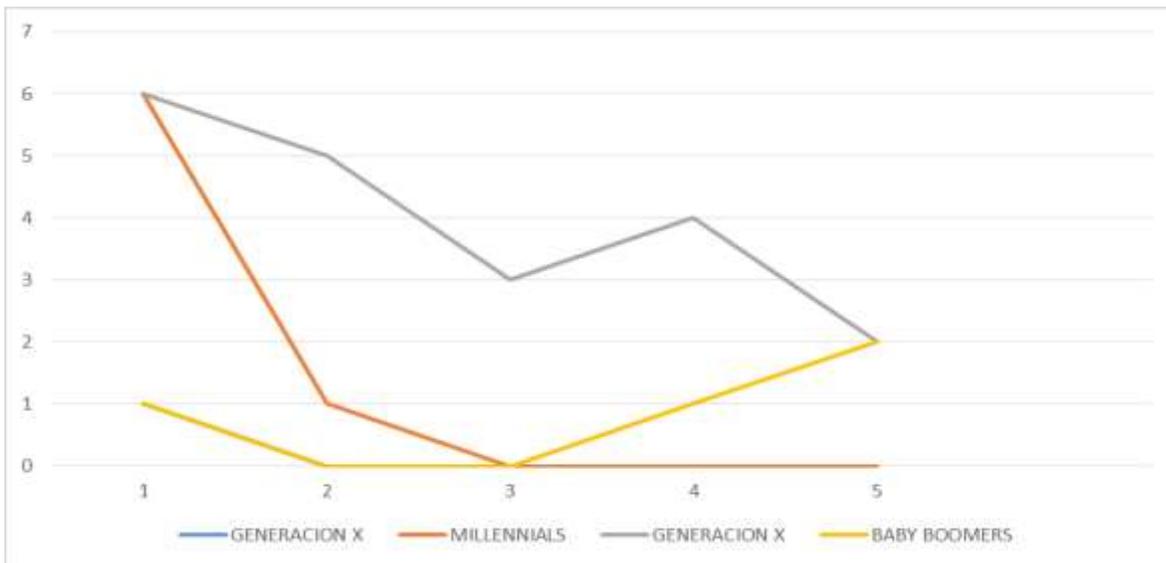
Familia



El 49.2% de las personas no tienen hijos y el 50.8% tiene hijos.

**Ilustración: 25**  
**Cantidad de Hijos**

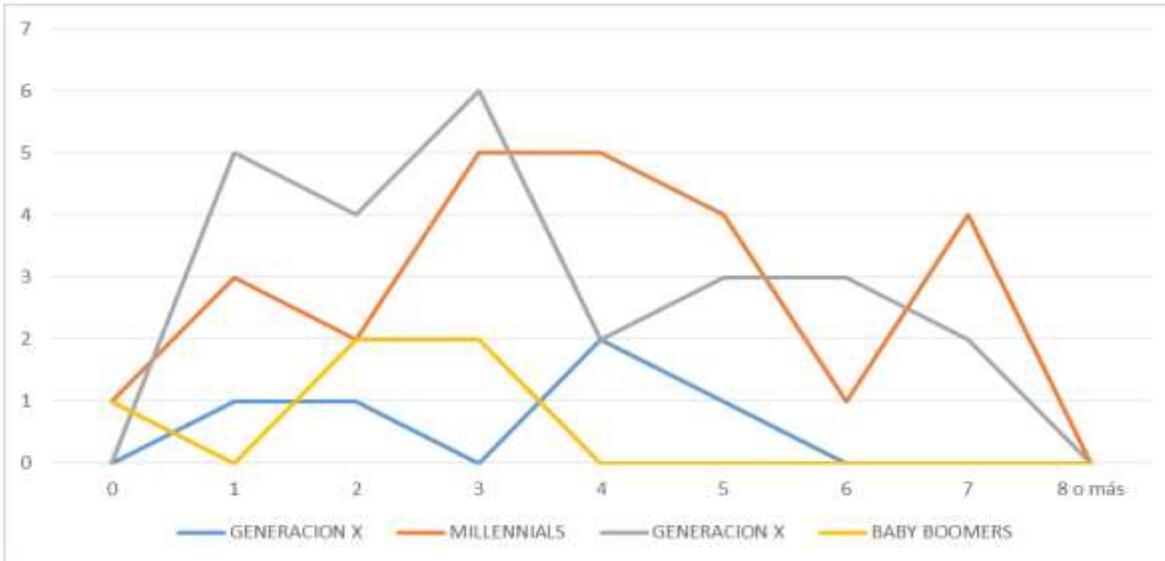
Cantidad de hijos



De la mayoría encuestadas 43.8% tienen solamente un hijo.

**Ilustración: 26**  
**Personas en la vivienda**

Personas que viven con usted



En la **Generación Y** como cantidad mayor solo 2 personas viven en una familia de 4 integrantes.

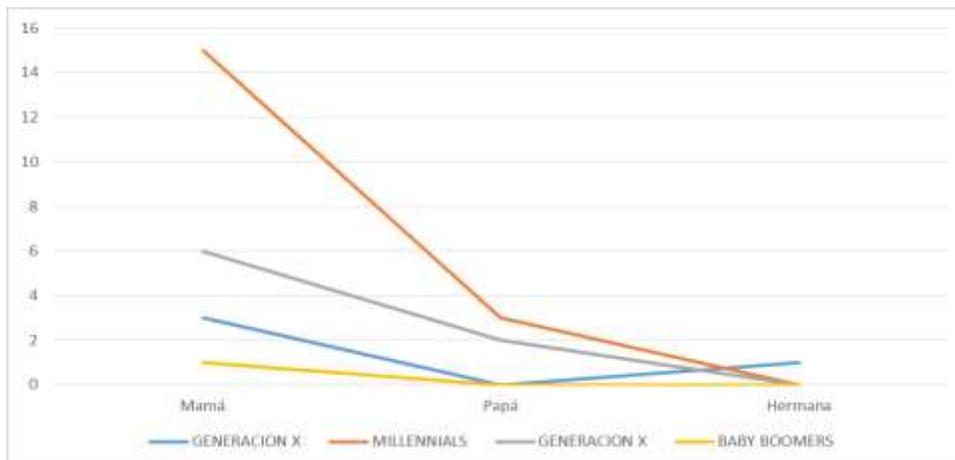
**Millenias:** En esta generación la cantidad se inclina más hacia un total de entre 3 a 4 integrantes

**Generación X:** Muestra que de cada 15, 6 personas viven con un total de 3 integrantes por familia.

**Baby Boomers:** Solo 2 de 3 viven con un total de entre 2 a 3 integrantes por familia.

**Ilustración: 27**  
**Quien realiza las compras**

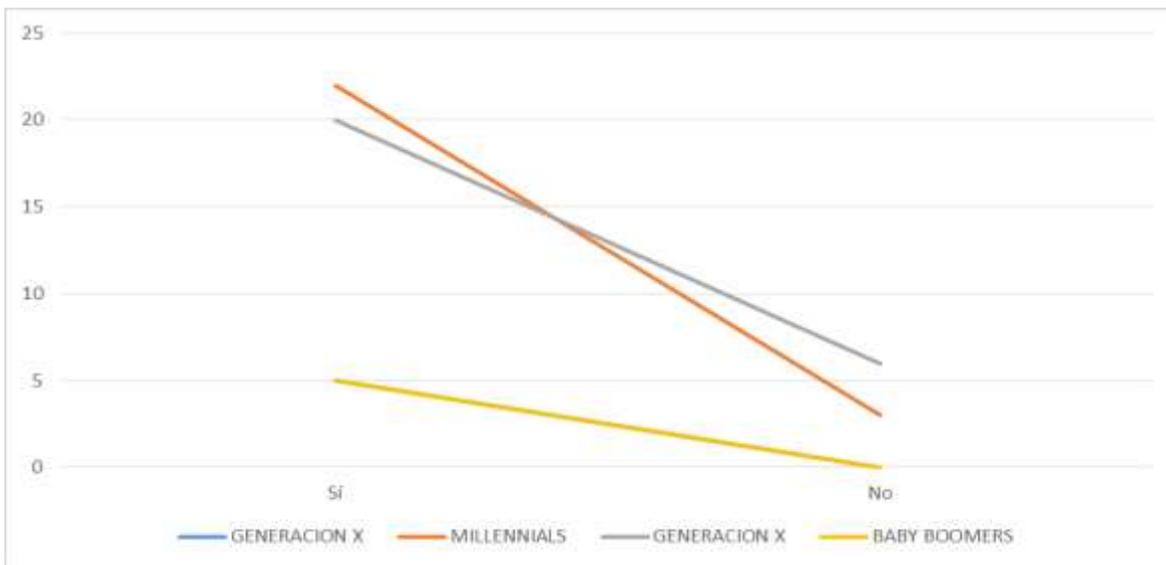
Quien realiza las compras en su hogar



**Generación Y:** 3 de 4 dependen de las compras hechas por su madre. En la generación de los **Millenials** 3 de 15 indicaron que las compras las realiza el padre. **Generación x:** 6 de cada 7 le dejan la responsabilidad de compra a la mujer **Los Baby Boomers:** Asumieron que las compras las hacen ellos.

**Ilustración: 28**  
**Importancia de comprar perfume**

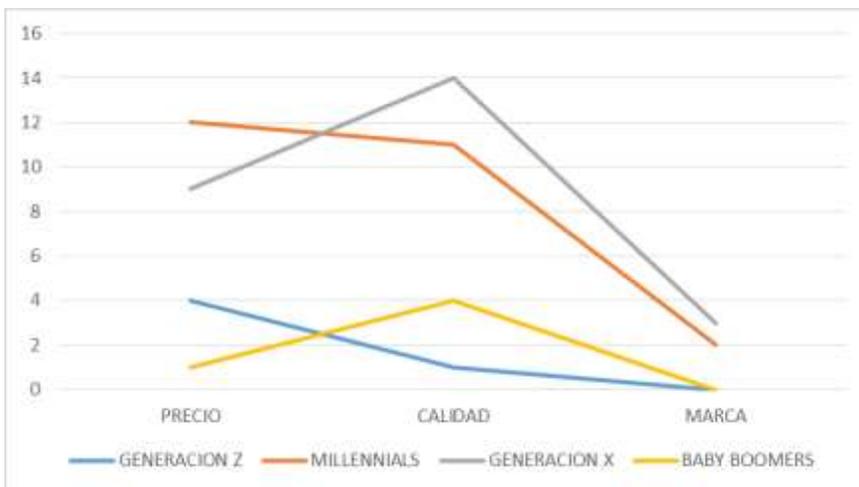
Para usted es importante comprar perfume



Se muestra que el 85.7% de los encuestados efectivamente incluye el perfume en su lista de compras.

**Ilustración: 29**  
**Características de la compra**

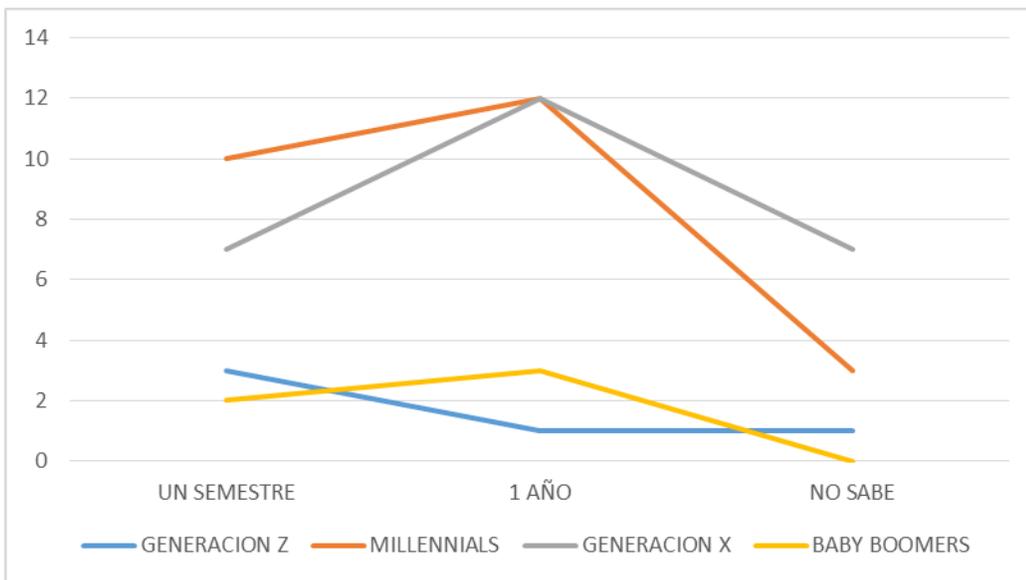
Características representativas a la hora de comprar perfume



En esta pregunta en enfoque fue en identificar lo que llama más la atención del consumidor a la hora de la compra, por lo que se obtuvo que el 49% se preocupa más por la calidad del producto. Mientras que el 43% se enfoca en el precio del producto y el 8% se preocupa por la marca.

**Ilustración: 30**  
**Cada que compra perfume**

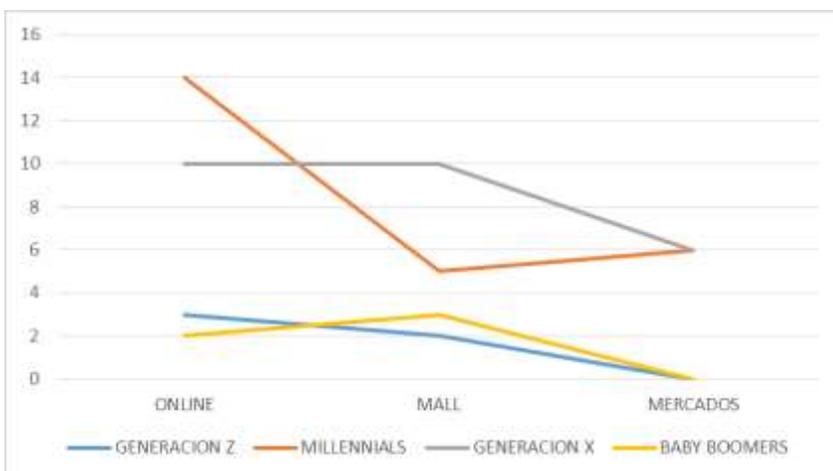
¿Cada que compra perfume?



La grafica indica que el 36% consigue su perfume de manera semestral, mientras que el 46% lo compra de manera anual y tan solo el 18% no lo sabe.

**Ilustración: 31**  
**De qué manera adquiere su perfume**

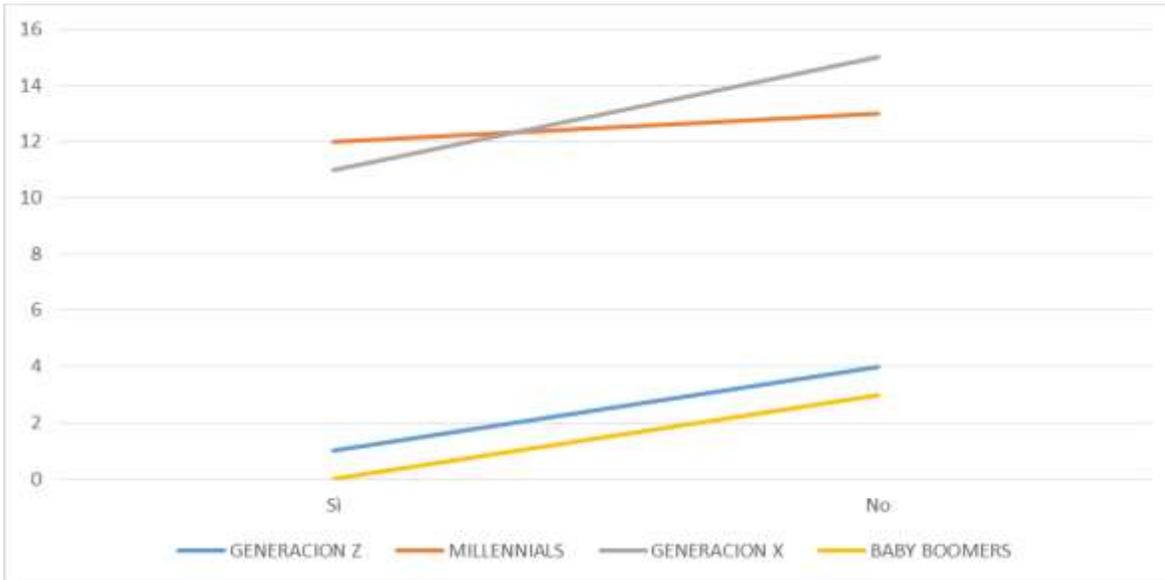
Normalmente ¿De qué manera adquiere su perfume?



