

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION  
ESTRATEGICA APLICADA A UNA INDUSTRIA  
TEXTIL GUATEMALTECA EN EXPANSION VERTICAL

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION  
ESTRATEGICA APLICADA A UNA INDUSTRIA  
TEXTIL GUATEMALTECA EN EXPANSION VERTICAL**

**MARTIN ESTUARDO ARGUETA RAMIREZ**

Trabajo de graduación presentado para optar  
al grado académico de

**LICENCIADO EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

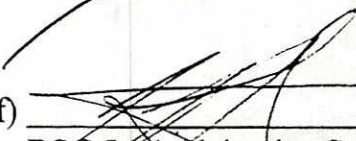
**BIBLIOTECA  
DE LA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

Guatemala


1997

Vo. Bo.:

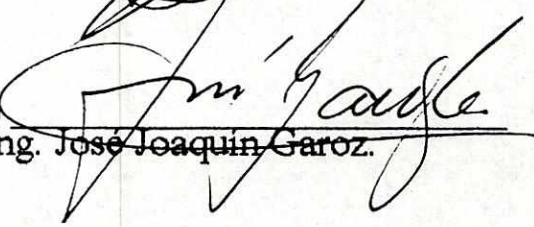
(f)   
Ingeniero Renato Antonio Cáceres C.  
Asesor

(f)   
BSC José Alejandro Ceballos C.  
Asesor

Tribunal:

(f)   
~~Ing. Renato Antonio Cáceres C.~~

(f)   
~~Lic. Romeo Eduardo Campos Sánchez~~

(f)   
Ing. José Joaquín Garoz.

Fecha de Aprobación: 27 de octubre de 1997.-

## DEDICATORIA

Acto que dedico:

A Dios y María Auxiliadora

A Mis padres

Martín y María Marta

A Mis abuelos

Héctor, Eduardo y Graciela

A Mis tíos y primos

A Paola

A Mis amigos

# INDICE

	Páginas
I. INTRODUCCION	1
II. LA PLANEACION	
A. Jerarquía de la Planeación	3
1. La Misión	4
2. Políticas y Reglas	5
3. Objetivos	6
4. Estrategias	6
5. Programas	6
6. Presupuestos	7
B. Proceso de la Planeación Estratégica Aplicada	7
III. EXPANSION VERTICAL	
A. Opciones de Expansión	9
B. Implicaciones Estratégicas de la Expansión Vertical	9
IV. GLOBALIZACION	
A. Panorama General de la Globalización	11
V. PROPUESTA DE UN MODELO	
A. Pasos en la Planeación Estratégica	15
B. Comentarios sobre cada paso	16
VI. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO	
A. Antecedentes de la Empresa	24
B. Misión	26
C. Definición de Metas	26
1. Hechos	26
2. Supuestos	27
3. Metas	27
D. Factores Internos	28
1. Fortalezas y Debilidades	
a. Mercadeo	28
b. Posición Financiera	29
c. Producción	30
d. Factor Humano	31
e. Distribución	32
f. Nuevos Productos y Servicios	33
g. Estructura Organizacional	34
E. Factores Externos	
1. Oportunidades y Amenazas	
a. Modificaciones Fiscales y Legales	34
b. Económicos	35
c. Demográficos y Sociales	37
d. Tecnológico	38
F. Plazo del Plan	38
G. Situación Competitiva	39
H. Formulación de Escenarios	41
1. Escenario para el próximo año	41
2. Escenario para dentro de tres años	42

	Páginas
I. Formulación de la Estrategia	43
J. Formulación de Programas y Planes de Acción	44
1. Programas	44
2. Planes de Acción	48
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
VIII. BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	

## I. INTRODUCCION

La planeación es la función más importante y a veces más olvidada en la administración de los negocios. Es el punto central que debe incorporar a las demás funciones de la gerencia. Es tomar decisiones hoy sobre el qué, cuándo, cuánto, cómo, quién, dónde y por qué las acciones a tomar van a afectar en el futuro, a las actividades y resultados de esos negocios. Es unir todos los recursos de una empresa para hacerla más eficaz y eficiente.

A grandes rasgos en este trabajo y en el aspecto estratégico de la planeación, se analiza la situación competitiva, el entorno que se va a enfrentar y se busca la mejor forma de manejarlos para lograr los objetivos que se deben perseguir. El enfoque debe ser necesariamente a largo plazo. Las intenciones a corto plazo con la competencia y el entorno, constituyen solamente tácticas subordinadas a la estrategia misma.

A pesar de la importancia que reviste la planeación, la mayoría de empresas no tienen planes a largo plazo. Si los tienen, son de poco beneficio por las deficiencias en su preparación, aplicación y control.

En este trabajo se presenta un modelo de planeación estratégica, el cual podrá ser seguido por todas aquellas personas interesadas en tener un mejor conocimiento del lugar que ocupa su empresa y hacia dónde se dirige en un mundo cada vez más competitivo. Cabe mencionar que no se considera factible presentar un modelo estándar de un plan estratégico, ni describir todos los procedimientos que se deben aplicar al mismo. Por tanto, los interesados pueden hallar en este trabajo, sugerencias que podrían ser aplicables en una empresa en particular.

Para una mejor comprensión de como desarrollar el modelo para su negocio y pensando en aquellas empresas que nunca han realizado una planeación estratégica, el trabajo aplica el modelo ensayado a una determinada empresa; la "EMPRESA EJEMPLO,S.A."

Esta empresa expandida verticalmente, forma parte del sector industrial textil guatemalteco y produce para vender en el mercado internacional. Se decidió utilizar como ejemplo una empresa del ramo textil, debido a la importancia que las maquiladoras de ropa han tenido en la vida diaria de miles de guatemaltecos y al crecimiento que ese ramo industrial ha tenido en los últimos tiempos. Así mismo, se consideró el hecho de que cada vez más empresas extranjeras de ropa, están buscando una empresa que les ofrezca el llamado "paquete completo" en contraparte al sistema conocido en ese medio como el "807" (la maquila misma). Este servicio de paquete completo, consiste en trabajarle a los contratistas, toda la extensión de la línea; desde la fabricación de la tela, hasta la entrega de las prendas ya confeccionadas.

Bajo estas bases, se considera que este trabajo contribuirá a brindar al estudiante, al empresario y al profesional, elementos básicos para una mejor comprensión de cómo estructurar un plan estratégico que resulte práctico y útil para la consecución de metas, en este ramo de la industria, en especial dentro del esquema de una expansión vertical. Asimismo, pretendemos presentar elementos que permitan un conocimiento más amplio de la industria textil y de cómo ésta puede enfrentar con éxito la competencia en la época de la globalización, la cual por su importancia, nos merece un capítulo aparte.

Agradezco a todas aquellas personas que en alguna forma colaboraron en la realización de este trabajo; así como a mis catedráticos, compañeros de estudio y amigos, que compartiendo sus conocimientos y experiencia, han contribuido a mi formación profesional.

## II. LA PLANEACION

Cuando se diseña un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación.

La planeación es la función más importante de entre las cinco funciones básicas del proceso administrativo (planeación, organización, integración de personal, dirección y control), ya que es el punto en el que se deben incorporar todas ellas para lograr unir todos los recursos de una empresa con la finalidad de hacerla más efectiva. Incluye seleccionar misiones y objetivos o metas y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

En el aspecto estratégico de la planeación, se analiza la situación competitiva y el entorno que se va a enfrentar, y se busca la mejor forma de manejarlos para lograr alcanzar los objetivos que se persiguen. El enfoque es a largo plazo. Las intenciones a corto plazo con la competencia y el entorno son tácticas y deben ser subordinadas a la estrategia.

### **A. JERARQUIA DE LA PLANEACION**

La planeación consiste de diferentes elementos. Entre ellos se encuentran: la misión, los objetivos o metas, las estrategias, las políticas y reglas, los proyectos, programas, y los presupuestos. Todos estos elementos no tienen la misma importancia, y unos son más importantes que otros. Esto significa que un elemento "superior" debe influir u orientar a los elementos de menos importancia, quienes a su vez no deben contradecir a los superiores.

## 1. LA MISION

La misión es la función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

En la jerarquía de la planeación, la misión, filosofía o razón de ser de la empresa es el elemento más importante. Debe ser permanente, y en pocas palabras, es la “constitución” de una entidad. Tiene prioridad sobre todas las decisiones que se toman. Todos los objetivos, proyectos, programas, y presupuestos, deben ser consistentes y apoyar la misión.

La definición de la misión de una empresa, es el primer paso formal en la planeación estratégica. Su definición es la responsabilidad del nivel más alto de la compañía. Juega un papel importantísimo en la existencia y operación de una entidad. Debe establecer los parámetros de los valores, creencias, acciones, ética, relaciones y operaciones de la empresa. Por medio de la misión se trata de definir la “razón de ser”, la filosofía, el ideario, el objetivo principal, y el propósito.

La misión debe ser escrita y comunicada a todas las personas relacionadas con la empresa. En su cuerpo formal debe ser bastante breve, y no existe un esquema rígido que sea generalmente aceptado. Algunas empresas limitan su presentación a los bienes y servicios que la empresa debe ofrecer, el segmento del mercado a servir, la forma básica de competencia y sus fortalezas principales.

En concreto, la misión debe tener las siguientes características:

- a. Define el objetivo central, aquello a lo que va enfocado todo el esfuerzo de la compañía.
- b. Debe expresarse en función del servicio que presta la empresa, y no en función del producto que ésta vende.

- c. Debe ser altamente diferenciada, es decir, buscar eso que hace única a la compañía.
- d. Debe abrir puertas al futuro. Focalizar la actividad actual, pero propone pistas de apertura al futuro.
- e. Debe ser verdaderamente motivante para el personal.

## 2. POLITICAS Y REGLAS

Las políticas y las reglas se formulan para respaldar, aclarar, y asegurar el cumplimiento de la misión.

Las políticas constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión, y aseguran que ésta sea congruente con los objetivos y contribuyan a alcanzarlos. Ya que las mismas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad.

Según Harold Koontz, en su libro Administración, una perspectiva global (1994:125)

**“Lograr que las políticas sean coherentes y lo bastante integradas para alcanzar los objetivos de la empresa resulta difícil por muchas razones. Primero, es muy poco frecuente que se definan por escrito, por lo cual sus interpretaciones exactas se conocen parcialmente. Segundo, la propia delegación de autoridad que las políticas intentan poner en práctica conduce, mediante su influencia descentralizadora, a una amplia participación en la elaboración e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras entre los individuos. Tercero, no siempre es fácil controlar las políticas porque puede ser difícil conocer cuál está vigente, mientras que la intentada quizá no siempre sea clara.”**

Mientras que las políticas son flexibles, las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.

### 3. OBJETIVOS

Abajo de la misión y su conjunto de políticas y reglas, se encuentran los objetivos. Estos definen los fines hacia los cuales se dirige una actividad, que es lo que debe lograr la empresa, siempre que haya compatibilidad con la misión.

Los objetivos son aquellos que se pretende lograr mediante el uso de recursos y trabajo. Son específicos, orientados a resultados y alcanzables, pueden ser medibles y a corto o largo plazo.

### 4. ESTRATEGIAS

Las estrategias determinan la manera de dirigir y operar la empresa para lograr los objetivos que se han establecido. Para Harold Koontz, en Administración, una perspectiva global (1994:123):

**“El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.”**

### 5. PROGRAMAS

Koontz establece en Administración, una perspectiva global (1994:127):

**“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”**

Es decir, que los programas de acción, son el instrumento que refleja de qué manera pondremos en práctica todo lo planificado anteriormente.

Por otra parte, Francisco Palomo en su libro Planificación Estratégica nos indica (1994:22):

**“Los programas o planes de acción expresan de una forma concreta qué vamos a hacer, en qué momento lo vamos a realizar, quién va a hacerlo, y de qué manera deberemos proceder para llegar al objetivo que hemos fijado previamente.”**

## **6. PRESUPUESTOS**

Los presupuestos sirven de apoyo a los programas, y son según Koontz, en Administración una perspectiva global (1994:128):

**“una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.”**

Estos obligan a la compañía a preparar una recopilación del flujo esperado de ingresos y egresos.

