

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE VENTAS Y
PRODUCCIÓN PARA UNA MICRO EMPRESA FAMILIAR
ARTÍSTICO-ARTESANAL**

**TRABAJO TERMINAL QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

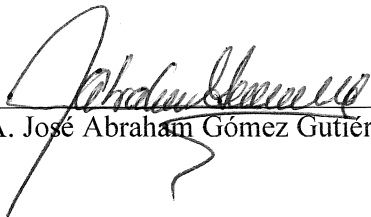
PRESENTA

JUAN JOSÉ MEDINA GAOS

Ensenada, B. C.

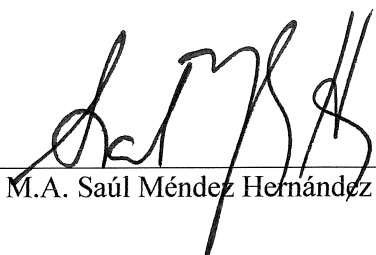
Mayo del 2007

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director del Trabajo Terminal: 
M. A. José Abraham Gómez Gutiérrez

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- 
Dra. Sheila Delhumeau Rivera

2.- 
M.A. Saúl Méndez Hernández

Quiero dedicar este trabajo a mi padre Francisco Manuel Medina Martínez por todo lo que me enseñó mientras estuvo conmigo, fue para mí un ejemplo a seguir, te admiro y te amaré por siempre, y a mi madre Guadalupe Josefina Gaos Ballester no sólo por darme absolutamente todo lo que he necesitado en mi vida, si no también, por tener un sueño que me a dado una orientación en mi vida.

Agradecimientos.

Quiero agradecer a mi madre por dejarme utilizar su proyecto de vida como parte de mi estudio, apoyándome en cada etapa de la elaboración del trabajo. Al arquitecto Jesús Mendoza y a su esposa Nelly Henríquez por confiar en mí y darme su apoyo a lo largo de mis estudios. A mi director de tesis Abraham Gómez y a mis sinodales Sheila Delhumeau y Juan Manuel García por dedicar su tiempo y de esta manera enriquecer mi trabajo con sus conocimientos.

De igual manera quiero agradecer a todos mis maestros que durante los dos años que curse la maestría en administración compartieron conmigo sus experiencias y conocimientos.

Por último quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Baja California por darme la oportunidad de estudiar en su Institución.

Resumen.

El estudio de caso consistió en el desarrollo y aplicación de un plan de ventas y producción para una micro empresa familiar en la ciudad de Ensenada, donde el producto principal es la elaboración de grabados. La familia tiene 30 años de experiencia produciendo grabado.

Al comenzar el estudio, la micro empresa no aplicaba ningún tipo de herramienta o método administrativo, por lo menos no lo aplicaba concientemente. El objetivo de este trabajo fue el de obtener mejoras en las áreas de ventas y producción que generaran mayores utilidades para la micro empresa, por lo que se desarrolló y aplicó un plan de ventas y producción, áreas que se consideraron por su situación actual las más importantes de esta microempresa. Con esta finalidad aplicamos la teoría del adelgazamiento de procesos, y entre los resultados más importantes encontramos que al reducir la cantidad de pasos en el proceso de producción se redujo el tiempo de elaboración del producto. Otra estrategia que se obtuvo por medio del plan de ventas fue la elaboración de productos adicionales para ampliar el sector del mercado al cual se le vende y contrarrestar las amenazas que surgieron durante el análisis FODA.

La aplicación de estas y más estrategias dio como resultado un crecimiento de la micro empresa. Como se pudo comprobar el desarrollo y aplicación de un plan de ventas y producción fue muy útil y este trabajo puede servir para micro empresas que se encuentren en circunstancias similares a la micro empresa de estudio.

Tabla de Contenido.

Introducción	1
Capítulo I: Descripción del negocio	3
1.1 Los orígenes	3
1.2 La empresa	5
1.2.1 La organización	5
1.2.2 Proceso de producción del grabado	6
Capítulo II: Marco teórico	10
2.1 Modelo de las fases de la planeación	13
2.1.1 Desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos	13
2.1.2 Diagnostico de amenazas y fortalezas	14
2.1.3 Diagnostico de oportunidades y amenazas	14
2.1.4 Desarrollo de estrategias	14
2.1.5 Preparación de plan estratégico	15
2.1.6 Preparación de planes tácticos	15
2.1.7 Control y diagnostico de resultados	15
2.1.8 Planeación continua	15
2.2 Adelgazamiento de procesos	15
Capítulo III: Metodología	19
3.1 Aplicación del modelo de las fases de la planeación	19
3.1.1 Desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos	19
3.1.2 Diagnostico de amenazas y fortalezas	20
3.1.3 Diagnostico de oportunidades y amenazas	21
3.1.4 Desarrollo de estrategias	22
3.1.5 Preparación de plan estratégico	22
3.1.6 Preparación de planes tácticos	23
Capítulo IV: Análisis y Resultados	25
4.1 Control y diagnostico de resultados	25
Capítulo V: Conclusiones	30
5.1 Aportaciones	30
5.2 Limitantes y recomendaciones	31
Referencias	33

Introducción.

El desarrollo y aplicación de un plan de ventas y producción se efectuó en una micro empresa familiar de la ciudad de Ensenada, en donde el producto principal es la elaboración de grabados en cobre, también conocido como grabado en hueco. La familia tiene 30 años elaborando este producto.

La empresa familiar se dedica a una actividad artística-artesanal, con poco personal y pocos recursos económicos, como muchos otros casos que existen en México, en los que un gran número de familias se dedican al arte o realizan trabajos artesanales con mínimos conocimientos administrativos (Ehrenberg, 1994).

Al iniciarse el trabajo en Noviembre del 2004, la empresa no contaba con ningún tipo de planeación en ningún área de la empresa, siendo esta una micro empresa dedicada a la producción y venta de productos artístico-artesanales, las áreas de mayor importancia son las de producción y ventas. La micro empresa se encontraba en una etapa de estancamiento, sin un plan bien estructurado de crecimiento, el proceso de producción era lento, un cliente esperaba hasta un mes y medio para recibir un pedido de grabados. La falta de planeación provocó que no se contara con una estrategia específica para vender el producto.

En el presente trabajo analizamos las áreas de producción y ventas de la micro empresa, esto con el objetivo de desarrollar y aplicar un plan para estas áreas, y de esta manera mejorar la organización obteniendo como resultado elevar las utilidades de la micro empresa.

Al aplicar el plan desarrollado se buscó diversificar el producto y reducir el tiempo de elaboración para lograr que la micro empresa obtenga un posicionamiento en el mercado.

La importancia de este trabajo radica en mostrar cómo un plan bien estructurado de ventas y producción puede lograr elevar las utilidades de la micro empresa, al mismo tiempo introducir una mentalidad administrativa a los dueños, lo cual en este tipo de micro empresas no es muy común que la tengan. Hoy en día con la competencia y lo

volátil del mercado la planeación es un requisito obligatorio no sólo para crecer como empresa, si no para mantenerse. Este tipo de estudios no son muy comunes en México, esto puede ser por las condiciones específicas de la empresa de estudio, siendo esta una empresa familiar, muy pequeña y artística.

Una justificación importante para realizar este trabajo es lo importante que son hoy en día las micro y pequeñas empresa para el crecimiento de un país Sérvulo Anzola dice “más del 95% de las empresas en Latinoamérica son micro y pequeñas, en todos los sectores de la economía, y su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical en cualquier país, con un potencial para aumentar realmente su riqueza” (Anzola, 2002, p. XXI).

Tomando en cuenta las palabras del autor Sérvulo Anzola nos ponemos dar cuenta que este tipo de trabajos son vitales para que otras micro y pequeñas empresas conozcan la importancia de lo que una buena administración puede hacer para el crecimiento de una empresa, en este caso específico el desarrollo y aplicación de un plan de ventas y producción.

El método utilizado en este trabajo es el de planeación, particularmente para el departamento de ventas y de producción de la empresa. Para los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) la planeación “supone definir objetivos y propone medios para lograrlos” (p. 8).

Existen ventajas importantes que facilitaron la elaboración de este trabajo, una de ellas es la cercanía a la información, debido a que el desarrollo y plan se llevó acabo por socios de la misma empresa la posibilidad de contar con cualquier tipo de información fue muy factible; esto también permitió durante el transcurso del trabajo modificar cualquier situación dentro de la empresa para tener mayor alcance en los resultados del estudio. La parte limitativa de este trabajo son las características del producto las cuales son muy particulares y la falta de estudios sobre pequeñas empresas dedicadas al arte que no permiten la comparación de los resultados con otras investigaciones similares.