El 48% online, el 33% en los centros comerciales, y solo el 20% en mercados.

**Ilustración: 32**  
**Aroma de su perfume**

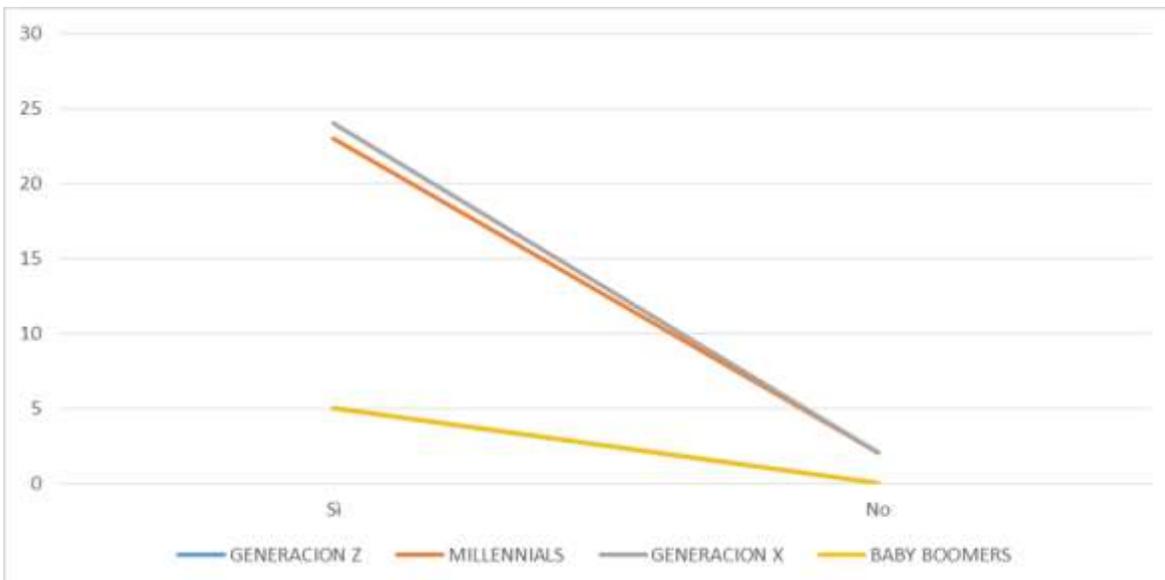
¿Siempre compra el mismo aroma y tipo de perfume?



En cuanto a la fidelidad de un mismo producto el encuestado nos respondió sobre un 42.9% que realmente le es fiel a su marca mientras que el 57.1% no lo es.

**Ilustración: 33**  
**Rendimiento de su perfume**

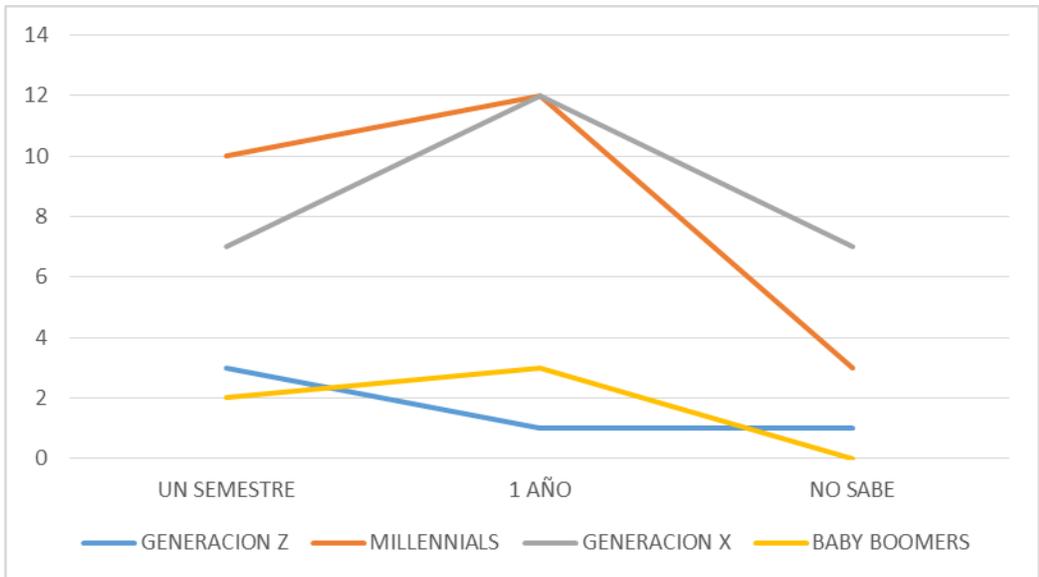
¿Está de acuerdo con el rendimiento del perfume que actualmente utiliza?



Mostrándose un porcentaje del 97.3% la mayoría de nuestros encuestados en todas las generaciones realmente muestran satisfacción por el producto que ellos eligen consumir.

**Ilustración: 34**  
**Duración de su perfume**

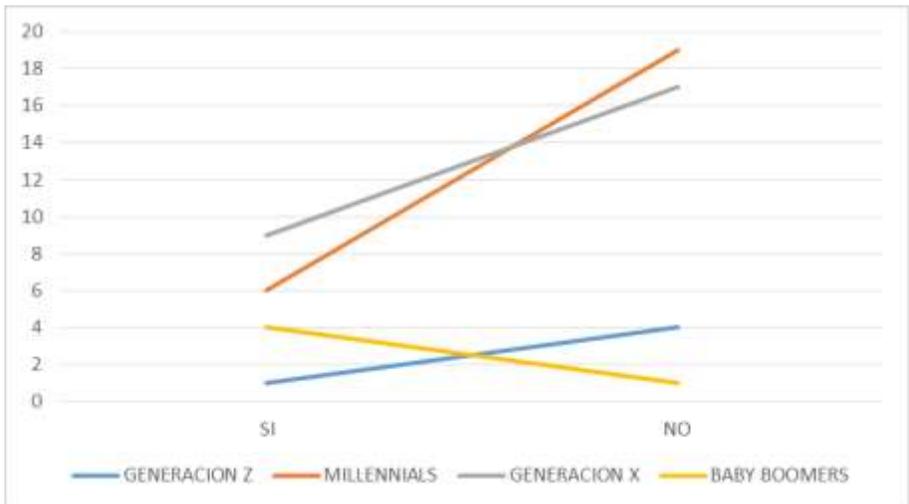
¿Cuánto dura en promedio el perfume que utiliza?



El 36% considera que su perfume le dura alrededor de 1 semestre, mientras que al 46% le dura 1 año y el 18% no lo sabe.

**Ilustración: 35**  
**Precio de su perfume**

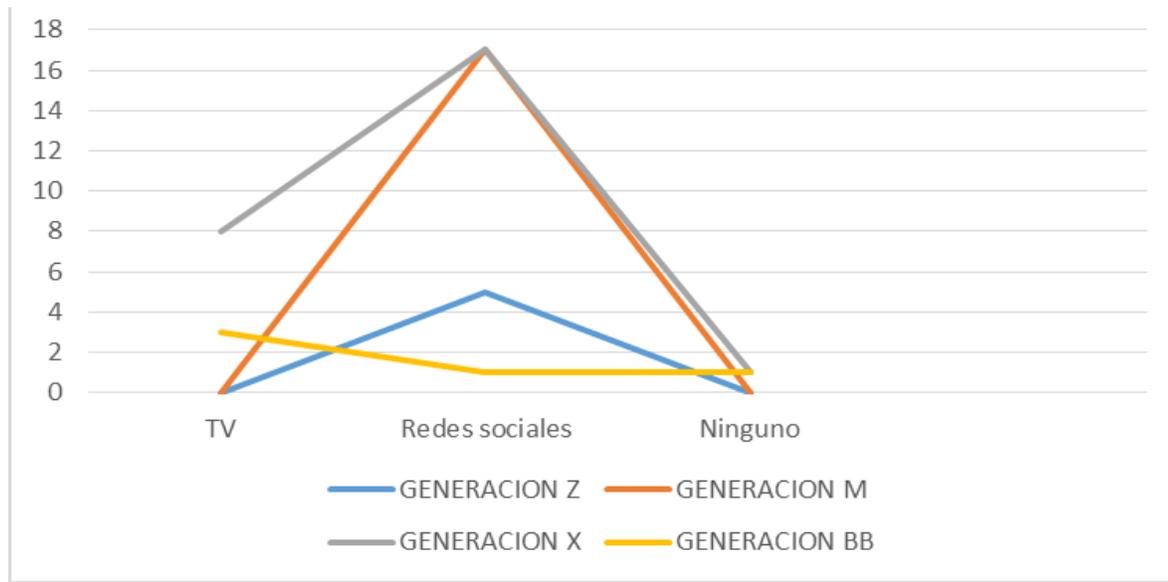
¿Está de acuerdo con el precio del perfume que actualmente utiliza?



El 31% indica que está de acuerdo por lo que paga al comprar un perfume, mientras que el 69% no lo está.

**Ilustración: 36**  
**Medios de comunicación**

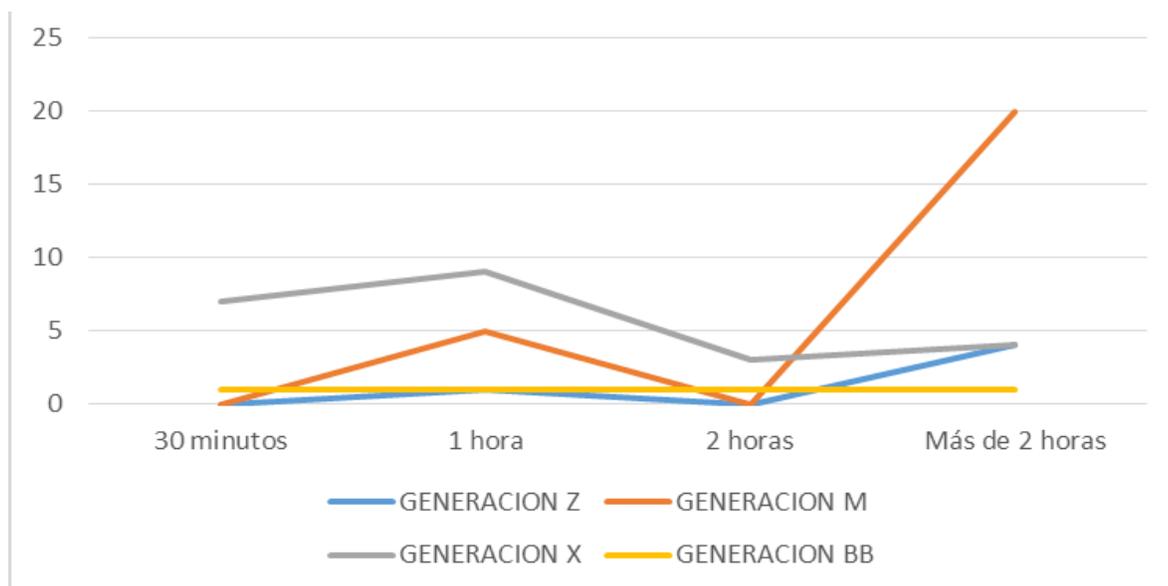
¿Qué medio de comunicación utiliza?



El 60.8% de los encuestados se enfocan en el uso de las redes sociales, y tan solo el 27% utiliza aun la tv como medio de comunicación.

**Ilustración: 37**  
**Tiempo en redes**

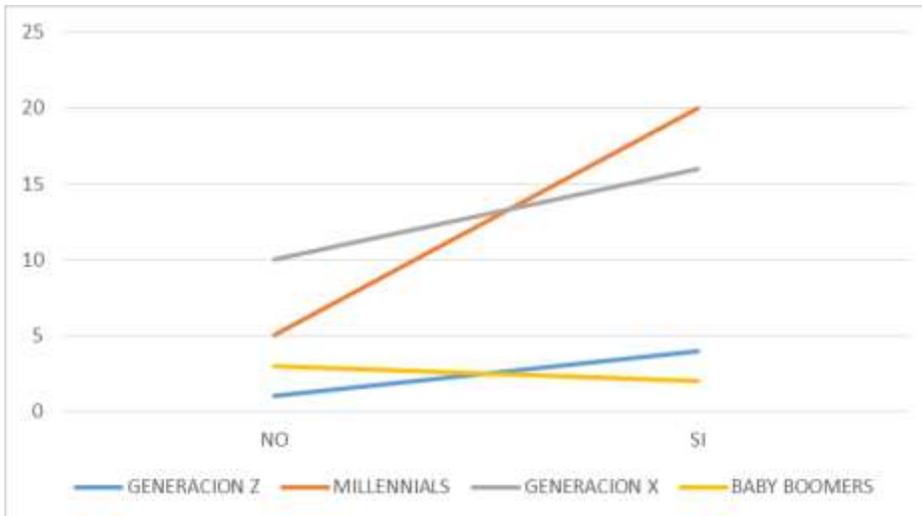
¿Cuánto tiempo dedica a este medio?



El 37.7% le da 1 hora al uso de los medios de comunicación, el 26.2% le invierte más de 2 horas y el 19.7% tan solo le invierte 30mn, mientras que 16.4% invierte exactamente 2 horas en los medios.

**Ilustración: 38**  
**Publicidad**

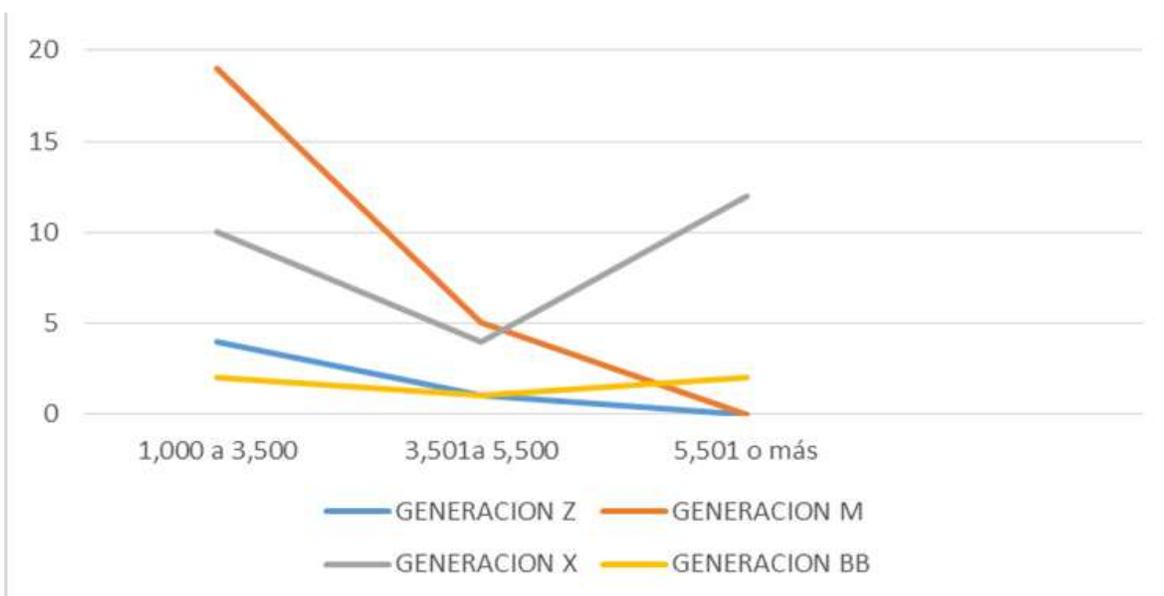
¿La publicidad influye en su decisión a la hora de comprar un jabón?