## **B. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA**

Roger Cowan, en su Planeación Estratégica Aplicada, menciona que (1995:15):

**“Al comenzar el proceso de planeación estratégica es sumamente importante entender que el punto de partida del ejercicio son los accionistas y sus intereses, y no la organización legal actual de la empresa. Por ende, se puede programar la expansión en el futuro adentro o afuera de la organización legal actual. Se puede, como parte de la planeación rediseñarla, reducirla o, en algunos casos extremos, eliminarla para lograr la sobre vivencia y expansión de los intereses y recursos de los accionistas. Solamente después de encausar la planeación estratégica en este marco global, es cuando se debe entrar a fondo en la planeación para la empresa específica como entidad legal.”**

Un plan aplicable y exitoso es el resultado de un esfuerzo coordinado de todos los individuos en una organización. El papel de cada individuo varía según su puesto de trabajo y nivel jerárquico. No se debe dejar la planeación a la voluntad e iniciativa individual.

La planeación comienza al nivel más alto de la empresa, y al principio del proceso, se concentran en la orientación general a largo plazo, las estrategias principales y los objetivos para la empresa. Seguidamente, las unidades del siguiente nivel, formulan sus propias orientaciones, estrategias y objetivos a largo plazo basados en los lineamientos que han recibido desde arriba, los presenta para su aprobación al nivel superior. Cuando se ha determinado la orientación a largo plazo, se comienza la planeación y presupuestación a corto plazo. En este proceso, la iniciativa para la formulación de nuevos proyectos y los detalles tentativos de los presupuestos, vienen desde abajo, basados en los lineamientos recibidos.

En este proceso se puede distinguir entre la planeación estratégica, y la planeación operacional. La primera es más general, y provee la visión a largo plazo, los proyectos nuevos de expansión que no tienen relación con la estructura existente. Se preocupa por asegurar la eficacia de la empresa, y es la alta gerencia quien tiene la responsabilidad directa de su elaboración. Por otro lado, la planeación operacional, provee los detalles en términos de dinero, proyectos específicos y acciones relacionadas con la estructura existente. La responsabilidad directa por su elaboración, se encuentra en niveles más bajos, pero deben ser aprobados y controlados por la alta gerencia.

### III. EXPANSION VERTICAL

#### A. OPCIONES DE EXPANSION

Hay diferentes opciones que se pueden seguir para definir el futuro negocio y expandir las actividades de una empresa:

1. Expansión de las actividades actuales: Se produce u ofrece más del mismo producto o servicio que se está produciendo u ofreciendo en la actualidad. Este tipo de expansión se puede aplicar cuando existe una gran demanda insatisfecha, y puede implementarse ampliando el volumen de compra de los clientes actuales, expandiéndose hacia nuevos clientes, o dirigiendo las actividades hacia nuevas regiones.

2. Expansión Vertical: El sistema de negocios incluye todos los procesos y actividades desde el diseño del producto y la provisión de las materias primas, hasta la entrega del producto en las manos del cliente final.

3. Expansión Horizontal Limitada: Con esta forma de expansión, la empresa empieza a producir productos semejantes a los que produce actualmente, buscando siempre actividades o productos afines para aprovechar los conocimientos y contactos que uno ya tiene.

4. Diversificación hacia nuevos campos: Se buscan nuevos negocios, sin importar la relación que tengan con los negocios actuales.

#### B. IMPLICACIONES ESTRATEGICAS DE LA EXPANSION VERTICAL

Como ya se mencionó anteriormente, la expansión o integración vertical, incluye todos los procesos y actividades desde el diseño del producto y la provisión de las materia primas, hasta la entrega del producto en las manos del cliente final.

En teoría, todas las funciones que esperamos realice una empresa, podrían ser desempeñadas por un consorcio de entidades económicas independientes, contando cada una de

ellas con un coordinador central. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, las empresas encuentran ventajoso desempeñar una porción importante de los procesos administrativos, productivos, distributivos y de comercialización requeridos para producir sus artículos o servicios en forma interna, en lugar de por contratos con una serie de entidades independientes. Consideran que es más barato, menos riesgoso o más fácil de coordinar cuando estas funciones se ejecutan por la propia empresa.

## IV. GLOBALIZACION

### A. PANORAMA GENERAL DE LA GLOBALIZACION

En la economía moderna, el concepto de globalización se utiliza cada vez con más frecuencia, especialmente en los procesos industriales. En la actualidad un auto exportado de los Estados Unidos de América, incluye usualmente componentes japoneses, alemanes, mexicanos y en algunos casos hasta partes producidas en los países del Este. Esto nos da una idea de cómo las empresas han reaccionado a un aumento en la productividad, en la especialización y por supuesto en la competencia, haciendo que el secreto del éxito esté cada vez más vinculado con el volumen de negocios que con los márgenes.

Los gobiernos de los países, por su parte, han orientado sus políticas a facilitar estas transacciones internacionales sobre la base de que un aumento del comercio internacional produce aumentos en el bienestar.

En la llamada CUMBRE DE LAS AMERICAS, celebrada en la ciudad de Miami, en el estado de Florida en los Estados Unidos de América, en Diciembre de 1994, los gobernantes de 34 países de todo el hemisferio, acordaron la construcción de un Area de Libre Comercio de las Americas, conocido como FTAA por sus siglas en inglés ( Free Trade Area of the Americas), la cual se extenderá desde Alaska hasta la Tierra del Fuego para el año 2005.

Esta declaración nace como una extensión de lo que hoy se conoce como NAFTA ( North America Free Trade Agreement), o simplemente en español como TLC ( Tratado de Libre Comercio ), el cual no es más que un acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos para la comercialización de sus productos sin la imposición de barreras arancelarias.

El documento consta de dos partes: la Declaración de Principios, la cual provee una visión global de direcciones y políticas a seguir por los presidentes asistentes a la "cumbre". Es, en resumen, como lo define la propia Declaración de Principios, Summit of the Americas (1994:2) un:

**"pacto para fortalecer las democracias, fomentar el desarrollo, lograr la integración económica y el libre comercio, mejorar la vida de sus pueblos, y proteger el medio ambiente en nuestro hemisferio"**

Y una segunda parte consta de un Plan de Acción en el cual se detallan las medidas que utilizarán los gobernantes para alcanzar los objetivos trazados por la Declaración. Este Plan de Acción consta de los siguientes puntos:

1. **LA PRESERVACION Y EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNIDAD DE DEMOCRACIAS DE LAS AMERICAS**

En este punto la Declaración de Principios, Summit of the Americas, (1994:2) los presidentes:

**"reafirmamos nuestro compromiso de preservar y fortalecer los sistemas democráticos en beneficio de todos los pueblos del Hemisferio, estableciendo que la democracia representativa es indispensable para la estabilidad, la paz y el desarrollo de la región.**

2. **PROMOCION DE LA PROSPERIDAD MEDIANTE LA INTEGRACION ECONOMICA Y EL LIBRE COMERCIO**

La Declaración de Principios, establece que (1994:3):

**"una clave para la prosperidad es el comercio sin barreras, sin subsidios, sin prácticas desleales y con un creciente flujo de inversiones productivas. La eliminación de los obstáculos para el acceso al mercado de los bienes y servicios entre nuestros países, promoverá nuestro crecimiento económico. Por lo tanto, los presidentes decidimos iniciar de inmediato el establecimiento del "Area de Libre Comercio de las Américas" en la que se eliminarán progresivamente las barreras al comercio y la inversión, asimismo resolvemos concluir las negociaciones del "Area de Libre Comercio de las Américas" a más tardar en el año 2005".**

### **3. LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA Y LA DISCRIMINACION EN NUESTRO HEMISFERIO**

En la Declaración de Principios, (1994:4) los presidentes del hemisferio manifiestan que:

**“con el objetivo de lograr una mayor justicia social para todos nuestros pueblos nos comprometemos individual y colectivamente a mejorar el acceso a la educación de calidad y a la atención primaria en materia de salud, así como a erradicar la pobreza extrema y el analfabetismo”**

### **3. LA GARANTIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA CONSERVACION DE NUESTRO MEDIO AMBIENTE PARA LAS GENERACIONES FUTURAS**

Sobre este punto, la Declaración de Principios, Summit of the Americas (1994:5) establece que:

**“el progreso social y la prosperidad económica sólo se pueden mantener si nuestros pueblos viven en un entorno saludable y nuestros ecosistemas y recursos naturales se utilizan cuidadosamente y de manera responsable y como parte del Plan de Acción formaremos alianzas de cooperación con el fin de fortalecer nuestra capacidad para prevenir y controlar la contaminación, proteger los ecosistemas y emplear de manera sostenible los recursos biológicos, fomentar la producción y el uso limpio, eficiente y sostenible de la energía”.**

El objetivo que persigue este trabajo no es juzgar lo bueno o lo malo del tratado, sino solamente mencionar los puntos de interés, y en particular lo que respecta a la integración económica y el libre comercio.

Según Armando Lara, en la revista Enfoques Económicos, publicación del Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas (1994:25):

**“un acuerdo de libre comercio es un contrato mediante el cual las partes se comprometen a eliminar los obstáculos arancelarios y no arancelarios al intercambio comercial, y establecer un foro para dirimir las controversias de orden mercantil entre las partes”.**

Este tratado sobre integración, tiene como propósito fundamental el fortalecer el libre comercio y por tanto, una apertura de posibilidades para los consumidores, lo que implica, una mayor competencia. En términos generales, todas las naciones firmantes se atenderán a las normas establecidas. Algunas se verán obligadas a competir con otras de mayor poderío industrial, pero así mismo se beneficiarán al evitar el comercio desleal contra sus productos.

El Free Trade Area of the Americas (FTAA), o Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA), definirá el bloque comercial más grande del mundo, y las empresas guatemaltecas deben estar seguras de que el pertenecer a dicho bloque así como beneficiará a quienes estén preparadas para afrontar la competencia internacional, podrá "matar" a aquellas que no hayan tomado las medidas necesarias para competir en un mercado más grande y más exigente que el que actualmente tienen.

## V. PROPUESTA DE UN MODELO

Como se ha mencionado, no existe una sola fórmula para hacer planeación estratégica dentro de una empresa, y es ésta quien debe adoptar la forma o modelo que más le convenga según sus necesidades e intereses. El modelo que a continuación se presenta, pretende servir de guía o marco de referencia para cualquier empresa que desee aplicar el proceso de planeación estratégica a sus actividades.

### A. PASOS EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para el desarrollo de una planeación estratégica, se deben seguir varios pasos. A continuación se recomiendan estos pasos, pero se debe comprender, que el orden en el que se presentan los mismos no es rígido, y se puede adaptar a las necesidades de una entidad específica. Pero siempre es necesario facilitar una gran interacción entre los distintos pasos para lograr una coherencia global del plan.

Los pasos que este trabajo propone para la elaboración de una planeación estratégica, se mencionan a continuación:

1. Definir la misión, propósito o razón de ser de la empresa.
2. Establecer las metas u objetivos para el fin del período.
3. Definir el ambiente interno según las fortalezas y debilidades.
4. Definir el ambiente externo según las oportunidades y amenazas.
5. Determinar el plazo del plan.
6. Evaluar la situación competitiva.
- 7.. Formulación de escenarios.
8. Determinar la estrategia a seguir.
9. Fijar planes de acción y programas a corto plazo.

## **B. COMENTARIOS SOBRE CADA PASO**

### **1. PASO UNO:**

Como ya se ha mencionado, la misión es el elemento más importante en la jerarquía de la planeación. La misión tiene presencia y no tiene plazo. Durante cada período de planeación se debe revisar la misión, básicamente para mantenerla vigente en la mente y para determinar si esta puede ser actualizada o adaptada a nuevas exigencias del entorno. Se puede modificar, pero los cambios no deben ser frecuentes porque los valores principales no cambian con rapidez.

### **2. PASO DOS:**

Por medio de las metas, se determina a dónde se quiere llegar y qué es lo que se espera lograr al final del plazo del plan. Las metas deben ser exigentes pero alcanzables, medibles y controlables, sencillas y claras, y deben generar un compromiso. Para elaborar metas realistas, se deben apoyar en supuestos y hechos de la situación, tanto de la empresa misma, como de su entorno.