Capítulo I

Descripción de la Empresa.

1.1 Los orígenes.

Los orígenes de la empresa de estudio se remontan a los años sesenta cuando llega a la ciudad de México el grabador colombiano Guillermo Silva Santa Maria. Es en esta época que hace contacto con Rosa y Josefina Ballester y juntos inician un taller de grabado donde se entintaban enormes placas de Guillermo Silva y placas de destacados grabadores como Mario Reyes, Vicente Gandía, Raúl Anguiano, María Teresa Toral, entre otros.

En 1968 Rosa y Josefina empezaron hacer sus propios grabados, conocimiento que transmitieron a sus hijas Roseta, Nela y Guadalupe, junto con ellas se independizan y forman el taller de grabado Ballester ubicado en la Colonia del Valle en la ciudad de México. En este año comienzan a vender sus primeros grabados en el Bazar del Sábado localizado en San Ángel de la misma ciudad y es aquí donde hacen contacto con diferentes clientes tanto nacionales como extranjeros.

La producción era muy limitada, ya que de manera individual las integrantes del grupo tenían que realizar todo el procedimiento de cada uno de sus grabados correspondientes hasta obtener el acabado total de las piezas. Además, la venta y todo el procedimiento de la obra (realización, entintado, retoque, revisión, enmarcado, etiquetado, etcétera) se realizaba de una manera íntegramente artesanal y casera. No existía ningún tipo de plan administrativo que buscara mejorar su proceso de producción, así como promover sus puntos de venta.

Con respecto a la venta, tampoco existía un proceso definido. Recibían pedidos para diferentes tipos de clientes, galerías, tiendas artesanales en la Ciudad de México, Cancún, Acapulco, Puerto Vallarta, San Miguel de Allende, Ensenada, y en el extranjero principalmente en los Estados Unidos. Se procesaba el pedido y este podía tardar hasta dos meses o más. No sólo por lo laborioso del trabajo en sí, sino también por la falta de una estructura organizacional.

En 1982 Rosa, Nela y Guadalupe se trasladan a la ciudad de Ensenada, Baja California donde instalan su taller de grabado y continúan vendiendo. A la micro empresa se integra en 1993, Julia, la hija de Guadalupe, iniciando así la tercera generación de grabadores en México.

En 1987 fallece Rosa, y posteriormente, en 1995, Julia y Nela deciden regresar a la ciudad de México. Es en este momento en el que Guadalupe continúa con el taller de grabado en la ciudad de Ensenada utilizando un marquero local para dar terminado el producto, y en el año 2000 Guadalupe abre una galería en la Calle Primera, de la zona turística de Ensenada. Sin embargo, en este año la parte del entintado se empezó a elaborar en la ciudad de México, debido a que ahí se encontraba una persona que tenía experiencia en esta parte del proceso tan laboriosa, disminuyendo la cantidad de trabajo de Guadalupe y facilitando su total atención a la parte del proceso que se realizaba en Ensenada. Junto con Guadalupe se asoció el fotógrafo Víctor León en el año 2001.

En el año 2004 se asocia a la empresa el hijo de Guadalupe, Juan José Medina y da inicio al desarrollo del plan. El objetivo del plan es elevar las utilidades al resolver los problemas en las áreas de producción y ventas de la empresa empleando el método de la planeación.

Como ya se mencionó la micro empresa se dedica a la producción de productos artístico-artesanales, el área de producción es la base de esta empresa y aunque el producto cuenta con mucha calidad el proceso de producción era lento, esto provocaba que los clientes en ocasiones no quedaran satisfechos con su compra. El área de ventas no contaba con ningún plan de crecimiento lo cual estancaba a la micro empresa, la falta de planeación provocó que no se contara con una estrategia específica para vender el producto, por lo que los diseños no se hacían en base al mercado, si no en base al gusto de la artista.

Tomando en cuenta estos dos problemas, el realizar un plan de ventas y producción deberá hacer más eficiente el proceso de producción y al aplicar el plan de ventas se logrará que la micro empresa obtenga un crecimiento.

1.2 La Empresa

Es una micro empresa familiar en donde el producto principal es la elaboración de grabados en cobre impresos en papel de algodón enmarcados en latón. Los grabados son considerados piezas de arte multioriginales (ediciones de 500 copias), ya que de una placa de cobre se hacen varias copias, sin embargo, cada copia es hecha a mano, numerada y firmada por la artista. Los tamaños de los grabados son desde miniaturas hasta mediano formato.

Al inicio del trabajo se vendía en tres galerías de Ensenada, tres galerías en ciudades del país y una en Estados Unidos un total de siete lugares de venta. Se vendían por lugar un promedio de 23 grabados al mes.

La competencia directa es muy baja, debido a que son relativamente muy pocas personas en México las que elaboran y venden grabados, y las que hay, en su mayoría, utilizan técnicas diferentes a las de esta familia. Por otro lado la competencia indirecta es fuerte, esta es, todo aquel producto de un nivel adquisitivo medio-alto como lo es la joyería, pinturas o cualquier souvenir de calidad.

1.2.1 La Organización

La organización no contaba con un organigrama bien establecido, pero se pueden identificar las siguientes áreas: ventas, producción y finanzas, existe un responsable de cada área y una maestra entintadora junto con un marquero y una asistente.

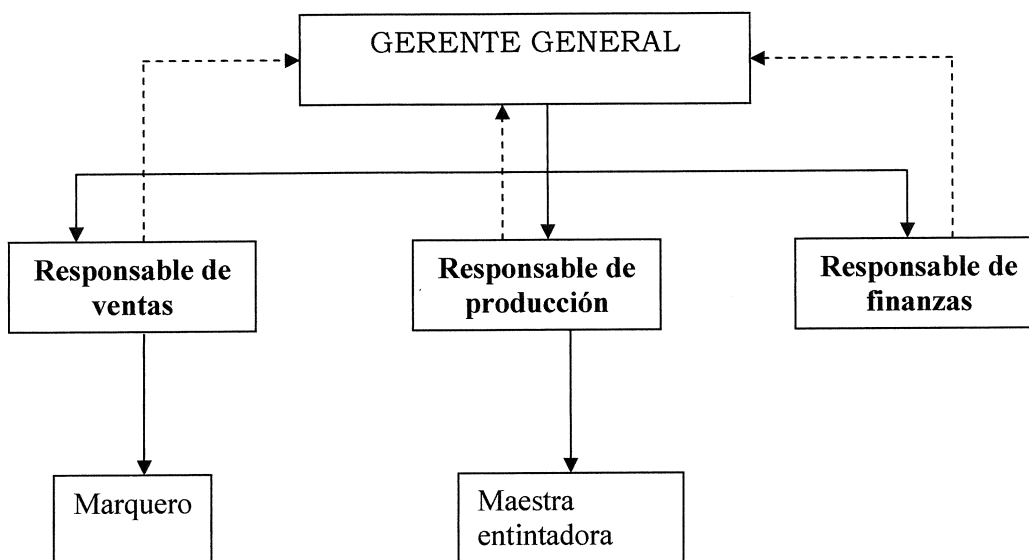
La micro empresa familiar con un total de 6 personas, el responsable del área de producción es la artista y está encargada del diseño y elaboración de los grabados con excepción del proceso del entintado además de coordinar la producción del grabado donde es asistida por la maestra entintadora. La maestra entintadora supervisada por la artista se dedica exclusivamente a entintar los grabados y los pasos dentro del proceso de la elaboración del grabado los explicaremos posteriormente.

El encargado del área de ventas tiene la responsabilidad de mantener contacto con los lugares de venta y coordinado el enmarcado de todos los grabados y de esta manera

terminar el proceso de producción. Por último, el responsable del área de finanzas se encarga de contabilizar las ventas, y todos los pagos de la empresa. Esto se puede visualizar en la Figura 1.1.

Debido a que no se encontraban los puestos bien establecidos, los responsables de las áreas de producción, finanzas y ventas podían ocupar el puesto de gerente general, ya que los tres tenían la misma autoridad.

Figura 1.1 Organigrama



1.2.2 Proceso de producción del grabado

La técnica del grabado en cobre se remonta al siglo XV y se divide básicamente en dos partes: la artística y la artesanal.