Para el 69% de nuestros encuestados efectivamente la publicidad le influye en la hora de compra mientras que para el 31% no es así.

**Ilustración: 39**  
**Ingresos Mensuales**

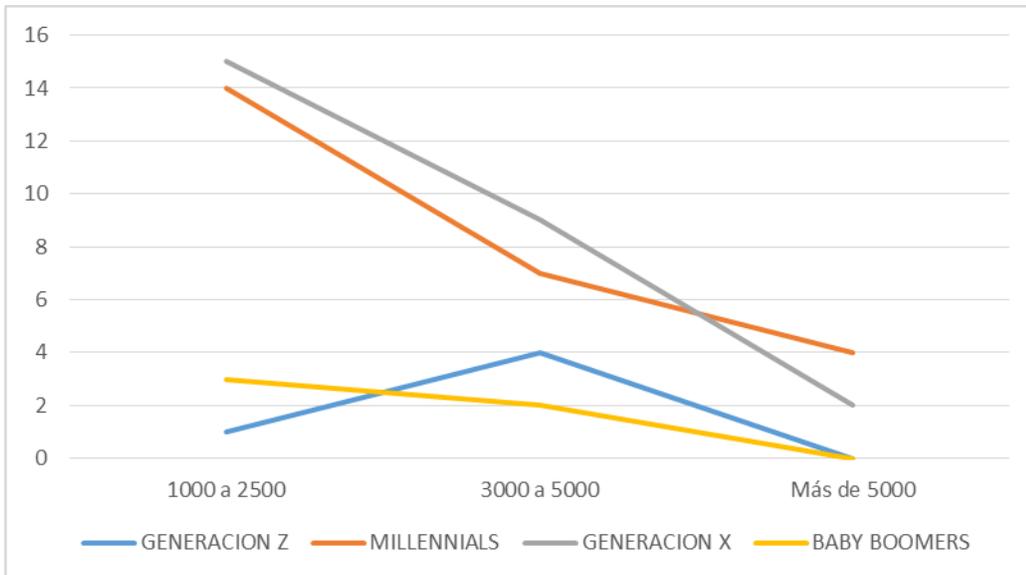
¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales?



El 46% indico que sus ingresos mensuales están entre 1,000 a 3,500, mientras que el 30.2% indico que sus ingresos se encuentran entre 5,500 o más, y tan solo el 23.8% está en 3,500 a 5,500.

**Ilustración: 40**  
**Gastos anuales de perfume**

¿Cuánto gasta en perfume al año (aproximadamente)?



El 54% gasta de 1000 a 2500, el 36% de 3000 a 5000, mientras que el 10% gasta hasta más de 5000.

**Resultados obtenidos de la investigación**

Mediante al análisis previo de la investigación realizada, es posible observar que existe una elección mínima hacia los perfumes originales o de marca como fue expresado en la entrevista, y esto se justifica con solo observar el salario mínimo que perciben muchos trabajadores en la región, el cuál es muy bajo y debido a que se deben cubrir primero las necesidades básicas no queda mucho para invertirlo en perfumes originales.

Aun así el perfume también es una necesidad, la cuál debe ser cubierta y para ello está la estrategia de productos contratipo a un precio más accesible para cubrir el mercado que queda desprotegido, y a estas alturas de los mercados no es algo nuevo que genere desconfianza para el consumidor.

Así mismo al evaluar el uso de medios como estrategia comercial de publicidad, se observa que el mayor enfoque hacia las redes sociales se obtiene por la generación Z y millenias aunque también con un poco más de esfuerzo se puede llegar hasta los baby boomers.

Las hipótesis que se plantearon desde un inicio han sido cubiertas, y los objetivos planteados al inicio de la investigación, notando que nuestro **mercado meta** se enfoca en la generación **MILLENIAL** y en las **GENERACIONES X** y **Y**.

### **Plan de Ventas con la Planificación Social Media**

#### **Social Media**

Para el logro de dicha estrategia la empresa se ha referido a una serie de herramientas que puestas en acción abren distintos canales de comunicación en el mundo digital.

Siendo la clave de todos los conceptos, en que el Social Media Marketing ha permitido la creación estratégica de un nuevo canal de comunicación con la audiencia 100% digital.

Con esta implementación se han podido expresar las ideas de manera personalizada haciendo uso de CRM, manejo de quejas y objeciones para la solución de dudas, permaneciendo cerca del cliente y, así contando con sus opiniones, propuestas y satisfacción del producto.

#### **IDEA**

Perfumes MIRRA ha implementado 2 productos más en conjunto con el perfume de contratipo tradicional; los cuales son 1 crema de bolsillo para manos con la esencia del perfume y un jabon de bolsillo y/o de tocador con la misma esencia; la idea del jabón es presentarlo de manera practica, permitiendo un uso poco común en la región como lo es la presentación uno a uno.

Más sin embargo no será el único producto que permita practicidad, sino que por igual lo será la crema y el perfume, facilitando su uso, para que los clientes puedan esa sensación de limpieza y aroma fresco en todo momento.

#### **PLANIFICACIÓN**

##### **Corto plazo.**

Dar a conocer los productos al público meta, así como su uso, beneficios y practicidad.

### **Mediano plazo.**

Comenzar con las ventas online por medio de redes sociales.

### **Largo plazo.**

Abrir Canals de distribución dentro de la Región y fuera de la Región.

## **ESTRATEGIAS**

Comenzar con el cambio de diseños publicitarios y la imagen del producto principal.

Diseñar la imagen que definirá el producto, un rostro joven y radiante.

Reconocimiento de la marca

Conseguir distribuidores fuera de la ciudad

Enfoque de comercio, segmentando las publicaciones online

Participación en eventos de la región, como en las ferias, para dar a conocer el producto.

Crear promotoras en el centro de la ciudad, obsequiando muestras pequeñas del perfume y dando a conocer los beneficios de la marca.

*Tabla: 15  
Administración*

## **ADMINISTRACIÓN**

<b>DÍA</b>	<b>PUBLICACIÓN</b>	<b>REDES SOCIALES</b>	<b>ORG. / PAGADA</b>	<b>HORA</b>
<b>LUNES</b>	Subir una infografía del producto	Facebook	\$40	12:00pm
<b>MARTES</b>	Imagen indirecta	Instagram	\$50	8:00pm
<b>MIERCOLES Y JUEVES</b>	Promociones, descuentos, rifas de kits de pruebas - publicación	Facebook e Instagram	\$40 \$40	6:00pm 12:00pm
<b>VIERNES</b>	Fotos y evidencias de personas usando los productos y del	Instagram y Facebook	\$30	10:00pm

	producto como tal			
<b>SABADOY DOMINGO</b>	Imágenes Directas e Informativas	Facebook e Instagram	Orgánico	10:00am 8:00pm

### Implementación Estrategias del Plan Social Media

#### TACTICAS DE LA MATRIZ FODA

El plan de acción se elaboró mediante la ejecución del análisis FODA enfocado a las características de venta que pretende mejorar, en el cuál por cada Fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad se estableció un indicador de solución que deberá aplicarse por medio de las redes sociales.

**Ilustración: 41**  
**Plan de Acción**

Plan de Acción		
DAFO	Tácticas	
Principales puntos a trabajar	¿Qué estrategia (a nivel de acciones) voy a implementar para mejorar / potenciar /aprovechar / minimizar los puntos principales del DAFO?	
<b>Fortalezas</b>	Precio accesible	
	Personalización y practicidad	Utilizar la aportación de personas del mundo más real, con gran cantidad de seguidores en sus redes y personas entusiastas, que ademas efilejen seguridad y tranquilidad. Realizar post informativos sobre el uso del producto, donde por medio de una revista digital se pueda mostrar al usuario el uso de cada producto, los tipos de productos, imágenes indirectas de las esencias y la sensación del aroma.
	Producto de calidad	Mejorar las tecnicas del uso tecnologico, donde se pueda mostrar exactamente la calidad del producto, como generar mejores imágenes del producto que se pueda apreciar en fisico, utilizando teaser creativos y llamativos. Crear videos desde un lugar que genere naturaleza, tranquilidad y libertad Realizar post de descripcion del producto.
	Necesidad Clave	

<b>Debilidades</b>	Concentraci3n en pocos canales de comercializaci3n	<p>crear propagandas de uso y conocimiento del producto a modo evento para todo tipo de p3blico donde se genere mayor inter3s de uso y conocimiento, reconociendo las ventajas mas fuertes del producto y realizar muestras a las personas interesadas, pruebas reales, realizar post de invitaci3n a dicho evento.</p> <p>Realizar ventas online utilizando los espacios gratuitos en la web, ya sea las redes sociales y las apps para crear paginas web sin costo, asi como los editores de fotos y de videos.</p> <p>Eventos de promot3ria.</p> <p>Ofrecer promociones, kits, rifas, regalos y m3s.</p>
	Pocas ventas	
	Diseño	
	Bajo nivel tecnologico en herramientas de produccion	
<b>Oportunidades</b>	Nuevas tendencias de consumo	<p>Mayor uso de los medios digitales e integraci3n de videos promocionales.</p> <p>Buscar apoyo promocional en buscando ando, arandas tv, cuarto de guerra hacer noticia el producto.</p>
	Uso de medios gratuitos	
	Beneficio Real	
	Ubicaci3n del local	
<b>Amenazas</b>	Competencia	<p>crear un canal individual de la marca, un canal en base a un influencer del mundo real y un canal de c3mo aprender a darle m3s usos a las fragancias, de como hacer aromatizantes caseros y dem3s como beneficio para el consumidor.</p> <p>Apoyarse de otras marcas y personas y medios - crear catalogos digitales en la pagina web.</p> <p>crear videos publicitarios, informativos, eventos digitales de alta gama con las tecnologias gratuitas</p>
	Innovaci3n en ventas y mkt	
	Posici3n de marcas mas grandes	
	Precios de la competencia	

## CALENDARIO DE DIFUSI3N

Lo que se realiz3 en esta parte consiste en programar las publicaciones, por fecha y hora estableciendo a su vez el tema que se agregara y el tipo de publicaci3n con la clasificaci3n del medio que se utiliza. En la parte del indicador se estableci3 el logro obtenido por cada publicaci3n.

El objetivo del calendario adem3s de establecer y programar las publicaciones permite mantener el orden de ideas en los medios de redes, porque al planear cuidadosamente cada publicaci3n se convierten en estrategias de marketing logrando el enfoque del cuidado de los seguidores y el acercamiento de nuevos.

Claro est3 que todas las estrategias incluidas en publicaciones se realizaron con un cuidado vital de cubrir el ahora establecido Mercado meta, hacienda y publicando cosas que generen mayor inter3s para las generaciones Y, X y Millenials.

**Ilustración: 42**  
**Calendario de Difusión**

Objetivo	Tipo de POST	Fecha	Hora	Tema	Tipo de Contenido *D,I,N, I.	Canal	Indicador
mejorar la publicidad del producto en base a las sensaciones y/o emociones del consumidor	Teaser informativo - calendario de ideas de uso	30-ago	10:00 A.M	imagen y uso del perfume	INTERES	Facebook - Instagram	Post compartido de 35 a 50 veces
Lograr buen ineres en la pagina web	video publicitario	10-sep	2:00 p.m	Nuevos productos	INDIRECTO	Instagram - youtube - pagina web	Alcance de 35 a 50 seguidores
Mejorar el porcentaje de personas que se interesan por el uso del producto	Videos en vivo	20-sep	8:00 P.M	Tips de uso y recomendaciones de los productos	DIRECTO	Facebook- youtube	Rango de 200 visitas
mantener una relacion estable con el usuario, generarle cariño y respeto como mostrarle que nos interesa	Promociones en vivo	15-oct	6:00pm	Promociones	INTERES	facebook e instagram	10 compartidos y 10 REACCIONES
GENERAR MAYOR INTERES DE LA MARCA, dar promociones y motivar a su consumo	realizar charlas en vivo con los usuarios.	29-oct	02:00 p. m.	Promociones	INTERES	facebook	100 vistas y 100 comentarios
establecer el producto en mas lugares de la region	Promociones y eventos del producto	11-nov	2:00 pm - 8:00 pm	Promociones	DIRECTO	facebook - Instagram - youtube - pagina web	5 CHATS POSITIVOS DE USUARIOS INTERESADOS EN DISTRIBUIR EL
Mejorar la imagen de la marca	Talleres y concursos de uso ofreciendo regalos	22-nov	10:00am	Promociones	DIRECTO - INFORMATIVO	facebook e instagram	Más de 20 reacciones

## MATRIZ RACE

Con este proceso de planificación estratégica se ha aplicado al marketing digital para permitir estructurar un plan de acción en función de la fase de compra de los usuarios.

RACE son las siglas de las cuatro etapas que definen este modelo (Reach, Act, Convert, Engage). En la fase Reach (alcanzar), el objetivo prioritario es la difusión de la marca; en la etapa Act (actuar) la meta es generar interacciones de calidad con los post; para llegar a continuación al paso Convert (convertir) en que toca transformar a los usuarios en compradores para cerrar la venta; y, finalmente, alcanzar la fase Engage (“comprometer”) para fidelizar a los clientes y construir una relación a largo plazo.

Con este modelo se establecieron los objetivos generales de los que surgirán nuevas metas menores más sencillas de conseguir, medir y controlar.

**Ilustración: 43**  
**Matriz RACE**

Modelo RACE			
	Objetivos SMART	Estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos	Key performance Indicators / Logros
<b>ALCANZAR</b>			
Incrementar el conocimiento de la marca y las visitas a los diferentes canales digitales.	Para Nvidad del presente año permitir que la empresa se de a conocer por sus promociones y obsequios	Se crearon post mediante teasers informativos que generaron la curiosidad del espectador y se publicaron en grupos compartidos	Se logro que el post se compartiera de 2 a 5 veces en menos de 30min
	Alcanzar un % de seguidores mayor	Se compartio info del producto c/tercer dia	Llego al alcance de 5 a 10 seguidores por semana
<b>ACTUAR</b>			
Incrementar interacciones a través de contenido propio y publicado en los diferentes canales para generar leads.	Alcanzar un % buen de likes y <3 en 20 dias	Con post, imágenes, videos, sugerenciasy datos creativos y divertidos sobre el uso del producto y sugerencias	Se obtuvieron más de 5 <3 y mas de 20 likes en 20 dias
	Alcanzar un gran número de "compartir"	Se logro con la curiosidad y gusto que le tomaron los usuarios al producto. Generando promociones y eventos p/su uso.	Se logro mas de 30 "compartir" en mes y medio
	Que mas usuarios ingresen al citio oficial y comenten	Se utilizo la estrategia de fidelidad al usuario subiendo contenido frecuentemente c/3er dia.	Se obtuvieron mas de 100 seguidores en 2 meses
<b>CONVERTIR</b>			
Incrementar los ratios de conversión de leads a ventas tanto offline como online.	Subscriptores a clientes	Ofreciendo promociones, con la segmentación del cliente	30 reacciones en un solo post
	Cerrar ventas a traves de messenger	Dando la atención necesaria a los clientes 20-30mn al día en facebook	
	Comenzar a difundir MIRRA con los amigos, siendo primero amigos despues clientes usando la referencia	Se genero un análisis estrategico, sobre las reacciones positivas o negativas del producto y se comprendio el punto para que de ahí se pudiera partir a implementar la mejora continua de aceptación digital.	
<b>ENAMORAR</b>			
Generar relaciones de fidelidad a largo plazo con los usuarios que dirigen al incremento de ventas y prescripciones.	Lograr que los subscriptors se sientan emocionados y lo demuestren en las publicaciones	Se publicaron frases divertidas que incluian la marca	Se lograron mas de 40 reacciones positivas en 3 dias con 1 solo post
	Hacerlos sentir parte de un grupo	Se aporto valor y conocimiento a las publicaciones, asi como el reconocimiento de fechas importantes	Se ganaron 15 subscriptores a los 2 dias despues de la publicacion del dia del médico
	Comprender al cliente, para ganar clientes reales y fieles	Se definio quien es la "Julieta" del mercado meta, logrando generar empatía con su mismo idioma, abarcando lo ideal, proporcionando promociones.	Se lograron concretas 20 ventas online en el segundo mes

## MATRIZ GAP

Con esta herramienta se detectaron puntos de mejora en una estrategia de contenidos. Entre algunas de las cosas que ha permitido la herramienta, se encuentra el identificar los tipos de contenidos que se pueden crear, ver la brecha que hay entre uno y otro, organizar los contenidos por objetivos y/o en función del proceso de venta, así como aprovechar oportunidades para el plan de contenidos de la PYME.