### **3. PASO TRES:**

Evaluar los recursos internos de la empresa, aquellos sobre los cuales se tiene un significativo grado de control. Dentro de los factores internos de la empresa, se pueden mencionar: el sistema de mercadeo y distribución, posición financiera, administración de personal, estructura organizacional y el sistema de producción. Estos factores se deben desarrollar por separado, para así distinguir entre las ventajas y desventajas que cada uno representa para la empresa.

### **4. PASO CUATRO:**

Proceso similar al utilizado para identificar los factores internos de la empresa, pero ahora se debe concentrar en los factores externos. Regularmente, aquellos que se

dedican a la planeación estratégica, suelen recurrir a factores tales como la economía general, cambios tecnológicos, modificaciones legales y fiscales, y los cambios sociales y demográficos. Estos factores, que escapan al control de la empresa, nos servirán para determinar las oportunidades y amenazas que tiene la misma para la consecución de sus metas.

#### 5. PASO CINCO:

En este paso se discute si el plan debe elaborarse a largo o corto plazo. Muchas personas piensan que planear a largo plazo es más riesgoso que planear solamente a corto plazo. Sin embargo, con la planeación a corto plazo, hay más posibilidad de acercarse al cumplimiento de los detalles del plan (la eficiencia), pero hay menos posibilidad de estar haciendo lo que se debe (la eficacia) porque la planeación a corto plazo no permite descifrar los cambios de tendencias y las oportunidades y amenazas del futuro.

La eficacia es más importante que la eficiencia. Se debe determinar a dónde se quiere ir antes de determinar como llegar. Por lo tanto, se han de establecer los planes a largo plazo antes de fijar los planes a corto plazo.

El plazo de la planeación a largo plazo, debe tener un mínimo de tres años para cualquiera entidad. Sin embargo, la decisión de cuanto tiempo debe abarcar el plan es, en sí, una de las decisiones más importantes que hay que tomar. Puede determinar la naturaleza y el carácter de la empresa.

Hay varios factores que se deben tomar en cuenta para fijar el plazo. Entre ellos están los siguientes:

1. El Plazo: Lo más importante es que el plazo debe asegurar que la empresa pueda sobrevivir. El plan no debe terminar antes de eventos que prometen gran turbulencia para la empresa, sino debe durar más allá de estos eventos e indicar cómo sobrevivirlos.

2. La velocidad de los cambios tecnológicos: Mientras más rápido sea el cambio, más reducido puede ser el plazo hasta cierto límite. Sin embargo, no hay que pronosticar con exactitud los detalles del cambio sino identificar la tendencia del mismo y su magnitud. Para Roger Cowan en su manual de Planeación Estratégica Aplicada (1994:27):

**“El éxito de la inversión depende, primero, de la identificación correcta de la tendencia, no de la adivinación de los detalles”.**

3. Reglas de la Casa Matriz: Muchas veces la casa matriz fija el plazo del plan para empresas subsidiarias.

4. La Competencia: Mientras más agresiva está la competencia, menor puede ser el plazo del plan.

5. Estabilidad Socio-Política: El plazo del plan puede ser más corto cuando hay inestabilidad política.

6. Estabilidad Económica: Entre más inestable esté la economía, menor puede ser el plan detallado.

7. Habilidad y Experiencia en la Planeación: Al principio no se debe aventurar con plazos muy largos y en gran detalle. La habilidad de planear hay que aprenderla y desarrollarla.

8. La Filosofía: Muchos accionistas crean presión en cuanto a realizar inmediatamente sus utilidades. El peligro con esta filosofía es que la empresa que da énfasis en soluciones a corto plazo eventualmente, por la falta de inversiones y desarrollo, pierde la lucha en una confrontación con una empresa que ha sacrificado su posición inicialmente para desarrollar una base sólida a largo plazo.

9. Período de Recuperación: El plazo debe ser siempre suficientemente largo para cubrir la recuperación de cualquier inversión que se contemple hacer.

10. Obligaciones: El plazo debe abarcar todo el tiempo necesario para solventar las obligaciones que tiene la empresa. También mejor entendimiento del negocio y la reducción del riesgo por la preparación de cursos de acción alternativos.

#### 6. PASO SEIS:

Elaborar un ensayo donde se determine cuál es la situación competitiva de la empresa dentro de la industria. Así como también, la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado, el crecimiento del mismo, la relación que los clientes tienen con sus proveedores y viceversa. Determine todos aquellos factores que influyen en el aumento o reducción de competidores.

En las siguientes páginas se proponen algunas preguntas que le podrían servir de guía para determinar el medio competitivo de su empresa.

#### Rivalidad entre competidores y obstáculos de salida

¿Los competidores son numerosos o guardan cierto equilibrio en cuanto a su tamaño y capacidad?

¿La industria crece con lentitud, provocando así pugnas de desarrollo entre los competidores?

¿Los competidores ofrecen prácticamente el mismo producto o servicio?

¿La industria experimenta ocasionales excesos de capacidad?

¿La industria precisa de equipos especializados que no pueden ser fácilmente utilizados en otra industria?

¿La capacidad de producción está fuertemente vinculada a otras unidades de fabricación, de modo que resulta difícil abandonar un negocio específico sin trastornar el sistema de producción?

¿La gerencia es particularmente leal a una determinada línea de negocios?

### El poder de los proveedores de la industria

¿Cada proveedor posee un producto único, o los productos que ofrecen pueden ser sustituidos fácilmente?

¿Cuenta el proveedor con posibilidades de incorporarse a la industria y convertirse entonces en competidor directo de la que ahora surte?

### El poder de los compradores de los productos industriales

¿Los compradores adquieren los productos en volúmenes considerables?

¿Los productos adquiridos pueden ser fácilmente sustituidos por los que ofrecen otros fabricantes?

¿Los compradores obtienen bajas utilidades?

¿Es posible que el comprador se convierta en competidor integrándose hacia atrás?

### Disponibilidad de productos sustitutos

¿Hay disponibilidad de productos sustitutos semejantes?

¿Se hallan disponibles otros productos sustitutos adecuados?

### Probabilidad de que nuevos competidores se incorporen a la industria

¿Son altos los requerimientos de capital en la industria?

¿Existen significativas economías de escala que requerirían de una considerable capacidad productiva para competir eficazmente?

¿Los productos ofrecidos son insustituibles, lo cual les dificulta a eventuales nuevos competidores atraer una buena base de clientes?

¿Existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso a la industria?

¿Los nuevos competidores tendrán dificultades para establecer canales adecuados para la distribución de sus productos?

### **7. PASO SIETE:**

Elaborar escenarios para dentro de uno y tres años o según sea el plazo del plan que se determinó utilizar. Estas premisas son estimaciones concisas y objetivas sobre el entorno que se espera durante la vigencia del plan. Son estimaciones sobre aspectos importantes que afectan la habilidad de la empresa de cumplir con sus metas.

### **8. PASO OCHO:**

Formular estrategias para la consecución de las metas. Plantee siempre varias estrategias, las cuales deberá someter luego a una consideración y evaluación. Para esta evaluación, se sugiere utilizar las pruebas que se describen en la siguiente página, debiendo elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación, con base en un punteo que usted mismo determine.

- a. Prueba de consistencia con las metas
- b. Prueba del marco de referencia: Se abordan temas importantes, o sólo aspectos triviales que no dirigen a la empresa hacia la consecución de sus metas con base en las exigencias de los escenarios creados.
- c. Prueba de competencia: Se puede traducir la estrategia a programas de instrumentación efectiva.
- d. Prueba de viabilidad: Determinar si los recursos para la instrumentación de la estrategia están disponibles. Además de indicar si pueden predecirse los resultados que se obtendrán en la implementación de dicha estrategia.

Para facilitar la formulación de estrategias, puede basarse en algunas de las que aquí se describen. Se delimitan algunos lineamientos a seguir para desarrollar cada una de ellas, utilice la que más se adapte a su empresa, o simplemente haga una propia.

a. ESTRATEGIA DEFENSIVA

- Solamente para el líder.
- Requiere cambios y ataques continuos.
- Requiere un bloqueo efectivo de las acciones agresivas de los competidores.
- Reaccionar con mayor fuerza.
- Mantener reservas.

b. ESTRATEGIA A LA OFENSIVA

- Para aquellos inmediatamente abajo del líder.
- Atacar la debilidad en el punto fuerte del líder.
- Concentrar el ataque.

c. ESTRATEGIA CONQUISTADORA

- Buscar productos o servicios totalmente nuevos donde no haya competencia.
- Buscar mercados nuevos.
- Defender el territorio descubierto con marcas y patentes.
- Dedicar su esfuerzo a establecer y fortificar su "imperio" antes de que lleguen otros "exploradores".

d. ESTRATEGIA DE SEGUIR AL LIDER

- Benchmark en lo posible las acciones exitosas del líder.
- Evitar gastos en investigación y desarrollo.
- Vigilancia continua de los líderes y la adaptación de sus innovaciones.
- Buscar una ventaja importante (generalmente, costos bajos).
- Satisfacerse con los remanentes del mercado.

## **9. PASO NUEVE:**

Este es el paso en el que la estrategia seleccionada se hace operativa. Esta es generalmente la parte más difícil de la administración estratégica. Entre las diversas actividades específicas de la instrumentación, pueden mencionarse:

- a. Programas: Proyectos particulares de cada estrategia para
- b. Planes de Acción: Como se desarrollarán algunos de los proyectos.

En este paso también podemos incluir la evaluación o monitoreo del proceso estratégico, para localizar las desviaciones y aplicar las acciones correctivas.

## VI. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO

En las próximas páginas, se desarrolla un propuesta, a modo de ejemplo, para una planeación estratégica, la cual se aplicará a una empresa de la industria textil guatemalteca en expansión vertical. Los datos que a continuación se presentan, no son reales, y sirven únicamente a manera de apoyo para los fines de esta ejemplificación. Para la elaboración de dicho plan, se utilizan los pasos descritos en este trabajo en el modelo propuesto.

### A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La división textil es una de las más importantes con las que cuenta el grupo "GRUPO, S.A.". La empresa "Ejemplo, S.A." empresa de carácter familiar, fundadada hace más de 100 años en una localidad situada en el occidente de la República de Guatemala, es actualmente, la industria textil más antigua de Centro América. Actualmente cuenta con varias fábricas donde se procesa el algodón importado de Estados Unidos, otras donde se hacen las telas y por último unas plantas de confección de prendas de vestir principalmente para exportación.

Desde sus orígenes, Ejemplo, S.A. se dedicó a la fabricación de textiles, los cuales siempre han sido sinónimo de calidad en el mercado guatemalteco. Prueba de ésto, es el ser uno de los mayores proveedores de hilo de algodón para los mundialmente famosos telares guatemaltecos. Desde hace aproximadamente 10 años, Ejemplo, S.A. ha ido cambiando su antigua estructura, de ser una fábrica de textiles integrados, a una hilandería. Actualmente, en estas instalaciones, aún se encuentra una pequeña operación de tejeduría. Además cuenta con teñido y departamentos de acabado para hilos y telas tejidas. La producción promedio de esta planta, está cerca de las 4 millones de libras de hilo de algodón al año, y de cerca de 1 millón de yardas de tela tejida al año. Esta fábrica cuenta con aproximadamente 500 empleados, de los cuales 60% están sindicalizados.

Otra de sus plantas, establecida a principios de los años 70 y localizada cerca de la primera, es una hilandería que cuenta con aproximadamente 200 empleados y maquinaria capaz de producir alrededor de 3 millones de libras de hilo de algodón-polyester al año.

También cuenta con otra planta cuya actividad cambió desde 1989, de ser una planta de hilatura continua, a una tejeduría con una producción calculada de alrededor de 2 millones de yardas de tela al año, de las cuales 40% son telas de terry y toalla.

Por último, Ejemplo, S.A. cuenta con una tejeduría en las afueras de la Ciudad de Guatemala. Es aquí donde se producen la mayoría de las telas tejidas del Grupo. Cuenta con máquinas de distinto tipo, lo que le permite producir alrededor de 3 millones de libras de tejidos single, double y terry al año. En esta facilidad, también cuentan con procesos de teñido y estampado.