La parte artística es llamada así por ser un proceso que no se repite. Es el inicio del proceso, donde se toma una placa de cobre a la cual se le aplica una capa de barniz. Ya aplicada la capa el artista, por medio de una punta de hierro delgada, raya la placa removiendo la parte cubierta de barniz y dejando la figura del dibujo deseado.

Al terminar de rayar la placa es expuesta a un recipiente con ácido el cual, dependiendo del tiempo que dure la placa dentro de él, se perfora la parte donde no esta protegida la placa con barniz, es decir, la figura rayada. Cuando la placa es removida del ácido el resultado es una placa de cobre con el relieve de la figura.

La segunda parte se le conoce como artesanal debido a que es repetitiva, esta parte es en la que nos enfocaremos más dado que al ser repetitiva ocupa la mayor parte del proceso de producción, mientras que la parte anterior sólo se hace una vez. Aunque se necesita de una extrema sensibilidad y un dominio pleno de la técnica, en esta etapa el maestro entintador toma la placa de cobre y aplica colores con pinturas de aceite por medio de su mano hasta cubrir la figura y el fondo con diversas tonalidades. Cuando termina la placa se coloca sobre un prensa y encima de la placa una especie de papel, donde al pasar ambos por la prensa se graba el dibujo de la placa sobre el papel. Este proceso se puede repetir por placa hasta 500 veces, antes de que la placa se empiece a deteriorar. Es importante mencionar que la aplicación de la pintura se debe hacer cada vez que es grabado el dibujo sobre el papel, por ello es un proceso artesanal y no mecánico.

Por último, se espera del orden de un día para que la pintura seque por completo sobre el papel y con esto poder retocar el dibujo para darle así un toque final al grabado. Finalmente, se recorta el papel y se firma para su venta, mientras que la placa se utiliza de nuevo.

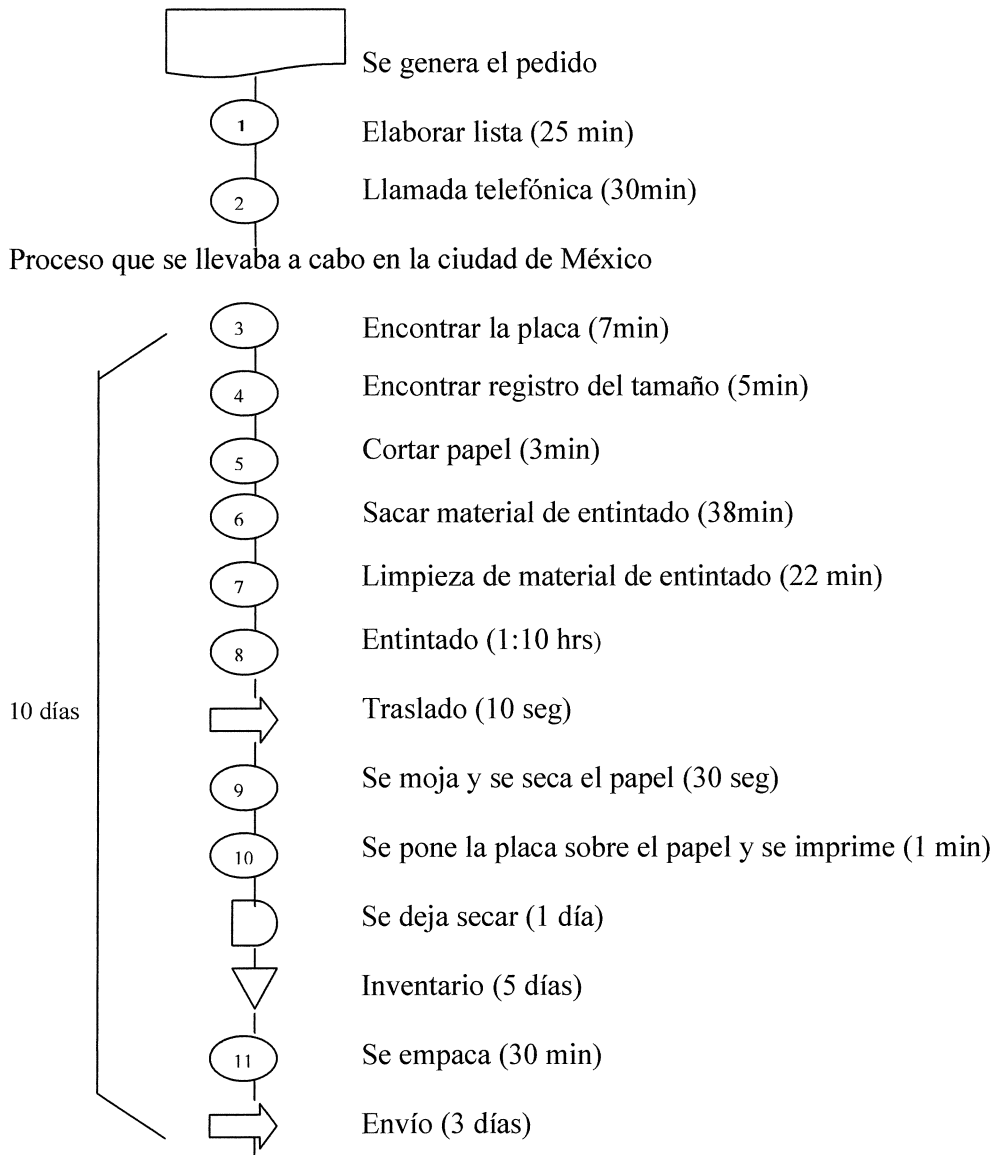
El proceso de la elaboración del grabado que se utilizaba al principio del análisis se muestra en la Figura 1.2. Debido a que todos los clientes eran galerías, se iniciaba el proceso cuando una de ellas solicitaba un pedido de grabados. Entonces, el primer paso era la elaboración de una lista de diseños que se iban a solicitar a la maestra entintadora la cual se encontraba en la ciudad de México, y esto se hacía vía telefónica. Al terminar la llamada transcurrían aproximadamente 25 días para que el pedido llegara a Ensenada con un promedio de 50 grabados.

Esto era el comienzo de la producción de grabados bajo pedido, los diseños ya estaban elaborados y se encontraba en la ciudad de México con la maestra entintadora.

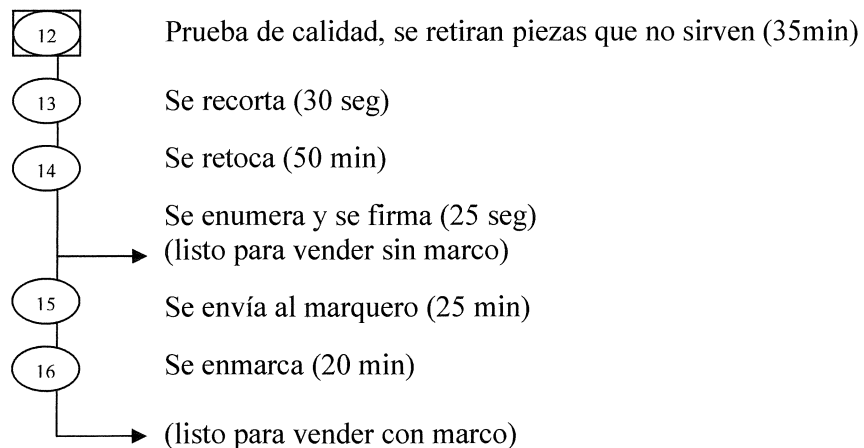
En la Figura 1.2 se muestran los pasos que se llevaban a cabo por la maestra entintadora; aunque el tiempo requerido para terminar es menor, por reducir costos de envío, se esperaban 25 días a que estuvieran listos un promedio de 50 grabados para ser enviados. Otra razón era que la persona desempeñando este trabajo no trabajaba exclusivamente para la empresa y esto hacía más tardado el proceso.

Al llegar el pedido se ordenaban los grabados en cajas para que posteriormente se recortaran, después se retocaban y firmaban por la artista, antes de enviarse al marquero, el cual era el último paso en el proceso de la elaboración del grabado.

Figura 1.2 Diagrama de flujo antes del adelgazamiento del procesos



En esta etapa el grabado estaba listo para enviarse pero por reducir costos de envío, se esperaban a que estuvieran listos un promedio de 50 grabados para ser enviados



Capítulo II

Marco Teórico.

El desarrollo y aplicación del plan de ventas y producción se realizó en una micro empresa familiar que se dedica a una actividad artística-artesanal.