**Ilustración: 44**  
**Matriz GAP**

Matriz GAP												
<b>Inspirar / Emocional / Decisión</b>												
	Widgets	Foros	Recomendaciones	Influencers	Eventos	Valoraciones	Noticias					
<b>Nueva</b>		X	X		X							
<b>Entretener / Emocional / Descubrimiento</b>												
	Quizzes	Videos	Virales	Juegos	Widgets	Competiciones	Artículos	Ebooks	Noticias			
<b>Nueva</b>		X				X						
<b>Educar / Racional / Descubrimiento</b>												
	Artículos	Ebooks	Infografías	Notas de prensa	Guías	Tendencias	Reportes	Whitepapers	Vídeo demos	Noticias		
<b>Nueva</b>	X		X			X						
<b>Convencer / Racional / Decisión</b>												
	Vídeo demos	Reportes	Whitepapers	Noticias	Eventos	Valoraciones	Vídeo producto	Demos interactivas	Checklist	Lista de precios	Casos de éxito	Valoraciones
<b>Nueva</b>	X	X			X	X				X		

## ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN MENSUAL

En esta cédula lo que se desarrollo fue el planteamiento de estrategias de Mercado clasificadas por tipo de formatos divididas entre un periodo de tiempo determinado, lo que permite no cometer una repetición de información similar y aburrir a los usuarios con repeticiones.

**Ilustración: 45**  
**Planificación Mensual**

Campaña de contenidos																														
Tipos de publicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<b>Formato 1</b>																														
MÁGENES INFORMATIVAS																														
<b>Formato 2</b>																														
VIDEOS																														
<b>Formato 3</b>																														
INDIRECTAS																														
<b>Formato 4</b>																														
INFORMATIVAS																														
<b>Formato 5</b>																														
RECOMENDACIONES DE USO																														

**Perfumes MIRRA**

**Tabla: 16**  
**Enfoque de Campaña**

ENFOQUE DE CAMPAÑA	
➤	Foto de portada
➤	Foto de localización del producto
➤	Foto de atracción de la marca
➤	Foto de conocimiento de la marca y producto
➤	Infografía – beneficios y modo de aplicación
➤	Promociones
➤	Día del cáncer de mamá - Día del médico - Fiestas patrias - Día de muertos
➤	Descuentos
➤	Precio
➤	Aromas
➤	Beneficios

**Tabla: 17**  
**Resultados**

<b>SEGUIDORES – LIKES</b>	<b>391 Me gusta</b> <b>391 seguidores</b>
---------------------------	----------------------------------------------

<b>PUBLICACIONES PAGADAS</b>	<b>Todas las publicaciones fueron organicas</b>
------------------------------	-------------------------------------------------

**Tabla: 15**  
**Reporte de Publicaciones**

<b>AGOSTO Y SEPTIEMBRE</b>	<b>AREA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>CLIC / REACCION</b>
<b>25 Agosto</b>	Foto de perfil	#conoceperfumesMIRRA	15	7
<b>03 Sep.</b>	Foto de portada	#incomparable #esparati	30	5
<b>10 Sep.</b>	Video Publicitario	#Esperanuestrosnuevosproductos	27	12
<b>12 Sep.</b>	Foto de beneficios	Aquí te dejamos la hécaloía de nuestro producto. hécalo #conocenos 🤗👩	37	10
<b>18 Sep.</b>	Foto de interés de utilidad	#PerfumesMIRRA Te acompaña a cualquier lado que vayas 😊🌷 #SienteteSegura #LIBRE #FRESCURA	12	4
<b>20 Sep.</b>	Video en vivo	Hoy tocan tips #perfumesmirra	38	30
<b>23 Sep.</b>	Promoción de Septiembre	Aprovecha los últimos días del mes de Septiembre para Conseguir nuestros descuentos especiales para ti del 20% en nuestro producto 🌸🌻🌷 #ByeSeptiembre #Aprovecha #Consientete	37	12

OCTUBRE Y NOV.	AREA	DESCRIPCION	ALCANCE	CLIC / REACC
1 Oct.	Actualización de precios	#mejorandoprecios #MIRRApiensaentubolsillo	12	7
10 Oct.	Foto interés indirecto	Buen Día 😊	15	4
15 Oct.	Chat en vivo	Promociones ☺	22	13
20 Oct.	Foto interés Indirecto	#MIRRA - Para quien gusta de fresca y durabilidad 😊	17	3
29 Oct.	En vivo	#Nuevaspromociones	36	18
5 Nov.	Localización de la tienda y lugar de origen del producto	#Mascercadeti #MIRRA #Aguaclientes Nos encuentras en Centro de la Ciudad 🤗❤️😊	21	10
11 Nov	Foto Promotoria	#MomentosdivertidosMIRRA	37	8
22 Nov	Promociones	Aprovecha los últimos días del mes de Noviembre para Conseguir nuestros descuentos especiales para ti del 30% en nuestro producto 🌸🌻🌺 #Aprovecha	45	22

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Participación	Promocionar
28/10/2019 14:52	 Aprovecha nuestra			301 	5 6  	<a href="#">Promocionar publicación</a>
24/10/2019 11:19	 #Conoceperfum esMIRRA			320 	12 11  	<a href="#">Promocionar publicación</a>
23/10/2019 17:30	 #perfumesmirra			62 	4 2  	<a href="#">Promocionar publicación</a>
23/10/2019 15:14	 #Felizdiadelmédico			56 	0 2  	<a href="#">Promocionar publicación</a>
22/10/2019 18:17	 #Octubrerosa			63 	10 3  	<a href="#">Promocionar publicación</a>

**Ilustración: 46**  
**Página de Facebook**



DISEÑO DE LOGO ANTERIOR .

PRESENTACIONES ANTERIORES

*Ilustración: 47*  
*Comparación de diseños*



## DISEÑO DE LOGO NUEVO



*Ilustración: 48*  
**Comparación de diseños - nuevos**

## PRESENTACIONES NUEVAS



## **Desarrollo de modelo para la capacitación del personal de ventas**

Las personas son el recurso más importante de las empresas, su aporte va mucho más allá de su valor como mano de obra. Su capacidad, creatividad y disposición frente a todo lo que realizan influye directamente, y como ninguna otra cosa, en los resultados finales de la empresa. Este aporte se multiplica todavía más cuando se trata de un departamento tan importante como el de “.Ventas“.

Y como se ha demostrado a lo largo del Proyecto la PYME no cuenta con un modelo de capacitación, ni siquiera lo consideraba como inversión, los más grande problemas de esta se vienen reflejados con la ausencia de la importancia en este tema, las ventas son bajas y suele existir mucha rotación de personal, mediante la evaluación de este estudio fue sencillo identificar que el personal no se encuentra motivado, y a palabras del dueño se me explico que los distribuidores después después de un tiempo dejan de consumer el producto y se van alejando lentamente.

Para esto considero que no solo basta con vender y hasta ahí, sino que va más allá de un proceso largo y muy bien estructurado, tanto como para vendedores, y distribuidores de la marca.

### **1.- Actuación según el tipo de cliente**

#### **1.2 TIPOLOGÍA DE CLIENTES**

##### **CLIENTE DOMINANTE**

*Tabla: 16*  
*Cliente Dominante*

INDICIOS	CARACTERÍSTICAS
Las palabras	Estrictas No saluda o sólo responde
Tono de voz	Seco Cortante
Expresión facial	Ceño fruncido
Gestos y posturas	Tenso

	Rígido Distante
Actitud general	Indiferente

### **Cómo actuar ante un cliente dominante**

Cuando le hable, sea directo y preciso. Demuestre moderadamente (mediante la acción) que usted domina la tarea.

Nunca olvide que hay que actuar con acciones específicas, hechos rápidos y exactos.

Cuando sea necesario preséntele indicadores, opciones o alternativas de acción. Deje que él decida. Nunca hay que presionarlo.

En ningún momento hay que indicarle qué debe hacer, corregirle o compararlo con otra persona. Recuerde que este cliente necesita “sentir” que él es quien decide.

### **CLIENTE ANALÍTICO**

**Tabla: 17**  
**Cliente analítico**

INDICIOS	CARACTERÍSTICAS
Las palabras	Las justas Hace preguntas
Tono de voz	Uniforme
Expresión facial	Concentrada Alerta
Gestos y posturas	Sobrios Inclinados hacia el conocimiento de las cosas
Actitud general	Atenta Inhibida Inquisitiva

### **Cómo actuar ante un cliente analítico**

Hay que trabajar con seguridad, precisión, orden y paciencia.

Presente el servicio en forma organizada, no conviene enfatizar el aspecto “beneficios”. Manifieste razones y brinde tiempo.

Siempre hay que demostrar que el conocimiento que se tiene sobre productos o tareas es absoluto. Responda a todas las preguntas. Recuerde que el cliente lo está evaluando.

Brinde toda la información y hágala con detalle. Sea prolijo para destacar las características del servicio.

Nunca lo presione, sugiera alternativas y explíquelas. Necesita cierto tiempo para decidirse.

## CLIENTE EXPRESIVO

**Tabla: 18**  
**Cliente expresivo**

INDICIOS	CARACTERÍSTICAS
Las palabras	Muy hablador Hace chistes, cuenta todo
Tono de voz	Cálido Agradable
Expresión facial	Espontánea Sonriente
Gestos y posturas	Suelto Inclinados hacia el trato con las personas
Actitud general	Curiosa Emocional Cambiante

### **Cómo actuar ante un cliente expresivo**

Es vital que el contacto y comunicación le resulten atrayentes (privilegia la imagen).

No describa con detalle las características del servicio. No escucha porque su tendencia es no privilegiar las características del servicio.

Es mucho más eficaz enfatizar el aspecto “beneficio” y necesidades secundarias (eso le interesa). Recuerde distinguirlo mediante material promocional y atención esmerada.

Si recibe la atención “especial” que él necesita (escucharlo, conversar, darle un tiempo y espacio propio) la satisfacción es segura.

Recuerde que es un cliente impulsivo y cambiante, nunca hay que contradecirlo y jamás discutirle.

## CLIENTE AFABLE

**Tabla: 19**  
**Cliente afable**

INDICIOS	CARACTERÍSTICAS
Las palabras	Dialogador Considerado
Tono de voz	Cordial Modulado
Expresión facial	Serena Relajada
Gestos y posturas	Naturales Flexible, cercana
Actitud general	Confiada Interesada Satisfecha

### **Cómo actuar ante un cliente afable:**

Establezca su comunicación en una base personal.

Brinde el máximo de cordialidad, servicio y otorgue un cierto tiempo.

Punto clave de la relación: confianza y respeto. Exige reciprocidad.

Solicite su parecer y opiniones sobre los servicios y actividades de la empresa. Infórmelo sobre servicios que puedan ayudarlo.

Brinde la oportunidad de canalizar su vocación para ayudar o cooperar con los demás. Jamás abusar de su buena voluntad.

## 2. - El nuevo vendedor profesional

### 2.1.- El servicio al cliente

**Tabla: 20**  
**Servicio al Cliente**

*Pensar, decidir y actuar en función de los clientes*

*Conseguir, conservar y desarrollar al cliente*

#### **CALIDAD DE SERVICIO**

ES LA CANTIDAD DE BENEFICIOS QUE LA EMPRESA ES CAPAZ DE BRINDAR EN EL MOMENTO, EN EL LUGAR DE CONTACTO Y LUEGO DE LA VENTA AL CLIENTE PARA SATISFACER SUS NECESIDADES.

#### **CALIDAD DE ATENCIÓN**

ES EL NIVEL DE TRATO PERSONAL QUE UN VENDEDOR ES CAPAZ DE BRINDARLE A SU CLIENTE EN EL EJERCICIO PROFESIONAL.

### 2.2.- Calidad de servicio

La calidad de servicio incluye la calidad de atención, pero, además, comprende:

Trámites y procedimientos sencillos para el cliente.

Información clara y precisa.

Servicio oportuno

Prestaciones conformes a las expectativas creadas

Servicio competente brindado por empleados que conocen su tarea

Servicio que no generen inconvenientes

Sistema de comunicación abierta al cliente para dar respuesta adecuada a sus necesidades, inquietudes, quejas y reclamos.

### 2.3 Calidad de Atención

La calidad de atención se refiere a aspectos tales como:

Cortesía: saludo, reconocimiento del nombre del cliente, tacto y discreción para abordar los temas, hacerlo sentir alguien especial.

Disposición personal: visitar al cliente, tomar la iniciativa, demostrar interés.

Respeto por el cliente, por su comodidad, sus ideas, sus sentimientos, su tiempo.

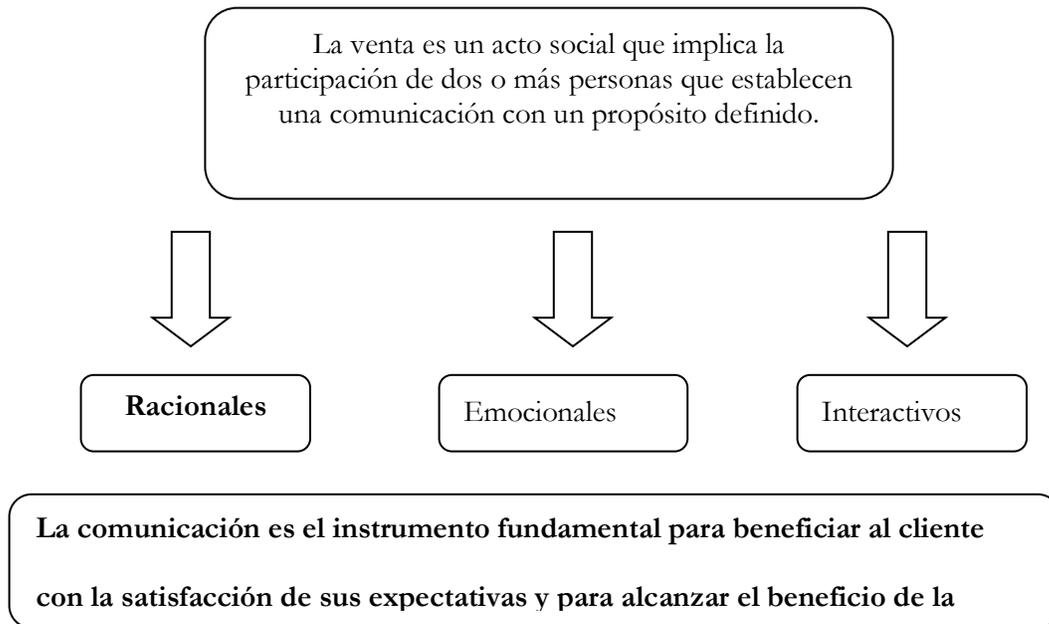
Escuchar con atención lo que el cliente nos dice.

Capacidad de colocarse en lugar del cliente.

Interés y compromiso para resolver los problemas del cliente.