En lo que a la fabricación de prendas de vestir se refiere, Ejemplo, S.A. cuenta con una planta de confección, cerca de donde se instaló la primera tejeduría, en la cual se cose la mayor parte de lo que se fabrica en la misma, tal es el caso de toallas, sábanas, frazadas de franela para bebés, etc.

Con la apertura de la última de las tejedurías, Ejemplo, S.A. abrió una segunda planta de confección situada en la Capital. Esta inició sus operaciones con 30 máquinas dedicadas a coser prendas de vestir para el mercado local, sin embargo, y por el crecimiento de la demanda de sus productos, actualmente cuenta con cerca de 250 máquinas y alrededor de 370 empleados, dedicados en su mayoría a la elaboración de prendas de vestir para exportación hacia Estados Unidos. Esta nueva planta posee departamentos de corte y empaque por lo que es capaz de atender programas del llamado paquete completo.

La actual junta directiva tiene planeada la expansión de su capacidad de confección a 1,000 máquinas en los próximos tres años.

**B. MISION**

La misión de Ejemplo, S.A. es la siguiente:

“Ser reconocidos en el mercado internacional y local, por la satisfacción que damos a nuestros clientes, mediante la excelencia y calidad de nuestros productos y servicios, así como por nuestro precio justo y entrega a tiempo.”

**C. DEFINICION DE METAS****1. HECHOS**

- a. En la actualidad, Ejemplo S.A. es una corporación con buenos rendimientos, ya que obtiene un 20% de beneficios sobre ventas anuales de Q65,000,000 en prendas de vestir en su mayoría para niños, toallas, etc. eliminando costos y salarios.
- b. Las operaciones de Ejemplo S.A. son exitosas en el mercado local y en las exportaciones hacia Estados Unidos, ya que cuenta con clientes de reconocido prestigio en ambos mercados.
- c. Ejemplo, S.A. cuenta con más de 3,000 empleados distribuidos en todas sus plantas.
- d. Las plantas y equipo físico cuentan con maquinaria bastante moderna y nueva en buenas condiciones.
- e. Ejemplo, S.A. posee un crédito bancario de Q10,000,000 los cuales se utilizaron para la compra de máquinas nuevas (telares) para la planta ubicada en las cercanías de la ciudad capital.
- f. El mercado de exportación es el que más recursos tanto humano como de materiales y equipo mueve para la organización.

## **2. SUPUESTOS**

- a. El mercado de prendas de vestir para niños en Estados Unidos continuará su tendencia de crecimiento.
- b. El negocio de paquete completo dentro de la industria textil, continuará su crecimiento, por lo que el llamado "807" manejado por algunas fábricas, tenderá a reducirse.
- c. La competencia local e internacional aumentará debido a la apertura de mercados y a las inversiones que planean hacer países como Corea en Guatemala.
- d. La economía guatemalteca se mantendrá relativamente estable dentro de los próximos años.
- e. Ejemplo, S.A. incrementará su capacidad de producción en cuanto a prendas de vestir se refiere.
- f. Se mantendrá la tendencia en alza, si el abastecimiento de prendas de vestir para Estados Unidos proviene de países de América Latina y de reducción, de las provenientes de países Asiáticos.
- g. Estados Unidos mantendrá su tendencia a importar más prendas de vestir y a reducir la producción local.

## **3. METAS**

- a. Incrementar las ventas a Q130,000,000 anuales al final de tres años.
- b. Incrementar el margen de utilidad progresivamente, hasta alcanzar un 22% dentro de tres años.
- c. Desarrollar nuevos diseños y líneas de productos tendentes a incursionar en el mercado para adultos.
- d. Penetrar, en cinco años, en el mercado de Estados Unidos por medio de una marca propia en cinco años.

- e. Competir en el mercado de prendas de vestir para niño (especialmente pijamas) tratando de llegar directamente al cliente.

#### **D. FACTORES INTERNOS**

##### **1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

###### **a. MERCADEO**

Ejemplo, S.A. realiza poco o casi nada de mercadeo por cuenta propia. Sin embargo, podríamos dividir esta función en dos partes: una para el mercado local, y otra para el de exportación.

El mercadeo para exportación consiste en tener agentes independientes en los Estados Unidos, quienes están encargados de mostrarle a los futuros clientes los diseños y las muestras ya confeccionadas que han sido elaboradas por un departamento formado para atender el mercado local, y especializado en el desarrollo de nuevos diseños y telas. Estas muestras se presentan al cliente, que puede variar desde un importador, hasta un "private label" o marca privada, pasando por fabricantes, mayoristas y tiendas por departamentos, especialmente aquellas que poseen un departamento especial para ropa de niño, actualmente mercado meta de Ejemplo, S.A.. Sin embargo, y sin descuidar el mercado de niños y bebés, se está tratando de incursionar en el mercado de ropa para adultos, para el cual ya se han realizado alguna producciones.

En cuanto al mercadeo para el mercado local, si se cuenta con un grupo de personas de la empresa, quienes se encargan de diseñar, cotizar y presentar a los clientes, nuevos productos tanto para niños como para adultos, para que ellos decidan cual es el que más les conviene. Otra diferencia radica en que para este mercado, los precios se trabajan en Quetzales a diferencia de los precios en Dólares de Estados Unidos que se utilizan para el mercado de exportación. Además, el volumen de producción de prendas de vestir que se maneja para este mercado, es mucho menor que el volumen que se maneja para exportación, por lo que los precios son más altos.

En ambos casos las personas que presentan las muestras tratan de darle a conocer al cliente las ventajas que el paquete completo representa para su empresa, entre las que destacan: precios más bajos, despreocupación de controlar distintas fábricas o proveedores para un solo producto, mejor control en las distintas fases de la producción, tiempo de reacción, etc.

En algunos casos, la función de mercadeo, como no lleva una dirección definida, no se ha cumplido, y los clientes, basados en el conocimiento de la calidad y el prestigio que ha adquirido la empresa, son quienes se han acercado a la misma para obtener sus servicios. En algunos casos son clientes de "una sola vez" y no duraderos.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Existencia de un departamento de diseño y desarrollo de nuevos conceptos.	Contar con agentes sin relación formal con la empresa.
Trabajo de paquete completo.	Mercadeo informal, sin objetivos ni planeación.
Capacidad productiva para ingresar a nuevos segmentos de mercado.	

#### b. POSICION FINANCIERA

La empresa tiene una deuda de Q10,000,000 la cual se cancelará en el transcurso de los próximos tres años, por lo demás, la empresa está totalmente solvente, y mantiene un nivel de efectivo de aproximadamente 2 meses en un banco local.

Además, por las actividades que realiza, la empresa controla una cuenta corriente en un banco, la cual mantiene siempre con una reserva equivalente a un mes de compras por cualquiera eventualidad.

La infraestructura que posee, la hace ser una de las empresas textiles más grandes de Guatemala, por lo que sus activos respaldan cualquier nuevo proyecto en el que la empresa decida involucrarse. Además que la trayectoria y el prestigio que la misma ha obtenido a través de tantos años, hacen que los bancos estén anuentes a prestarles el dinero que requiera para sus inversiones, tanto en maquinaria como en instalaciones.

Sus días de pago se han mantenido estables en los últimos años en 27 días, así como los días de cobro se mantienen alrededor de los 20 días (ambos datos promedio entre exportación y clientes locales). Lo que indica que la empresa mantiene una relación bastante aceptable entre días de cobro y días de pago, que redundan en solvencia y control del flujo de caja.

La empresa opera con un índice de liquidez de 1.04:1 lo que representa un respaldo para los acreedores. Sin embargo, la empresa no cuenta con una política financiera definida.

Para otros datos que pudieran ser de importancia, según la necesidad de su empresa, puede apoyarse en un Balance de Resultados y el Estado de Pérdidas y Ganancias actuales y proyectados.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidad de endeudamiento, y solvencia económica.	No hay una política financiera definida.
Balanza de cobros y pagos controlada.	
Prestigio y solidez.	

### c. PRODUCCION

La capacidad de producción que tiene Ejemplo, S.A. es un factor que se debe tomar en cuenta, ya que sus plantas de hilos y de telas tienen una capacidad de producción de un 40% más que la capacidad de producción que se tiene en las fábricas de confección. Por esto, se ven en la necesidad de ofrecer sus servicios a otros clientes.

Esto puede considerarse una ventaja, ya que si bien es cierto, actualmente no se tiene la capacidad de confeccionar más prendas, es mucho más barato y sencillo montar una fábrica de costura que montar una de hilos o de telas. También, el que las fábricas de hilo y tela tengan otros clientes, es bueno, ya que los mismos pueden ser considerados como clientes potenciales para la parte de confección.

Por otra parte, la corporación siempre ha estado dispuesta a invertir en nueva tecnología. Muestra de esto, son varias máquinas que han sido adquiridas a un costo

alto, pero que representa el estar siempre a la vanguardia en este campo, y que a la postre redundan en un mejor servicio para los clientes. Además de que destina anualmente alrededor de Q3,000,000 para la adquisición de equipo y otro Q1,000,000 para mantenimiento del ya existente.

El tiempo de entrega de un producto varía, pero si tomamos en cuenta como ejemplo un pedido relativamente grande de 40,000 docenas de pijamas para bebé con entregas semanales de 8,000 docenas, generalmente se puede pensar en que desde que se coloca la orden de compra, hasta que se empieza a despachar el producto final, transcurrirá un tiempo estimado de tres semanas como máximo, lo cual es un tiempo relativamente corto, con lo que demuestra que tiene capacidad de reacción.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Mayor capacidad en hilandería y tejeduría, que en confección.	Mayor capacidad en hilandería y tejeduría, que en confección.
Maquinaria moderna, e infraestructura.	
Tiempo de entrega y de reacción.	

#### d. FACTOR HUMANO

El factor humano debería ser para Ejemplo, S.A. el más importante de todos sus recursos. Sin embargo, no se tiene una política en cuanto a aumentos salariales, ni promociones establecida. En cuanto al nivel de educación que se requiere, para las plazas de operarios en las distintas plantas de producción que se tienen, el mismo no tiene que ser muy alto, y en algunos casos, un sexto grado de primaria será suficiente.

En el área de confección, Ejemplo, S.A. está entre las empresas industriales que basados en un sistema de metas de producción, remuneran mejor a sus operarios. Aún con esto, el nivel de rotación de personal es alto. Esto puede deberse a varios motivos, entre los que podemos mencionar que las jornadas de trabajo son largas, la cultura de quienes se emplean, el aumento en la oferta de trabajo a este nivel, el bajo nivel de preparación que se exige, etc.

A cada operario, según la planta en la que trabaje, se le paga por horas trabajadas o producción diaria, ya sea semanalmente o quincenalmente según el tipo de trabajo que haga, y el puesto que desempeñe.

El sindicato que existe en una de las plantas, impide muchas veces que se hagan mejoras tecnológicas. Esto se debe a la creencia de que esta mejora, se traducirá en reducción de puestos de trabajo.

No existe una política de revisión de salarios en absoluto, y a cada trabajador se le pagan sus bonificaciones de ley, así como también se le descuenta lo que le corresponde de seguro social y a aquellos cuyo sueldo lo amerite, también se les descuenta el Impuesto Sobre la Renta. Tampoco se les da ningún tipo de desarrollo o capacitación a los empleados en forma regular. Sin embargo, cuando existe alguna posibilidad, se envía a ciertos trabajadores a recibir cursos.

Aquellos trabajadores en puestos clave o directivos, que han demostrado lealtad y capacidad en la empresa, se les toma en cuenta en lo que a toma de decisiones respecta. Sin embargo, para ellos tampoco existe una política determinada en lo que a capacitación ni remuneraciones se refiere.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Lealtad de personas en puestos clave y directivos.	Falta de política de aumentos y promociones.
Identificación con la empresa.	Nivel de educación de los operarios.
	No hay capacitación y desarrollo.
	Sindicato en una de las plantas.
	Alta rotación de personal.

#### e. DISTRIBUCION

Los productos ya terminados son enviados al cliente. En lo que a exportaciones se refiere, el producto regularmente se envía por vía marítima en contenedores. Para estas entregas, se maneja uno de dos tipos de precios que el cliente puede escoger según sus necesidades, el F.O.B. y el C.I.F. El tiempo de tránsito promedio de un contenedor, desde su salida de la fábrica hasta que llega a las bodegas del cliente es aproximadamente de 15 días.

