



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PLAN ESTRATEGICO DE "LA LAMPARA AZUL"
DESARROLLO DE LAS FASES I A III
DE LA ETAPA DE CONSOLIDACION

**DISEÑO DE PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ERICKA GONZALEZ NUÑEZ



ASESOR: M.A. RAFAEL RODRIGUEZ CASTELAN
MEXICO D. F. 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria:

Dedico este esfuerzo a mi hijo Alex,
quien ha significado una gran fuente de inspiración,
para el logro de este gran esfuerzo.

Y le agradezco infinitamente todo su amor, su
paciencia y su compañía incondicional, el mayor
soporte que pude tener en la realización de este
trabajo.

Agradecimientos:

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres que me han dado la fuerza interior para lograr todo lo que he querido.

A Guillermo Alatríste, el hombre de mi vida, por su tiempo, su esfuerzo y su paciencia, y por enseñarme a superar mis propias debilidades.

A mis maestros de toda mi vida por enseñarme que puedo ser siempre mejor y por darme las herramientas que necesito para forjarme un destino.

Contenido:

- I. Generalidades del proyecto
- II. Descripción de la empresa
- III. Diagnóstico
- IV. Proyección comercial
- V. Estructura Organizacional
- VI. Tecnología y operaciones
- VII. Finanzas
- VIII. Asuntos legales
- IX. Impacto ambiental
- X. Responsabilidad Social y Proyectos Especiales
- XI. Conclusiones
- XII. Recomendaciones

XIII. Anexos

Glosario

Fuentes de investigación

CONTENIDO

Parte I. Generalidades del Proyecto	1
1.1. Introducción	2
1.2. Origen y antecedentes	3
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos	9
1.5. Alcance	9
1.6. Marco Teórico	10
Parte II. Descripción de la empresa	15
2.1. Identificación de la empresa	16
2.2. Descripción del negocio	16
2.3. Principios estratégicos	21
2.3.1. Misión	
2.3.2. Visión	
2.3.3. Filosofía y valores corporativos	
2.4. Vitae del emprendedor	23
Parte III. Diagnóstico	27
3.1. Situación actual de la empresa	28
3.1.1. Aspecto Comercial	28
3.1.2. Aspecto Operativo	29
3.1.3. Aspecto Financiero	31
3.1.4. Aspecto Legal	32
3.2. Descripción del medio ambiente	33
3.2.1. Aspecto Económico	33
3.2.2. Aspecto Social	34
3.2.3. Aspecto Político	36
3.2.4. Aspecto Tecnológico	36

Parte IV: Proyección comercial	38
4.1. Estudio de mercado	39
4.1.1. Objetivos de la investigación	40
4.1.2. Conclusiones generales	41
4.1.2.1. Satisfacción de necesidades	41
4.1.2.2. Nichos de mercado	41
4.1.2.3. Proceso de compra	42
4.1.2.4. Percepción de riesgo por parte del Consumidor	42
4.1.2.5. Ubicación en el sector de mercado	42
4.1.3. Análisis de la Demanda	43
4.1.3.1. Presentación del método de investigación	43
4.1.3.2. Tipificación del consumidor de velas Decorativas	45
4.1.4. Análisis de la Oferta	46
4.1.4.1. Presentación del método de investigación	46
4.1.4.2. Competencia identificada	49
4.2. Valoración del mercado	51
4.2.1. Valuación de las líneas de negocio	51
4.2.2. Ciclo de vida de los productos por las características de cada línea de negocio	56
4.3. Objetivo y proyección de Ventas	57
4.4. Estrategia Comercial 2007	59
4.4.1. Estrategia del producto	61
4.4.1.1. Mezcla de producto	61
4.4.2. Estrategia de precio	67
4.4.2.1. Política de fijación de precios	68
4.4.2.2. Políticas sobre bonificaciones y descuentos	69
4.4.3. Estrategia de distribución	70

4.4.3.1.	Canales de distribución	70
4.4.4.	Estrategia de promoción de ventas	71
4.4.4.1.	Estrategias para restaurantes, hoteles Y organizadores de eventos	71
4.4.4.2.	Estrategias para tiendas de decoración y spas	72
4.4.4.3.	Planeación de la exhibición	72
4.4.5.	Estrategia de publicidad	73
4.4.5.1.	Marcas	75
4.4.5.2.	Planeación de campañas publicitarias	76
4.4.6.	Fuerza de ventas	76
4.4.6.1.	Definición del perfil de vendedores	77
4.4.6.2.	Políticas de selección, contratación, inducción y desarrollo de vendedores	77
Parte V: Estructura Organizacional		80
5.1.	Diseño de la estructura organizacional	81
5.1.1.	Identificación de las principales funciones y subfunciones necesarias para el logro de los objetivos de La Lámpara Azul	81
5.1.2.	Implementación de innovaciones técnicas de la Administración	94
5.2.	Planeación de los recursos humanos	96
5.2.1.	Requerimientos de Personal Administrativo	97
5.2.1.1.	Análisis de puestos administrativos	97
5.2.1.2.	Determinación de necesidades de capacitación y contratación	118
5.2.1.2.1.	Capacitación	118
5.2.1.2.2.	Planeación del reclutamiento,	

selección y contratación de personal	118
5.2.2. Requerimientos de Personal Operativo	119
5.2.2.1. Análisis de puestos operativos	119
5.2.2.2. Planeación de necesidades de contratación y capacitación de personal operativo	127
6. Parte VI: Tecnología y operaciones	128
6.1. Breve descripción de los procesos productivos básicos	129
6.2. Valoración de tecnología disponible y requerida	132
6.2.1. Manejo de inventarios	132
6.2.2. Selección de equipamiento de la empresa	135
6.3. Ubicación y servicios	136
6.3.1. Ubicación actual	136
6.3.2. Valoración de criterios y justificación de la Ubicación	137
6.4. Definición del tamaño óptimo de la planta	139
6.5. Distribución física del taller	140
Parte VII: Finanzas	141
7.1. Inversión requerida	142
7.1.1. Determinación de inversión en activos fijos	142
7.1.1.1. Situación actual	143
7.1.1.2. Determinación de necesidades	143
7.1.1.3. Calendario de inversión y metodología	144
7.1.2. Determinación de inversión en capital de trabajo	145
7.1.2.1. Situación actual	145
7.1.2.2. Determinación de necesidades	145

7.1.2.3.	Calendario de inversión y metodología	146
7.1.3.	Estimación de costos y presupuestos de operación	146
7.1.3.1.	Entradas de dinero	146
7.1.3.2.	Salidas de dinero	147
7.1.3.3.	Saldos	148
7.1.4.	Análisis del punto de equilibrio	149
7.1.4.1.	Costos unitarios	150
7.1.5.	Evaluación financiera	151
7.1.5.1.	Estado de Resultados Proforma	151
7.1.5.2.	Tasa interna de rendimiento	151
7.1.5.3.	Rendimiento sobre la inversión	153
7.2.	Fuentes de financiamiento	153
7.3.	Cálculo de riesgo del proyecto	153
7.3.1.	Análisis de riesgo financiero	153
7.3.2.	Análisis de riesgos de mercado	154
7.3.3.	Análisis de riesgos operacionales	154
Parte VIII.	Asuntos legales	155
8.1.	Registros necesarios para la operación de la empresa	156
8.2.	Obligaciones fiscales	158
Parte IX.	Impacto ambiental	159
9.1.	Clasificación y descripción de consumos de materiales y desechos industriales y su trato actual	160
9.2.	Proyección del cuidado de desechos industriales en La Lámpara Azul	161
Parte X.	Responsabilidad Social y Proyectos Especiales	162
10.1.	Planeación del impacto social y económico en la	

Comunidad	163
Parte XI: Conclusiones	167
Parte XII: Recomendaciones	169
Parte XIII: Glosario	174
Parte XIV: Fuentes de Investigación	176
Anexos	180
Apéndice 1: Presentación de Método de Investigación para el Análisis de la Demanda	181
Apéndice 2: Formatos administrativos de La Lámpara Azul	193
Apéndice 3: Referencias de la competencia localizada de La Lámpara Azul en el Distrito Federal.	195
Apéndice 4: Zonas de mercadeo de La Lámpara Azul.	213
Apéndice 5: Etiquetas de los productos de La Lámpara Azul.	224
Apéndice 6: Mapa de Valor de La Lámpara Azul. Basado en la Metodología de Creación de Valor Deloitte®.	226
Apéndice 7: Organigrama de puestos proyectados de La Lámpara Azul	238

Apéndice 8: Distribución del local de operaciones de La Lámpara Azul 240

Apéndice 9: Determinación de costo unitario de productos de
La LÁMPARA AZUL. 242

Parte I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

CONTENIDO:

- 1.1 Introducción
- 1.2 Origen y antecedentes
- 1.3 Justificación
- 1.4 Objetivos
- 1.5 Alcance
- 1.6 Marco Teórico

1.1 Introducción

La Lámpara Azul es un proyecto que recién despegó como empresa.

Esta empresa inició operaciones con una inversión prácticamente simbólica y con un poco de cada material de trabajo dentro de un maletín que aún se conserva como el objeto de donde surgió el sueño de una emprendedora.

Gracias a que en las últimas décadas, las velas lograron colocarse en una posición privilegiada dentro del mercado de los artículos decorativos artesanales, esta empresa ha tenido grandes oportunidades dentro de un mercado competido aún en crecimiento.

En la actualidad, hay una extensa gama de usos de las velas tales como esotéricas, decorativas, aromatizantes, etc. para diferentes mercados potenciales, pues entre ellos se considera todo establecimiento o habitación que requiera iluminación y calor.

Para La Lámpara Azul están contempladas tres etapas en su ciclo de vida:

1. *Nacimiento*. En el que se genera la idea, se adopta y desarrolla la metodología para el diseño y fabricación de los productos, y se inicia la prueba del negocio a nivel doméstico.
2. *Consolidación*. Etapa que inicia a partir de la realización de este trabajo. En ella se fundamentan las estrategias de prueba y desarrollo del negocio en la empresa, se determinan las estrategias

y planes de acción en todas las áreas funcionales y se genera la construcción de una unidad económica sustentable y autosuficiente.

3. *Ampliación*. Etapa de crecimiento y generación de nuevas unidades estratégicas de negocio en la empresa y conquista de nuevos mercados.

El presente trabajo describe el plan estratégico de la Etapa de Consolidación.

1.2. Breve Historia

La Lámpara Azul tiene sus orígenes en el año de 1999 a partir de la afición de la emprendedora Ericka González Núñez por la elaboración de artículos de parafina, a razón de considerar a este proyecto como una opción para la ejecución de un trabajo escolar en el cuarto semestre de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Cabe hacer mención de que desde entonces, partes de este proyecto han sido desarrolladas a través de los trabajos de investigación y escolares relativos a cada materia de esta carrera hasta su término.

Durante los siguientes cinco años llevó a cabo un sondeo de mercado con productos de investigación previa a la apertura formal de la empresa como tal. La aceptación de los artículos entre familiares y amigos fue tal que decidió emprender el estudio y desarrollo de lo que ha sido una de las aventuras más enriquecedoras de su vida: La Lámpara Azul, Creación de velas por concepto.

En el año 2004, [La Lámpara Azul](#) inició operaciones como una forma rudimentaria de sustento que permitió a la fundadora acercarse al mercado real, hacer segmentaciones verdaderamente fundamentadas en la experiencia y probar su creatividad para el diseño, fabricación y distribución de velas decorativas.

Finalmente, hoy en día [La Lámpara Azul](#) cuenta con capital fijo invertido en un pequeño taller; ocho años de investigación y desarrollo en la elaboración de artículos decorativos elaborados con parafina y cera; varios productos nuevos en etapa de diseño; un acervo bibliográfico y hemerográfico extenso muy ilustrativo sobre el giro; muchos negocios en puerta, y una gran visión del concepto de velas decorativas mexicanas por consolidar.

1.3. Justificación

El presente trabajo sirve como base para el inicio de la segunda etapa del ciclo de vida de la empresa, cuyo plan se describe a continuación.