### 3.- La Comunicación

**Tabla: 21**  
**La comunicación**



#### 3.1 Necesidades comunes a todos los clientes

Ser informados correctamente

Ser escuchados

Que se atiendan sus quejas

Que se comprendan y resuelvan sus problemas

En el proceso de comunicación en ventas existen tres aspectos fundamentales:

### **HACER PREGUNTAS**

Esta es la clave de acceso al terreno de la información que poseen nuestros clientes y que necesitamos conocer para realizar la venta. Es hacer preguntas para conocer los intereses y las necesidades de los clientes. Esto significa “indagar” sobre aquellos aspectos relevantes para una buena presentación y un buen asesoramiento al cliente.

### **ESCUCHAR**

La entrevista de ventas es una conversación, no un monólogo. Una buena entrevista siempre es un diálogo entre dos o más personas, más cuando el vendedor se puede poner, sinceramente, en el lugar del cliente como si estuviera en la misma situación. Esto es actuar con empatía. No significa tomar como propios los problemas del otro, sino ponerse en su lugar para tratar de satisfacer su necesidad.

**ESCUCHAR ES:** atender, percibir, sentir, recibir lo que el otro siente, piensa, quiere dar a conocer, etc.

### **COMPRENDER AL CLIENTE**

Algunos vendedores consideran que la mejor entrevista de venta es aquella en que llevan la voz cantante y en la que el cliente se dedica a escucharle con atención. Es dable esperar que el cliente interrumpa con algún comentario, nuestra presentación. Las interrupciones son un elemento que nos permite conocer, la marcha de la entrevista o la opinión que el cliente tiene de lo que estamos diciendo.

En este paso se pondrá en juego el conocimiento que el vendedor tiene de la organización, ya que deberá manejar por un lado la necesidad del cliente y por el otro la necesidad de la organización. Esto exige un conocimiento acabado de su función como vendedor y las normas organizacionales, para poder de esta forma atender y orientar al público de manera eficaz.

Otro aspecto relevante es el manejo de información, correcta y ordenada, como así también la ayuda de material: manuales, folletos, guías, etc.

**ORIENTACIÓN:** Conducción asertiva hacia los beneficios esperados

En este momento, se comienza a encauzar el cierre de la venta. La oferta de la empresa, destinada a satisfacer una necesidad, se presenta a partir de los beneficios esenciales que el cliente espera.

No siempre la venta significa la solución del problema. En muchas oportunidades, por falta de atención, de conocimiento o de un acercamiento adecuado con el cliente, no se logra orientar la necesidad del cliente satisfactoriamente y esto trae aparejado que éste deba volver para ser atendido o se retire insatisfecho.

El vendedor debe manejarse con seguridad: ante las reacciones del público y con la información que suministra. El conocimiento de la organización y las informaciones necesarias son pilares que debe manejar el vendedor si se pretende calidad y buena atención, sólo esto garantizará que el público no quede desalentado.

#### **4.- Perfil del vendedor: formación y experiencia, cualidades y aptitudes.**

Existen ciertos aspectos que son importantes para los clientes y que pueden determinar el éxito o el fracaso de una visita de venta; entre ellos se destacan:

**Tabla: 22**  
**Perfil del vendedor**

Aspectos relacionados con la imagen de la persona:	Apariencia Vestimenta Comportamiento Actitud Voz y dicción Pensemos que nuestros gestos, posturas, lenguaje, presentación, etc. también comunican algo.
Aspectos relacionados con lo que puede hacer:	Conocimientos Habilidades Experiencia en la actividad de ventas

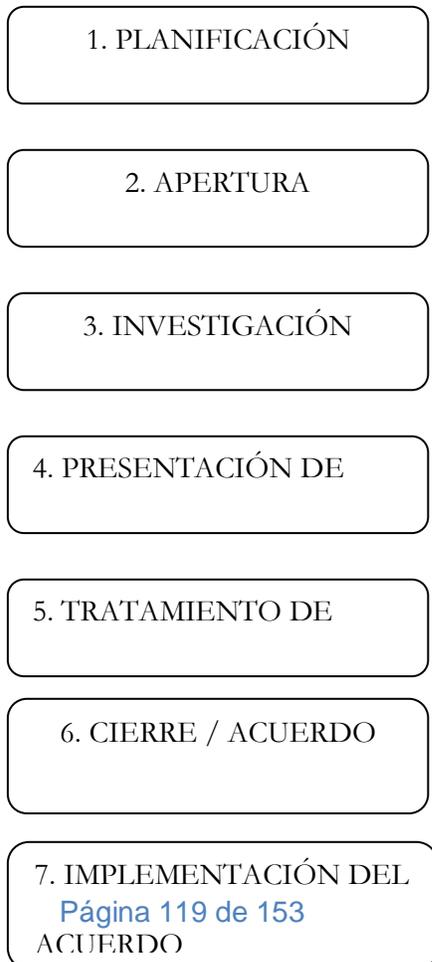
	Capacidad para aconsejar, informar y proponer soluciones al cliente.
Aspectos relacionados con lo que hará:	Actitud hacia la tarea Motivación / Esfuerzo Disposición a brindar servicio Expectativas de progreso y crecimiento personal

**RECUERDA:**

Primero hay que desarrollar el SER, para luego HACER y recién TENER.

**5.- PROCESO DE VENTA**

**Tabla: 23**  
**Proceso de venta**



7. IMPLEMENTACIÓN DEL  
[Página 119 de 153](#)  
 ACUERDO

## 5.1.- PLANIFICACIÓN / PLANEAMIENTO

**Tabla: 24**  
**Planificación**

La premisa de cualquier responsable de ventas es desarrollar al máximo el potencial de sus clientes

La etapa de planeamiento nos permite identificar oportunidades de desarrollo y elaborar objetivos

Para poder realizar esta acción en forma efectiva es importante conocer y analizar la mayor cantidad de información particular de cada cliente.

### **La información a analizar surge de:**

#### **Datos históricos:**

Estadísticas de venta del año anterior para los mismos meses.

Marcas con las que trabaja

#### **Visualización propia de:**

Acción de la competencia: planes con mayor cobertura, promociones.

Relevamiento verbal con propietarios, encargados, empleados sobre:

#### **Marcha de la venta**

Demandas o requerimientos expresados por los consumidores

## 5.2 APERTURA

**Tabla: 25**  
**Apertura**

La apertura es un comportamiento necesario para dar comienzo al proceso de venta con un nuevo cliente

Este nos permite “romper el hielo inicial que suele existir al comienzo de las visitas de venta

**La apertura incluye:**

Saludo

Presentación personal y de la empresa (en el caso que los interlocutores no se conozcan)

Motivo de la visita (incorporarlo como cliente, promoción)

Solicitud de permiso para hacer preguntas.

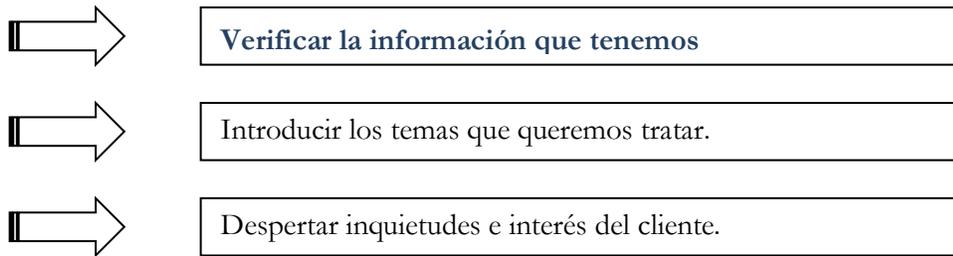
**5.3 INVESTIGACIÓN**

En la etapa de planeamiento analizamos información que permitió fijarnos objetivos.

La presente etapa de Investigación, nos ayuda relevar información para avanzar en el ciclo de ventas y cumplir tanto los objetivos de rutina como los objetivos de desarrollo.

Nos permite, además:

**Tabla: 26**  
**Investigación**

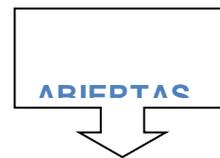


El instrumento que se utiliza para recabar información durante la entrevista con el cliente son las preguntas.

Existen dos tipos de preguntas:



Son aquellas que buscan  
Respuestas acotadas como  
"si o no" o alguna información  
Específica.

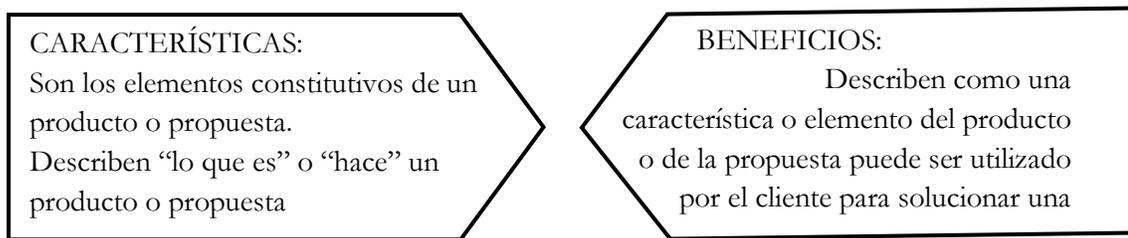


Permiten al cliente explayarse  
y describir problemas,  
necesidades, insatisfacciones  
Opiniones, intereses particulares, etc.

## 5.4 PRESENTACIÓN DE PROPUESTA

En la presente etapa, mencionaremos la propuesta y los beneficios incluidos para el cliente, basándonos en las respuestas de los mismos a las preguntas anteriores.

Antes de continuar debemos conocer dos conceptos importantes de una propuesta efectiva: características y beneficios



Estos beneficios, ¿son en realidad las ventajas que presenta cada atributo del producto en general para cualquier cliente o son los beneficios específicos que estamos presentando a Juan, Pedro o Raúl según las necesidades que cada uno tiene?

### PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Debemos tener en cuenta que los clientes no compran por las características de los productos o propuestas, sino por los beneficios que les reportarán.

### ARGUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE VENTAS

El argumento es una declaración basada en un razonamiento que sirve para demostrar la validez de una propuesta.

Los argumentos pueden tener distintas fundamentaciones:

Fundamentación lógica

Fundamentación práctica o utilitaria

La suma o interacción de más de una fundamentación.

## 5.5 TRATAMIENTO DE OBJECIONES

**Tabla: 27**  
**Objeciones**

Las objeciones son **obstáculos que expresa el cliente y significan un riesgo** para la concreción de los objetivos fijados.

Representan **una carencia de beneficios para el cliente**. No visualiza la utilidad de nuestras propuestas.

Las objeciones implican en la mayoría de los casos, **desventajas reales de una propuesta**.

Se dice que un vendedor debe ser un buen estratega. Frente a cada cliente tiene que “adaptar” los atributos y ventajas que en general presenta el producto para todo el mercado, con los beneficios particulares a ofrecerle a cada cliente. Estos beneficios son los que ha detectado al recolectar información sobre él o al hacer las preguntas y “escuchar”.

Si no se logra la venta, es porque nosotros mismos estamos generando “ruidos” en la comunicación al no detectar correctamente las necesidades y no saber presentar los beneficios esperados.

### **CIERRE O ACUERDO**

La etapa de cierre es la culminación del ciclo de ventas

En realidad el cierre no es un paso, sino una forma de llevar al cliente hacia el compromiso y la acción. Cerrar una venta debe ser una consecuencia natural de lo que se trató profesionalmente en todas y cada una de las etapas anteriores del proceso de venta.

Para que resulte una consecuencia natural, el vendedor deberá tener en cuenta algunos aspectos previos a iniciar el cierre:

Debe asumir que la venta está realizada. Solamente el vendedor podrá definir el momento oportuno y deberá demostrárselo al cliente con su actitud, palabras y hechos.

Debe aplicar la técnica de cierre más apropiada de acuerdo con las circunstancias de cada caso. Esto permitirá obtener la decisión de comprar: desde un simple gesto o SI, hasta la firma de un cheque:

**Cierre Directo:**

Es el método más concreto y expeditivo. Consiste simplemente en hacer la pregunta que conduce directamente al cliente a tomar la decisión de compra.

**Cierre de la Alternativa:**

Este método es sencillo de aplicar y se basa en una pregunta que tiene como respuesta dos alternativas positivas. No importa cuál de las dos elija, cualquiera decidirá la compra.

**Cierre Imaginario:**

Con este tipo de método el cliente debe tomar decisiones que, aparentemente, no lo comprometen debido a la forma en que el vendedor las plantea.

Se practica cuando la decisión de compra no resulta fácil por el tipo de producto que se trata o por las circunstancias que rodean esa decisión.

**Cierre Activo:**

Este método pretende involucrar al cliente con una acción física, de manera tal que al realizarla este correspondiendo afirmativamente a la decisión de compra.

Su utilización también será apropiada en casos que el producto así lo requiera o bajo circunstancias especiales. Será de mucha importancia la actitud que adopte el vendedor y el mensaje que emita para poder generar la acción.

**Cierre de Dificultad:**

Este tipo de método interpone una dificultad en el cierre que, bien guiada, aumentará el deseo de compra del cliente. Se deberá cuidar de no utilizar dificultades absurdas y de evaluar el grado de interés del cliente hasta el momento de cierre.

**6.- INGREDIENTES BASICOS PARA LA VENTA**

- 1.- SONRISA
- 2.- ENTUSIASMO
- 3.- CONTACTO VISUAL

## 7.- 5 PASOS A LA PROMOCIÓN

Este punto es importante para el vendedor, pues siguiendo estos 5 pasos es como se podrá armar el speech de ventas.

- 1.- Introducción
- 2.- Breve Historia
- 3.- Muestra de Mercancía
- 4.- Cierre
- 5.- Extra

### **Motivación al Personal**

El dinero no es lo más importante en la mente de un vendedor.

A un vendedor es más fácil motivarlo haciéndole sentir parte de una familia y de un equipo que hablándole de sus comisiones. Procurando su bienestar emocional y reconociéndole sus méritos y logros pero no solo con demostraciones internas en el local, sino con eventos y momentos que permitan que su familia este con él.

Los bonos no son malos, lo malo es cuando las empresas creen q es la única herramienta de motivación, el dinero mueve pero mueve más si va de la mano con la relación personal del trabajador.