Se definió como empresa familiar el objeto de estudio basándose, entre otros autores, en la definición que dan Longenecker, Moore y Petty (2001):

“Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La mayoría de los negocios familiares son pequeños. Cualquier empresa familiar está compuesta de una familia y de un negocio. Aunque la familia y el negocio son instituciones separadas, cada una con sus propios miembros, metas y valores estas se superponen en una empresa familiar” (p. 27-28).

Después de un análisis profundo de la empresa familiar de estudio, se pudo observar que eran muy similares las condiciones en que este se encontraba este y las descritas por el autor Sérvulo Anzola (2002) sobre la pequeña empresa, como son:

“Las condiciones de la pequeña empresa son: capital insuficiente, mercado limitado (debido a su reducido campo de influencia), mano de obra inadecuadamente calificada y tecnología de bajo nivel, por lo que para el empresario representa todo un reto aprovechar al máximo los recursos con que cuenta y adaptarse al medio ambiente actual” (p. 25).

Sin embargo, existen en empresas familiares como el que se estudió, ventajas competitivas

“Algunas de las principales ventajas competitivas de la pequeña empresa son la operación autónoma, la producción a pequeña escala y su flexibilidad en la operación. Pero la misma operación autónoma y la pequeña escala de trabajo también tienen inevitables debilidades, debido a que hoy más que nunca se

requiere de esfuerzos conjuntos entre las empresas para la competencia y el crecimiento, para la generación de economías de escala y para la reducción al mínimo de los costos” (Sérvulo Anzola, 2002, p. 24).

A partir del estudio realizado por alumnos del ITESM, el autor Sérvulo Anzola (2002) obtuvo información que le permitió establecer patrones similares en las empresas pequeñas en Latinoamérica en el cual dice “En cuanto al desarrollo de la pequeña empresa, un factor que impide su crecimiento es la manera conservadora y empírica que muestra el pequeño empresario para el manejo de sus operaciones normales” (p. 10). Con esto se refiere a que no utiliza sistemas nuevos y esto puede ser la razón de su estancamiento.

También este estudio demostró que las empresas pequeñas son típicamente familiares y específicamente en el área de producción, la planeación es pobre. Se comenta que las empresas pequeñas cuentan con un área semiestructurada de producción donde ésta se basa en las ventas esperadas a criterio del dueño (Sérvulo Anzola, 2002, p. 17).

Para realizar cambios sustanciales en la empresa familiar de estudio es importante entender que “la buena administración es necesaria para el éxito de cualquier negocio, y la empresa familiar no es la excepción. En consecuencia, una desviación significativa de lo que podría llamarse buenas practicas de administración, sólo servirá para debilitar la empresa. Tal curso de acción va en contra de los intereses tanto de la compañía como de la familia” (Longenecker, Moore y Petty, 2001, p. 38)

Dentro las empresas familiares, existe un grupo especial que es el de los que producen productos de una manera artesanal y dentro de estos los que son artístico-artesanal, es decir, que una parte de la producción no se repite, es única. Este tipo de empresas tienen una serie de características particulares específicamente en su área de producción donde difícilmente la tecnología puede modernizar el proceso, ya que esto provocaría que la parte artística se pierda. Una de las problemáticas al recabar información similar a la empresa de estudio es la poca investigación que existe sobre este tipo específico de empresas.

Como dijo Abraham Lincon “debes recurrir al lenguaje, a la lógica y al sentido común para determinar los puntos esenciales y establecer una línea de acción concreta” citado en Trout (1999, p. 9). El sentido común es algo que todos poseemos y que muchos consideran como obvio, según Jack Trout “las ideas simples tienden a ser obvias porque las rodea un halo de verdad” (1999, p. 11).

Estas frases son importantes para tomarse en cuenta cuando uno desea trazar un camino por el cual una empresa puede avanzar desde una micro empresa y crecer hasta donde se desee.

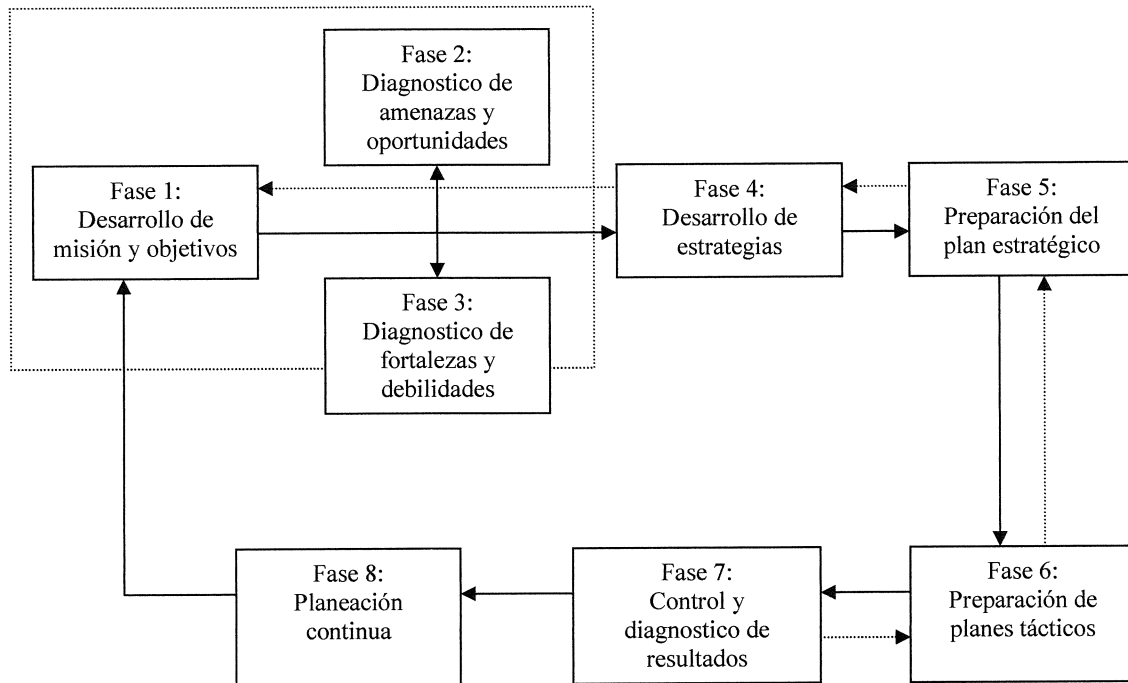
El aspecto que se consideró de mayor importancia dentro de las deficiencias que existían en la empresa de estudio fue la falta total de planificación por lo que se decidió desarrollar y aplicar un plan en las áreas de producción y ventas.

Existen muchas definiciones de planeación entre las cuales encontramos que para Sérvulo Anzola la planeación es “la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir que hacer, como hacerlo, quien lo va hacer, cuando hacerlo” (2002, p. 83). Mientras que para Koontz y Weihrich “La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción” (1998, p.126). Estas dos definiciones son muy similares a la de los autores Hellriegel, Jakson y Slocum los cuales consideran que la planeación “supone definir objetivos y propone medios para lograrlos” (2002, p. 8).

Consideramos entre las diferentes opciones que el modelo de las fases de la planeación que proponen los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) es el que más concuerda con los objetivo del trabajo, el cual es desarrollar y aplicar un plan de ventas y producción para elevar las utilidades de la micro empresa. El modelo lo presentamos en la siguiente gráfica.

2.1 Modelo de las fases de la planeación.

Figura 2.1. Fases de la planeación



Aunque nos basamos en el modelo de las fases de planeación de Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), consideramos importante incluir en la fase 1, los valores y la visión de la empresa y en la fase 6, un programa de actividades. Los conceptos de cada fase se definen a continuación.

2.1.1 Desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos

Para Hellriegel, Jackson y Slocum “la misión es el propósito o razón de ser de una empresa, puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta o los mercados a los que atiende en la actualidad o que pretenden servir en el futuro, mientras que los objetivos generales generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año al otro” (2002, p. 194).

Parafraseando a estos autores, en su visión las organizaciones expresan sus aspiraciones y propósitos fundamentales, apelando al corazón y la razón de sus integrantes (2002, p. 194).

Anzola llega a conclusiones similares al afirmar que “es vital que el empresario conozca los valores de sus asociados o empleados. Con tal conocimiento, puede motivar y hacer que sus esfuerzos administrativos tengan mayor significado” (2002, p.79).

2.1.2 Diagnóstico de amenazas y oportunidades.- “La planeación ayuda a los gerentes a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de una organización. El plan debe incluir la evaluación de estas fuerzas, competidores, nuevos participantes, clientes proveedores y bienes o servicios sustituidos” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 206).