[Descripción del Plan de Consolidación de La Lámpara Azul](#)

[Fase I. Inicio](#)

En esta fase que inicia a partir de la terminación de este proyecto, la empresa tiene las siguientes características:

1. Plan estratégico de negocios. Inicia con un plan de negocios bien definido y aprobado por la Universidad Nacional Autónoma de México y Fundación Proempleo Productivo, A.C.

2. Mercado definido. Ya hay una selección de mercado objetivo por el cual iniciar con la consolidación de la empresa y al cual se dirigen todos los esfuerzos de sus operaciones. La selección de mercado objetivo se encuentra en proceso de consolidación.
3. Volumen de ventas estimado: Se estima que esta etapa dure hasta que se encuentre un promedio de venta mensual de 8,000 velas o su equivalente en pesos, es decir, \$30,160.00 (Treinta ciento sesenta pesos 0/100 m.n.) en ingresos mensuales promedio por ventas. Esto considera a una única persona empleada en el área de producción en la empresa con capacidad de venta de 500 velas diarias con un precio promedio de \$3.77¹. Esto implica un inicio de ventas equivalentes a 1,000 velas mensuales y un incremento promedio en ventas de 2,000 velas al mes o su equivalente en pesos, es decir, \$7,540.00 (Siete mil quinientos cuarenta pesos 0/100 m.n.) mensuales.
4. Producción combinada a través de maquila y con medios propios. La empresa concentrará sus funciones en el diseño y búsqueda de modelos de producto; a la comercialización, venta, entrega y cobranza de pedidos; la administración del negocio, y la producción de piezas de diseño exclusivo de la empresa. Asimismo, esta misma función se emplea en outsourcing a través de maquiladores, alcanzando una plantilla de al menos 3 maquiladores que puedan producir aproximadamente 2,000 velas al mes. Esto permite deslindar a la empresa de las funciones de capacitación, adiestramiento y supervisión de personal operativo y le permite enfocar mejor sus recursos.

¹ Tomado de una lista general de precios de todos los productos de La Lámpara Azul

5. Tres personas trabajando directamente en la empresa: Ericka González Núñez,(Fundadora), una asistente administrativo y un operador de taller.
6. Instalaciones completas como taller artesanal. Se adecúan las instalaciones actuales a funcionar como almacén de productos y materias primas requeridas. Además hay un área para recepción, almacén, producción, decoración, y administración claramente definidas.
7. Se considera la adquisición de tres máquinas: una máquina de vaciado en caliente sencilla; una para vaciado en frío de parafina líquida; y/o una selladora de tapas de aluminio.
8. Se definen manuales de procedimientos, Guía Técnica, Catálogos de productos con listas de precios, catálogos de proveedores, y controles de clientes y ventas.
9. Se solicita un financiamiento a FONAES².
10. Tiempo estimado: Se prevé que la empresa pueda permanecer en esta etapa aproximadamente 8 meses.

Fase II. Crecimiento

En esta fase que inicia a partir de que se alcance el volumen de ventas esperado en la Fase I, la empresa tiene las siguientes características:

1. Mercado concentrado en crecimiento. La selección de mercado objetivo se encuentra en crecimiento en su nivel de ventas.
2. Prueba de ventas en varios mercados. La empresa tratará de introducirse en algún otro mercado de los que tenga ubicados

² Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad, un programa del gobierno federal mexicano.

previamente para la línea de productos seleccionada con el nivel de ventas determinado.

3. Plantilla de personal interno. Se planea la contratación de dos Vendedores, y un Auxiliar Operativo. Se considera esta plantilla porque inmediatamente, con los ingresos finales promedio en la Fase anterior es lo que se puede asegurar en sueldos y salarios sin dañar el crecimiento de la empresa.
4. Volumen de ventas estimado: Se estima alcanzar un promedio histórico de ventas mensuales³ de al menos \$50,000.00 (Cincuenta mil pesos 0/100 m.n.). Esto estima la capacidad máxima de ventas y la consolidación gradual de los mercados meta que incremente el precio promedio de los productos vendidos de la empresa a \$5.00 m.n. y considerando un crecimiento similar al de la etapa anterior, todo esto derivado del incremento en la fuerza de ventas.
5. Producción mixta: Con medios propios y a través de maquila. La empresa continúa con el mismo patrón de operaciones enfocando sus funciones al diseño y búsqueda de modelos de producto; a la comercialización de productos, la venta y cobranza de pedidos; y a la administración del negocio. En la función de producción se sigue empleando el outsourcing a través de maquiladores cuyo número puede incrementar hasta cubrir una producción de al menos 8,000 velas al mes. Se estima que la producción por medios propios ocupe para esta etapa aproximadamente el 60% de los productos vendidos. En este punto se considera ya encontrar maquiladores más grandes para los productos que estadísticamente se vendan más a fin de no acrecentar demasiado la plantilla de maquiladores y mejorar la productividad de las operaciones.
6. Subcontratación de un servicio de entregas.

7. Tiempo estimado: Se prevé que la empresa pueda permanecer en esta etapa aproximadamente 5 meses.

Fase III. Exploración

En esta fase que inicia a partir de que se alcance el volumen de ventas esperado en la Fase II, la empresa tiene las siguientes características:

1. Mercado diversificado en crecimiento. La selección de mercado objetivo se encuentra en crecimiento en sus diferentes niveles de ventas.
2. Plantilla de personal interno. A la plantilla de personal se integra un Vendedor y un Auxiliar Operativo. En total, la plantilla de personal queda así: Una Directora, un Asistente Administrativo, 3 Vendedores, 1 Operador de Producción, y dos Auxiliares Operativos.
3. Se espera una venta promedio de alrededor de \$79,000.00 (Setenta y nueve mil pesos m.n.) derivado del incremento en el precio promedio de los productos que se venden al incorporarse al mercado los Salones de SPA, y considerando también el aumento gradual de las ventas de la empresa desde la fase anterior. El precio promedio por producto ahora se encuentra en \$6.00⁴ (Seis pesos 0/100 m.n.).
4. Producción a través de maquila. Esta forma de producción se sigue empleando para los modelos de velas de diseños que no se

³ Consistente en el acumulado de ventas desde el inicio de operación hasta el último mes estimado para esta segunda etapa, dividido entre el total de meses de operación.

⁴ Considerado del promedio de la mezcla de productos vigente estimada en esa etapa, a pesos constantes.

puedan emplear en máquina, que tienen un excedente en demanda, y/o que requieren alta especialización.

5. Tiempo estimado: Se prevé que la empresa tarde en cursar esta etapa aproximadamente 5 meses.

Nota: Obsérvese el cuadro esquemático de las Fases I a III de la Etapa de Consolidación del Plan Estratégico de La Lámpara Azul al final de este capítulo.

1.4. Objetivos

1. Identificar claramente los objetivos de la empresa en todas las áreas y establecer metas viables.
2. Diseñar estrategias concretas para el óptimo desempeño de la empresa en la consecución de sus objetivos y metas
3. Reducir la incertidumbre en la consolidación de [La Lámpara Azul](#)
4. Encontrar formas creativas de obtener grandes utilidades a través del diseño, elaboración, y/o comercialización de velas decorativas.
5. Obtener el Grado de Licenciado en Administración

1.5. Alcance

El presente trabajo:

- a. Declara y justifica las metas estratégicas de [La Lámpara Azul](#)
- b. Estructura el Plan de Negocios de las Fases I a III del Plan Estratégico de Consolidación de La Lámpara Azul
- c. Fundamenta el Proyecto de las Fases siguientes del mencionado Plan.

1.6. Marco Teórico

El presente trabajo está basado en las metodologías de desarrollo de negocios de las siguientes empresas e instituciones:

1. Horsten Consultores
2. Deloitte & Touche Tohmatsu
3. Nafin
4. A.T. Kearney
5. Fundación Proempleo Productivo A.C.

Escenario financiero. Ventas Proyectadas

ETAPA	NOMBRE	MES	TIPO DE CLIENTES	PRECIO UNITARIO PROMEDIO	VENTA MENS. (PIEZAS)	VENTA MENS. (\$)	TOTAL VENTA ACUMULADO ANUAL (PIEZAS)	TOTAL VENTA ACUMULADO ANUAL (\$)	VENTA PROMEDIO MENSUAL (PZAS.)	VENTA PROMEDIO MENSUAL (\$)
I	INICIO	1	R,O,E	\$ 3.77	1000	\$ 3,770.00	1000	\$ 3,770.00	1,000	\$ 3,770.00
		2	R,O,E	\$ 3.77	3000	\$ 11,310.00	4000	\$ 15,080.00	2,000	\$ 7,540.00
		3	R,O,E	\$ 3.77	5000	\$ 18,850.00	9000	\$ 33,930.00	3,000	\$ 11,310.00
		4	R,O,E	\$ 3.77	7000	\$ 26,390.00	16000	\$ 60,320.00	4,000	\$ 15,080.00
		5	R,O,E	\$ 3.77	9000	\$ 33,930.00	25000	\$ 94,250.00	5,000	\$ 18,850.00
		6	R,O,E	\$ 3.77	11000	\$ 41,470.00	36000	\$ 135,720.00	6,000	\$ 22,620.00
		7	R,O,E	\$ 3.77	13000	\$ 49,010.00	49000	\$ 184,730.00	7,000	\$ 26,390.00
		8	R,O,E	\$ 3.77	15000	\$ 56,550.00	64000	\$ 241,280.00	8,000	\$ 30,160.00
II	CRECIMIENTO	9	R,O,E,T	\$ 5.00	15500	\$ 77,500.00	79500	\$ 318,780.00	8,833	\$ 35,420.00
		10	R,O,E,T	\$ 5.00	16000	\$ 80,000.00	95500	\$ 398,780.00	9,550	\$ 39,878.00
		11	R,O,E,T	\$ 5.00	17000	\$ 85,000.00	112500	\$ 483,780.00	10,227	\$ 43,980.00
		12	R,O,E,T	\$ 5.00	18000	\$ 90,000.00	130500	\$ 573,780.00	10,875	\$ 47,815.00
		13	R,O,E,T	\$ 5.00	20000	\$ 100,000.00	150500	\$ 673,780.00	11,577	\$ 51,829.23
III	EXPLORACIÓN	14	R,O,E,T	\$ 5.00	22000	\$ 110,000.00	172500	\$ 783,780.00	12,321	\$ 55,984.29
		15	R,O,E,T,S	\$ 6.00	24000	\$ 144,000.00	196500	\$ 927,780.00	13,100	\$ 61,852.00
		16	R,O,E,T,S	\$ 6.00	26000	\$ 156,000.00	222500	\$1,083,780.00	13,906	\$ 67,736.25
		17	R,O,E,T,S	\$ 6.00	28000	\$ 168,000.00	250500	\$1,251,780.00	14,735	\$ 73,634.12
		18	R,O,E,T,S	\$ 6.00	30000	\$ 180,000.00	280500	\$1,431,780.00	15,583	\$ 79,543.33
			TIPO DE CLIENTES: R = RESTAURANTES, O = ORGANIZADORES DE EVENTOS, T = TIENDAS DE DECORACIÓN S= SALONES DE SPA, E= ESTABLECIMIENTOS ESOTÉRICOS.							