En algunos casos, y si al cliente le urge un determinado tipo de producto, puede despachársele vía aérea, la cual es más cara, pero más rápida.

En lo que a clientes locales se refiere, las entregas de prendas de vestir y telas se hacen directa y diariamente a las bodegas del cliente, utilizando la flotilla de transporte propiedad de Ejemplo. S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Flexibilidad en transporte para exportaciones.	Dependencia de transportistas para exportaciones.
Flotilla de transporte propia para entregas locales.	
Entrega diaria a clientes locales.	

#### f. NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En los años que lleva de operar la corporación Ejemplo, S.A. su producto ha cambiado. De uno en el cuál se ofrecía solamente tela a un segmento de mercado, a un producto más completo, como es el de prendas de vestir confeccionadas y entregadas en donde el cliente desee, siempre utilizando las telas fabricadas por las plantas de la corporación.

Ejemplo, S.A. siempre está en la búsqueda de nuevos estilos para ofrecerle al cliente, así como de accesorios que complementen sus diseños, ya que llegado el momento, se le puede ofrecer al cliente el servicio de bordado, serigrafía y lavandería en el producto terminado.

Además, en lo que a exportación se refiere, también se ofrece el servicio de elaboración de patrones que se utilizarán para el corte de tela y posteriormente para la confección de las prendas requeridas por el cliente.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Disponibilidad de ofrecer servicios complementarios.	Cobertura solamente a mercado infantil
Diseño de nuevos estilos.	

g. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ejemplo, S.A. como parte de una corporación, tiene bien definido quién es su cabeza, sin embargo, tanto dentro de las plantas de tela como las de confección, a pesar de que se cuenta con una persona que está al frente de la misma, debajo de esta persona, no existe una estructura organizacional bien estructurada. Por lo que tampoco existe una definición de funciones en cuanto al área administrativa se refiere.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Flexibilidad de acción por parte de empleados administrativos.	Estructura organizacional en plantas no está bien estructurada.
	No hay definición de funciones.

E. FACTORES EXTERNOS

1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

a. MODIFICACIONES FISCALES Y LEGALES

Desde 1989 el Congreso de la República aprobó el Decreto Ley 29-89, "Ley de Fomento y Desarrollo de la actividad exportadora y de maquila", (1989) en el cual entre los beneficios que otorga se puede enumerar que en su Artículo 13 inciso A se exonera totalmente de Impuesto Sobre la Renta a las:

**"rentas que se obtengan o provengan de la exportación de bienes que se hayan elaborado o ensamblado en el país, y exportado fuera del área centroamericana".**

Y en su Artículo 15 inciso A (1989) se otorga:

**"exoneración total de los derechos arancelarios e impuestos, con inclusión del IVA, a la importación de maquinaria, equipo, partes, componenetes y accesorios necesarios para el proceso productivo destinado a la exportación."**

En agosto de 1997, se presenta una iniciativa de Ley, la cual tiene como objetivo modificar el Decreto 29-89, siendo algunas de sus modificaciones la del Artículo 13 inciso A, el cual se modifica a:

**"exoneración del 90% del Impuesto Sobre la Renta, de las rentas que se obtengan o provengan exclusivamente de la exportación de**

**bienes que hayan sido elaborados o ensamblados en el país y exportados fuera del área centroamericana.”**

Además, reforma el salario mínimo el cual aumenta a Q27.00 por día.

Si el Congreso decidiera aprobar esta reforma al Decreto 29-89, podría repercutir en una reducción en la inversión que puedan hacer tanto extranjeros como nacionales en el sector maquila, ya que el mismo significará aumentos en los costos de producción, por lo que los precios que la industria manufacturera nacional pueda ofrecer al mercado internacional, en especial al de Estados Unidos, no serán competitivos. Esto redundará en una reducción de pedidos ya que los clientes extranjeros preferirán adquirir sus productos en otros países que les otorguen un precio más favorable a sus productos, como por ejemplo México, con quien tiene firmado un Tratado de Libre Comercio.

El Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), firmado por todos los países de América, también representa para quienes no estén dispuestos a mejorar en precio, calidad y tiempo de entrega, una amenaza. Pero para quienes estén preparados, será una gran oportunidad ya que el mismo abrirá las puertas a nuevos mercados, mediante una competencia “sin subsidios ni prácticas desleales” en la cual los precios y la calidad que se ofrezcan serán factores importantísimos en la obtención de clientes.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Aprobación a reformas al Decreto 29-89.	Aprobación a reformas al Decreto 29-89.
Area de Libre Comercio de las Américas.	Area de Libre Comercio de las Américas.
Tratado de Libre Comercio.	Tratado de Libre Comercio.

#### b. ECONOMICOS

DATA, La Revista del Comercio Exterior, en una entrevista a Gabriel

Biguria (1997:8) destaca que:

**“El tipo de cambio es una de las variables macroeconómicas que ejercen mayor influencia en el desarrollo de la actividad exportadora. Es por ello que la repentina apreciación que ha sufrido la moneda nacional en los últimos meses por ejemplo, resulta en motivo de preocupación para los empresarios que exportan sus productos al mercado internacional.”**

En el mismo artículo, destaca que el ingreso anunciado de dólares como resultado del proceso de paz no debería tener un efecto negativo sobre el tipo de cambio, y por consiguiente en las exportaciones, por dos razones:

1. **“Pensamos que el ingreso de dólares no será masivo; lo más probable es que los gobiernos donantes aportarán los fondos gradualmente para programas y proyectos específicos. Un alto porcentaje no vendrá en forma de dólares, sino de asistencia técnica, materiales y equipo.”**
2. **“El capital esperado es utilizado para importación de maquinaria, equipo e insumos necesarios para la reconstrucción de la paz y para la modernización del aparato productivo.”**

Sin embargo, también destaca que:

**“si no se dan las condiciones para que la economía utilice adecuadamente el flujo esperado de capital, entonces éste se orientará para fines especulativos y presionará aún más la apreciación del tipo de cambio.”**

La economía nacional se mantendrá estable y los resultados económicos también podrían ser similares a los de 1996 en los próximos años. Prueba de ello es que el quetzal se ha estabilizado, lo que queda demostrado por la publicación de Actualidad Económica, la cual, en su edición de mayo (1997:4) menciona que:

**“puesto que se ha devaluado un 18% en los últimos cuatro años, la inflación promedio en ese mismo período, medida por la variación de los INDICES de precios al consumidor alcanzó 11%. En promedio, el déficit fiscal fue de sólo un 1% en relación al Producto Interno Bruto (PIB), y la producción creció en un 4%”.**

En esta misma edición (1997:6) informa que:

**“Con la firma de los acuerdos de paz, Guatemala parece haber alcanzado también un mayor y sostenido crecimiento, control de la inflación y la estabilización del tipo de cambio y de los desequilibrios fiscales”.**

Los resultados en las variables mencionadas permiten prever que las tasas de interés se mantendrán relativamente bajas, lo cual permitirá obtener financiamiento en estos tiempos competitivos.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ingreso de dólares.	Ingreso de dólares.
Estabilidad económica.	Pérdidas por el tipo de cambio.

c. DEMOGRAFICOS Y SOCIALES

El “paquete completo” está aumentando su “popularidad” y su mercado se está expandiendo rápidamente ya que este tipo de producto representa mayores ventajas que el “807” al cliente.

El producto durante 1996 en exportaciones, fue de 796.4 millones de dólares de los Estados Unidos, y se tiene previsto aumentar a 1,000 millones de dólares para 1997. Esto significa que las exportaciones de productos no tradicionales, y en especial la de textiles y prendas de vestir desde Guatemala a Estados Unidos, el mayor socio comercial del país, continuarán creciendo como ha sido la tendencia de los últimos años. Así también, las importaciones que estos hagan en el ramo del vestuario seguirán en aumento, lo que representa una mayor oportunidad de ingresar al mercado estadounidense.

El porcentaje de ropa de infante, mercado en el que actualmente se está compitiendo, que Estados Unidos importa, se ha incrementado en los últimos años. Sin embargo, en 1996 a pesar de aumentar el porcentaje y la cantidad de unidades importadas se redujo, la competencia se hará cada vez más dura, y habrá que desplazar a otros exportadores para mantenerse activos en el mercado.

La cantidad de mano de obra disponible irá en aumento, sobre todo si Estados Unidos continúa con su política de repatriar indocumentados.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Aumento en las exportaciones de productos no-tradicionales.	Aumento en competencia para ingresar al mercado de los Estados Unidos.
Aumento de la popularidad del paquete completo.	Repatriación de indocumentados.
Repatriación de indocumentados.	
Aumento del porcentaje en las importaciones de ropa para infante en Estados Unidos.	

d. TECNOLOGICO

En el área de textiles e hilos, la tecnología continúa cambiando rápidamente. Se cuenta cada vez con mejores y más eficientes instrumentos, así como máquinas que representan poder ofrecer al cliente una mayor y mejor variedad de productos. Podemos mencionar el caso de las estampadoras como ejemplo, las cuales, a pesar de representar una gran inversión, también significa poder contar con mejores y más variados productos para ofrecer al mercado.

En el campo de la confección, actualmente se cuenta con equipos de computación que hacen más eficientes los trazos que se utilizan para cortar las prendas. Esto significa reducción de costos para aquellas empresas que trabajan "paquete completo", lo que a su vez se traduce en precios más favorables para el cliente en el producto final.

Como se menciona arriba, el mantenerse actualizado en tecnología representa una gran inversión, pero quien no esté dispuesto a realizarla, se quedará rezagado en el cada vez más competitivo mercado de textiles y prendas de vestir. Por que esta inversión se traduce en menor tiempo de respuesta para satisfacer las necesidades del cliente.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Tecnología cambiante rápidamente.	Tecnología cambiante rápidamente.

**F. PLAZO DEL PLAN**

El plazo del plan que se manejará para Ejemplo, S.A. será de tres años, y se le podrán hacer revisiones semestrales para determinar sus progresos. La selección de este plazo, se debe a las siguientes razones:

1. La competencia irá en aumento, lo que significa que hay que estar preparados para contrarrestarla.
2. La tecnología, como en cualquier campo, se va innovando día con día.
3. El tipo de cambio, a pesar de que se presume que se mantendrá estable, puede cambiar en cualquier momento, como ha sido en los últimos años.

4. Ejemplo, S.A. no ha tenido el concepto de planeación estratégica, y éste será el primer intento.
5. No existe casa matriz.

### **G. SITUACION COMPETITIVA**

La competencia que actualmente existe en el área textil es muy fuerte, ya que la misma no es solamente local, sino que también internacional. Una empresa que solamente se dedique a elaborar telas, debe ofrecer ya sea precios bajos o cambiar su estructura para ofrecerle algo más al cliente, es decir agregarle valor a su tela, transformándola en prendas de vestir ya confeccionadas. Este cambio, ha llevado a un rápido crecimiento en la capacidad de producción de la industria de la confección no sólo en Guatemala, donde actualmente hay más de 700 maquilas se espera un crecimiento del 17% para 1997, sino que en todo el mundo, lo que aumenta la competencia en este sector industrial.

La mayoría de empresas textiles se está transformando para poder sobrevivir y colocar sus telas en el mercado, algo muy difícil de hacer si no se le agrega valor a su tela, ya sea integrándose verticalmente, o formando alianzas estratégicas con otras empresas que se especialicen en la confección.

En lo que a plantas de confección se refiere, en la actualidad la mayoría de los competidores ofrecen el mismo servicio (ensamble de prendas). Lo que varía de planta en planta, es la especialización que sus operarios y por consiguiente ellas como empresa, adquieren luego de cierto período de tiempo trabajando con determinado estilo o tipo de prenda. Sin embargo, ésto no significa que las mismas se limiten a un solo tipo de producto y que no puedan confeccionar otro en determinado momento.

Ahora bien, las distintas plantas de tejeduría, también se especializan en determinado tipo de tejido porque el adquirir distintos tipos de maquinaria es muy caro.

Generalmente, y en especial en lo que al mercado internacional se refiere, la industria tiene temporadas altas y bajas, dependiendo del tipo de prendas que fabrique y de la época del año.