Para esto se ha integrado lo siguiente a la PYME

Reuniones matutinas de preparación de personal donde se desarrollara lo siguiente:

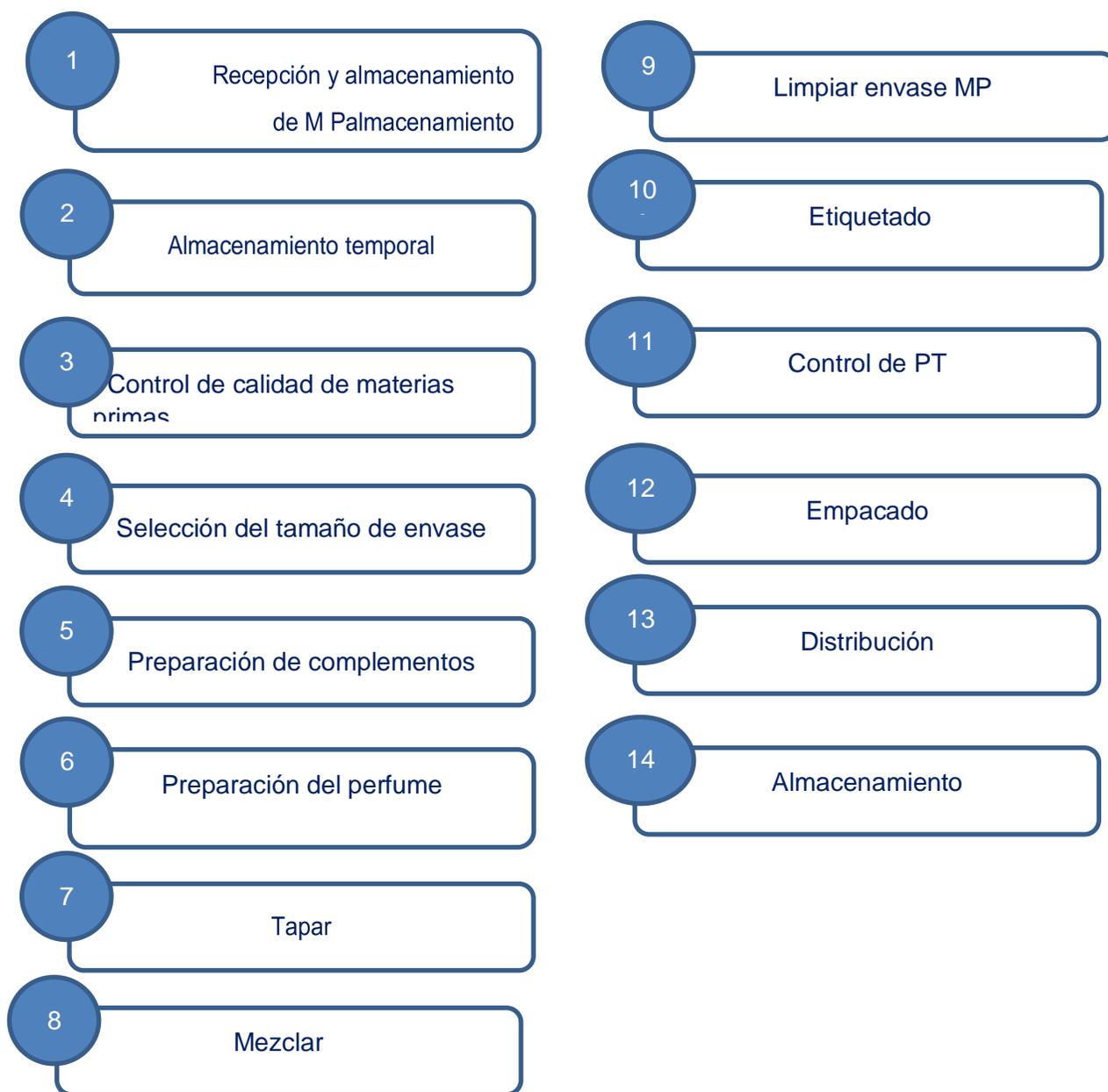
- Planteamiento de objetivos diarios de ventas.
- Establecimiento de lugares de promotoria
- Se armarán los equipos de venta.
- Capacitación de preparación del producto
- Preparación y asesoría en los speech
- Características útiles para la venta
- Dinámicas y juegos de integración

- Se resolverán dudas
- Se crearán lluvias de ideas

Todo esto como actividades principales matutinas, las cuales se ejecutarán todas las mañanas con un aproximado de 1 a 2hr. De preparación.

**Manual de Procedimientos**

**Tabla: 28**  
**Manual de Procedimientos**



Se ha integrado el manual de procedimientos para complementar el proceso de capacitación del personal y que para ellos realizar todas las actividades resulte más sencillo como fase en su preparación, a veces no se puede estar en todo momento con el empleado Nuevo para asegurar su capacitación y de esta manera pueda hacer de manera efectiva sus actividades.

### **Descripción del procedimiento**

#### 1.- Recepción y almacenamiento de M.P

Antes de comenzar con el proceso de producción, se reciben en el local las M.P, y se registran datos y características tales como la procedencia de las mismas, proveedor, cantidad y costo.

#### 2.- Almacenamiento Temporal

Las materias primas se pasan a sitios de almacenamientos hasta ser utilizadas en el proceso, protegiéndolas así del posible deterioro por el clima, humedad, manejo impropio y desuso.

#### 3.- Control de calidad de M.P

Se realiza un análisis de calidad de las materias primas, ya que esto influirá en el producto final.

#### 4.- Selección del tamaño de envase

Para comenzar con la preparación del perfume se elige el tamaño adecuado de venta al público y se pesa en la pequeña báscula, estableciendo su peso estándar.

#### 5.- Preparación de complementos

Consiste en seleccionar el material que se utilizara para la preparación del perfume, como todas las esencias indicadas en la hoja de fórmulas y cantidades.

#### 6.- Preparación del perfume

Una vez seleccionada la materia prima en base a la hoja de fórmulas y cantidades, se comienza a seguir los pasos de la misma, para continuar con la preparación del perfume.

#### 7.- Tapar

Se recorta el atomizador al tamaño del envase, y se coloca sosteniéndolo fuertemente se posiciona en la maquina selladora, se ajusta la medida del envase en la misma y se jala de la palanca para finalizar el sellado. Se retira el envase y se coloca la tapa

8.- Mezclar. Se sostiene bien el envase y se comienza a agitar de una forma lenta hasta que la grasa de la esencia desaparezca del perfume.

#### 9.- Limpieza

Se asegura de limpiar la zona del envase hasta que se retire la suavidad húmeda del frente del envase.

#### 10.- Etiquetado

Se selecciona la etiqueta correspondiente al tamaño del envase y se vuelve a limpiar por encima asegurando el pegamento.

#### 11.- Control de PT

Se registra el producto en la cedula de PT para que se pueda ejecutar el proceso de inventariado.

#### 12.- Empacado

13.- Se coloca el perfume en el empaque

#### 14.- Distribución

Se asegura el registro de PT y se enlista el lugar de distribución de ese producto.

#### 15.- Almacenamiento Temporal

Se coloca el producto en la columna de espera.

### **Perfil de puestos**

El perfil del vendedor es un valioso instrumento de la administración de ventas que describe el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa para su zona de ventas.

Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios.  
y del mercado.

Para ello MIRRA necesita lograr óptimos resultados en el mercado y proyectar una buena imagen, así que el vendedor deberá poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos.

## **Actitudes**

- Compromiso:
- Determinación
- Entusiasmo.
- Paciencia.
- Dinamismo.
- Sinceridad.
- Responsabilidad.
- Coraje.
- Honradez.
- 

## **2. Habilidades**

- Habilidades personales
- Habilidades para las ventas

### **Habilidades Personales:**

- Saber Escuchar.
- Tener Buena Memoria
- Ser Creativo
- Tener Espíritu de Equipo
- Ser Auto disciplinado
- Tener Tacto
- Tener Facilidad de Palabra
- Poseer Empatía
- 

### **Habilidades Para las Ventas**

- Habilidad para encontrar clientes
- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes

- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
- Habilidad para cerrar la venta
- Habilidad para brindar servicios posventa
- Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

### 3. Conocimientos:

- Conocimiento de la empresa
- Conocimiento de los productos y servicios
- Conocimiento del mercado.

### HOE procesos

Aunque los procesos de producción de la PYME no son muy complicados y básicamente lo que se le complica más al personal es la ejecución de la formula, aun así se optó por registrar los procesos en una Hoja de Operación Estándar la cual también ayudará al personal a su preparación interna al momento de integrarse a la empresa y mejorar sus habilidades siguiendo lo establecido.

**Ilustración: 50**  
**HOE**

Hoja de Operación Estándar						
Nombre del Proceso		Número de Parte		Demanda del Cliente		Takt Time (segundos por pieza)
Preparación de perfume				2		114
				Tiempo Neto de Operación en segundos		Trabajo Estándar en Proceso
				227		Fecha
						03-oct-19
Núm.	Descripción del Trabajo	Calidad		Puntos Clave - Hacer, no hacer - Seguridad - Razón	Tiempo	
		Verificar	Medir		Minutos	Segundos
1	atencion al cliente					7
2	buscar la esencia	visual		Establecer un orden adecuado		12
3	mostrarle la esencia	manual				3
4	Organizar el material	manual		Establecer un orden adecuado		45
5	pesar el envase	manual		Programar la balanza		3
6	Agregar la MP al envase	manual				20
7	Cellar la tapa	manual		Asegurar adecuadamente el envase		30
8	Mezclar	manual		Utilizando las porciones exactas		10
9	Empacar	manual				5
0	Entregar	manual				2
1	Registrarla venta	manual				30
2	Acomodar el material	manual				60
Tiempo de Ciclo Manual Total						227

SWIP =

Seguridad =

Calidad =

### **Lay out - anterior**

El lay out es una pieza fundamental en la planificación de la cadena de suministro. Su correcto diseño permitirá, entre otras ventajas, un flujo ordenado y eficiente de productos, equipos y personas.

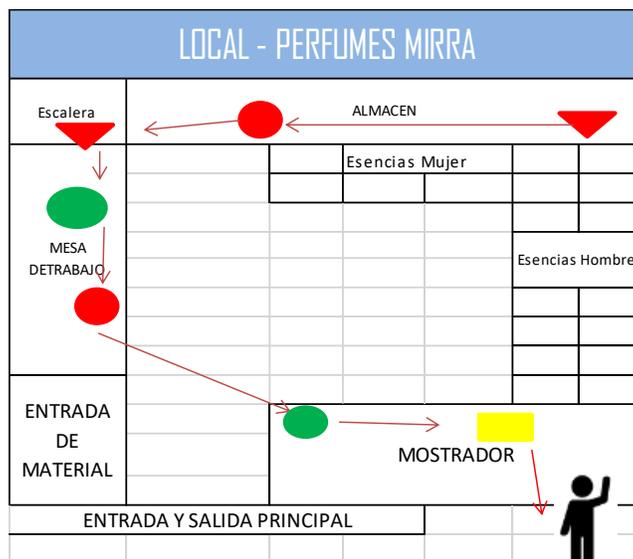
Un diseño incorrecto o mal planificado no utilizará todo el espacio disponible, e incluso puede consumir más espacio del que debería. Idealmente, un diseño efectivo hará un uso inteligente y estrechamente calculado del espacio necesario actual.

El local donde se ubica la PYME es un espacio pequeño, por lo que el ordenen este es indispensable, y llenar con materiales excesivos sin control hace que el lugar se vea descuidado, es por lo que el orden debe realizarse de manera meticulosa para que así se pueda permitir una correcta manipulación de los materiales al momento de preparar el perfume.

Cubriendo con los siguientes puntos:

- Disminuir al mínimo la manipulación de materiales.
- Obtener el máximo índice de rotación de la mercancía.
- Aprovechar de forma eficiente el espacio disponible.
- Facilitar el acceso a la unidad logística almacenada.
- Poseer la máxima flexibilidad para la ubicación de productos.
- Dar facilidades al control de las cantidades almacenadas.

**Ilustración: 51**  
**Lay Out - Anterior**

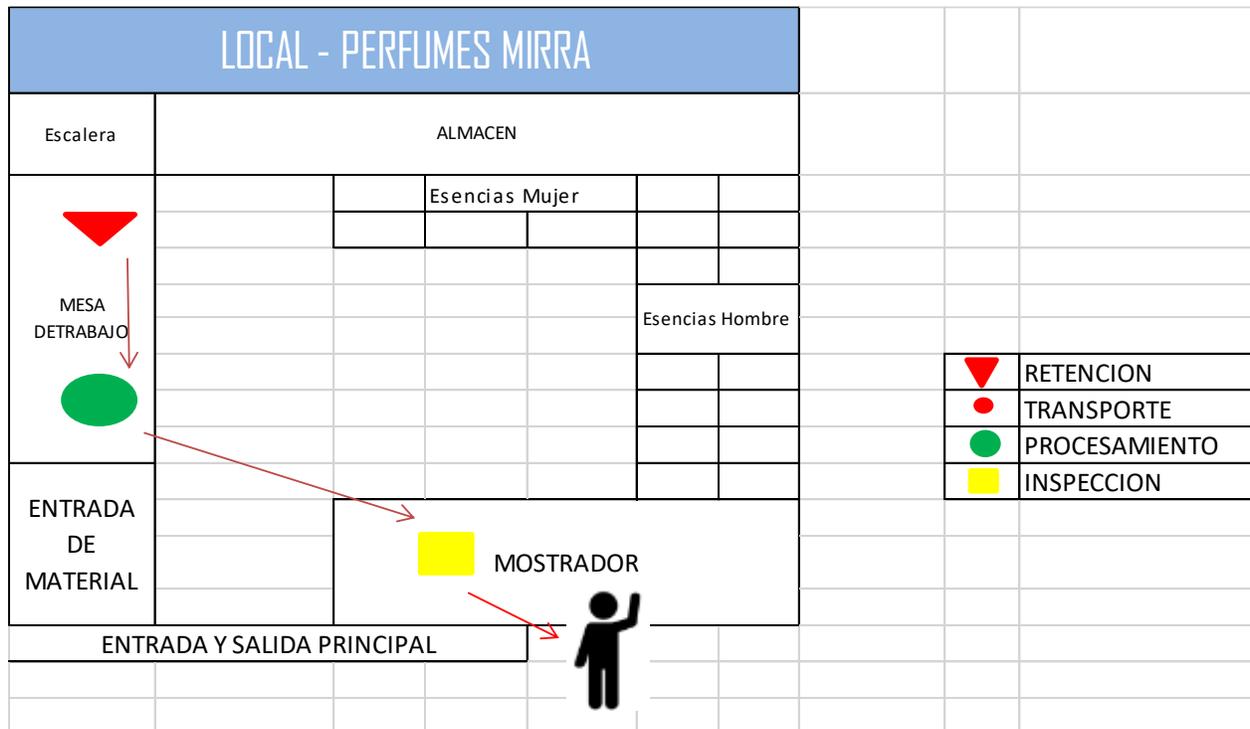


En la primera cédula se puede observar el método de orden que la PYME utilizaba anteriormente, en este se muestran algunas retenciones, y retrasos en la ejecución de los procesos productivos, de qué manera:

- 1.- El material se almacenaba lejos de la zona de trabajo
- 2.- no se dejaba nada al alcance
- 3.- para conseguir los materiales se tenía que hacer el doble de procesos; uno en buscar el material y otro en verificar la calidad, en el mismo momento en el que el cliente estaba frente al vendedor.

## Lay out - mejorado

Ilustración: 52  
Lay Out - Mejorado



Para mantener el orden en el local y permitir que se respete la estructura del lay out se definieron organizadores del material, donde con cajas se estableció el orden de los atomizadores, envases y tapas que se dejarían a la mano, en la mesa de trabajo, dejando espacio suficiente en la parte superior del mueble para ejecutar el trabajo, colocando también la maquina selladora en el mismo lugar y las materias primas, las cuales se colocaron en pequeños recipientes que permiten el orden, y las grandes cantidades se colocaron en el almacén, permitiendo así llevar un mejor control de inventario a su vez, rellenando con tiempo y con calma los recipientes, midiendo por las existencias emergentes y las de almacén.

## Análisis financiero presupuestal

Esta es una de las expresiones financieras del plan operativo de una empresa por un periodo de tiempo determinado, generalmente un año.

El objetivo de su implementación en el proyecto es preparar un plan donde detallen los logros que se quieren obtener durante el periodo respecto a ingresos, gastos y utilidad neta de la PYME.

Logrando crear un plan de acción tanto a corto como a largo plazo.

Que ayude a la PYME a cumplir sus objetivos, e identificar señales de advertencia a tiempo y así transformar el negocio en uno más productivo y rentable para contar con una ventaja competitiva en un mercado desafiante.

### **CALCULO COSTOS**

El objetivo de esta primera cédula es encontrar el precio promedio de mercado del producto y la capacidad de producción.

Para elaborar esta cédula se comenzó por definir las materias primas y materiales utilizados en la preparación del perfume, una vez hecho esto se especificó la columna con el precio por unidad, con las formulas establecidas la cedula nos arroja el pub y el % de utilidad, considerando esta cédula como la estrategia del precio, como tal la PYME no tenía establecido aun el precio estándar, considerando cada MP y material.

Así mismo con el cálculo de costos se pretende tener el control y seguimiento sobre las inversiones realizadas y las salidas de dinero, es por eso que el presupuesto de gastos toma importancia. De esta manera se pudo detallar cada uno de los gastos y disponer de los recursos de la manera más eficiente, para estimarlo fue esencial considerar los siguientes puntos:

Gastos generales, divididos por fijos (agua, luz, nómina etc.) y variables (costos de venta, gastos administrativos).