Escenario financiero. Gastos Proyectados

GASTOS FIJOS	GASTOS VARIABLES*	COMISIONES SOBRE VENTAS**	GASTOS DE EXPANSIÓN***	GASTOS EVENTUALES****	TOTAL GASTO	UTILIDAD (\$)	UTILIDAD ACUMULADA (\$)	MARGEN DE UTILIDAD (%)	CRECIMIENTO (\$)
\$ 8,500.00	\$ 1,508.00				\$ 10,008.00	\$ -6,238.00	\$ -6,238.00	-165%	-165%
\$ 8,500.00	\$ 4,524.00				\$ 13,024.00	\$ -1,714.00	\$ -7,952.00	-23%	143%
\$ 8,500.00	\$ 7,540.00				\$ 16,040.00	\$ 2,810.00	\$ -5,142.00	25%	48%
\$13,500.00	\$ 10,556.00				\$ 24,056.00	\$ 2,334.00	\$ -2,808.00	15%	-9%
\$14,000.00	\$ 13,572.00				\$ 27,572.00	\$ 6,358.00	\$ 3,550.00	34%	18%
\$19,000.00	\$ 16,588.00			\$ 2,000.00	\$ 37,588.00	\$ 3,882.00	\$ 7,432.00	17%	-17%
\$19,000.00	\$ 19,604.00				\$ 38,604.00	\$10,406.00	\$ 17,838.00	39%	22%
\$26,500.00	\$ 22,620.00				\$ 49,120.00	\$ 7,430.00	\$ 25,268.00	25%	-15%
\$34,500.00	\$ 31,000.00	\$ 5,425.00			\$ 70,925.00	\$ 6,575.00	\$ 31,843.00	19%	-6%
\$34,500.00	\$ 32,000.00	\$ 5,600.00			\$ 72,100.00	\$ 7,900.00	\$ 39,743.00	20%	1%
\$34,500.00	\$ 34,000.00	\$ 5,950.00	\$ 4,500.00		\$ 78,950.00	\$ 6,050.00	\$ 45,793.00	14%	-6%
\$44,500.00	\$ 36,000.00	\$ 6,300.00		\$ 2,000.00	\$ 88,800.00	\$ 1,200.00	\$ 46,993.00	3%	-11%
\$49,500.00	\$ 40,000.00	\$ 7,000.00			\$ 96,500.00	\$ 3,500.00	\$ 50,493.00	7%	4%
\$53,000.00	\$ 44,000.00	\$ 7,700.00	\$ 4,000.00		\$ 108,700.00	\$ 1,300.00	\$ 51,793.00	2%	-4%
\$57,000.00	\$ 72,000.00	\$ 10,080.00			\$ 139,080.00	\$ 4,920.00	\$ 56,713.00	8%	6%
\$57,000.00	\$ 78,000.00	\$ 10,920.00			\$ 145,920.00	\$10,080.00	\$ 66,793.00	15%	7%
\$57,000.00	\$ 84,000.00	\$ 11,760.00			\$ 152,760.00	\$15,240.00	\$ 82,033.00	21%	6%
\$57,000.00	\$ 90,000.00	\$ 12,600.00		\$ 2,000.00	\$ 161,600.00	\$18,400.00	\$ 100,433.00	23%	2%
* Los gastos variables se estiman aproximadamente en un 40% del ingreso en ventas									
** Se estiman comisiones sobre ventas por el 10% de ventas netas cobradas presupuestadas para el mismo mes en que se realizan.									
*** Se estima la compra de computadora para el área de ventas. También adquisición de patentes y diseño para velas de aromaterapia.									
**** Se incluyen gastos como el mantenimiento del automóvil de la directora.									

Detalle de Plantilla de Personal Estimada por Fase

NOMBRE	DURACIÓN EN MESES	DIRECTORES	ASISTENTES ADMIVOS.	VENDEDORES	OPERADORES	AUXILIAR OPERATIVO	TOTAL CANTIDAD EMPLEADOS
INICIAL	8	1	1		1	1	4
CRECIMIENTO	5	1	1	2	1	1	6
EXPLORACIÓN	5	1	1	3	1	2	8
TOTAL	18						

Gasto Fijo Considerado Base Mensual

CONCEPTO	CANT. (\$)
Renta del Inmueble	\$2,000.00
Pago Asist. Admivo.	\$3,500.00
Pago Aux. Operad.	\$2,000.00
Estimado Tel. y Luz.	\$1,000.00

Detalle de Incremento en Gastos Fijos

ETAPA	NOMBRE	MES	GASTOS FIJOS BASE (\$)	INCREMENTO (\$)	GASTO FIJO ACTUALIZADO (\$)	JUSTIFICACIÓN
I	INICIO	1	\$ 8,500.00		\$ 8,500.00	
		2	\$ 8,500.00		\$ 8,500.00	
		3	\$ 8,500.00		\$ 8,500.00	
		4	\$ 8,500.00	\$ 5,000.00	\$ 13,500.00	Inicia sueldo Directora General.
		5	\$ 13,500.00	\$ 500.00	\$ 14,000.00	Incremento en pago a Asistente Administrativo.
		6	\$ 14,000.00	\$ 5,000.00	\$ 19,000.00	Incremento en sueldo Directora General.
		7	\$ 19,000.00		\$ 19,000.00	
		8	\$ 19,000.00	\$ 5,000.00	\$ 24,000.00	Incremento en sueldo Directora General.
II	CRECIMIENTO	8	\$ 24,000.00	\$ 2,000.00	\$ 26,000.00	Se integra un Auxiliar Operativo.
		8	\$ 26,000.00	\$ 500.00	\$ 26,500.00	Incremento en pago a Operador.
		9	\$ 26,500.00	\$ 8,000.00	\$ 34,500.00	Se integran 2 vendedores, sueldo base.
		10	\$ 34,500.00		\$ 34,500.00	
		11	\$ 34,500.00		\$ 34,500.00	
		12	\$ 34,500.00	\$ 5,000.00	\$ 39,500.00	Incremento en sueldo Directora General.
		12	\$ 39,500.00	\$ 1,000.00	\$ 40,500.00	Incremento en pago a Asistente Administrativo.
		12	\$ 40,500.00	\$ 1,000.00	\$ 41,500.00	Incremento en pago a Operador.
		12	\$ 41,500.00	\$ 3,000.00	\$ 44,500.00	Contratación de servicios de mensajería para entregas.
		13	\$ 44,500.00	\$ 5,000.00	\$ 49,500.00	Incremento en sueldo Directora General.
III	EXPLORACIÓN	14	\$ 49,500.00	\$ 1,000.00	\$ 50,500.00	Incremento estimado en gastos de teléfono por ventas.
		14	\$ 50,500.00	\$ 2,000.00	\$ 52,500.00	Se integra un Auxiliar Operativo.
		14	\$ 52,500.00	\$ 500.00	\$ 53,000.00	Incremento en pago a Operador.
		15	\$ 53,000.00	\$ 4,000.00	\$ 57,000.00	Se integra un vendedor para SPA.
		16	\$ 57,000.00		\$ 57,000.00	
		17	\$ 57,000.00		\$ 57,000.00	
		18	\$ 57,000.00		\$ 57,000.00	

Parte II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CONTENIDO:

- 2.1. Identificación de la empresa
- 2.2. Descripción del negocio
- 2.3. Principios estratégicos
- 2.4. Vitae del emprendedor

2.1. Identificación de la empresa: Nombre y Justificación

La Lámpara Azul, tiene su fundamento como nombre de la empresa en las siguientes razones:

- “Lámpara” denota luz, claridad y hasta vida para toda persona. Ese es a la vez el significado de esta empresa para la Fundadora, en su vida personal y profesional.
- Hay aquí un juego de palabras en todo el nombre: El artículo “La” denota autenticidad, indica que es una empresa única y plenamente identificable. Ello es parte de la filosofía de la empresa. Por ser “Lámpara”, es una fuente de “luz” (como también se le llama coloquialmente al dinero) para todos los involucrados con la empresa. Ello denota su fin lucrativo. Y por ser “Azul” también es una fuente de tranquilidad para todos los involucrados con ella.
- La connotación del color significa tranquilidad, que es, en primer lugar y en muchos sentidos, la finalidad de la decoración de interiores que intentamos transmitir al resto de la gente.

2.2. Descripción del negocio

Hemos identificado 4 líneas de productos o líneas de negocio derivados de usos específicos que tienen las velas en la actualidad, cada una con posibilidades de comercialización independientes.

Líneas de Negocio en La Lámpara Azul

Definición

Cada línea de productos se considera una unidad estratégica diferente.

Las que se desarrollan actualmente en la empresa son:

1. Línea Básicos

Características:

- Calidad como factor de posicionamiento en los productos considerados como artesanías.
- Presentación, durabilidad, adaptabilidad y precio como factores de posicionamiento en los productos que no son artesanías.
- Producción de piezas artísticas por unidad, en lotes especiales y en grandes volúmenes dependiendo del tipo de producto.
- Flexibilidad del diseño al gusto del consumidor, según lo permita el proceso de producción.
- Sistema de venta por demostración, a través de catálogos y por distribución en plaza fija.
- Incluye modelos uniformes de elaboración estandarizada.

Tipo de clientes:

- Tiendas departamentales; de artesanías finas y las especializadas en decoración de interiores.
- Restaurantes y bares
- Hoteles
- Organizadores de eventos sociales

Tipo de producto:

- Velas de artesanías finas
- Velas decorativas básicas
- Velas con usos adicionales como antimosquitos
- Velas prácticas de uso habitual

Consumidor:

Obsequiador de regalos; quien disfruta la decoración de la casa, oficina o evento social, huéspedes en los hoteles, comensales en restaurantes.

Uso:

Ornamental, para iluminación, antimosquitos y antibabaco¹.

2. Línea Especiales y Artísticos**Características:**

- Velas alusivas a festejos específicos, a fechas conmemorativas y/o para uso como souvenirs.
- Velas usadas para rituales esotéricos.
- Algunos ciclos de ventas con alto índice de temporalidad.
- Innovación y originalidad como factores de posicionamiento.
- Producción por lotes con flexibilidad a los requerimientos de los consumidores.
- Sistema de ventas en plaza fija y a través de distribuidores de artículos para regalo y/o conmemorativos.

¹ Ver Glosario de Términos

Tipo de clientes:

- Organizadores de eventos;
- Tiendas de regalos;
- Tiendas de artículos ceremoniales
- Florerías finas
- Distribuidores de artículos esotéricos y tiendas especializadas del ramo esotérico.

Consumidor:

Personas que festejan un evento o fecha conmemorativa; así como quienes ofrecen o reciben un regalo.

Personas interesadas en influir en el ambiente para cambiar su vida, que realizan rituales y/o tienen marcadas creencias esotéricas.

Uso:

Ornamental, ceremonias, festejos y souvenirs, también como auxiliares en la ejecución de rituales, ornamental energético ("velas mágicas").

Modelos:

Llamativos, alusivos al evento, y originales.

Originales y enfocados en el cumplimiento de estándares esotéricos Energéticos ("Velas Mágicas").

3. Línea Vita**Características:**

- Velas preponderantemente aromáticas
- Durabilidad, efectividad y capacidad odorífera como factores de posicionamiento
- Producción en grandes volúmenes o por lotes sobre pedido

- Sistema de ventas en plaza fija; por catálogos; y a través de distribuidores.

Tipo de clientes:

- Distribuidores de artículos y accesorios para centros de masaje y aromaterapia;
- Tiendas departamentales.
- Tiendas turísticas
- Hoteles gran turismo
- SPA´s

Consumidor:

Personas interesadas en la práctica de alternativas de relajación para sí o para terceros.

Uso:

Auxiliar en terapias relajantes o estimulantes.

Modelos:

Sencillos, enfocados en la efectividad del aroma.

4. Materiales.

Características:

- Materiales envasados para uso minorista
- Venta menudeo y medio mayoreo.

Tipo de clientes:

- Personas que hacen velas por su cuenta

- Personas que inician la comercialización de velas

Consumidor:

Los clientes y los consumidores en este caso son los mismos.

Uso:

En la elaboración de velas o para uso directo según el producto.