Los activos de esta industria, desde las máquinas que procesan el algodón hasta las máquinas de coser, son caras y no pueden ser utilizadas para otro tipo de industria, por lo que si alguien decide invertir en este tipo de negocio, será extraño que se retire fácilmente del mercado. En cuanto a Ejemplo, S.A. por el tiempo que lleva de estar posicionada en el mercado, sería casi imposible que se retirara del mismo, además de que la inversión que tiene en sus distintas plantas es muy alta.

• La mayoría de los clientes de la industria textil, no entran directamente al negocio de la tela y la confección, ya que su éxito se basa en la distribución en base al conocimiento directo y preferencias de sus clientes o consumidores finales.

→ Los compradores adquieren el producto en volúmenes importantes, ya que para surtir un mercado tan grande como el americano, es necesario tener una cantidad suficiente de producto. Sin embargo, esto no quiere decir que un comprador adquiera su producto de una sola compañía, sino que tiene muchas alrededor del mundo que le proveen de la cantidad de telas y prendas que necesita, por lo que si un proveedor no cumple al 100% sus necesidades, es fácil que le cancelen la cuenta y la trasladen a otra compañía, probablemente en otro país.

→ Los compradores obtienen altos rendimientos de sus productos, tomando en cuenta que sus proveedores están peleándose el mercado en base a calidad, precio y entrega a tiempo, por lo que cada vez se reducen los precios a una mejor calidad.

Siempre existen riesgos en este negocio, ya que como se trata de complacer al consumidor, a quien se le dan muchas opciones por temporada, un producto debe estar en la tienda en una fecha determinada. Si el mismo no está ese día en el lugar determinado, no volverán a comprar al proveedor que les quedó mal.

Los requerimientos para ingresar al mercado textil son altos debido al alto costo de inversión que se debe hacer, así como al poco mercado que actualmente hay para vender solamente telas. Por otro lado, abrir una maquila, dependiendo del tamaño de la misma, no representa una inversión tan grande, aunque siempre se corre el riesgo de no conseguir clientes. Además, la mayoría de clientes están buscando proveedores integrados, por las distintas ventajas que para ellos representa, algunas de las cuales ya se han mencionado con anterioridad.

## **H. FORMULACION DE ESCENARIOS**

### **1. ESCENARIO PARA EL PROXIMO AÑO**

Para el año próximo, si el Congreso de la República aprueba las reformas al Decreto Ley 29-89, se limitará el crecimiento que la industria de la maquila ha tenido en los últimos años. Más aún, es posible que desaparezcan algunas de ellas. Esto debido a que para cubrir sus costos, las maquilas tendrán que aumentar sus precios, lo que les restará competitividad en el mercado internacional.

Partiendo de que el porcentaje en participación, de las importaciones de ropa de infante para los Estados Unidos ha aumentado, y se encuentra en un 90%. La única posibilidad que tienen las empresas del área textil de mantenerse en el mercado norteamericano, es la de competir contra empresas de distintos países. Esta competencia se dará en variedad de productos, precios, entrega a tiempo, tiempo de reacción, etc., cosa que sólo aquellas empresas integradas verticalmente podrán hacer.

La economía guatemalteca se mantendrá estable, y si no se aprueba las reformas al Decreto 29-89, las exportaciones del país de productos no tradicionales no sufrirán, en especial las de textiles y prendas de vestir, las cuales podrían mantener su tendencia al crecimiento.

La utilización y adquisición de tecnología, siempre creará un abismo entre quienes estén dispuestos a invertir en ella y aquellos que no lo consideren necesario. La

tecnología en esta rama de la industria, seguirá innovando, y los precios de las máquinas también continuarán aumentando. Sin embargo, esto se traduce en máquinas más eficientes y útiles.

Muchas maquilas se trasladarán al sur de México, con el fin de obtener los beneficios que el Tratado de Libre Comercio trae para ellos, y para todas aquellas fábricas que forman parte de los países asociados. Aunque debido al aumento en la mano de obra mexicana, es posible que algunas maquilas regresen al territorio nacional.

## 2. ESCENARIO PARA DENTRO DE TRES AÑOS

Para dentro de tres años, el número de tejedurías disminuirá por la reducción en las exportaciones de tela. Solamente sobrevivirán aquellas que se integren verticalmente y por tanto, agreguen otros servicios a su cliente. Es decir, todas o casi todas contarán con algún otro tipo de socio que preste un servicio adicional a la tela, tales como confección, bordado, serigrafía, etc. Esto redundará en un crecimiento de la industria, así como en el número de personas que dependen de la misma.

Habrà menos maquilas, que solamente se dediquen a "807", pero las producciones a exportar serán de mayor volumen y variedad. Los clientes, almacenes, mayoristas, detallistas, etc. en Estados Unidos, importarán más prendas de América Latina que de cualquier otra parte del mundo. Esto, como resultado de los avances en los acuerdos de libre comercio que se irán cumpliendo en el transcurso de los años, con miras al 2005; año de la "integración total".

Con base en las reducciones de plantas trabajando "807", aquellas plantas que trabajen "paquete completo", serán más competitivas. Esto redundará en la necesidad de más mano de obra, mayor calidad en sus productos, mayores y mejores requerimientos en materia prima y materiales.

El ingreso en el mercado textil será más difícil, debido al aumento en precios de maquinaria y al avance en la tecnología, lo que hará cada vez más caro invertir en este tipo de industria.

Será preciso tener un contacto más cercano con los clientes, ya que la competencia aumentará, y estos tendrán la posibilidad de elegir entre diversos proveedores de aún más diversos países.

## **I. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

Se formularán tres estrategias para luego de una evaluación decidir cual es la que mejor se adapta a las necesidades de la empresa.

### **1. Estrategia E-1**

Ejemplo, S.A. desea tener un crecimiento mediante el desarrollo de la base tecnológica, lo que supone contar con maquinaria de alta tecnología en las plantas de hilatura, tejeduría y de confección. Poseer personal calificado para desarrollar cada una de las plantas por separado y como parte de un todo. Además de desarrollar una mayor experiencia técnica, aplicándola a una más amplia línea de productos para los clientes, mediante la absorción de pequeñas fábricas de bordado, serigrafía y lavandería mediante acuerdos de compra. Esto servirá para poder relacionarse directamente con los clientes del extranjero, mediante la creación de un departamento similar al que trabaja para los clientes locales, que le ofrezca mejores y mayores alternativas de productos.

### **2. Estrategia E-2**

Ejemplo, S.A. se limitará a los aspectos tecnológicos. No intentará ninguna clase de expansión geográfica, sino más bien el desarrollo técnico de la empresa, hasta convertirla en vanguardista en la región. No luchará contra los competidores, sino que se convertirá en contratista de servicios en favor de ellos y les ofrecerá la experiencia técnica a cambio de un pago por honorarios. No crecer más allá de las magnitudes actuales de la empresa, sino que nos desplazaremos hacia un sector del mercado más reducido y redituable.

### 3. Estrategia E-3

En Ejemplo, S.A. habrá una reducción de costos e inclusión de productos de menor variedad que contribuirán a la ampliación de la línea general de productos, sin la elevación de los costos que traería aparejada una línea de alta variedad y tecnología.

### EVALUACION DE ESTRATEGIAS

		Metas	Marco de Referencia	Competencia	Viabilidad	Total
	E-1	3	5	4	4	16
<b>ESTRATEGIAS</b>	E-2	2	3	4	3	12
	E-3	0	1	3	3	7

Código: 5 Calificación más alta  
0 Calificación más baja

## J. FORMULACION DE PROGRAMAS Y PLANES DE ACCION

### 1. PROGRAMAS:

#### a. Proyecto No. 1

**PROYECTO:** P-1

**TITULO:** Adquisición de Bordadora, S.A., Serigrafía, S.A., y

**PLAN:** Iniciar negociaciones informales con los dueños de cada empresa.

**FECHAS LIMITE:** En 1 mes: Hacer contacto con cada dueño y

mencionarles la idea.

En 3 meses: Desarrollo de negociaciones.

En 6 meses: Completar el acuerdo de adquisición.

**PRESUPUESTO:** - Q50,000.00 para gastos legales

- Q180,000.00 pago inicial por la adquisición de cada una. Total Q540,000.00
- Crédito de 3 años para pagar el saldo Q1,600,000.00

b. Proyecto No. 2

**PROYECTO:** P-2

**TITULO:** Capacitación del personal.

**MOTIVOS:** - La estrategia depende de nuestro ofrecimiento de capacidades técnicas superiores.

- El crecimiento previsto creará la necesidad de profesionales con una preparación que les ayude a dirigir cada una de las empresas y la corporación, más eficientemente.

**PLAN:** - Enviar a los gerentes de cada empresa a cursos destinados a la actualización de sus conocimientos administrativos a instituciones como Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), y Gremial Exportadores de Productos No Tradicionales (GEXPRONT), Tayasal Escuela de Negocios, etc.

- Participación en ferias textiles para mantenerse al tanto del avance de la tecnología en este ramo, y contactar a futuros clientes.

- Enviar a miembros de la administración, y a operarios distinguidos, de cada empresa a cursos y seminarios técnicos.

**FECHAS LIMITES:** En 1 mes: Pedir informes a varias organizaciones acerca de los cursos que imparten.

En 2 meses: Elaborar calendarización y designar a las personas que asistirán a cada curso.

**PRESUPUESTO:** - Q50,000.00 para pago de cursos de capacitación.

- Q120,000.00 para asistencia a ferias textiles.

c. Proyecto No. 3

**PROYECTO:** P-3

**TITULO:** Desarrollo de la estructura administrativa de cada empresa miembro de Ejemplo, S.A.

**MOTIVOS:** Se necesita crear una estructura descentralizada en la que otras personas asuman la responsabilidad que hasta el momento, sólo al gerente de cada empresa le ha correspondido.

**PLAN:** Discutir con cada gerente la estrategia de Ejemplo, S.A., así como la necesidad de la corporación por elaborar una descripción de funciones para cada empresa miembro.

**FECHAS LIMITE:** En 2 semanas: Discusión con cada gerente de planta.

En 1 mes: Elaboración y discusión de la descripción de funciones.

En 2 meses: Implementación.

**PRESUPUESTO:** 40 horas de cada gerente en un mes. (Q3,000 en promedio por gerente)

d. Proyecto No. 4

**PROYECTO:** P-4

**TITULO:** Implementación de políticas salariales.

**MOTIVO:** Es necesario mantener motivado a todo el personal, en especial al administrativo, para conservar a aquellos que son importantes para el desarrollo de la empresa en esta su "nueva época".

**PLAN:** Que cada gerente de planta evalúe a cada empleado del área administrativa en cuanto a su desempeño actual y en las perspectivas que la empresa tenga hacia él. Luego, comparar su salario con el del mercado, y en base a la nueva descripción de puestos (ver P-3) recalcularle el mismo.

Cada año se hará una evaluación de desempeño, y en base al mismo y tomando en cuenta la situación económica del país se le dará un aumento.

**FECHA LIMITE:** En 1 mes: Evaluación de personal.

En 2 meses: Implementación de nuevos salarios.

En 3 meses: Elaboración de una política salarial para cada empresa, revisada y entregada a Junta Directiva para su aprobación.

**PRESUPUESTO:** - 50 horas de cada gerente al mes por tres meses.

(Q 3,750.00 en promedio por gerente al mes)

- Q150,000 para aumentos por empresa. (anual)

e. Proyecto No. 5

**PROYECTO:** P-5

**TITULO:** Penetración al mercado Norteamericano con mayor fuerza.

**MOTIVO:** El aumento de la competencia para penetrar en el mercado de Estados Unidos en lo que al área de ropa de infante se refiere.

**PLAN:** Desarrollar un departamento que se encargue de contactar clientes, promocionar y desarrollar nuevos diseños y productos. Esto se hará mediante el apoyo de los contactos ya establecidos por los contratistas, los contactos que se hagan en las ferias textiles, y en el departamento actual de diseño que posee la empresa para mercado local.

**FECHAS LIMITE:** En 3 semanas: Entablar conversaciones con los contratistas.

En 2 meses: Entablar pláticas con clientes actuales y futuros clientes.