Proyectos planeados en los que se tiene contemplado realizar inversiones.

Este cálculo por lo general se debe realizar de manera anual, aunque dependiendo de las necesidades de la PYME se estará realizando de manera semestral para poder

monitorear y controlar los gastos de manera más eficiente, esto con el fin de priorizar y evaluar los efectos que generan a la PYME.

Con su aplicación también se pudo pronosticar el flujo de efectivo de la PYME. Ya que planifica el uso más eficiente del efectivo con que cuenta la PYME buscando mantener saldos cercanos a las necesidades de dinero que requiere la misma para su correcta operación.

Esta planeación ayuda a evitar que se ponga en peligro el cumplimiento de las obligaciones de la empresa hacia sus proveedores, acreedores y personal o que por el contrario, exista efectivo ocioso que no esté generando ganancia alguna.

**Ilustración: 53**  
**Calculo de costos**

CALCULO DE COSTOS					
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	CU MP	TOTAL	OBSERVACIONES
ESENCIAS	GRAMOS	15	\$1.10	\$ 16.5	
FEROMONAS	GRAMOS	1	\$0.50	\$ 0.5	
ENVASE	PIEZAS	1	\$7.00	\$ 7.0	
ATOMIZADOR	PIEZAS	1	\$3.00	\$ 3.0	
TAPA	PIEZAS	1	\$3.00	\$ 3.0	
FIJADOR	GRAMOS	1	\$0.50	\$ 0.5	
PERFUMOL	MILILITROS	55	\$0.04	\$ 2.2	
EMPAQUE	UNIDAD	1	\$1.00	\$ 1.0	
				\$ 33.70	
			UNIDADES	1	
			CVU	\$ 33.70	

MANO DE OBRA DIRECTA												
MAQUINARIA	OPERADOR	TURNO	OPERADORES TOTALES	SUELDO SEMANAL	PRESTACIONES 25%	SUELDO POR OPERADOR	SUELDO DIARIO	HORAS TURNO	HORAS HOMBRE	UNIDADES PRODUCIDAS POR HORA	MO POR UNIDAD	SUELDO MENSUAL DE TOTAL DE OPERADORES
BASCULA, ETIQUETADORA Y SELLADORA	1	1	1	\$1,100.00	\$275.00	\$1,375.00	275.00	6	45.83	10	4.583	\$8,360.00
			1	\$1,100.00	\$4,400.00				45.83		4.58	\$8,360.00

UNIDADES PRODUCIDAS					
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD DIARIA	HORAS TOTALES TRABAJADAS	UNIDADES PRODUCIDAS POR HORA	CANTIDAD MENSUAL
PERFUMES	LOTE	60	6	10	1200
					12000.0

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
CONCEPTO	MONTO
ENERGIA ELECTRICA	0
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	0
AGUA POTABLE	0
RENTA	2000
<b>TOTAL GIF</b>	<b>\$ 2,000</b>
<b>GIF POR UNIDAD</b>	<b>\$ 1.67</b>

<b>COSTO POR UNIDAD (MATERIA PRIMA, MO, GIF, UNITARIO)</b>	<b>Cvu</b>	<b>\$ 39.95</b>	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION, PORCENTAJE DE UTILIDAD DESEADA</b>		225%	
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>Pvu</b>	<b>\$ 129.84</b>	<b>\$ 130.00</b>
		\$ 0.43	
		\$ 21.64	

GASTOS DE OPERACIÓN O COSTOS FIJOS			
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			
<b>SUELDOS</b>		<b>MENSUAL</b>	
Socios		<b>APORTACION</b>	\$1,000,000
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 4,000.00		
GERENTE DE PRODUCCION	\$ 4,400.00		
Arrendamiento	\$ 2,000.00		
Telefono e internet	\$ 1,500.00		
Papeleria	\$ 1,000.00		
Fletes	\$ 500.00		
<b>TOTAL 1</b>	<b>\$13,400.00</b>		

GASTO DE VENTA	
Sueldo vendedor	\$6,000.00
Publicidad	\$1,000.00
Fletes	\$500.00
<b>TOTAL 2</b>	<b>\$7,500.00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS DE OPERACION</b>	<b>\$20,900.00</b>

La integración del punto de equilibrio permitió determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales como herramienta estratégica clave para determinar la solvencia del negocio y su nivel de rentabilidad.

**Ilustración: 54**  
**Punto de Equilibrio**

<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$100,000.00</b>								
<b>DIFERENCIA ENTRE EL CAPITAL SOCIAL E INVERSION</b>	<b>-\$52,733.00</b>								
<b>TOTAL DE INVERSION NECESARIA CON FONDOS EXTERNOS</b>	<b>\$0.00</b>								
						<b>TOTAL</b>			
						\$0.00	Cedula AF		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						\$ 23,970.00	Costo variable unitario por produccion mensual		
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$39.950					\$ 2,397.00	Sobre el capital de trabajo		
<b>PRECIO DE VENTA</b>	\$129.84					\$20,900.00	Gastos de administracion y de venta		
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	\$89.89					<b>\$47,267.00</b>			
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$20,900.00								
<b>GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACION CREDITO</b>	\$0.00								
<b>PE OPERATIVO (CF /MC)</b>	\$233								
<b>PE FINANCIERO ((CF+CIF)/MC)</b>	\$233								
<b>Presupuesto de produccion (unidades)</b>	<b>\$ 1,200.00</b>								

## PRESUPUESTOS

La planeación financiera a través de un presupuesto da a la PYME un funcionamiento más ordenado al aprovechar las oportunidades y recursos financieros, prevé de las necesidades de dinero con anterioridad y prioriza su aplicación buscando la mayor rentabilidad. El cuál se programa con un estándar de tiempo determinado comenzando desde el 2020 para tener un año completo de ejecución y comparación.

**Ilustración: 55**  
**Presupuestos**

PRESUPUESTO OPERATIVO ( CEDULAS PRESUPUESTALES)														
CEDULA DE VTAS														
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV.	DIC.	ACUMULADO	
NO. ARTICULOS	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 14,400
PRECIO DE VTA	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	
<b>TOTAL</b>	<b>\$156,000</b>	<b>\$1,872,000</b>												
CEDULA DE COSTO DE VTAS														
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV.	DIC.	ACUMULADO	
NO. ARTICULOS	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400	
COSTO UNITARIO	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	\$ 39.95	
<b>TOTAL</b>	<b>\$47,940</b>	<b>\$575,280</b>												

CEDULA PRESUPUESTAL: GASTOS DE ADMON													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	
GERENTE DE PRODUCCION	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	\$4,400.00	
Arrendamiento	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	
Telefono e internet	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	
Papeleria	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	
Fletes	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
<b>TOTAL 1</b>	<b>\$13,400.00</b>												
GASTOS DE VTA													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Sueldo vendedor	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	
Publicidad	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	
Fletes	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,500.00</b>												
CEDULA PRESUPUESTAL: OTROS GASTOS													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
RESERVA 1%	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	\$1,560	
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,560</b>												
CEDULA PRESUPUESTAL: DEPRECIACIONES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
DEPRECIACIONES GENERALES	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	\$473	
<b>TOTAL</b>	<b>\$473</b>												
CEDULA PRESUPUESTAL: CUENTAS POR COBRAR													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
CONTADO 70%	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$124,800	
CREDITO: 30% A 30 DIAS		\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	\$31,200	
<b>TOTAL</b>	<b>\$124,800</b>	<b>\$156,000</b>											
CEDULA PRESUPUESTAL: CUENTAS POR PAGAR													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
CONTADO 60%	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	\$28,764	
CREDITO: 40% 30 DIAS		\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	\$19,176	
<b>TOTAL</b>	<b>\$28,764</b>	<b>\$47,940</b>											

## ESTADOS FINANCIEROS PREFORMA

La función de estos estados es que contienen, en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran en la PYME.

Los cuales se prepararon bajo los principios de contabilidad: los que identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros, que incluyen los principios de realización y periodo contable del negocio.

**Ilustración: 56**  
**Estados financieros preforma**

PERFUMES MIRRA														
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	ACUMULADO	PORCENTAJE INTEGRAL
VENTAS	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 1,872,000.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 47,940.00	\$ 575,280.00	30.73%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 108,060.00	\$ 1,296,720.00	69.27%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 21,372.70	\$ 256,472.40	13.70%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 160,800.00	8.59%
GASTOS DE VENTA	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 90,000.00	4.81%
DEPRECIACIONES	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 472.70	\$ 5,672.40	0.30%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 1,040,247.60	55.57%
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>UTILIDAD FINANCIERA</b>	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 86,687.30	\$ 1,040,247.60	55.57%
OTROS PRODUCTOS O INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
OTROS GASTOS	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 18,720.00	1.00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 85,127.30	\$ 1,021,527.60	54.57%
IMPUESTOS	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 408,611.04	21.83%
ISR (30%)	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 25,538.19	\$ 306,458.28	16.37%
PTU (10%)	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 8,512.73	\$ 102,152.76	5.46%
<b>UTILIDAD PROYECTADA</b>	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 51,076.38	\$ 612,916.56	32.74%

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	ACUMULADO	
EFFECTIVO INICIAL (SALDO INICIAL)	\$ -	\$ 73,576.00	\$ 125,125.08	\$ 176,674.16	\$ 228,223.24	\$ 279,772.32	\$ 331,321.40	\$ 382,870.48	\$ 434,419.56	\$ 485,968.64	\$ 537,517.72	\$ 589,066.80	\$ -	
<b>INGRESOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
VENTAS DE EFECTIVO	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 124,800.00	\$ 1,497,600.00	81.36%
VENTAS DE CREDITO (COBRANZA)	\$ -	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00	\$ 343,200.00	18.64%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 124,800.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 1,840,800.00	100.00%
<b>EGRESOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
CUENTAS POR PAGAR EFECTIVO	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 28,764.00	\$ 345,168.00	18.75%
CUENTAS POR PAGAR CREDITO	\$ -	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 19,176.00	\$ 210,936.00	11.46%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 20,900.00	\$ 250,800.00	13.62%
GASTOS DE VENTA	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 90,000.00	4.89%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 13,400.00	\$ 160,800.00	8.74%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
OTROS GASTOS	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 18,720.00	1.02%
AMORTIZACION DE CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
IMPUESTOS	\$ -	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 34,050.92	\$ 374,560.12	20.35%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 51,224.00	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 104,450.92	\$ 1,200,184.12	65.20%
<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL MES</b>	\$ 73,576.00	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 51,549.08	\$ 640,615.88	34.80%
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO</b>	\$ 73,576.00	\$ 125,125.08	\$ 176,674.16	\$ 228,223.24	\$ 279,772.32	\$ 331,321.40	\$ 382,870.48	\$ 434,419.56	\$ 485,968.64	\$ 537,517.72	\$ 589,066.80	\$ 640,615.88	\$ 640,615.88	34.80%

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

El análisis básicamente se utiliza como auxiliar en las tomas de decisiones de futuras inversiones, si estas son viables o no, y así vez se considera una proyección y una comparación entre 3 escenarios más comunes en los análisis financieros, considerando uno como el optimista, el de la mejora aplicada y el pesimista, este tipo de comparaciones ha servido a la PYME para saber cómo continuar y no permitir desviaciones en los recursos, además de comprender de la administración financiera considerando desde los elementos más pequeños hasta los más peligrosos.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Pesimista: Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Probable: Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista: Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Se ha integrado como parte del análisis financiero, considerando las futuras inversiones, en cuanto a publicidad y a un posible mayor alcance de mercado.

**Ilustración: 57**  
**Análisis de sensibilidad**

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD - PERFUMES MIRRA</b>					
			<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>ESCENARIO MEJORADO</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>
<b>VENTAS</b>					
	UNIDADES		14400.00	14400.00	7200.00
	VOLUMEN		\$1,872,000.00	\$1,872,000.00	\$244,800.00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	PEO		0.00	232.51	4016.52
	PEF		0.00	232.51	4445.98

**Ilustración: 58**  
**Estados Financieros**

<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>					
	VENTAS		\$ 1,872,000.00	\$ 1,872,000.00	\$ 2,937,600.00
	COSTO DE VENTAS		\$ 575,280.00	\$ 575,280.00	\$ 1,364,556.00
	UTILIDAD BRUTA		\$ 1,296,720.00	\$ 1,296,720.00	\$ 1,573,044.00
	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 256,472.40	\$ 256,472.40	\$ 916,532.20
	GASTOS ADMIN		\$ 160,800.00	\$ 160,800.00	\$ 581,400.00
	GASTOS VTAS		\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 294,000.00
	DEPRECIACIONES		\$ 5,672.40	\$ 5,672.40	\$ 41,132.20
	UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 1,040,247.60	\$ 1,040,247.60	\$ 656,511.80
	PRODUCTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -
	GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ 35,381.99
	UTILIDAD FINANCIERA		\$ 1,040,247.60	\$ 1,040,247.60	\$ 621,129.81
	OTROS PRODUCTOS O INGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -
	OTROS GASTOS		\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 29,376.00
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1,021,527.60	\$ 1,021,527.60	\$ 591,753.81
	IMPUESTOS		\$ 408,611.04	\$ 408,611.04	\$ 236,701.52
	ISR (30%)		\$ 306,458.28	\$ 306,458.28	\$ 177,526.14
	PTU (10%)		\$ 102,152.76	\$ 102,152.76	\$ 59,175.38
	UTILIDAD PROYECTADA		\$ 612,916.56	\$ 612,916.56	\$ 355,052.29
	EFFECTIVO INICIAL		\$ -	\$ -	\$ -
	INGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -
	VENTAS DE EFFECTIVO		\$ 1,497,600.00	\$ 1,497,600.00	\$ 2,350,080.00
	VENTAS DE CREDITO		\$ 343,200.00	\$ 343,200.00	\$ 538,560.00
	TOTAL INGRESOS		\$ 1,840,800.00	\$ 1,840,800.00	\$ 2,888,640.00
	EGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -
	CUENTAS POR PAGAR EFFECTIVO		\$ 345,168.00	\$ 345,168.00	\$ 818,733.60
	CUENTAS POR PAGAR CREDITO		\$ 210,936.00	\$ 210,936.00	\$ 500,337.20
	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 250,800.00	\$ 250,800.00	\$ 875,400.00
	GASTOS DE VENTA		\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 294,000.00
	GASTOS ADMINISTRACION		\$ 160,800.00	\$ 160,800.00	\$ 581,400.00
	GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ 35,381.99
	OTROS GASTOS		\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 29,376.00
	AMORTIZACION DE CREDITO		\$ -	\$ -	\$ 52,556.89
	IMPUESTOS		\$ 374,560.12	\$ 374,560.12	\$ 216,812.32
	TOTAL EGRESOS		\$ 1,200,184.12	\$ 1,200,184.12	\$ 2,528,598.00
	FLUJO DE EFFECTIVO DEL MES		\$ 640,615.88	\$ 640,615.88	\$ 360,042.00
	FLUJO DE EFFECTIVO ACUMULADO		\$ 640,615.88	\$ 640,615.88	\$ 360,042.00

## **Sistema de inventario en Excel**

Otra de las estrategias fue incluir un sistema de inventario ejecutándolo desde Excel, ya que este cuenta con muchas herramientas auxiliares para los inventarios.

Ayudando a cumplir el objetivo de planificación y control de materiales y productos que se emplean en la PYME.

Este sistema se ha integrado de manera automatizada.

La estrategia además de elaborar una base de cedulas en Excel consta de una manipulación en el mismo a base de macros, las cuales permiten un registro sencillo para cualquier persona que ayude al inventario, la idea es registrar al momento de pedir la MP, una vez recibida y antes de la salida del PT.

El formato además cuenta con una serie de fórmulas que ayudan a marcar en rojo y definir los stocks mínimos y máximos, marcando con alertas de color la urgencia de compras, de esta manera todo el sistema se planifica correctamente y evita la larga ausencia de material.