2.3. Principios estratégicos

2.3.1. Misión

Nuestra misión es **brindar a nuestros consumidores elementos para lograr paz y armonía en su entorno físico y energético, a través de la luz, los colores, y los aromas de nuestras velas.**

2.3.2. Visión

Nuestra Visión es **ser una empresa mexicana reconocida a nivel internacional por la innovación en el diseño y fabricación de velas por concepto y por la sustentabilidad de su operación.**

2.3.3. Valores Corporativos

En La Lámpara Azul nuestros valores rectores son:

El Compromiso	Buscamos que las cosas sucedan
La Iniciativa	Comenzamos la ejecución de todo lo que está a nuestro alcance
La Honestidad	Tratamos a nuestros clientes, proveedores y colaboradores con la verdad, ocupándonos por ser auténticos, justos con nosotros mismos y mostrar a las personas factores veraces para sus decisiones
La Lealtad	Procuramos siempre el bienestar de la empresa y el beneficio de sus integrantes en todo momento. Protegemos los intereses de todos los involucrados en nuestros negocios
La Tolerancia	Respetamos las opiniones y prácticas de todas las personas aún cuando no las compartamos y buscamos puntos de conciliación en la consecución de objetivos comunes
La Congruencia	Seguimos el orden de nuestros valores y nuestras ideas al actuar y pensar
La Responsabilidad Social	Tenemos consideración del bienestar común en todas las acciones que emprendemos, teniéndolo como factor de evaluación de nuevos proyectos y negociaciones

2.4. Vitae del emprendedor

Ericka González Núñez nació en la Ciudad de México, Distrito Federal el 24 de enero de 1980. Hoy tiene 28 años de edad.

Comenzó a trabajar por iniciativa propia a los 18 años como vendedora de piso en Blockbuster Video, donde aprendió a tratar y confortar a los clientes de un establecimiento, y la práctica de técnicas de venta de mostrador.

Seis meses más tarde trabajó como ejecutivo de cuenta en Grupo Nacional Provincial, reforzando sus conocimientos de trato con clientes y en donde aprendió también la práctica de la administración de oficinas.

Seis meses más tarde, y con la intención de validar labores como servicio social en la Facultad de Contaduría y Administración, como parte del plan de carrera de Licenciado en Administración que cursaba entonces, entró a laborar en la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo como Analista de Nómina en la Pagaduría General de esa entidad. En la ejecución de este puesto aprendió sobre el manejo de valores en las empresas, así como la importancia de la información financiera en las operaciones, y diseñó un curso de capacitación para el puesto de analista de nómina a nivel nacional. En un año y medio llegó a ser pagadora auxiliar.

En esa misma entidad, y con la intención de ampliar su conocimiento práctico en la administración de oficinas, cambió su adscripción a la Coordinación de Empleo como Analista de Trámites y Movimientos de Personal en donde diseñó sistemas administrativos para agilizar los trámites de las operadoras logrando actualizar al día el trabajo

atrasado de un año en sólo 2 meses, sin haber recibido capacitación previa.

Cumplidos los tres meses del cambio de adscripción, fue ascendida al puesto de Asistente de la Coordinación de Empleo, cuya función principal era servir de apoyo en la administración de esa oficina. En este puesto participó en los programas de Transparencia y Combate a la Corrupción en la investigación, compilación y diseño de normas y procedimientos administrativos de la Entidad; aprendió el desarrollo de juntas de trabajo con ejecutivos de alto nivel; participó en el desarrollo de sistemas administrativos para la optimización de resultados en la coordinación de empleo; ejecutó la Evaluación de Personal del Departamento de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa de la D.G.C.F.T. 2001(que incluyó al personal adscrito a las Coordinaciones de Empleo; de Servicios al Personal; De pagos y Prestaciones; De informática y la Pagaduría General), y Diseñó un Sistema de Información para el Seguimiento de Movimientos de Personal.

Seis meses después de este ascenso, fue nombrada Encargada de la Mesa de Trámite de Presupuesto, en donde diseñó un sistema administrativo que mejoró la comunicación con todos los departamentos y oficinas relacionadas; identificó y formalizó los procesos y procedimientos de trabajo relacionados al presupuesto para el renglón de Servicios Personales que incluía Remuneración al Personal; Pago de Prestaciones; Presupuesto de plazas en los techos financieros de la entidad y todos los movimientos y afectaciones presupuestarias relacionadas.

Para ello, creó manuales administrativos de procedimientos; diseñó formatos administrativos, formatos de comunicación informal, un sistema de archivo de acuerdo a los procesos y funciones de la Mesa de

Trámite, y un sistema de información de movimientos de personal relacionando las afectaciones presupuestarias correspondientes. Asimismo, como titular de esta oficina fue responsable de la comprobación del presupuesto ejercido y por ejercer de este renglón correspondiente a los años 2001 y 2002 ante las autoridades federales correspondientes, el cual logró con excelentes resultados.

El mayor logro en este puesto fue lograr una productividad tal que permitiera poner permanentemente al día el trabajo, incluso atrasado de un año o más al recibir la oficina, reduciendo al mismo tiempo el personal de 5 elementos a sólo 2 (incluyéndose a sí misma) y logrando a la vez que nadie fuese indispensable para el desarrollo de actividades cotidianas.

Con estos elementos a favor, solicitó directamente y en persona al Director General de la entidad su cambio de adscripción convirtiéndose en Líder de Proyecto de Desarrollo de Microempresas en la D.G.C.F.T. en febrero de 2003.

En el 2003 , después de un embarazo de alto riesgo que la obligó a dejar el trabajo y participar en un Programa de Retiro Voluntario por ser personal de confianza en ese mismo año, nace su gran amor y único hijo: Alex.

En su sed de independencia, en marzo del año 2004 inició operaciones con [La Lámpara Azul](#), empresa que desarrolló paulatinamente a lo largo de su carrera universitaria como preparación para su gran sueño: Ser empresaria. Desde entonces ha participado en varias ferias comerciales y ha obtenido reconocimientos oficiales por su labor emprendedora, como la Nominación al Premio Internacional de la Microempresa en el año 2005.

En formación empresarial extracurricular, tiene acreditados los siguientes cursos:

- **Microempresas.** Octubre 2004. D.G.C.F.T. México, 2004. (CAE)
- **Inicie su empresa.** Septiembre 2004. Fundación Pro empleo Productivo A.C.
- **Exportación de productos y/o servicios.** Noviembre 2002. Centro UNAM BANCOMEXT
- **Código de Ética.** Agosto de 2002 S.E.P.
- **Autogestión y liderazgo.** Julio de 2002 S.E.P.
- **Diseño de Formatos Administrativos.** Octubre de 2001 S.E.P.
- **Análisis de Problemas Administrativos.** Marzo de 2001, S.E.P.
- **Access 97 Básico.** Marzo – abril 2000, Centro Nacional de Capacitación y Calidad IMSS
- **Taller de Desarrollo Empresarial.** Febrero – abril 1999, U.N.A.M.
- **Excel 7.0 básico, avanzado y aplicaciones financieras.** Octubre 1998, Centro Nacional de Capacitación y Productividad IMSS

Asimismo, posee un nivel de idioma inglés al 80%.

Parte III

DIAGNÓSTICO

CONTENIDO:

- 3.1. Situación Actual de la empresa
- 3.2. Descripción del medio ambiente

3.1. Situación Actual de la Empresa

3.1.1. Aspecto comercial

La Lámpara Azul ha logrado introducirse en el mercado de las velas en sus Líneas de Básicos y Velas Mágicas: Hoy cuenta con clientes cautivos sólo en la Línea de Básicos aunque no son suficientes para crecer.

Análisis FODA: Aspecto Comercial

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tenemos gran visión empresarial para el negocio de la decoración• Hay gran habilidad para el diseño de velas decorativas y funcionales.• Consideramos importante ser una organización de aprendizaje constante, lo que nos abre oportunidades de crecimiento y mejora continuas.• Sabemos vender• Constantemente estamos innovando productos• Conocemos las necesidades de los clientes en las diferentes esferas de negocios.• Tenemos mucho entusiasmo para emprender soluciones creativas a problemas reales• Tomamos con gran responsabilidad el compromiso de cumplir los requerimientos de los clientes• Contamos con una estructura organizacional y administrativa sólida, adecuada y bien planeada	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hay un mercado demandante en crecimiento tanto nacional como internacional en todas las unidades de negocio identificadas• Diversos órganos gubernamentales y no lucrativos brindan hoy en día apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas para crecer, consolidarse y fortalecerse¹• Las oportunidades comerciales están en auge gracias a la globalización• Tenemos espacio físico suficiente para crecer al menos unas 10 veces más en ventas en producción propia, es decir, sin considerar la posibilidad de maquila.• Se puede ganar mucha publicidad y promociones comerciales a través de organizaciones y fondos² empresariales como FONAES y Endeavor• Tenemos al alcance suficientes conocimientos técnicos para hacer investigaciones de mercado y planes de ventas eficaces• Hay materiales de origen vegetal que se están investigando actualmente como sustitutos de parafina a nuestro alcance
---	---

¹ Directorio de organismos de Apoyo, por: Endeavor México, Fuente: Canal Emprendedores www.esmas.com/emprendedores/organismosdeapoyo

² Fondo Nacional de Apoyos a Empresas Sociales: www.economía.gob.mx

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tenemos producción industrial o semi industrial para competir con el precio como factor de competencia disminuyendo nuestros costos. • No tenemos una política de precios y de ventas formalmente definida • No hay suficiente personal en la empresa para crecer al ritmo de las ventas, ni en ventas para crecer a la par de la capacidad de producción HOY • Sólo tenemos perspectivas empíricas del mercado • Necesitamos un instrumento eficaz para la planeación rápida y oportuna de las ventas en las operaciones de la empresa 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La globalización permite la comercialización de velas extranjeras, sobre todo chinas, a gran escala y bajos precios.³ • Se estima solamente una reserva de petróleo en México para cubrir sus necesidades hasta un plazo de 10 años⁴ • Se estima una reserva de petróleo mundial para cubrir las necesidades humanas por un plazo de hasta 40 años⁵
---	--

3.1.2. Aspecto Operativo

En el aspecto técnico *La Lámpara Azul* tiene las siguientes características:

1. Hoy se cuenta con un sistema de producción completamente artesanal
2. La calidad promedio de los productos está a un 90% de las exigencias reales del mercado debido a la forma de producción rudimentaria
3. El espacio disponible en el taller está subaprovechado: hay muchos espacios libres que no se utilizan en producción.
4. Hay mucha bibliografía y hemerografía muy descriptiva sobre el giro.

³ Dato obtenido de fuentes primarias en las tiendas del Centro Histórico de la Ciudad de México a mediados del 2006.

⁴ Dato obtenido del reportaje "Cayó México del séptimo lugar al 15 del mundo en reservas probadas de crudo" Periódico *La Jornada* www.lajornada.unam.mx 22/03/07.

⁵ Datos obtenidos de la investigación "Fin del petróleo barato y las opciones energéticas del futuro" por Oliver Probst, Doctor en Ciencias Naturales de la Universidad de Heidelberg, Alemania, y profesor y director del Departamento de Física e investigador en el Centro de Estudios de Energía. oprobst@campus.mty.itesm.mx y <http://transferencia.mty.itesm.mx>.

5. La persona que se encarga de la administración de la producción es la misma que se encarga de las ventas y de la ejecución de los trabajos administrativos de la empresa.
6. No tenemos manuales administrativos ni de procedimientos en producción.
7. Tenemos conocimientos básicos sobre estudios de productividad, de distribución de espacios y de logística, pero no se ha dedicado tiempo suficiente para emplearlos óptimamente.
8. No tenemos conocimientos técnicos suficientes acerca de producción industrial de velas.

Análisis FODA: Aspecto Operativo

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocemos el proceso artesanal de elaboración de velas • Hay habilidades técnicas suficientes para adaptar productos a las necesidades de los clientes • El proceso de producción permite gran flexibilidad para el diseño de velas que se adapten a la decoración de los clientes. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las asesorías derivadas de este proyecto han permitido el acceso a conocimientos que mejoran la administración de la empresa. • Fundación Proempleo Productivo A.C., así como el Centro de Desarrollo Empresarial brindan apoyo de gestión en la elaboración de manuales administrativos. • Tenemos suficiente material a nuestro alcance para elaborar una Guía Técnica.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tenemos producción industrial o semi industrial para competir con el precio como factor de competencia. • No tenemos una política de costos formalmente definida • No hay suficiente personal en la empresa para crecer al ritmo de las ventas, • Hay subaprovechamiento de capacidad productiva, lo que genera excesivos costos de operación. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay escasez de materias primas derivadas del petróleo • No hay fuentes externas de capacitación operativa de personal sobre la elaboración de velas y/o veladoras, fuera de las empresas que venden las máquinas de fabricación de velas. • El mercado laboral está muy competido y no hay personal especializado en elaboración de velas.