En 3 meses: Crear el espacio físico para el departamento de diseño

**PRESUPUESTO:** Q100,000 implementación del área de diseño.

## 2. PLANES DE ACCION:

### a. Plan de Acción No. 1

**PROYECTO:** PA-1

**TITULO:** Mercado

**OBJETIVO:** Establecer contacto con clientes y futuros clientes para informarles la promoción de nuevos productos.

**PLAN:** Aumentar el contacto con los clientes actuales, y desarrollar una buena comunicación con clientes futuros pra informarles de los nuevos productos y servicios que Ejemplo, S.A. les ofrece.

Instrumentar los proyectos P-1 y P-5.

**FECHAS LIMITES:** Las de P-1 y P-5:

En 1 mes: Hacer contacto con cada dueño y mencionarles la idea.

En 3 meses: Desarrollo de negociaciones.

En 6 meses: Completar el acuerdo de adquisición.

En 3 semanas: Entablar conversaciones con los contratistas.

En 2 meses: Entablar pláticas con clientes actuales y futuros clientes.

En 3 meses: Crear el espacio físico para el departamento de diseño (exportación y local).

**PRESUPUESTO:** El de P-1 y P-5:

- Q50,000.00 para gastos legales
- Q180,000.00 pago inicial por la adquisición de cada una. Total Q540,000.00
- Crédito de 3 años para pagar el saldo Q1,600,000.00
- Q100,000 para la implementación del área de diseño.

b. Plan de Acción No. 2

**PROYECTO:** PA-2

**TITULO:** Estrategia de Producción.

**OBJETIVO:** Obtención de equipo nuevo para aumentar la capacidad de producción de prendas de vestir.

**PLAN:** Trabajar con el gerente de la planta de confección y la gente de diseño, para determinar el número y el tipo de máquinas que se necesitarán.

**FECHA LIMITE:** En 1 mes: Definir el equipo necesario.

En 2 meses: Acondicionar el área donde se colocarán las máquinas nuevas.

En 3 meses: Compra de máquinas.

**PRESUPUESTO:** - Q800,000 para la adquisición de nuevas máquinas de coser.

- Q200,000 para acondicionar el área donde se ubicarán.

c. Plan de Acción No. 3

**PROYECTO:** PA-3

**TITULO:** Estrategia Financiera

**OBJETIVO:** Obtener los fondos necesarios, Q3,600,000, para los planes de Instrumentación.

**PLAN:** Negociar con el banco una nueva línea de crédito por Q4,000,000.

**FECHA LIMITE:** En 1 mes: Negociar con el banco el nuevo crédito.

#### DIAGRAMA DE ACTIVIDADES (PROPUESTO)

Menos de 1 mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
	PA-3								
			P-2	P-2					
P-3	P-3	P-3							
	P-4	P-4	P-4						
				P-1	P-1	P-1			
						P-5	P-5		
				PA-1	PA-1	PA-1	PA-1		
							PA-2	PA-2	PA-2

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La planeación estratégica es un elemento básico para cualquier empresa que desee aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, así como minimizar sus debilidades y amenazas, para obtener resultados satisfactorios en un mundo cada vez más exigente.
2. La estructura vertical, a pesar de requerir de un gran desembolso de capital, también representa grandes beneficios como lo son: la minimización de costos, maximización de utilidades, aseguramiento de insumos y fluidez de los mismos.
3. La globalización representa una amenaza para aquellas empresas que no están dispuestas a modernizarse no solo tecnológicamente, sino que tampoco perciben la capacitación como una inversión en su personal. En la búsqueda de mantener a Guatemala como un proveedor importante en el mercado de prendas de vestir para Estados Unidos, es necesario invertir recursos en la profesionalización y tecnificación del personal.
4. La implementación de planes estratégicos en una industria creciente como la textil, y en especial la maquila, es algo que no debe esperar más, debido al aumento en la competencia que este sector debe enfrentar, la cual no es solamente local sino a nivel mundial.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

1. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. Décima Edición. México, D.F. 1994.
2. Molz, Rick. Los nueve pasos de la dirección estratégica. Panorama Editorial. México, D.F. 1992.
3. Cowan, Roger. Planeación Estratégica Aplicada. 1995.
4. Palomo, Francisco. Planificación Estratégica. Gestión y Planificación Integral, S.A. Barcelona, España.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila. (Decreto 29-89). 1989.
6. Iniciativa de Ley de Reforma al Decreto 29-89. 1997.
7. Revista de Comercio Exterior DATA. Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (GEXPRONT). Julio, 1997.
8. Revista Enfoques Económicos. Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas. Julio, 1994.
9. Kunz, Grace y Ruth Glock. Apparel Manufacturing, sewn product analysis. Merrill Prentice Hall. Segunda Edición. 1995.
10. Revista Actualidad Económica. Costa Rica. Mayo, 1997.
11. Summit of the Americas. 1994. Declaración de Principios.
12. Entrevista con el Licenciado Willy Zapata ex-presidente del Banco de Guatemala.

**ANEXOS**

EMPRESA EJEMPLO, S.A.  
BALANCE GENERAL CONDENSADO  
AL 31 DE DICIEMBRE  
(cifras en Quetzales)

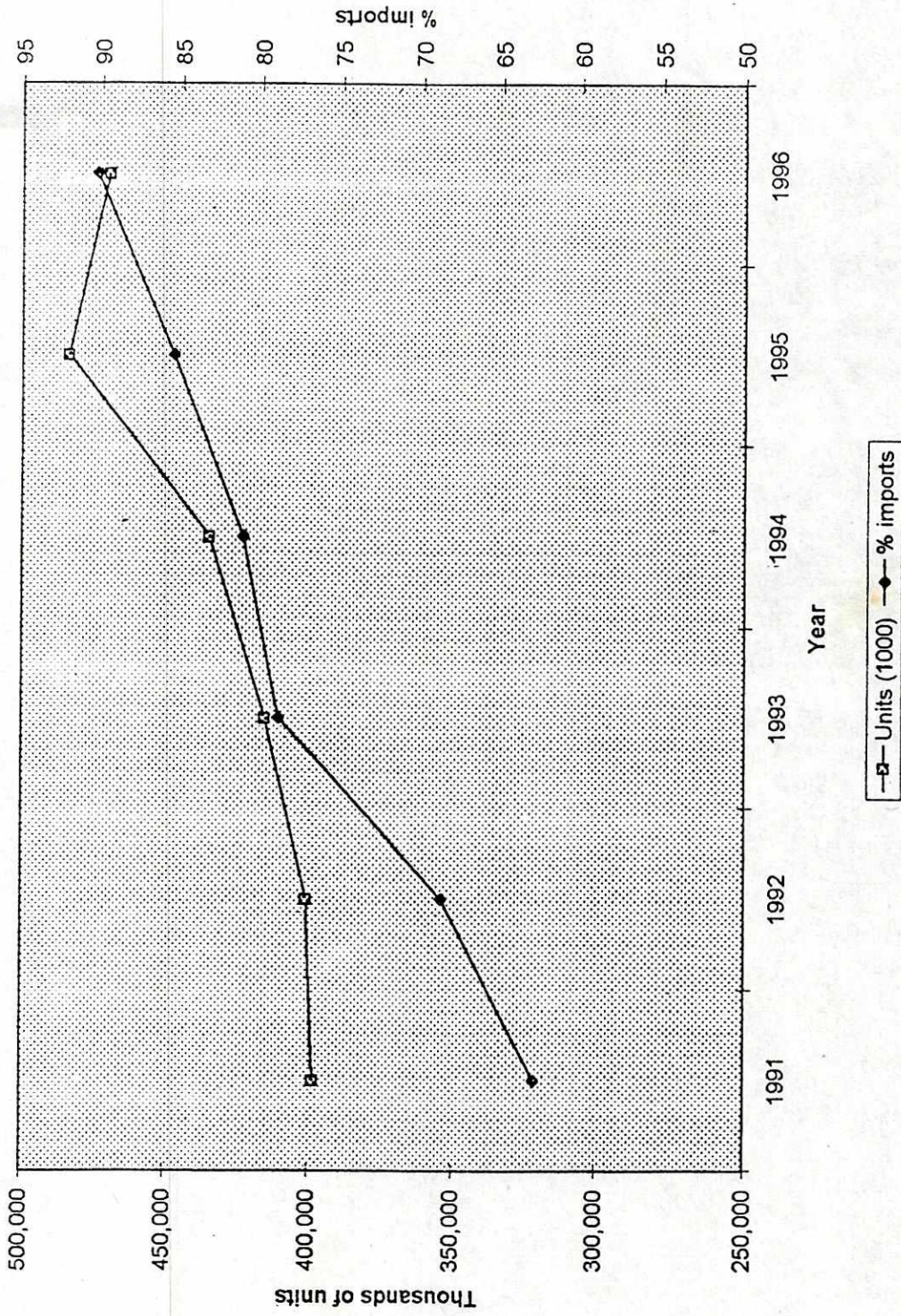
		(PROYECTADOS)			
	1997	1998	1999	2000	
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Circulante</b>					
Caja y Bancos	2.100.000	2.800.000	3.400.000	4.200.000	
Cuentas por cobrar	<u>3.000.000</u>	<u>4.800.000</u>	<u>5.600.000</u>	<u>7.213.000</u>	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>5.100.000</b>	<b>7.600.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>11.413.000</b>	
<b>Activo Fijo</b>					
Mobiliario y Equipo	5.013.000	5.679.000	6.000.000	6.000.000	
Terrenos	12.000.000	12.000.000	14.000.000	14.000.000	
Maquinaria	<u>20.000.000</u>	<u>25.000.000</u>	<u>29.113.000</u>	<u>33.000.000</u>	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>37.013.000</b>	<b>42.679.000</b>	<b>49.113.000</b>	<b>53.000.000</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>42.113.000</u></b>	<b><u>50.279.000</u></b>	<b><u>58.113.000</u></b>	<b><u>64.413.000</u></b>	
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Circulante</b>					
Cuentas por pagar	4.800.000	6.360.000	7.915.000	9.616.000	
Gastos acumulados	<u>100.000</u>	<u>150.000</u>	<u>200.000</u>	<u>200.000</u>	
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>4.900.000</b>	<b>6.510.000</b>	<b>8.115.000</b>	<b>9.816.000</b>	
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Préstamo bancario	10.000.000	10.600.000	7.600.000	2.500.000	
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>					
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	
Utilidades Retenidas	<u>7.213.000</u>	<u>13.169.000</u>	<u>22.398.000</u>	<u>32.097.000</u>	
<b>Total</b>	<b>27.213.000</b>	<b>33.169.000</b>	<b>42.398.000</b>	<b>52.097.000</b>	
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b><u>42.113.000</u></b>	<b><u>50.279.000</u></b>	<b><u>58.113.000</u></b>	<b><u>64.413.000</u></b>	

EMPRESA EJEMPLO, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE  
(cifras en Quetzales)

	(PROYECTADOS)			
	1997	1998	1999	2000
Ventas Netas	65.000.000	86.000.000	107.000.000	130.000.000
(menos) Costo de Ventas	<u>42.250.000</u>	<u>55.900.000</u>	<u>69.550.000</u>	<u>84.500.000</u>
Utilidad Bruta	22.750.000	30.100.000	37.450.000	45.500.000
Gastos Generales y de Admon.	<u>9.750.000</u>	<u>12.384.000</u>	<u>14.766.000</u>	<u>16.900.000</u>
Utilidad antes de impuestos	13.000.000	17.716.000	22.684.000	28.600.000
Impuestos	<u>6.500.000</u>	<u>8.600.000</u>	<u>10.700.000</u>	<u>13.000.000</u>
Utilidad Neta	<u>6.500.000</u>	<u>9.116.000</u>	<u>11.984.000</u>	<u>15.600.000</u>
Más Utilidad Retenida al Principio	713.000	7.213.000	13.169.000	22.398.000
Menos Pago de Dividendos	0	(3.160.000)	(2.755.000)	(5.901.000)
Utilidad Retenida al Final	<u>7.213.000</u>	<u>13.169.000</u>	<u>22.398.000</u>	<u>32.097.000</u>
Compras anuales	<u>12.350.000</u>	<u>16.340.000</u>	<u>20.330.000</u>	<u>24.700.000</u>