2.1.3 Diagnóstico de fortalezas y debilidades.- “El diagnóstico de fortalezas y debilidades permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 207).

2.1.4 Desarrollo de estrategias.- El término estrategia proviene de griego *strategos*, que significa general. En el ejército tradicionalmente el término estrategias se empleaba para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo (Koontz y Weinrich, 1998, p. 130).

Para propósito de este trabajo “las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. Se utilizan para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades. Uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicas en algo en relación con los competidores o que aun cuando persigan objetivos similares a los de los competidores lo hagan de otro modo. Las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a la que tienen sus competidores” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 195).

2.1.5 Preparación del plan estratégico.- “Luego de crear estrategias opcionales y elegir entre éstas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico, en el cual deben contemplarse los objetivos organizacionales y la misión acordada en la fase uno de esta planeación, estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y un análisis y estrategia de mercado” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 211).

2.1.6 Preparación del plan táctico.- “El propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. Se deben basar los planes tácticos en los planes estratégicos acordados en la fase anterior” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 211).

Programa de trabajo con responsables y fechas.- “Los programas de trabajo es un plan de aplicación única para lograr un conjunto específico de tareas” (Schermerhorn, 2002, p. 141)

2.1.7 Control y diagnóstico de resultados.- “Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tal vez tengan que modificar la misión y objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados. Los controles ayudan a reducir desviaciones de los planes y proporcionan información útil para el proceso de planeación en curso” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 211).

2.1.8 Planeación continua.- “La planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo u el interno cambian continuamente, a veces predecible y otras impredecible, por lo tanto, se debe mantener este ciclo constantemente” (Hellriegel, Jakson y Slocum, 2002, p. 212).

2.2 Adelgazamiento de procesos.

Dentro de la fases 4,5,6,7 y 8 del plan de producción se utilizó la teoría de adelgazamiento de procesos la cual comentaremos en este apartado. Goldratt (1993) identifica mecanismos comunes en muchas empresas, los cuales impiden que estas se desarrollen exitosamente. Señala que el punto principal de partida de cualquier empresa

es entender que su meta es hacer dinero. Es importante, en primer lugar, analizar que es lo que está impidiendo que la empresa genere dinero. Este análisis consta de identificar qué aporta para el logro de la meta cada actividad que se lleva a cabo dentro de cualquier área de la empresa.

Un punto básico para las empresas es que coordinen todas sus áreas para de esta forma empujar hacia el logro de los objetivos como un equipo. Como explica Goldratt (1993) en su libro *La Meta*, cuando las personas se dan cuenta que tienen el mismo objetivo ponen todo de su parte para lograrlo y es entonces cuando la meta se alcanza con el trabajo de todos. Si todas las actividades que se realizan dentro de la empresa de estudio están dirigidas hacia el mismo objetivo, será entonces cuando se logre lo que se plantea con este análisis.

Entendemos un proceso como un conjunto de actividades que toman entradas, le añaden valor y entregan salidas (Mariño, 2001, p. 2). Los procesos son muy cotidianos en las actividades diarias del hombre, por esto considero que el conocer y aplicar la perspectiva del pensamiento delgado o *lean thinking* es de mucha importancia.

Este desarrollo teórico empezó con el análisis de una empresa que se dedica a elaborar carros conocida como Toyota. Dos directivos de nombres James P. Womack, Daniel T. y Jones, desarrollaron lo que ahora se conoce como *lean techniques*. En su momento estas técnicas lograron modificar la estructura de cómo se ensamblaban los automóviles hasta que se convirtieron en el líder mundial en su ramo. Lo que introdujeron fue una teoría de adelgazamiento de procesos la cual estaba orientada a eliminar todos aquellos pasos innecesarios que existen en un proceso cualesquiera, o también conocido como “*muda*”, palabra japonesa para decir basura.

Esta teoría ha sido de mucha ayuda para otras empresas que la han adoptado. Estas empresas no necesariamente son de automóviles, tampoco deben ser forzosamente de ensamble, en si, lo único que se ocupa es que la empresa lleve a cabo procesos de cualquier tipo. Hoy en día se generalizó la teoría y es conocida como *lean thinking* o pensamiento delgado. El pensamiento delgado es un método altamente desarrollado y se utiliza para mejorar la productividad, eficacia y calidad de los productos o los servicios de una organización.

Womack y Jones (1996) fundamentan esta teoría en cinco principios:

1.-Valor.- La definición de este concepto ha sido muy debatida entre círculos académicos debido a que es complejo por las diferentes estrategias de valor que se combinan en un solo proyecto. Por ejemplo el cliente puede tener una idea de valor totalmente diferente a la del accionista. Pero nuestra definición se basará más sobre lo que espera el cliente, por lo tanto no referimos al valor que se le ofrece al cliente.

El valor es el paquete completo de productos o servicios que se utilizan para dar servicio al cliente y de esta forma penetrar en el mercado desde el punto de vista del cliente. Todas las empresas deben comenzar su análisis al diferenciar dentro del proceso que partes dan valor al producto y cuales no.

2.-Proceso de valor.- Reconoce que los procesos de las compañías crean excelencia y desempeño orientado al cliente. Debemos entender, controlar y manejar los negocios en base a procesos que generan valor. El proceso de valor identifica todos aquellos pasos requeridos para elaborar un producto o dar un servicio. Un punto clave de este principio es la elaboración gráfica del proceso, esto es importante por que se debe entender cómo se genera valor al producto desde el punto de vista del cliente.

3.-Flujo.- Estratégicamente el flujo se concentra en obtener la ruta ideal para la elaboración de un producto o proporcionar un servicio. Cualquier interrupción al flujo del proceso de valor es considerada basura o “muda” y debe ser eliminada. Los flujos deben trabajar fluidamente ya que los productos y servicios deben ser terminados justo a tiempo. Este principio es de vital importancia ya que ataca y revela como las organizaciones hoy en día trabajan con mucha “muda”.

4.-Jalar.- Este es un mecanismo importante para habilitar el flujo de productos y servicios. Ninguna actividad se debe de empujar a través del proceso. Todo debe ser “jalado” dependiendo de la demanda real del consumidor final. La idea de este principio es que existe un inventario mínimo, ya que solo se elaborará lo que el cliente esta “jalando” en términos de demanda del producto o servicio. Tradicionalmente se pensaba de manera inversa, eran los clientes lo que eran empujados hacia el producto o servicio y esto hacía que existiera mucha incertidumbre entre lo que quiere el cliente en realidad.

5.-Perfección.- Cuando las técnicas de adelgazamientos de procesos se comienzan aplicar por toda la cadena de valor algo extraño sucede, los involucrados se percatan que no tiene fin el proceso de reducción de esfuerzo, tiempo, espacio, costo y errores, ya que siempre se estará buscando satisfacer al cliente el 100% y esto cambia constantemente. Por lo tanto este paso es un recordatorio que el proceso de adelgazamiento de procesos es constante al igual que los gustos del cliente (Womack y Jones, 1996)

Las herramientas y técnicas tales como Kaizen, círculos de calidad y entrega justo a tiempo son en esencia el resultado de aplicar estos principios. Para lograr ser una organización “*lean*” se deben considerar estos principios desde un punto de vista estratégico (Garnett, Jones y Murria, 1997). Esto quiere decir que la clave para lograr la perfección radica en tomar estos principios como un estilo de vida y adoptarlos como una costumbre.

Capítulo III

Metodología.

Se desarrollo y aplicó un plan de producción y ventas en una micro empresa familiar de la ciudad de Ensenada donde se lleva a cabo la producción y venta de grabados.

El estudio se realizó principalmente en el taller de grabado Guadalupe y en los diferentes lugares donde se vende el producto. Todas las personas involucradas en esta empresa participaron directamente en el desarrollo y aplicación del plan.

Al comenzar el estudio, la empresa contaba con un producto único en el mercado, el personal estaba capacitado para desarrollar el trabajo y los costos de elaboración eran bajos, por otro lado, debido a que no se puede reproducir en serie, el precio del grabado es caro, capacitar nuevos empleados muy tardado y difícil, y la producción lenta y mal organizada.

3.1 Aplicación del modelo de las fases de planeación.

3.1.1 Desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos

Para definir el propósito o razón de ser de la empresa se hicieron dos juntas con los tres socios; la primera fue para expresar las diferentes ideas que cada uno tenía sobre la misión, visión y valores de la empresa. Con las ideas expresadas en la primer junta al cabo de una semana se realizó la segunda, y se definieron:

La misión es producir imágenes sobre diferentes aspectos de México principalmente, que transmitan una visión positiva del mundo y que generen emociones agradables a un sector interesado en decorar tanto espacios reducidos como lugares más amplios y con esto promover la cultura mexicana entre el turismo extranjero y nacional así como al cliente local.