Con las bases de datos que se van almacenando en el mismo se puede graficar directamente de una manera más coordinada y así valorar los productos más vendidos del negocio.

Además de incluir los datos de los proveedores como comparación de calidad y precio. La función es disminuir el re trabajo del local, eficiente los procesos y mejorar la calidad de administración interna, de esta manera el trabajo deja de ser saturado y el enfoque cambia de rumbo hacia la planificación de las ventas, que es en lo se considera un mayor grado de importancia.

## REGISTRO DE INVENTARIO ANTERIOR

Esta es una muestra de cómo registraban anteriormente las MP, lo cual refleja que muy complicado a simple vista hacer una comparación de productos.

**Ilustración: 59**  
**Inventario Anterior**

INVENTARIO MERCANCIA		ago-19					
ENVASE	MILILITROS	CANTIDAD	TAPAS	CANTIDAD	ATOMIZADOR	CANTIDAD	ETIQUETAS
PROYECTO C	30	0	CUADRADA	83	BLANCO	86	200
YOGA SELLO	60	46	REDONDA	57	NEGRO	88	
YOGA ROSCA	60	95	NEGRA GRANDE	20	METALICO	177	
IVONE AZUL	60	34	ROSA GRANDE	59			19
IVONE ROSA	60	12	ROSA	30			
IVONE SELLO	60	41	MET/SELLO	20			
VAMPIRE NEGRO	60	50	MET/ROSCA	74			18
VAMPIRE SELLO	60	40					
AMBAR	500	12					0
CORCHOS		10					
ALCOHOL	770	9					
FIJADOR		2					
FEROMONA MASC.		1					
FEROMONA FEMEN.		1					

## REGISTRO DE INVENTARIO MEJORADO

**Ilustración: 60**  
**Inventario Mejorado**

The screenshot shows a software window titled 'REGISTRO DE INVENTARIO'. At the top, there are buttons for 'RESUMEN', 'DATOS', and 'GUARDAR'. Below this is a sub-section titled 'REGISTRO DE COMPLEMENTOS' which contains a table with the following structure:

NOMBRE DE PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FECHA DE REGISTRO	ZONA

At the bottom of the window, there is a navigation bar with tabs for 'INVENTARIO INICIAL', 'MP', 'REGISTRO MP', 'MATERIALES', and 'REGISTRO MATERIALES'.

# REGISTRO DE INVENTARIO

RESUMEN

DATOS

GUARDAR

## REGISTRO DE COMPLEMENTOS

NOMBRE DE PRODUCTO		CANTIDAD	
TIPO DE PRODUCTO		UNIDAD DE MEDIDA	
ESPECIFICACIÓN		FECHA DE REGISTRO	26/11/2019
CÓDIGO			
PROVEEDOR			

## PERFUMES MIRRA

### REGISTRO DE INVENTARIOS

REGISTRO

INDICADORES DE COMPRA

CODIGO	IDENT.	TIPO DE MP	NOMBRE DE LA MP	DIA	MES	AÑO	PROVEEDOR	CANTIDAD TOTAL EXISTENTE	UNIDAD DE MEDIDA	STOCK MINIMO	STOCK MAXIMO	URGENTE COMPRA
1056	M	ESENCIA	C212 VIP	02	01	2019	MOISES	150	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1063	M	ESENCIA	CPERRY ELLIS MEN	02	01	2019	MOISES	170	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1081	M	ESENCIA	CPERRY ELLIS 18	02	01	2019	MOISES	22	GRAMOS	50	200	COMPRAR
1087	M	ESENCIA	CHERRERA FOR MEN	02	01	2019	MOISES	38	GRAMOS	50	200	COMPRAR
1089	M	ESENCIA	C360	02	01	2019	MOISES	50	GRAMOS	50	200	COMPRAR
1096	H	ESENCIA	C360 RED	02	01	2019	MOISES	200	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1116	H	ESENCIA	CPOLO SPORT	02	01	2019	MOISES	220	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1144	H	PERFUMOL	PERFUMOL	02	01	2019	MOISES	300	LITROS	100	500	ESTABLE
1145	H	ESENCIA	CDRAKAR	02	01	2019	MOISES	150	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1147	H	ESENCIA	CARAMIS	02	01	2019	MOISES	100	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1157	M	ESENCIA	CTED LAPIDUS	02	01	2019	MOISES	200	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1158	H	ESENCIA	CANTEUS	02	01	2019	MOISES	75	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1159	M	ESENCIA	CAZZARO	02	01	2019	MOISES	38	GRAMOS	50	200	COMPRAR
1162	H	ESENCIA	CCROME	02	01	2019	MOISES	50	GRAMOS	50	200	COMPRAR
1163	M	ESENCIA	CCK ONE	02	01	2019	MOISES	200	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1171	H	ESENCIA	CCOOL WATER	02	01	2019	MOISES	220	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1173	H	ESENCIA	CDOLCE & GABANA	02	01	2019	JASS	180	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1186	H	ESENCIA	CETERNITY	02	01	2019	JASS	150	GRAMOS	50	200	ESTABLE
1208	H	ESENCIA	CFERRARI RACING	02	01	2019	JASS	100	GRAMOS	50	200	ESTABLE

# REGISTRO DE INVENTARIO

RESUMEN

DATOS

GUARDAR

## REGISTRO DE COMPLEMENTOS

NOMBRE DE PRODUCTO		CANTIDAD	
TIPO DE PRODUCTO		UNIDAD DE MEDIDA	
ESPECIFICACIÓN		FECHA DE REGISTRO	26/11/2019
CÓDIGO			
PROVEEDOR			

## PERFUMES MIRRA

### REGISTRO DE INVENTARIOS

REGISTRO

### INDICADORES DE COMPRA

CÓDIGP	IDENT.	TIPO DE MP	NOMBRE DE LA MP	DIA	MES	AÑO	PROVEEDOR	CANTIDAD TOTAL EXISTENTE	UNIDAD DE MEDIDA	STOCK MINIMO	STOCK MAXIMO	URGENTE COMPRA
E1012	E	ENVASE	PROYECTO C	02	01	2019	MOISES	50	60	30	70	ESTABLE
E1013	E	ENVASE	YOGA	02	01	2019	MOISES	75	60	30	70	ESTABLE
E1014	E	ENVASE	YOGA	02	01	2019	MOISES	50	60	30	70	COMPRAR
E1015	E	ENVASE	IVONE	02	01	2019	MOISES	5	60	30	70	COMPRAR
E1016	E	ENVASE	IVONE	02	01	2019	MOISES	50	60	30	70	COMPRAR
E1017	E	ENVASE	IVONE	02	01	2019	MOISES	5	60	30	70	COMPRAR
E1018	E	ENVASE	IVONE	02	01	2019	MOISES	50	60	30	70	ESTABLE
E1019	E	ENVASE	ENVASE CURVE	02	01	2019	MOISES	50	60	30	70	ESTABLE
E1020	E	ENVASE	VAMPIRE	02	01	2019	MOISES	75	60	30	70	ESTABLE
E1021	E	ENVASE	VAMPIRE	2	9	43668	MOISES	10	30	30	70	COMPRAR
E1022	E	ENVASE	VAMPIRE	02	01	2019	MOISES	70	31	30	70	ESTABLE
E1023	E	ENVASE	VAMPIRE	2	9	43668	MOISES	10	32	30	70	COMPRAR
E1024	E	ENVASE	CAZZARO	02	01	2019	MOISES	33	33	30	70	COMPRAR
E1025	E	ENVASE	CCROME	02	01	2019	MOISES	32	34	30	70	COMPRAR
E1026	E	ENVASE	CCK ONE	02	01	2019	MOISES	31	35	30	70	ESTABLE
E1027	E	ENVASE	CCOOL WATER	02	01	2019	MOISES	29	36	30	70	COMPRAR
E1028	E	ENVASE	CDOLCE & GABANA	02	01	2019	JASS	28	37	30	70	COMPRAR

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

### **14. Conclusiones del Proyecto**

En el desarrollo del trabajo se plantearon objetivos, en donde se plasmaron los resultados parciales y el resultado final esperado. Una vez concluida la investigación y analizada la información resultante se procedió a elaborar el plan estratégico para Perfumes MIRRA, por consiguiente se considera que los objetivos inicialmente establecidos fueron logrados.

La metodología mediante la cual se logró cumplir con los objetivos del proyecto consistió en tres etapas básicas: Aplicación del modelo HOSING, Diseño de estrategias y la Aplicación de estrategias.

La conclusión de la investigación le permitirá a la empresa contar con un plan específico que la encamine a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización.

Al implementarse la propuesta de plan estratégico y una vez evaluada su implementación, este contribuirá a mejorar significativamente la gestión de Perfumes MIRRA.

La metodología de planeación estratégica permite diseñar planes específicos para una empresa en particular, la base está en elegir el modelo más apropiado. Los planes resultantes de un proceso de planeación estratégica corresponden al análisis de los entornos, tanto interno como externo, en que la empresa se desenvuelve, dichos ambientes son estudiados y analizados en tiempos específicos para definir las perspectivas futuras en las que la empresa deberá lograr sus objetivos.

Por consiguiente el plan se convierte en un documento estático una vez transcurrido el tiempo considerado para su ejecución.

## **Recomendaciones**

Es recomendable que para cada periodo de resultados se elabore un plan estratégico correspondiente.

El plan estratégico no es un documento definitivo, sino por el contrario es un documento susceptible de revisión con fines de mejorar.

En virtud de que el plan estratégico se enfoca a largo plazo es recomendable dar seguimiento a los resultados que a través de la implementación del plan se vayan logrando, esto permitirá hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales.

El plan estratégico es considerado el principal instrumento de gestión de la empresa por lo que es importante atender las líneas de acción para asegurar el impacto de las estrategias planteadas.

El enfoque estratégico implica la elaboración de planes operativos para su puesta en marcha, es decir se deben establecer las metas a corto plazo para el periodo de tiempo del plan estratégico, por consiguiente la organización deberá establecerlos al momento de implementar el plan, asegurándose de verificar si existe algún cambio en el comportamiento de los factores claves de éxito. El plan estratégico requiere de ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro que se pretende alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección.

Para que la propuesta presentada como resultado de este trabajo de investigación se convierta verdaderamente en un instrumento de gestión y administración es necesario que el actuar de todos los niveles de la estructura orgánica se rijan por la misión para garantizar que se generan las condiciones necesarias que verdaderamente impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la empresa en el largo plazo.

### **Experiencia personal profesional adquirida**

Personalmente considero que los objetivos se cumplieron satisfactoriamente, y debido a que la empresa se comprometió y participo notablemente en los cambios, el trabajo pudo hacerse de una manera más satisfactoria y bien ejecutada.

Realmente se trabajó en equipo y las ganas que tiene la PYME por crecer reforzaron todo lo que se investigó y así mismo mis conocimientos.

Pero también mediante la elaboración de dicha investigación me pude percatar que trabajar con personas es una tarea que requiere mucho de ambas partes para poder ejecutar los cambios, debido a que una parte del personal se involucraba correctamente le costaba generar ciertos cambios, e incluso pude observar como una persona decidió retirarse cuando se le capacito para la venta, siendo que esta sería una mejor oportunidad de crecimiento para ella.

A veces creo que nos conformamos demasiado con cosas simples y olvidamos simplemente no nos permitimos explorar nuevos objetivos que nos darán conocimientos más amplios y a su vez mejores resultados económicos, y decidimos solo decirle no al cambio.

Pero aun así el resto mostro gran entusiasmo que facilito los cambios en la PYME.

## ***CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS***

### **15. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.**

Las competencias desarrolladas personalmente en la elaboración de este proyecto en la PYME Perfumes MIRRA, son las siguientes;

**Compromiso Ético (valores).** La honestidad y principalmente el compromiso han sido esenciales para el desarrollo del proyecto, ya que se dio el acceso al proceso, a la información y datos de la empresa. Desde el primer hasta el último día fueron aplicados y también se fueron adquiriendo nuevos, logrando así una estancia satisfactoria.

**Trabajo en equipo.** Esta competencia fue esencial para poder lograr el proyecto, y más aún el estar físicamente trabajando en el área encargada de este proceso, se requirió desarrollarla de la mejor manera aprendiendo lo mejor de cada compañero.

**Capacidad Crítica y Autocrítica.** Se desarrolló poco a poco, cuando se presentaban situaciones que requerían solución, para ello fue necesario enfocarse en la necesidad de la empresa buscando diferentes alternativas, dejando de lado lo personal.

**Comunicación oral y escrita.** Fue muy indispensable la comunicación para lograr este proyecto. Básicamente constaba de tener buena relación tanto personal como de trabajo para poder obtener la información y explicar la misma, de igual manera de forma escrita.

**Capacidad de Aprender.** Durante la estancia de residencias no solo se elaboró el proyecto, sino que, al estar dentro, se brindó la oportunidad de conocer un poco de cada proceso que se realiza.

**Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.** Al adquirir nuevos conocimientos se puso en práctica para con ello poder realizar las actividades necesarias para el cumplimiento del proyecto de una manera más eficiente.

**Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.** Al tener un cambio en el proceso del proyecto llevado a cabo, se me presento la oportunidad de saberme adaptar de cómo se manejaba antes a cómo debía ser aplicado, gracias a ello tuve la experiencia de saber cómo reaccionar y con ello aprender saber adaptarme después.

Se conoce y valora así mismo, aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.

- Aprende por iniciativa e interés propio.
- Mantiene una actitud tolerable y respetuosa ante creencias, valores e ideas distintas a su persona.
- Elige y practica estilos de vida saludable.
- Propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
- Participa y colabora de manera efectiva en equipo

Desarrolla y aplica habilidades comunicativas que le permiten desenvolverse en diferentes contextos y situaciones cotidianas.

Analiza y propone soluciones a problemas de su vida cotidiana en el campo académico y laboral.

## **CAPITULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **16. Fuentes de información**

Rodríguez Valencia Joaquín, (2010), Administración de pequeñas y medianas empresas, Sexta edición, Cengage Learning Editores, S.A.

Steiner George A., (1998), ¿Qué es la Planeación Estratégica?, Steiner George A., Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, una guía paso a paso, Tercera reimpresión, CECSA, México.

D'Alessio Ipinza Fernando, (2008), El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Primera edición, Ed. Prentice Hall. México. Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Eppen, G. D. (2006), Investigación de operaciones en la ciencia administrativa, Quinta edición, Ed. Prentice Hall. México.

Francés Antonio, (2006), Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral, Primera edición, México, Pearson Educación de México, S.A de C.V

Johnson Gerry; Sholes Kevan, (2001), Dirección Estratégica, Quinta Edición, Madrid, Pearson Educación, S.A, Madrid.

Maldonado Hernández Stephanie Judith, (2010), Tesis: "Propuesta de modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño de las MIPYMES", Instituto Politécnico Nacional, .México, D.F.

Mintzberg, H., (1993), El proceso estratégico, Ed. Prentice Hall, México.

Rodríguez Valencia Joaquín (2005), Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta edición., México.

Betancourt tang, j.r.: (2006) gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma edición electrónica gratuita. en [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

Dinero e imagen. (25 agosto 2019). ¿porque fracasan las pymes en méxico?. de excélsior sitio web: <https://www.dineroenimagen.com/2017-08-25/90209#view-3>

[http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema\\_de\\_inventario.html](http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema_de_inventario.html)

<https://www.100negocios.com/estrategias-para-vender>

<https://blog.corponet.com.mx/manejo-de-presupuestos-con-sap-business-one>

<https://www.universidadviu.com/plan-de-ventas-1-ejemplo-y-7-pasos/>

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1665-11462006000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1665-11462006000200002)

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

<https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/cual-es-el-objetivo-del-analisis-financiero>.

<http://www.cuentame.inegi.org.mx/ags/>

**CAPÍTULO 9: ANEXOS**

**17. Anexos**