3.1.3. Aspecto Financiero

Actualmente La Lámpara Azul no tiene registros contables ni políticas financieras totalmente definidas. Invierte a corto plazo cantidades irregulares con rendimientos inciertos.

No hay créditos vigentes. Y casi siempre se requiere capital extra para activos fijos en el taller entre mobiliario y equipo.

La administración del efectivo se hace a través de una cuenta de bancaria sin chequera y por transferencias de efectivo en caja chica.

Análisis FODA: Aspecto Financiero

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Con la elaboración del presente trabajo se tiene acceso a diversas fuentes de financiamiento• Hay experiencia en el manejo contable y el control financiero	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hay la posibilidad de financiar operaciones y activos fijos con apoyos por parte de FONAES y otras varias fuentes de financiamiento⁶.• Se pueden aprovechar facilidades de "Nueva empresa" en la planeación financiera de los impuestos de la empresa.• Formar la Sociedad Anónima pondría a la empresa en condiciones más favorables de financiamiento interno y externo.
---	---

⁶ Texto: "Existen diversas fuentes de financiamiento" por: Endeavor México. Fuente: Canal Emprendedores

www.esmas.com/emprendedores/ideasenpapel/necesitadinero

Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Hasta la realización del presente trabajo, faltaban políticas de administración del efectivo • En ocasiones se tienen problemas de flujo de efectivo • La emprendedora no ha tenido suficiente tiempo para hacer labor de gestión en la obtención de recursos financieros por parte del gobierno . 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica del país • Incumplimiento de los clientes • Elevación de costos de materia prima • Cambio de administración federal y/o estatal que cambie las prioridades y las condiciones de apoyo a MPyMEs
--	---

3.1.4. Aspecto Legal

La Lámpara Azul tiene cuatro años dada de alta en el registro federal de contribuyentes como persona física con actividad empresarial.

Tiene planes de convertirse en una sociedad mercantil a corto plazo.

Conclusiones:

La Lámpara Azul tiene fortalezas suficientes para superar sus debilidades. Las amenazas no son urgentes y pueden ser sorteadas con las condiciones supuestas de la empresa para la etapa de Consolidación.

Asimismo, las oportunidades son favorables para el impulso de la empresa.

Es necesario fortalecer la estructura organizacional y de apoyo a la operación.

Lo primordial es definir los productos, incrementar la plantilla de personal y consolidar relaciones comerciales prósperas para arrancar a la empresa.

Se requiere echar mano de todo apoyo disponible en el mercado para microempresas en México que sea de bajo costo o gratuito y que incluya fuertes promociones para la empresa y sus productos.

3.2. Descripción del medio ambiente

3.2.1. Aspecto Económico

El mundo está al día con el desarrollo de telecomunicaciones. La convivencia humana se vuelve gradualmente virtual y rápida aunque impersonal.

El desarrollo de las comunicaciones propicia la proliferación de empresas a lo largo del país y afecta la actividad financiera permitiendo el flujo de capitales sin fronteras y con rapidez.

La globalización impulsa a las empresas a ser transnacionales eliminando sus fronteras y adoptando condiciones de mercado que pocas empresas pequeñas y medianas logran sobrevivir.

Hay apoyos de diversas instituciones gubernamentales y otras sin fines de lucro cuya finalidad es combatir las condiciones adversas para las mpymes, categoría que aloja al 99.7% de las empresas en México y que hoy aporta más del 50% del PIB nacional y más del 70% de los empleos en el país⁷.

En cuanto a comercio exterior, México es el octavo exportador del mundo y el primero en América Latina con una tasa promedio anual de crecimiento en las exportaciones aproximada del 18%⁸.

⁷ Datos INEGI 2004. Proporcionados por la organización COMPITE A.C.

⁸ Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006. México. Presidencia de La República.

Esto es gracias a la apertura comercial que permiten los tratados de libre comercio. Sin embargo, las Mpymes resultan afectadas negativamente, por lo que el gobierno ha reconocido la necesidad de reestructurar las cadenas industriales y crear un nuevo mercado interno que equilibre la economía del país⁹.

Actualmente hay incertidumbre por una desaceleración de la economía norteamericana que ya empieza a tener repercusiones a nivel mundial¹⁰.

3.2.2. Aspecto Social

Nuestra nación cuenta con más de 100 millones de mexicanos en el territorio nacional, y poco más de 18 millones en el extranjero. Esta población observa una tasa de crecimiento aproximada de 1.7% cada año.

Las desigualdades sociales y económicas propician la migración de la gente del campo a las ciudades. Se estima que más del 75% de los mexicanos son urbanos.

Sin embargo, el caos de abasto que se genera en las urbes a raíz de esta migración y del inevitable crecimiento poblacional exige el desarrollo de políticas gubernamentales y prácticas empresariales que impulsen la desconcentración de la gente en las ciudades y equilibre sus condiciones sociales y económicas.

Ello se logra a través de la generación de empleos productivos desconcentrados y enfocados al logro de dicho equilibrio, pues se

⁹ Ibidem N° 8

estima que en los próximos años la población en edad de trabajar, es decir, el grupo poblacional que se encuentra entre 15 y 64 años de edad aumentará de 60 millones que había en el 2000 a 75 millones de personas en el 2010 y a 87 millones en el 2030¹¹.

Por otra parte, la composición de las familias mexicanas ha adquirido una forma en la que la mujer mexicana juega un papel preponderante en la educación y el sostén del hogar.

En los últimos 30 años la participación femenina en el empleo ha crecido a más del doble: 36% de las mujeres mexicanas aporta ingresos para complementar los de su pareja, sin mencionar que más del 20% de los hogares mexicanos son sostenidos y dirigidos por una mujer.

La desigualdad social de género aún es evidente en nuestro país: Los ingresos promedio globales de las mujeres son aproximadamente 35% menores a los de los hombres, además, el 10% de los hombres mejor pagados en nuestro país gana aproximadamente 50% más que el 10% de las mujeres mejor pagadas. Asimismo, el 10% de los hombres peor pagados del país gana de 27 a 35% más que el 10% de las mujeres peor pagadas. Y respecto a las personas trabajadoras sin ingresos, la mayoría son mujeres¹².

Proliferan las organizaciones sin fines de lucro en pro del desarrollo humano y la convivencia sin violencia, pues la violencia intrafamiliar es un foco rojo en estos días.

¹⁰ "Mejor adquirir títulos de EEUU", Mundo Ejecutivo, Num. 347, marzo de 2008.

¹¹ Ídem N° 8.

¹² Ídem N° 8

Hay fuertes rezagos en la educación. Sin embargo, en cuanto a cultura, México está en una fase de recuperación étnica que reconoce y enaltece las todavía ricas culturas indígenas tratando de preservar el legado cultural de la nación mexicana.

3.2.3. Aspecto Político

México se encuentra en una relativa calma política. No hay riesgos visibles de golpes de estado, guerras civiles, o cambios drásticos internos en la política del país que afecten las ventas de La Lámpara Azul a corto y mediano plazo (mientras dure el sexenio actual, es decir, hasta el año 2012). Sin embargo, en lo que va del presente sexenio, se ha observado una política de apertura del comercio internacional que puede afectar los planes a mediano y largo plazo de la empresa de modo aún no determinado, ya que, por un lado, podría aumentar sus posibilidades de exportación, o bien afectar negativamente sus ventas internas por el aumento en la competencia de artesanías y otros bienes complementarios que pudieran entrar más fácilmente al país y, concretamente, a la región del Valle de México.

3.2.4. Aspecto Tecnológico

El aspecto relevante del entorno tecnológico es que se debe considerar que las mejores máquinas para hacer velas son importadas de Alemania.

Respecto a las máquinas nacionales, hay una casa fabricante en el Distrito Federal que produce máquinas sencillas aunque poco prácticas para la producción diversificada¹³. Estas son accesibles para la empresa.

¹³ Casa Figueroa: www.casafigueroa.com.mx

Actualmente se investigan en otros países combustibles de origen vegetal que en un momento dado puedan sustituir a las parafinas actuales derivadas del petróleo, que recientemente comienzan a comercializarse en México.

La posibilidad de trabajar con estas parafinas se está estudiando ya en la empresa.

Conclusiones:

La Lámpara Azul tiene condiciones favorables en su entorno para desarrollar su etapa de Consolidación:

- La economía está en crecimiento, aunque con riesgo.
 - La apertura de mercados es evidente.
 - Hay oportunidades para programas de desarrollo sustentable basados en el impulso económico de las mujeres.
 - El entorno en general es ordenado y lleva un rumbo positivo.
 - Hay posibilidades de viabilidad tecnológica duradera.
-

Parte IV

PROYECCIÓN COMERCIAL

CONTENIDO:

- 4.1. Estudio de mercado
- 4.2. Valoración del mercado
- 4.3. Objetivo y proyección de ventas
- 4.4. Estrategia Comercial 2008

4.1. Estudio de mercado

La Lámpara Azul ha observado los siguientes fenómenos en el comportamiento del mercado de las velas en México¹:

1. Se han utilizado métodos de observación y entrevista desde 1998 para conocer los hábitos de consumo de velas en el D.F.
2. Se realizó una encuesta a clientes y consumidores de la empresa del 2004 al 2006.
3. Se utilizó la observación y la entrevista con clientes potenciales y profesionales de la educación en oficinas² para reconocer la necesidad potencial de los cursos para instrucción en la elaboración de velas artesanales, entre las personas que han desarrollado el gusto por la artesanía o están buscando una fuente de empleo.
4. Se realizó una investigación en sitios de internet y boletines referentes a la organización de eventos.
5. Se realizó una investigación en Internet y revistas de velas emitidas entre los años 2000-2006 en la que se conocieron las bases para la elaboración y comercialización; historia y usos de las velas decorativas.
6. Al principio se realizaron experimentos de elaboración y comercialización de velas decorativas sondeando opiniones entre familiares y amigos, y con clientes se realizó en los últimos 3 años de la empresa.
7. Se recopilaron también revistas de esoterismo y cuidado de la salud que revelaron el uso de las velas en aspectos específicos de

¹ Varias investigaciones de campo durante ferias empresariales y entrevistas con los clientes que ha tenido la empresa desde los años 2003 a la fecha son el soporte de interrogantes concretas que se muestran en el apéndice 1 del apartado Anexos del presente trabajo.

² Entrevista con maestros y personal administrativo de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, 2006.

la vida humana como la relajación, la sanidad mental y el logro de objetivos en la vida.

8. Aunado a esto, se observó un crecimiento aún no calculado en la cantidad de establecimientos relativos al giro y de empresas que comenzaron a incursionar en él³.

4.1.1. Objetivos de la investigación

1. Determinar la importancia relativa de cada línea de negocio
2. Fundamentar la elección de mezcla de producto a corto plazo en el plan estratégico
3. Reconocer formalmente a nuestros principales consumidores y clientes
4. Crear metas de participación gradual en el mercado
5. Justificar las estrategias de precios, descuentos y plazos para cada línea de negocio; así como la estrategia de merchandising
6. Fundamentar campañas publicitarias a corto plazo
7. Fundamentar los criterios de selección de sistemas de venta
8. Determinar los criterios de ubicación de los puntos de venta
9. Determinar la táctica de distribución para cada línea de negocio
10. Determinar los factores clave de éxito comercial de la empresa
11. Determinar la competencia local de la empresa a nivel producto y a nivel ubicación geográfica
12. Definir el Plan Comercial 2008-2010

³ Abrieron empresas como *Zona Shop* en Iztacalco, D.F.; Microempresarias y microempresarios del programa Fondeso del Gobierno de la Ciudad de México recién comenzaron operaciones a partir del año 2000; y empresas como *Colorim* (Colorantes Importados S.A. de C.V.) comenzaron a incursionar en el giro. Además, entre los años 1998 y 2003 empresas como *Fantasias Miguel S.A. de C.V.*, y *Galerías El Triunfo* lanzaron su línea de productos de velas y relacionados. Fuente: Trabajo de campo propio, observación, e investigación por Internet (ver fuentes en apartado al final de este trabajo).