La visión es lograr un posicionamiento en el mercado del arte produciendo imágenes que transmitan una visión positiva del mundo en centros turísticos de Baja California y California.

Los valores dentro del negocio son: crecimiento en equipo, compromiso con la misión y visión del negocio, honestidad, calidad en el servicio, y responsabilidad hacia su trabajo.

Los objetivos generales se obtuvieron de la misma manera que la misión, visión y valores, en dos reuniones, donde en la primera se utilizó el sistema de lluvia de ideas entre los tres socios y en la siguiente semana, en la segunda reunión se delimitaron los objetivos generales los cuales fueron:

1. Generar mayores utilidades por medio de una participación más amplia en el mercado.
2. Crear una marca reconocida mundialmente, en base a toda una línea de productos utilitarios y decorativos.

Para propósitos del desarrollo y aplicación del plan de ventas y producción, objeto de estudio de este caso práctico, se delimitaron los siguientes objetivos particulares.

1. Crear un sistema de producción eficiente, esto significa reducir como mínimo en un 30% el tiempo de elaboración del proceso de producción y por consecuencia los costos del mismo en un plazo de 2 años.
2. Crear un plan de estrategias para obtener un crecimiento de un mínimo del 50% en los lugares donde actualmente se vende en un plazo de 2 años.
3. Crear un plan de estrategias para aumentar en un 25% los lugares donde se vende el producto en un plazo de 2 años.

3.1.2 Diagnóstico de amenazas y oportunidades.-

Continuando con la misma forma de trabajo y utilizando como base la misión y objetivos delimitados en la fase uno del plan se realizó una reunión entre los socios para identificar todo aquello que puede afectar positiva o negativamente de manera externa a

la micro empresa, es decir, las oportunidades y amenazas. El resultado de la reunión fue:

Oportunidades:

- La competencia directa es muy baja.
- Crecimiento del turismo en Ensenada
- Bajo costos de materia prima para un producto tan especializado.
- La técnica del grabado utilizada es original.

Amenazas:

- La estabilidad del país, siendo un producto donde una parte del material utilizado es americano una devaluación afectaría significativamente a la empresa.
- La competencia indirecta es alta.
- La inseguridad mundial puede disminuir el crecimiento turístico.
- El clima es un factor importante, ya que, el producto se vende en zonas turísticas donde este factor puede ser una amenaza grave.
- Otra amenaza es el gobierno de Ensenada, este puede tomar decisiones que afecten negativamente el crecimiento del turismo a esta ciudad y por consiguiente a la micro empresa.

3.1.3 Diagnóstico de fortalezas y debilidades.

Después de terminar con el análisis de todo lo externo que puede afectar a la empresa se realizó con otra reunión para identificar todo aquello que puede afectar internamente a la empresa de manera positiva o negativa. Las fortalezas y debilidades identificadas se detallan a continuación:

Fortalezas:

- Experiencia de 30 años en el mercado.
- Calidad de obra para competir en el mercado.
- Originalidad.
- Diversidad de imágenes.

- El desarrollo y aplicación del plan de ventas y producción es una fortaleza para el crecimiento de esta empresa.

Debilidades:

- La producción es muy compleja.
- La capacitación de las personas para la producción de los grabados es difícil y requiere de mucho tiempo.
- Poco control en la organización de las exhibiciones fuera de Ensenada.
- No es un producto que se produzca en serie, por lo cual limita la cantidad de grabados que se puedan vender.
- Sólo contamos con un marquero.
- Sólo contamos con una entintadora.
- La producción depende totalmente de la artista.
- Sólo contamos con una retocadora.

3.1.4 Desarrollo de estrategias

Se efectuaron cinco reuniones donde se discutieron con los tres socios en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa cuáles podrían ser las estrategias a seguir para lograr los objetivos trazados en la fase uno.

3.1.5 Preparación del plan estratégico

Después de elegir entre las diferentes estrategias que se analizaron se obtuvieron las siguientes estrategias:

- Reducir el tiempo de producción.
- Disminuir el número de grabados, dejar sólo los más comerciales.
- Utilizar alternativas al enmarcado, modificando el enmarcado actual y promoviendo el grabado sin marco.
- Capacitar empleados nuevos para poder producir una mayor cantidad de grabados y no depender de una sola persona.
- Vender el producto en un mayor número de lugares

- Vender mayor cantidad de grabados en los lugares donde actualmente se vende.

3.1.6 Preparación del plan táctico.-

Para poder implementar las estrategias que se eligieron en la fase anterior se llevaran a cabo los siguientes planes tácticos:

- Realizar un diagrama de flujo del proceso de producción.
- Utilizando la teoría de adelgazamiento de procesos identificar pasos del proceso que puedan ser eliminados.
- Identificar todos los pasos que no puede ser eliminados pero si reducidos en tiempo que se tome en realizarlos.
- Analizar las ventas de los últimos tres años para separar los grabados menos vendidos.
- Modificar el enmarcado actual para tener diferentes tipos de enmarcado.
- Promover el grabado sin marco.
- Acudir a lugares donde se estudien temas relacionados con el arte para identificar personas que sea más fácil y rápido capacitarlas en la elaboración del grabado.
- Utilizar las imágenes para hacer camisetas, mandiles, portavasos, posters, tazas, postales, rompecabezas, imanes y separadores.
- Hacer un portafolio de venta y con este aplicar un programa de apertura de nuevos lugares de venta.
- Tomar una serie de fotografías de los hoteles para elaborar diseños exclusivos de cada lugar.
- Aplicar un sistema de venta a consignación donde se monitoree cada tercer día las ventas de los lugares y se repongan las piezas vendidas a más tardar en una semana de ser vendida.
- Reunir a los vendedores de los diferentes lugares y capacitarlos en el proceso del grabado, entregándoles por escrito el proceso y las características del producto.

Tabla 3.1 Programa de trabajo

Objetivos	Estrategias	Fecha	Responsable
1. Crear un sistema de producción eficiente, esto significa reducir como mínimo en un 30% el tiempo de elaboración del proceso de producción y por consecuencia los costos del mismo en un plazo de 2 años	• Reducir el tiempo de producción.	Sep-05	Producción y Administración
	• Disminuir el número de grabados, dejar solo los más comerciales.	Oct-05	Producción
	• Capacitar empleados nuevos para poder producir una mayor cantidad de grabados y no depender de una sola persona.	Feb-06	Producción
	• Diagramar todos los procesos para que sea más sencillo visualizarlos.	Jan-06	Producción y Administración
	• Acudir a lugares donde se estudie temas relacionados con el arte para identificar personas que sea más fácil y rápido capacitarlas en la elaboración del grabado.	Dec-05	Producción
	• Utilizar alternativas al enmarcado, modificando el enmarcado actual y promoviendo el grabado sin marco.	Oct-05	Producción y Ventas
2. Crear un plan de estrategias para obtener un crecimiento de un mínimo del 50% en los lugares donde actualmente se vende en un plazo de 2 años.	• Contar con productos con nuestras imágenes que sean accesibles para cualquier nivel económico.	Sep-05	Ventas
	• Contar con productos que se reproduzcan en serie que no ocupen tanta elaboración como el grabado.		
	• Tener una mayor variedad de productos como pueden ser camisetas, mandiles, llaveros, imanes, portavazos, posters, postales, rompecabezas y separadores.		
	• Enriquecer el valor del grabado con la producción de los productos en serie que tengan las imágenes del grabado.		
	• Mostrar el turista la cultura mexicana con nuestras imágenes haciendo énfasis en la cultura de Baja California.	Sep-05	Ventas y producción
	• Implementar un sistema de control de inventarios.	Jan-06	Ventas y administración
3. Crear un plan de estrategias para aumentar en un 25% los lugares donde se vende el producto en un plazo de 2 años.	• Hacer un portafolio de venta y con este aplicar un programa de apertura de nuevos lugares de venta.	Jun-06	Ventas
	• Atacar el mercado con un plan de publicidad que muestre al cliente la elaboración del grabado.	Jun-06	Ventas y producción
	• Tomar una serie de fotografías de los hoteles para elaborar diseños exclusivos de cada lugar.	Oct-05	Ventas
	• Aplicar un sistema de venta a consignación donde se monitoree cada tercer día las ventas de los lugares y se repongan las piezas vendidas a más tardar en una semana de ser vendida.	Aug-05	Ventas
	• Reunir a los vendedores de los diferentes lugares y darles una clase de cómo se hace un grabado, entregándoles por escrito el proceso y las características del producto.	Apr-06	Ventas y producción

Capítulo IV

Resultados.