Chart1

### Infant apparel



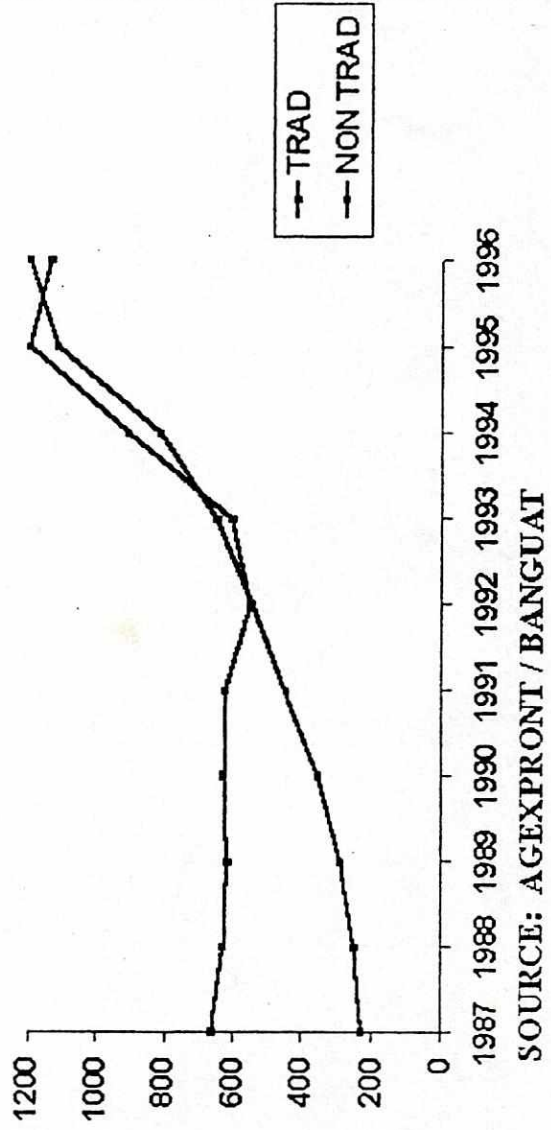


AGEXPRONT

90 10

**FIGURE 4**  
**EXPORT GROWTH OF GUATEMALA**  
INCLUDING EXPORTS TO C.A.  
**1987 - 1996**

MILLIONS OF US\$



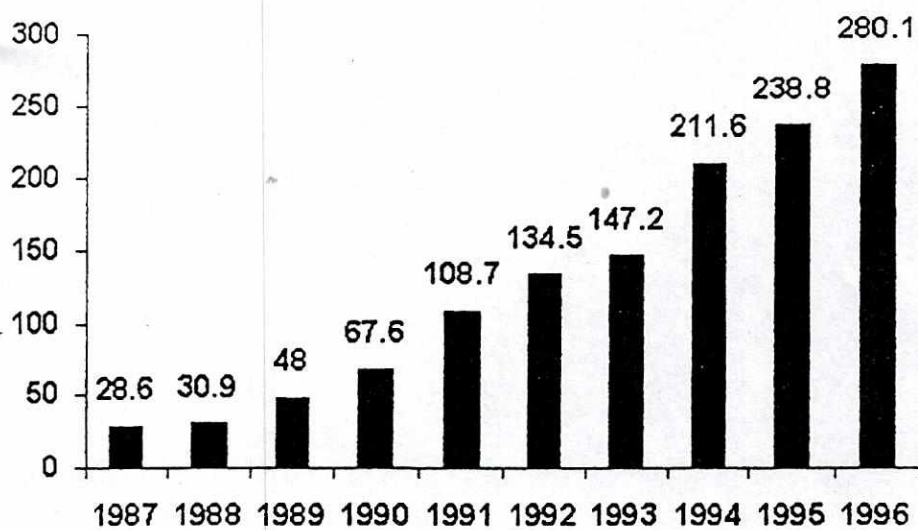
SOURCE: AGEXPRONT / BANGUAT



go to

**FIGURE 14**  
**APPAREL AND TEXTILE EXPORTS**  
**1987 - 1996**

MILLIONS OF US\$



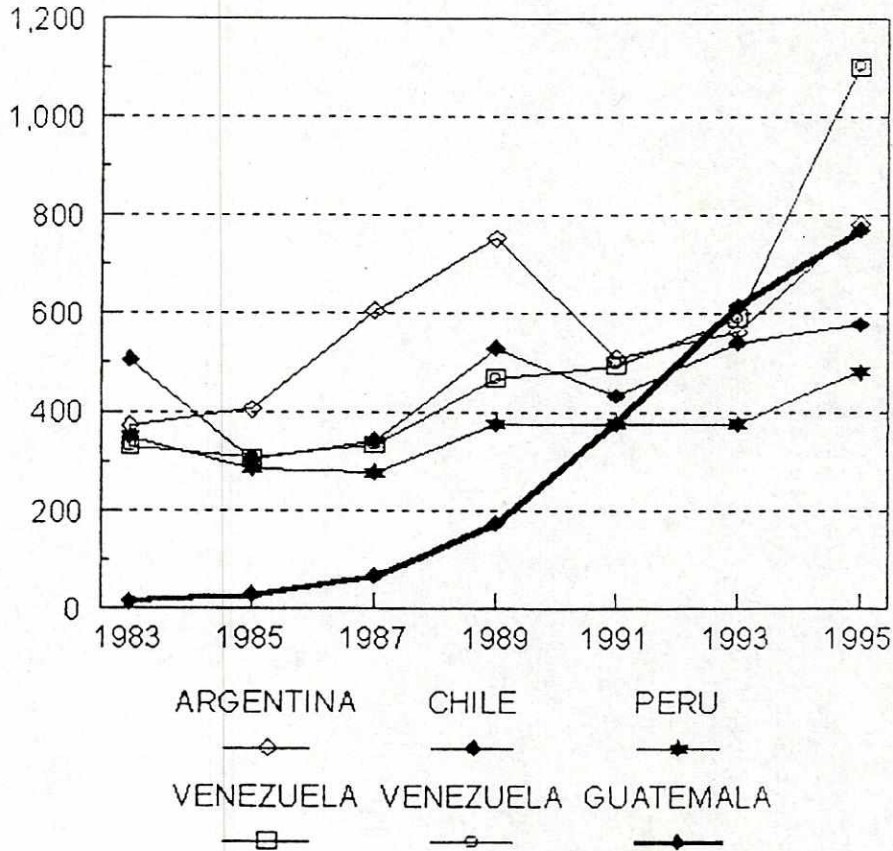
SOURCE: AGEXPRONT / BANGUAT



[go to](#)

**FIGURE 13**  
**EXPORTS OF MANUFACTURES TO THE**  
**U.S.**  
**1983 - 1995**

MILLIONS OF US\$



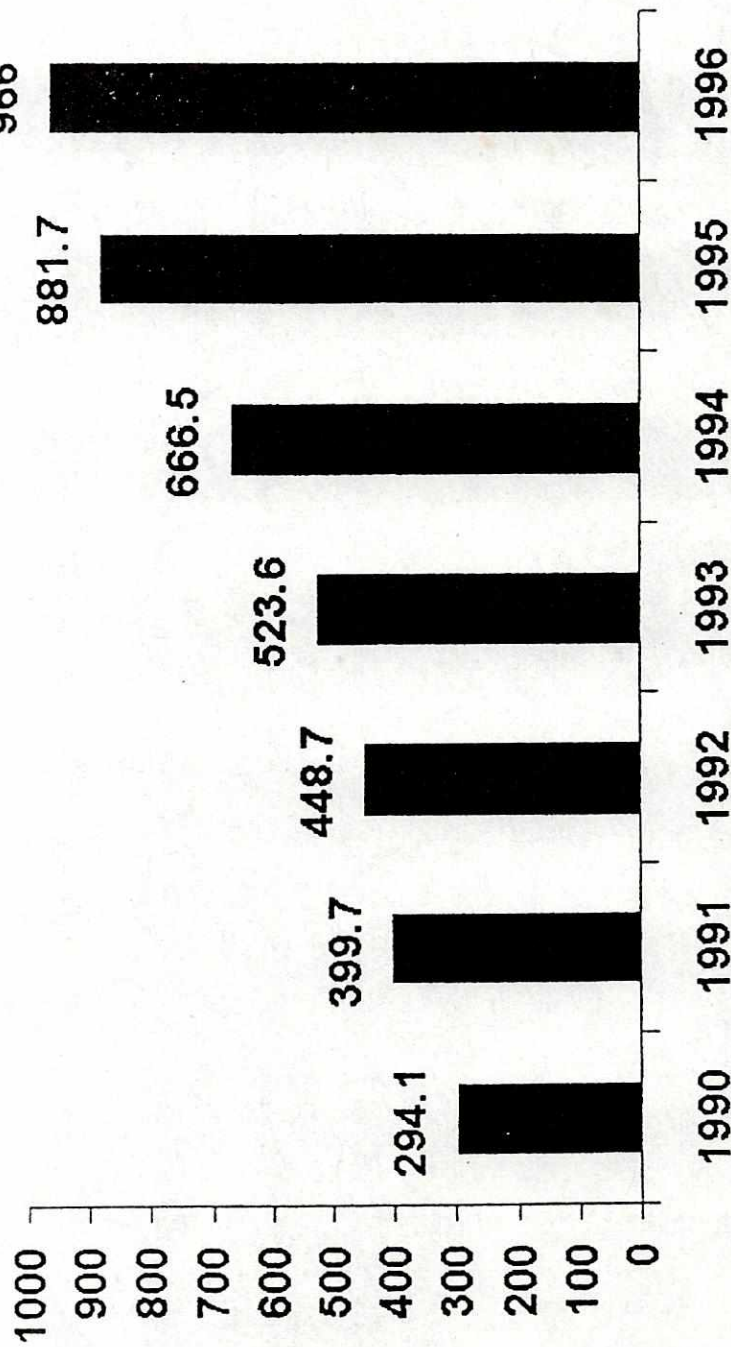
SOURCE : U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE

# FIGURE 5

## NON TRADITIONAL EXPORTS FROM GUATEMALA

### 1990 - 1996

MILLIONS OF  
US\$

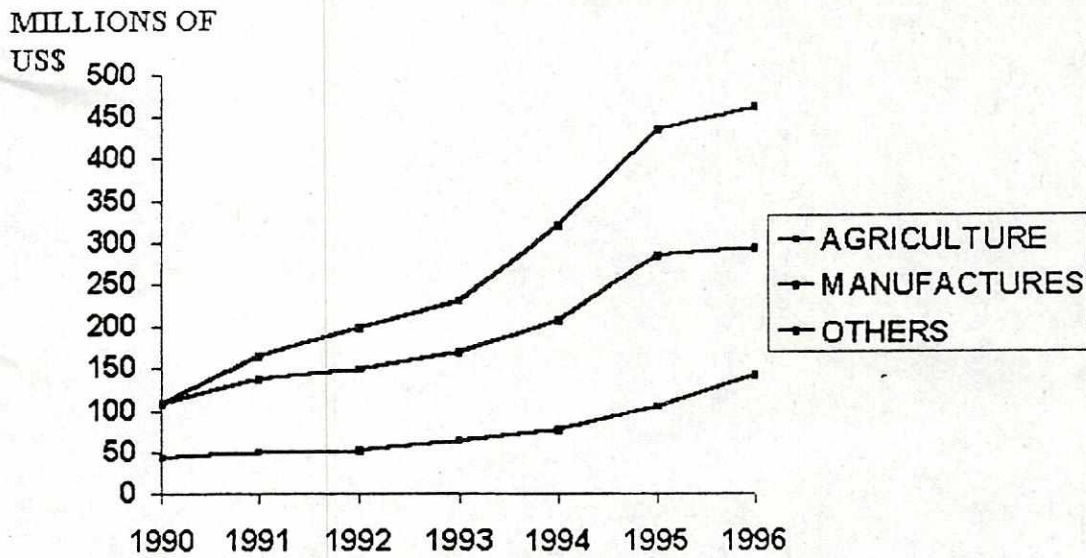


**SOURCE: AGEXPRONT / BANGUAT**



go to

**FIGURE 12**  
**NON TRADITIONAL EXPORTS**  
**1990 - 1996**



**SOURCE: AGEXPRONT / BANGUAT**