4.1.2. Conclusiones generales

De lo anterior se obtienen las siguientes conclusiones:

4.1.2.1. Satisfacción de Necesidades

Tomando como referencia la pirámide de Abraham Maslow⁴, nuestro producto cubre las siguientes necesidades:

1. Fisiológicas. Las velas de aromaterapia y esotéricas tienen la particularidad de ocuparse para rituales de descanso, relajación y curación de dolencias comunes.
2. De Reconocimiento. Las velas se utilizan comúnmente como obsequio en ocasiones especiales, es decir, en demostraciones de afecto y con la finalidad de ganar aceptación. Esta necesidad también se satisface cuando se busca decorar los entornos de trabajo.
3. De autorrealización. Este producto suele utilizarse por gusto personal: en la bañera, en la casa y en la oficina, principalmente.

4.1.2.2. Nichos de Mercado

Con la finalidad de enfocar nuestros esfuerzos y productos, hemos circunscrito nuestro mercado a los siguientes nichos:

- ✓ Principalmente mujeres de clase media a alta ubicadas en un rango de edad de entre 25 y 45 años de edad.
- ✓ Tiendas que venden productos de decoración a las personas del rubro anterior
- ✓ Tiendas esotéricas y personas dedicadas a la adivinación
- ✓ Restaurantes, hoteles y bares

⁴ Teoría de la Motivación y Personalidad de Maslow y Jerarquía de Necesidades presentada en: MASLOW, Abraham H. *Motivación y Personalidad*, 1954.

- ✓ Personas que organicen eventos sociales en que se ocupen centros de mesa y/o decoración
- ✓ Personas que buscan alivio a través de la aromaterapia y la relajación.

4.1.2.3. Proceso de compra

En los hogares, la decisión de compra se encuentra en las mujeres. Por otra parte, en los restaurantes, hoteles, bares y tiendas, son los encargados de las compras los que ejercen la autoridad para decidir.

El proceso de compra en particular varía dependiendo de la línea de negocio y del mercado. Por ejemplo: En el caso de Decoración General, las personas toman decisiones de compra inmediatas. Mientras que en el caso de Eventos y Restaurantes los encargados someten el producto a un proceso completo de revisión sobre la rentabilidad y practicidad del producto antes de tomar la decisión.

4.1.2.4. Percepción de riesgo por parte del consumidor.

- Riesgo de Seguridad. Se corre si se descuida la vela encendida o se le da mal uso. Por sí misma no tiene riesgo.
- Riesgo Psicológico. Al no cumplir la expectativa esotérica del cliente si éste espera un cambio automático en su vida sólo por prender una vela. Cabe mencionar que la empresa no garantiza estos resultados.

4.1.2.5. Ubicación en el Sector de Mercado

Estratégicamente, La Lámpara Azul tiene contemplado abarcar el mercado nacional de decoración a corto lazo y competir por su dominio. La información mercadológica que se contempla en los incisos anteriores se avoca por ahora hacia las personas que habitan actualmente el Distrito Federal, excepto en los casos de bares, restaurantes, hoteles y SPA, en donde sí se considera el mercado nacional orientado al sector turístico.

Otras conclusiones

Además, se concluyó que:

- a. El mercado de las velas está en crecimiento

- b. Hay una vasta gama de usos para las velas decorativas con sus implicaciones particulares de elaboración y comercialización
- c. Nuestras líneas de negocio están diseñadas para abarcar la totalidad del mercado
- d. Se requiere de una estructura muy bien planeada y fundamentada en la experiencia de la prueba del negocio para lograr incursionar exitosamente en más de una línea a la vez

4.1.3. Análisis de la Demanda

Se analiza primero la demanda por la importancia significativa de sus resultados respecto a los resultados de la oferta.

4.1.3.1. Presentación del método de investigación

1. Encuesta

Los datos del presente apartado se basan en una encuesta cuyas interrogantes resueltas se presentan en el Apéndice 1 "*Presentación del Método de Investigación para el Análisis de la Demanda*" contenido en el apartado de *Anexos* del presente trabajo.

2. Entrevista con clientes potenciales por línea de negocio

Se entrevistaron a 110 establecimientos⁵ con la finalidad de conocer sus hábitos de consumo, relación con proveedores y demás pormenores del proceso de compra.

3. Conclusiones

1. Se debe emplear una estrategia de mercado concentrada y diferenciada por línea de negocios
2. La esfera más rentable y factible respecto a las condiciones de la empresa para iniciar operaciones a gran escala es la de básicos, ya que más del 50% de las personas consideradas en el mercado potencial acostumbran comprar por su cuenta este tipo de productos por lo menos 3 veces al año, así como consumirlas al menos 6 a 8 veces al año por cuenta ajena (visitas, restaurantes, regalos recibidos, etc.)
3. Aproximadamente el 75% de las personas que compran velas en lugares conocidos como las tiendas del centro de la ciudad y otras especializadas como Fama Monterrey son de clase media o negocios de organización de eventos pequeños.
4. Las personas que consumen velas se fijan en la forma de encendido, y la duración, y el más importante es el aroma en cuanto a agrado y notoriedad. Por su parte, en estos casos el precio puede variar y no necesariamente ser "barato"⁶. Se puede operar a corto plazo el desarrollo de la línea de Básicos.
5. Que los principales canales de distribución a corto plazo son directamente con el comprador en restaurantes, hotel y organizador de eventos, y detallistas en plaza fija.

⁵ 35 restaurantes, 15 hoteles, 25 establecimientos de artículos esotéricos, 15 SPAs, 10 tiendas de decoración de interiores, 10 tiendas de regalos. Determinados por rápida disponibilidad como primera muestra general.

⁶ Referencia en *Glosario de Términos* al final de este trabajo.

6. Es conveniente la comercialización vía internet a corto plazo ya que al menos el 30% de los demandantes utilizan este medio para comprar.

7. Que los principales clientes por línea de negocio quedan como sigue:

Línea:	Clientes principales:
Básicos	Tiendas de decoración y autoservicios para el mercado de hogares; además: restaurantes, hoteles y organizadores de eventos sociales.
Especiales y Artísticos	Organizadores de eventos sociales y tiendas de regalos, tiendas esotéricas.
Vita	Abastecedores turísticos, spa's y tiendas de artículos relativos a la relajación, y a la conservación y la mejora de la salud y la belleza.
Materiales	Emprendedores a nivel doméstico, mujeres de hogar, escuelas.

4.1.3.2. Tipificación del consumidor de velas decorativas

Son personas bohemias, gustan de la intimidad y la cercanía de las personas. Creen en el movimiento de la energía del ambiente y están seguros de su interacción con ella en todo momento. Son impresionables y se maravillan con cierta facilidad. Son personas que buscan constantemente la armonía completa prácticamente en cualquier ámbito donde se desenvuelven. A menudo no escatiman en gastos con tal de sumar elementos que contribuyan a lograr esta armonía.

Cabe mencionar que por el estatus socioeconómico que poseen (clase media a alta) aún más por conveniencia buscan elementos que les den estabilidad o mejoren su fortuna. Son seres que se consideran afortunados en su vida y a menudo temen perder su fortuna... o ambicionan una mayor.

Por lo demás, son personas que asisten normalmente al supermercado, o a las tiendas departamentales. Gustan de las tiendas temáticas, lo especial, lo llamativo al comprar. Los consumidores de clase alta buscan artículos fuera de lo común sin importar su precio.

4.1.4. Análisis de la Oferta

4.1.4.1. Presentación del método de investigación

1. Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada con 110 establecimientos como restaurantes y tiendas de decoración y de autoservicio entre otros, desde el 2005 a la fecha, con la finalidad de conocer sus relaciones con proveedores de velas y de decoración en general, así como el posicionamiento de marcas del ramo. (Este es el mismo espacio que se ocupó para la investigación de la demanda).

2. Trabajo de campo

Durante un año se visitaron periódicamente tiendas como El Palacio de Hierro, Liverpool, Sears Roebuck y otras del tipo de autoservicio como Wal-mart a fin de encontrar una relación de rotación de velas en la estantería de dichos almacenes, y observar la conducta del consumidor potencial de velas.

3. Investigación documental

En revistas esotéricas, de elaboración de velas y hasta en libros de registro de proveedores se buscó a los competidores directos de la empresa.

Asimismo, en fuentes como Internet y libros de guía empresarial, se buscaron y encontraron referencias de competidores.

Todo lo relacionado se encuentra en el apéndice 2 "*Referencias comentadas acerca de la competencia localizada de La Lámpara Azul en el Distrito Federal*" en el apartado de Anexos del presente trabajo. Asimismo, se pueden encontrar las referencias de fuente en el apartado correspondiente del presente trabajo.

4. Conclusiones

1. Existen ventajas competitivas de La Lámpara Azul sobre sus competidores, en el caso de los restaurantes consiste en la entrega a domicilio y personalización de ambientes con asesoría de decoración durante la venta.
2. Puede existir una diferencia significativa en los precios de La Lámpara Azul respecto de los de los competidores. Una de las oportunidades que se pueden aprovechar es vender a precios ligeramente menores que la competencia debido a que los competidores que tienen la línea de decoración de interiores ofrecen productos a precios muy altos respecto al valor real del producto⁷
3. El mejor método de comercialización es a través de plaza fija, aunque no se trate de una tienda propia necesariamente.

⁷ Referencia en *Glosario de Términos* al final de este trabajo.

4. En el caso de las velas de decoración de interiores incluidas en básicos un sistema conveniente de comercialización es a través del catálogo. Cabe hacer mención de que este es el sistema de ventas que emplea la empresa desde sus inicios, justamente comenzó con productos de esta índole aunque en nuestro caso se clasifican en la línea de Especiales y Artísticos.

5. Es conveniente posicionar la marca a través de la comercialización con detallistas de plaza fija.

4.1.4.2. Competencia identificada

Nombre/ Referencia	Fuerzas	Debilidades
Bazar de Velas (Velas Ruvalcaba)	Precios competitivos, dan condiciones especiales a mayoristas. Tienen presencia en internet.	Solamente manejan modelos fijos, no son aromáticas, no tienen velas para rituales esotéricos ni para la salud como aromaterapia.
Mercado de Coyoacán	Tienen una plaza fija, precios competitivos aunque un poco elevados. Tienen un mercado cautivo, buen posicionamiento.	Todos los diseños son del mismo tipo: Rústicos. No hay condiciones especiales para mayoristas, es de difícil acceso y con horario muy limitado. Definitivamente no tienen servicio a domicilio. Sus ventas dependen del tránsito del lugar. Pertenecen al mercado informal.
Velas Bellas y Raras	Tienen una plaza fija y gozan de los privilegios del mercado formal, se especializan en velas, tienen condiciones para mayoristas. Están ubicados estratégicamente. Tienen presencia en internet.	Tienen precios elevados. No hay servicio a domicilio. Sus ventas dependen del tránsito del lugar. No gozan de buen posicionamiento en el mercado.
Comercios de las calles San Andrés de la Sierra y Cobre en la Del. Gustavo A. Madero.	Tienen un mercado cautivo y plaza fija, son mercado formal, tienen buen posicionamiento en el mercado.	No se especializan en velas, todos sus diseños son del mismo tipo (Arreglos para centros de mesa y manualidades tiernas). Se enfocan más a la venta de insumos al por menor que a la venta de productos terminados.
Partylite	Tienen un catálogo y una marca internacional posicionada en el mercado internacional. Tienen presencia en internet.	Sus precios son muy elevados y el producto no justifica su valor.
Colorantes Importados, S.A. de C.V.	Es nuestro principal competidor. Tiene una visión de negocio similar a la nuestra y sus productos son tan innovadores como los nuestros. Ellos tienen otros giros como el textil, ya que producen colorantes para telas y otras industrias. Tienen una marca nacional posicionada en el mercado. Tienen plaza fija en el mercado: 3 sucursales de venta, un centro de distribución y una casa matriz. Venden sus productos en el supermercado y utilizan publicidad en el servicio de transporte colectivo metropolitano (Metro) continuamente. Tienen presencia en internet.	No tienen una fuerza de ventas especializada en cambaceo ni en venta por nicho de mercado aunque sea en telemarketing. No tienen flexibilidad para el diseño por los clientes.
Veladoras Azucena, S.A. de C.V.	Su estrategia de venta es a través de tiendas de autoservicio y de regalos en general (como la tienda de las cafeterías Vips). Tienen una gran variedad de velas y ya están colocados en Vips, El Palacio de Hierro y otras.	No vigilan bien la presentación de sus productos, a menudo se encuentran desarreglados o con envolturas rotas en los estantes de sus distribuidores, y pesar de sus esfuerzos no suelen tener una rotación de producto constante.