En el siguiente capítulo describiremos los resultados que obtuvimos al desarrollar y aplicar un plan de ventas y producción en una micro empresa familiar artístico-artesanal.

4.1 Control y diagnóstico de resultados.

Las estrategias que implementaron estaban orientadas a resolver dos objetivos importantes; crear un sistema de producción eficiente y lograr un plan de estrategias para obtener un crecimiento constante de ventas.

Los resultados que se buscaban era por un lado disminuir en tiempo y costo la elaboración del producto y por otro lado vender el producto en un mayor número de lugares y también vender mayor cantidad de grabados en los lugares que actualmente se vende.

Con el portafolio que se hizo con las muestras de grabado, el plan de publicidad el cual constaba de un video mostrando la elaboración del mismo y la propuesta de ofrecer diseños exclusivos se lograron establecer contactos de venta en tres hoteles nuevos y dos galerías lo que representa un aumento en lugares de venta del 58%.

Después de tomar fotos de los diferentes lugares de venta se elaboraron grabados con los diseños de las fotos y de esta manera cada lugar tiene su grabado representativo, lo cual ha elevado la cantidad de grabados que se venden por lugar. La estrategia de vender a consignación obtuvo resultados positivos, debido a que se monitorea cada tercer día las ventas de los lugares para reponer las piezas vendidas a más tardar en una semana de ser vendida el contacto con los vendedores mejoró lo cual también a elevado las ventas por lugar.

Actualmente se están dando clases de cómo se hace el grabado a todos los empleados de los lugares donde se vende actualmente y de esta manera los empleados de cada lugar

de venta tendrán un amplio conocimiento sobre la técnica del grabado y esto les ayudara a mejorar las ventas.

Se contactaron varios proveedores para utilizar las imágenes de los grabados y con ellas hacer camisetas, mandiles, llaveros, imanes, portavazos, posters, postales, rompecabezas y separadores. Después de evaluar la presentación de los productos en la galería se diseñó un mueble donde es más fácil exhibir todos estos productos adicionales y de esta manera introducirlos a los lugares donde se vende actualmente; esto a ofrecido al cliente una mayor opción de compra con diversos productos a diferentes precios. Aunque se sigue dependiendo de un marquero se puso a la venta el grabado sin enmarcar el cual poco a poco esta adquiriendo demanda, por un lado el producto es más barato y por otro, los clientes tienen la opción de enmarcarlo con un marco diferente de su gusto, de igual manera se cuenta actualmente con un marco alternativo es más caro pero ofrece otra opción al cliente.

La venta promedio de grabados aumentó de 23 a 37 por mes y la introducción de los productos nuevos en los diferentes lugares de venta aumentó la venta total promedio por lugar en 123%, lo cual representa más del doble del promedio de venta antes de la aplicación del plan.

Se contaba con una lista de 317 grabados y, a partir del análisis de lo vendido en los últimos tres años se hicieron listas particulares de cada lugar de venta donde sólo se dejaron en la lista los grabados más vendidos, reduciendo hasta a 110 grabados por lista y esto permitió la simplificación del control de inventarios de cada lugar.

Astrachan y Kolenko (1996) sugieren que la mayoría de los negocios familiares sufren de una mala organización y esto se ve reflejado en la falta de eficiencia en los tiempos de producción. Para lograr una reducción en los tiempos de producción se comenzó por definir, por medio de la experiencia que se tiene en la micro empresa, lo que los clientes esperan del producto, es decir, el valor del producto desde la perspectiva del cliente final en términos de un producto específico con capacidades ofrecidas específicas a un tiempo y precio específico.

Después de identificar el valor del producto fue necesario diagramar todas las actividades que se llevan a cabo en el proceso de la elaboración del grabado, conocida como la cadena completa de valor. El segundo paso fue observar cada actividad que forma parte del proceso del grabado detalladamente. Con ayuda de los encargados de llevar a cabo estas actividades se identificaron los tiempos aproximados que se tardan en efectuarlos.

De esta forma se pudo diferenciar qué actividades dan valor al producto y cuáles no. Esto fue de mucha importancia debido a las características del producto. Siendo este un producto artístico su ventaja competitiva es la calidad de él mismo y de ninguna manera se debe perder esto de vista al reducir el tiempo de producción.

Una vez que se identificaron todas las actividades del proceso nos encontramos con tres tipos de actividades. Una son aquellas que, debido a las características del producto, no se pueden reducir en tiempo de elaboración y mucho menos eliminar, ya que esto perjudicaría la calidad del mismo. Los otros dos tipos de actividades son las que no se pueden eliminar pero sí reducir en tiempo de elaboración y las que se pueden eliminar por completo.

Una vez identificados los tres tipos de actividades presentes en el proceso que mencionamos en el párrafo anterior, fue más sencillo concentrarnos como primer punto en las actividades que se pueden eliminar. Es importante mencionar que para realizar cualquier cambio no sólo se cuidó que este cambio no afectara la calidad del producto, si no que, la elevarla.

La actividad más importante que estaba tomando mucho tiempo era todo lo relacionado con el proceso de entintado que se llevaba a cabo en la ciudad de México: la “muda” empieza desde la elaboración de la lista del pedido, el cual es de 25 minutos, la llamada telefónica de 30 minutos y los dos días de envío. Aparte del tiempo de retraso por estas situaciones existen otros dos factores que influyen uno es que se tenía que esperar hasta que hubiera una producción de 50 grabados para realizar un envío, el cual si consideramos que el promedio es de 10 grabados por día, entonces cuando un cliente ocupara un solo grabado se tendría que esperar el tiempo del proceso del grabado que quiere más cinco días adicionales, es decir, esperar a que se acumularan 50 grabados, ya

que, mandar un sólo grabado aumentaría mucho el costo de la unidad. El otro factor era el problema de la calidad de la copia, dado que la única intervención de la artista se daba vía telefónica era difícil transmitir lo que se requería para cada una lo cual se evidenciaba al recibir los grabados, ya que, de los cincuenta del orden de 2 a 5 copias no servían o se podían arreglar en la parte del retoque, pero esto aumentaba el tiempo invertido en ese paso.

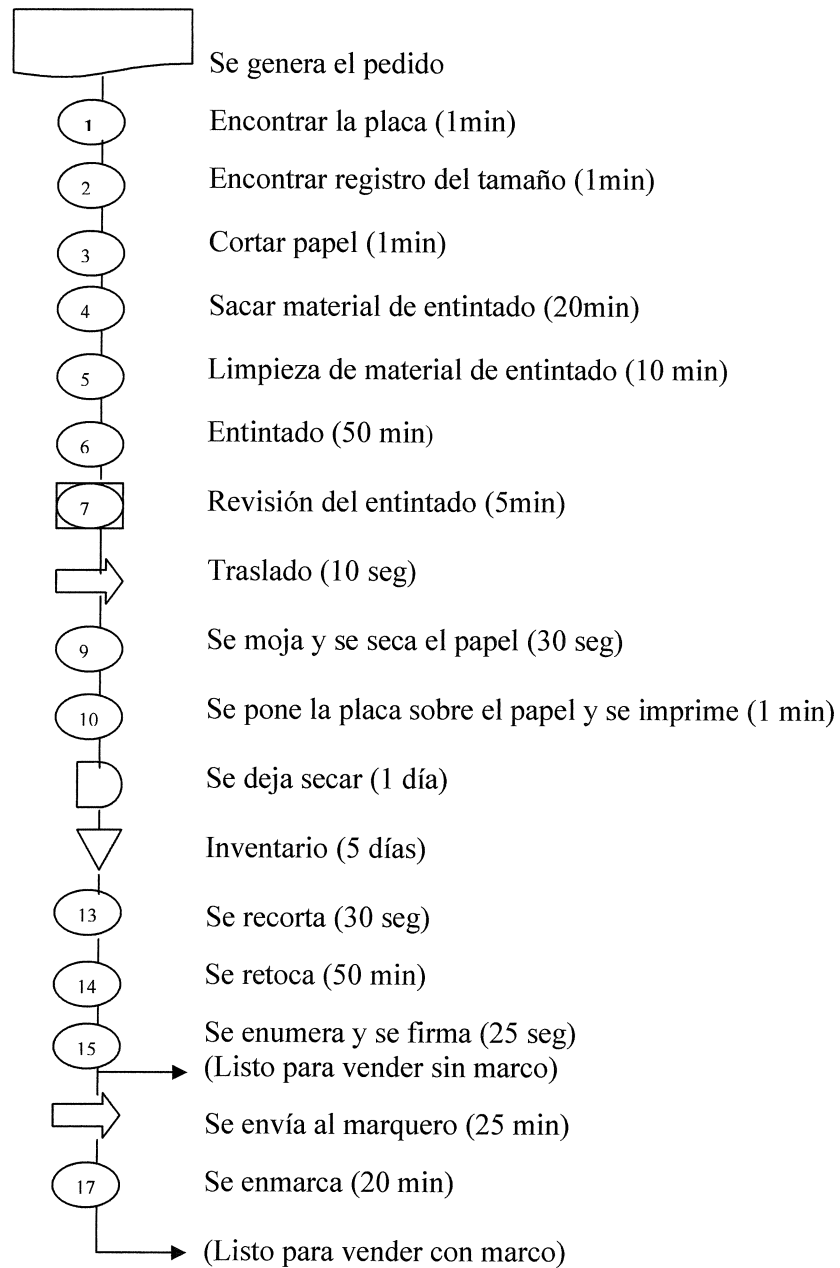
Al traer a la maestra entintadora a Ensenada se eliminó 55 minutos de la elaboración de lista y la llamada telefónica más el envío de los tres días. Se redujo de 35 minutos a 5 minutos la evaluación del entintado, se eliminaron por completo las copias que no servían ya que había un contacto directo con el artista y debido a esto también se redujo de 1:10 minutos el entintado a 50 min.

Otro cambio fue en el tiempo de encontrar la placa, su registro y cortar el papel este era en suma de 15 minutos ya que no estaba organizadas y al tener 317 grabados diferentes registros llegaba a ser complicado encontrar la placa y el registro que se fuese a utilizar. Se organizaron los grabados y sus registros por temas y por tamaños y se contrató una asistente para agilizar esta parte del proceso y se redujo a 3 minutos por las tres actividades.

Después de terminar con la transformación del proceso, se modificó la forma de manejar la producción. El reducir el tiempo de producción paso de 25 a 12 días, lo cual representa una disminución del 52%, esto permitió elaborar grabados sólo cuando fueran pedidos y tener un contacto directo con las ventas, lo cual redujo a cero los inventarios que se tenían.

El diagrama en la figura #3 representa el proceso que se requiere para elaborar un solo grabado. En un día de trabajo se elaboran aproximadamente 20 copias hasta el proceso de entintado, estas copias necesitan 1 día para secar y poder darle el terminado final (retoque). Se pueden retocar alrededor de 15 copias al día. La cantidad de copias dependen de la complejidad y tamaño del grabado.

Figura 4.1 Diagrama de flujo después del adelgazamiento del procesos



Capítulo V

Conclusiones.

El presente trabajo fue importante para mostrar cómo al desarrollar y aplicar un plan de ventas y producción en un micro empresa se puede mejorar significativamente su funcionamiento. Uno de los problemas más importante de las micro empresas es el creer que no hay necesidad de hacer una planeación para su empresa y esta puede ser una razón clave del porqué la mayoría de estas micro empresas nunca logran un crecimiento.

En muchas microempresas es frecuente que los dueños dominen la parte de la elaboración del producto o servicio que ofrecen pero es común que se pierda de vista la importancia de la administración. La administración es intuitiva y esto muchas veces la hace ver como si fuera sencilla, en si, no tiene por que ser difícil ya que la administración no es más que una secuencia lógica de pasos del pensamiento humano. Se puede decir que es cuestión de utilizar el sentido común para llevar a cabo una buena administración, pero curiosamente este puede llegar a ser el sentido menos común que tenemos y esto provoca que en ocasiones una empresa este mal administrada y no perdure por mucho tiempo. La administración es igual de importante que cualquier otra área de la empresa, por lo tanto, se le debe dedicar atención suficiente para que sea eficiente.

Este trabajo permitió apreciar la importancia de la administración en este tipo de micro empresas, ya que, desde el momento en que se desarrolló y aplicó el plan de ventas y producción se empezaron a observar mejoras, tanto en el servicio que se les da a los clientes como en la apertura de nuevos puntos de venta, así como el aumento de la venta de grabados por lugar.

5.1 Aportaciones

Este trabajo puede servir para cualquier micro empresa y especialmente para personas que elaboren algún producto manual y puedan apreciar la importancia de lo que una buena administración puede hacer para su empresa. La organización interna es un área a la que se le dio gran énfasis en este estudio, normalmente nos acostumbramos a hacer

las cosas de la misma manera, especialmente cuando se cree dominar la actividad, sin nunca reflexionar si esa es la manera más eficiente, este puede llegar a ser un error grave tomando en cuenta que siempre habrá manera de hacer mejor las cosas.

El trabajo también demostró que aun en un trabajo artístico siempre hay pasos que pueden ser eliminados o reducidos en tiempo, es cuestión de identificar el valor que añade al resultado cada paso del proceso. Otra conclusión que se obtuvo fue ver la importancia de tomar en cuenta el mercado; en muchas ocasiones sucede que el vendedor cree saber qué es lo que piensa el cliente, esto puede ser cierto si se habla de una empresa que domina al mercado internacional, pero con la competencia actual hasta estas empresas pueden ser destruidas si no ponen atención a lo que el mercado pide, esto es aun más importante en una microempresa.

5.2 Limitantes y recomendaciones

Una limitante de este trabajo es que debido al tamaño la empresa y tipo de producto se dificulta la comparación con otros trabajos similares. El hecho de ser una micro empresa familiar también llegó en un momento dado a ser una limitante, el proceso del plan llegó a ser en ocasiones interrumpido por asuntos familiares los cuales probablemente en caso de no ser una empresa familiar no ocurrirían.

Es importante resaltar que los resultados obtenidos en este trabajo aplican para las circunstancias actuales y las personalidades influyeron directamente del proceso de la planeación por lo que se recomienda realizar otras planeaciones en empresa del mismo tamaño con problemas similares para comprobar y comparar los resultados.

Para controlar que todas las estrategias funcionen, así como observar los avances obtenidos, al igual que modificar alguna estrategia en caso de ser necesario se elaborará un manual de funciones y se diseñarán diagramas donde se muestren todos los procesos de todas las áreas de la empresa. Aparte de las juntas semanales para identificar si se están llevando acabo las estrategias planteadas y corregirlas en caso de ser necesario, se tendrá una reunión trimestral para reevaluar la dirección de la empresa. Concluyo que es importante la planeación continua debido a los cambios constantes en el entorno y por

lo tanto como parte de este proceso de la planeación continua en la empresa se seguirán realizando estas actividades.

Referencias.

- Abell, D.F., Hammond, J.S. (Eds.) (1990). *Planeación Estratégica de Mercado*, México: Prentice Hall.
- Anzola, S. 2002. *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Astrachan, J. y Kolenko, T. 1996. A neglected factor explaining family business success human resource practice. *The best of FBR: a celebration*. 119-134. Family firm Institute. Boston, Mass. Richard Beckhard.
- Baptista-Lucio P., Fernández-Collado C. y Hernández-Sampieri R. (Eds) 2003. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Certo, S. 2001. *Administración moderna*. Colombia: Pearson educación de Colombia Ltda.
- Ehrenberg, F. 1994. *Los artistas flotan a medio metro del piso*, Zona Abierta, El Financiero C.D. de México.
- Garnett, N., Jones, D. y Murray, S. 1998. *Strategic application of lean thinking*, Sixth Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-6). Consultado en Septiembre de 2005 en:
<http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-6/GarnettEtAl.pdf>
- Gay, L, Diehl, P. 1992. *Reserach methods for business and management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Goldratt, E, y Cox, J. (Eds) 1993. *La Meta: Un proceso de mejora continua*. México: Ediciones Castillo.
- Hellriegel, Jackson y Slocum. 2002. *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Longenecker, Moore y Petty. 2001. *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson.
- Mariño, H. 2001. *Gerencia de procesos*. México: Alfaomega
- Schermerhorn, J. 2002. *Administración*. México: Lumusa Wiley
- Trout, J. 1999. *El poder de la simplicidad de los negocios*. México: McGraw-Hill.
- Womack, James P. y Daniel T. Jones (2006). *Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection*. Harvard Business Review, September-October, pp. 140-158