Nombre/ Referencia	Fuerzas	Debilidades
Nouvela Export, S. de R.L.	Son velas mexicanas y prácticas en apariencia. Tienen modelos fácilmente vendibles en tiendas de autoservicio y ya comenzaron a vender en Walmart.	Sus productos no son funcionales ⁸ o son demasiado caros para lo que son. No ofrecen ningún beneficio extra en sus productos más allá de odorífero y decorador.
Velas importadas que se venden en Sears Roebuck de México y El Palacio de Hierro.	Tienen plaza fija. Son las únicas que se venden en estas tiendas, es decir, tienen un mercado cautivo. Son de bastante buena calidad. Las tiendas les dan presencia en internet.	Son importadas, no tienen gran variedad de modelos, colores o aromas. Su envase no es llamativo. Sus precios son sumamente elevados.
Home Interiors de México	Tienen gran surtido y excelente calidad. Están bien organizados y enfocados en la decoración de interiores. Su sistema de ventas es por catálogo, lo que les permite derribar fronteras físicas. Es una empresa transnacional, con muchas oportunidades para crecer y competir de frente.	Solamente tienen la línea de decoración de interiores. Su estrategia de producto no se basa en la diversificación. Sus precios son muy elevados respecto al valor real del producto.

Asimismo, y aun cuando no se encuentran actualmente en el mercado de velas mexicano, hay particularmente otros 2 competidores referenciales que demuestran la importancia del mercado de velas en otros países con formas innovadoras de comercialización.

Empresa	Particularidades
Benivela, S.L. Marca: Arte Velas	Es una empresa española franquiciaria que ofrece planes de inversión para iniciar negocios de velas con capacitación y una inversión inicial calculada, exacta y definida. Tienen presencia en internet.
Fábrica de Velas Durán y Alfonso, S.L.	Empresa española con muchos años de antigüedad (sus inicios datan de 1920). Ellos no son tan innovadores pero tienen buenas ideas para los productos aparentemente comunes: En internet exhiben una liga electrónica que refiere "velas de fútbol" y al abrirla son veladoras de colores que "casualmente" pueden adecuarse a los colores de los equipos de fútbol en cualquier parte del mundo.

4.2. Valoración del mercado

4.2.1. Valuación de las líneas de Negocio

A continuación se describe la valuación de las líneas de negocio de la empresa de acuerdo a dos dimensiones: Fuerza comercial y Poder de atracción⁹.

Fuerza comercial¹⁰

Considerando los registros históricos de las ventas de la empresa desde el año 2004 a la fecha, así como información proveniente de la metodología de investigación para el análisis de la oferta y la demanda, se define la siguiente valuación.

Escala de calificación:

- 1) Muy débil
- 2) Débil
- 3) Mediano
- 4) Fuerte
- 5) Muy fuerte

Nombre de la línea: Básicos

Fecha: Abril, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Facilidad de ventas	0.10	4	0.40
Competitividad del precio	0.10	4	0.40
Cercanía del cliente	0.10	5	0.50
Valor de características de productos adicionales a iluminación	0.05	4	0.20
Concepción del cliente de la utilidad del producto	0.10	4	0.40
Calidad del producto	0.15	4	0.60
Ventajas tecnológicas para su producción	0.05	3	0.15
El Know-how técnico	0.10	5	0.50
Recursos de personal	0.10	3	0.30
Rentabilidad	0.10	5	0.50
Facilidad para distribución	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		4.15

⁸ Se realizan experimentos propios documentados a través del "Formato de Investigación de Productos de la Competencia" localizado en el Apéndice 2 "Formatos Administrativos en el Apartado de Anexos del presente.

⁹ Las dimensiones y sus factores se toman de los apuntes de Ericka González de la materia Mercadotecnia II y Finanzas III de la Carrera de Licenciado en Administración de la FCA de la UNAM. México, 2000 - 2002.

¹⁰ Ver Glosario de Términos.

Nombre de la línea: Especiales y Artísticos

Fecha: Abril, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Facilidad de ventas	0.10	2	0.20
Competitividad del precio	0.10	4	0.40
Cercanía del cliente	0.10	3	0.30
Valor de características de productos adicionales a iluminación	0.05	5	0.25
Concepción del cliente de la utilidad del producto	0.10	3	0.30
Calidad del producto	0.15	5	0.75
Ventajas tecnológicas para su producción	0.05	4	0.20
El Know-how técnico	0.10	4	0.40
Recursos de personal	0.10	3	0.30
Rentabilidad	0.10	5	0.50
Facilidad para distribución	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		3.80

Nombre de la línea: Vita

Fecha: Abril, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Facilidad de ventas	0.10	3	0.30
Competitividad del precio	0.10	4	0.40
Cercanía del cliente	0.10	3	0.30
Valor de características de productos adicionales a iluminación	0.05	5	0.25
Concepción del cliente de la utilidad del producto	0.10	4	0.40
Calidad del producto	0.15	5	0.75
Ventajas tecnológicas para su producción	0.05	4	0.20
El Know-how técnico	0.10	4	0.40
Recursos de personal	0.10	3	0.30
Rentabilidad	0.10	5	0.50
Facilidad para distribución	0.05	3	0.30
TOTAL	1.00		4.10

Nombre de la línea: Materiales

Fecha: Mayo, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Facilidad de ventas	0.10	4	0.40
Competitividad del precio	0.10	5	0.50
Cercanía del cliente	0.10	4	0.40
Valor de características de productos adicionales a iluminación	0.05	4	0.20
Concepción del cliente de la utilidad del producto	0.10	4	0.40
Calidad del producto	0.15	4	0.60
Ventajas tecnológicas para su producción	0.05	3	0.15
El Know-how técnico	0.10	3	0.30
Recursos de personal	0.10	3	0.30
Rentabilidad	0.10	4	0.40
Facilidad para distribución	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		3.80

Poder de atracción¹¹

Asimismo, para concluir la valoración se considera además el poder de atracción del mercado de cada línea de negocio.

Escala de Clasificación:

- 1) Muy poco atractivo
- 2) Poco atractivo
- 3) Medianamente atractivo
- 4) Atractivo
- 5) Muy atractivo

¹¹ Ver Glosario de Términos

Nombre de la línea: Básicos

Fecha: Abril, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Tamaño del segmento	0.20	5	1.00
Crecimiento del segmento	0.10	5	0.50
Precios del mercado	0.10	4	0.40
Situación económica de la clientela	0.05	4	0.20
Vulnerabilidad a las depresiones e inflación	0.03	3	0.09
Necesidad del producto	0.10	4	0.40
Legislación	0.02	4	0.08
Disponibilidad de materias primas	0.10	4	0.40
Facilidad de entrada	0.10	4	0.40
Posición en el ciclo vital	0.05	4	0.20
Fiabilidad del producto	0.08	4	0.32
Circunstancias políticas	0.02	4	0.08
Estructura de la distribución	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		4.37

Nombre de la línea: Especiales y Artísticos

Fecha: Abril, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Tamaño del segmento	0.20	4	0.80
Crecimiento del segmento	0.10	4	0.40
Precios del mercado	0.10	4	0.40
Situación económica de la clientela	0.05	4	0.20
Vulnerabilidad a las depresiones e inflación	0.03	3	0.09
Necesidad del producto	0.10	4	0.40
Legislación	0.02	4	0.08
Disponibilidad de materias primas	0.10	4	0.40
Facilidad de entrada	0.10	2	0.20
Posición en el ciclo vital	0.05	4	0.20
Fiabilidad del producto	0.08	5	0.40
Circunstancias políticas	0.02	4	0.08
Estructura de la distribución	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		3.85

Nombre de la línea: Vita

Fecha: Abril, 2007.

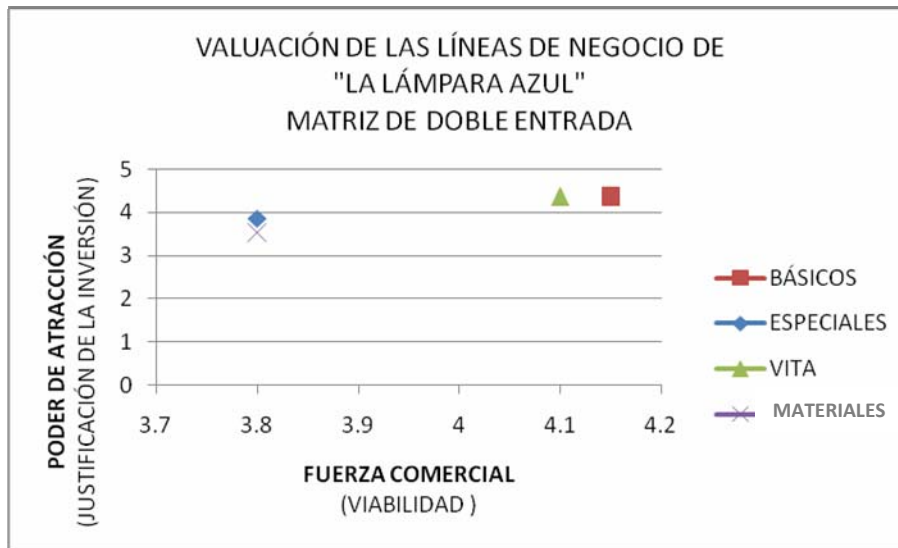
Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Tamaño del segmento	0.20	5	1.00
Crecimiento del segmento	0.10	5	0.50
Precios del mercado	0.10	5	0.50
Situación económica de la clientela	0.05	5	0.25
Vulnerabilidad a las depresiones e inflación	0.03	3	0.09
Necesidad del producto	0.10	4	0.40
Legislación	0.02	4	0.08
Disponibilidad de materias primas	0.10	4	0.40
Facilidad de entrada	0.10	3	0.30
Posición en el ciclo vital	0.05	5	0.25
Fiabilidad del producto	0.08	4	0.32
Circunstancias políticas	0.02	4	0.08
Estructura de la distribución	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		4.37

Nombre de la línea: Materiales

Fecha: Abril, 2007.

Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado
Segmento	0.20	4	0.80
Crecimiento del segmento	0.10	3	0.30
Precios del mercado	0.10	3	0.30
Situación económica de la clientela	0.05	3	0.15
Vulnerabilidad a las depresiones e inflación	0.03	3	0.09
Necesidad del producto	0.10	3	0.30
Legislación	0.02	4	0.08
Disponibilidad de materias primas	0.10	4	0.40
Facilidad de entrada	0.10	4	0.40
Posición en el ciclo vital	0.05	3	0.20
Fiabilidad del producto	0.08	3	0.24
Circunstancias políticas	0.02	4	0.08
Estructura de la distribución	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		3.44

Graficación

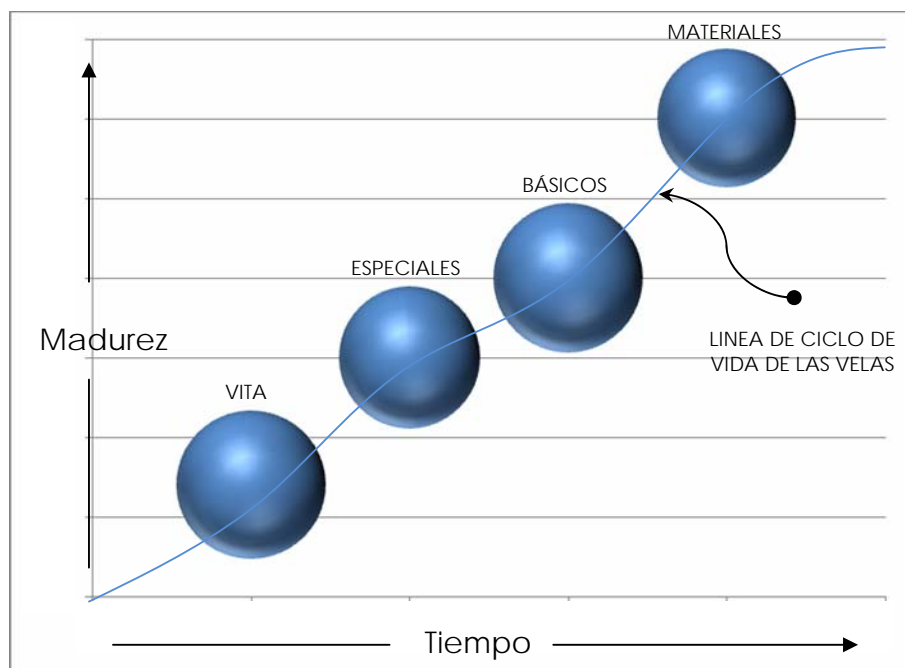


De acuerdo con la gráfica, la estrategia comercial es: Dar prioridad a las inversiones empezando por la línea de Básicos y continuando con Vita. Posteriormente se dará continuidad al plan comercial con las líneas Especiales y Artísticos y Materiales.

4.2.2. Ciclo de vida de los productos por las características de cada línea de negocio

Las velas decorativas se encuentran en general en ciclo de vida de crecimiento. Sin embargo, las velas de aromaterapia de la Línea Vita se encuentran todavía en etapa de introducción, y las de Velas Mágicas se encuentran entrando a la etapa de madurez, por la naturaleza propia del producto¹².

¹² Este análisis se realiza con base en los datos presentados en el cuadro 7-3 "Estrategia y características de las etapas de ciclo de vida del producto" del Libro *Mercadotecnia* de Laura Fisher *Op.Cit.* en el apartado *Fuentes de Información* del presente trabajo.



4.3. Objetivo y proyección de Ventas

Se opta por desarrollar la línea de Básicos en los primeros años de operación de la empresa en su etapa de consolidación. Esto contempla las Fases I a III del plan estratégico mencionado en la Parte I de este trabajo.

A partir de la Fase III se introducirá la línea Vita, y posteriormente se seleccionarán las líneas siguientes a desarrollar.

Tamaño de Mercado de la Línea Básicos

Mercado: HOGARES

1. Al menos el 50% de la población en el Distrito Federal cubre el requisito de ingreso de clase media a alta.

2. En el D.F. hay 2,200,000 hogares. Por tanto, se estima que **1,100,000 hogares son mercado potencial para velas decorativas.**
3. Según nuestro estudio de mercado, cada familia consume en promedio 3.37 velas por año, es decir, **3,712,500 productos promedio al año**, considerando los usos de decoración, aromatizante y antimosquitos (incluye regalos).

Mercado: RESTAURANTES

1. Existen 243,000 restaurantes en la República Mexicana, y de éstos se estima que en el D.F. hay alrededor de 15,000¹³
2. De ellos, según nuestras encuestas, aproximadamente el 20% son susceptibles de utilizar velas, debido al concepto decorativo de los mismos restaurantes.
3. Entonces, el mercado potencial para velas se compone de **3,000 restaurantes en el D.F.**

Mercado: ORGANIZADORES DE EVENTOS

1. Se estima que el mercado de organizadores de eventos se compone de aproximadamente **6,900 proveedores de banquetes en el D.F.**¹⁴.

¹³ Basado en los padrones de restaurantes de Queremoscomer.com, CANIRAC y la Sector D.F.

En resumen:

Mercado	Tamaño del mercado (consumidores)	Consumo anual por cliente (velas)	Consumo promedio anual estimado (velas)	Valor del mercado (\$)	Proporción (%)
Hogar y regalos	1,100,000	3.37	3,707,000.00	\$ 44,484,000.00	31%
Restaurantes	3,000	1,680.00	5,040,000.00	\$ 15,120,000.00	11%
Organizadores de eventos	6,900	4,800.00	33,120,000.00	\$ 82,800,000.00	58%
Total	1,109,900	6,483.37	41,867,000.00	\$ 142,404,000.00	100%

4.4. Estrategias Comerciales 2007

La política general de ventas de La Lámpara Azul es desarrollar cada uno de los mercados de la línea básicos de acuerdo a su importancia en ventas, y en menor prioridad los nichos de vita, velas mágicas y especiales en ese orden. Por ahora, debido al tiempo disponible para este estudio solamente se abarca el mercado de la línea Básicos.

Comportamiento de la demanda por mercado

Mercado de Hogares

Obedece a un esquema de temporadas con un incremento en el consumo en Noviembre y Diciembre por la temporada navideña en la que se obsequian y se usan como adorno.

Mercado de Restaurantes

Tiene un comportamiento uniforme en todo el año.

¹⁴ Basado en las cifras de proveedores de banquetes, restaurantes y hoteles en la secretaría de Turismo del D.F. y CANIRAC, así como directorios de buscadores por internet como Google y Yahoo.

Mercado de Organizadores de Eventos

Tiene un incremento estacional importante a mediados de año entre los meses Junio y Agosto. Y otro a finales de año entre los meses noviembre y diciembre. Esto se debe a que la mayoría de los eventos sociales como bodas, XV años y graduaciones ocurren en estas fechas, además durante la época navideña se organizan eventos empresariales y sociales.

Descripción de la Estrategia Comercial

Considerando que la demanda de esta línea de negocio se encuentra en crecimiento, tomamos en cuenta las siguientes características del mercado:

- ✓ Se espera un aumento en la competencia
- ✓ La calidad es un factor importante en los productos

Estrategia: *Segmentación del mercado y diferenciación del producto*

Directrices:

- ✓ Determinar características y productos clave para cada tipo de consumidor separándolos en segmentos minoristas bien definidos. Para ello será necesario realizar los estudios pertinentes para clasificarlos considerando su giro específico, su tipo de mercado, su tamaño, niveles de venta estimados al año, etc.

- ✓ Determinar puntos débiles de la competencia y mejorarlos aunque adaptándose a las condiciones del mercado disponible
- ✓ Crear productos originales de valor agregado y dar prioridad a su promoción.
- ✓ Buscar la promoción de nuevos usos para las velas con valor agregado, vgr.: Antimosquitos y antitabaco.

4.4.1. Estrategia del producto

Táctica general: *Diferenciación del producto con ventaja competitiva y cobertura por nichos de mercado.*

Acciones:

- ✓ Determinación de los estándares de cada cliente
- ✓ Resaltar tanto la calidad total como el precio, como ventajas competitivas
- ✓ Economizar en materiales optimizando su utilización y sin lujos extras en el envase
- ✓ Se divide el territorio meta (Distrito Federal) en zonas comerciales¹⁵ y atacar por nicho de mercado.
- ✓ Iniciar la comercialización de velas poco diferenciadas con la distribución de productos de grandes mayoristas hasta obtener la tecnología que permita su fabricación propia, siendo ésta última la finalidad real.
- ✓ Utilizar el mínimo costo de empaque, embalaje y etiquetado utilizando material reciclable como papel, cartón y plásticos.

¹⁵ Ver Apéndice 4: "Zonas de Mercadeo de La Lámpara Azul"

4.4.1.1.

Mezcla de producto

Para empezar, la mezcla de producto de la empresa, queda como se muestra en el cuadro " *Portafolio de Productos*"¹⁶:

Etiquetas

Los productos de La Lámpara Azul contemplan 2 clases de etiquetas:

1. Etiqueta técnica.

Campos:

- ✓ Contenido neto en piezas y/o peso neto en gramos.
- ✓ Instrucciones de uso
- ✓ Indicaciones de seguridad
- ✓ Composición del producto
- ✓ Denominación de origen
- ✓ Clave del producto

2. Etiqueta de presentación.

Campos:

- ✓ Logotipo (Actualmente ya está en proceso de registro por el IMPI¹⁷)
- ✓ Marca registrada
- ✓ Datos de la empresa fabricante o proveedora (La Lámpara Azul): Nombre comercial, Razón Social, Dirección, Teléfonos y dirección de correo electrónico para ventas y/o servicio al cliente.

¹⁶ Cabe mencionar que esta mezcla de producto se planea se vaya ampliando durante el ejercicio sobre la misma línea de negocio debido a la última consigna de la estrategia de producto.

¹⁷ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

- ✓ Características relevantes del producto como: Aroma, antimosquitos, antitabaco, etc.
- ✓ En su caso código de barras.

Las etiquetas se elaborarán por producto cuando sean empacados para su venta individual al consumidor y por caja cuando se empaquen para venta al mayoreo. Son etiquetas adhesivas.



LOGOTIPO DE LA LÁMPARA AZUL

Portafolio de Productos de La Lámpara Azul

Nombre	Descripción	Mercado	Proceso de Disposición
Votivo blanca o de color para mesa	Veladora cónica o cilíndrica de varios tamaños cuyas medidas oscilan entre los 4 y 6 cm en sus diferentes lados.	Restaurantes y Organizadores de eventos	Comercialización inicial, posterior fabricación.
Citrovela	Veladora de características similares a la veladora blanca pero con capacidad de ahuyentar mosquitos y algunos otros insectos voladores	Restaurantes y Organizadores de eventos	Semifabricación propia
Velas flotantes	Velas que por su forma tienen la facultad de flotar encendidas en agua. Suelen ser de diferentes tamaños y colores, y en algunas ocasiones con aroma.	Organizadores de eventos	Fabricación propia.
Cilindros y cubos de diferentes tamaños	Velas y cirios de diferentes tamaños, colores y acabados	Organizadores de eventos/	Fabricación propia y maquila.
Repuesto Venezia	Vela cónica que se utiliza como relleno del vaso Venezia de vidrio para que quede de tamaño exacto en su recipiente al exhibir en una mesa	Restaurantes y Organizadores de eventos	Fabricación propia.
Vela Flotante doble media luna	Vela semicircular que puede flotar sobre ambos lados teniendo doble vista: círculo plano y esfera.	Restaurantes y Organizadores de eventos	Fabricación propia.
Tea Lights	Velas de 3 cm de diámetro por al menos 1.5 cm de espesor en envases de plástico cristal duro de diferentes formas y colores y con aromas fuertes y excelente quemado.	Hogares	Maquilada.
Candelitas	Velas de 5cm de diámetro por 3 cm de espesor de diferentes colores y aromas en envases de plástico cristal duro con y sin tapa.	Hogares	Fabricación propia.
Vellaromma	Velas de 8 cm de diámetro por 3 cm de espesor de características similares a las velas pero con particularidades antimosquitos y/o antitabaco.	Hogares	Fabricación propia.
Sirio	Velas cilíndricas de 6 cm de diámetro por 9 de altura de la línea velas mágicas.	Esotéricos	Fabricación propia
Recuerdos para eventos con figuras especiales (souvenirs)	Velas variadas con figuras generalmente no simétricas	Varios	Fabricación propia

Portafolio de Productos de La Lámpara Azul

Nombre	Descripción	Mercado	Proceso de Disposición
Parafina china a granel	Parafina semitransparente sólida por kg.	Varios.	Comercialización
Parafina líquida	Parafina líquida por litro con y sin color, con y sin aroma	Varios.	Comercialización/ Fabricación propia
Pabilo por metro	Pabilos de diferentes calibres preparados encerados y vendidos por metro.	Varios.	Comercialización
Parafina en gel	Parafina transparente en gel por kg.	Varios.	Comercialización
Esencias aromáticas	Esencias para preparar velas aromáticas en frascos de 30ml.	Varios.	Comercialización
Esencias para difusor	Esencias preparadas especialmente para calentamiento en difusores especiales.	Hogares.	Fabricación propia.
Portapabilos	Portapabilos por pieza	Hogares.	Comercialización
Pabilos preparados y armados	Pabilos armados con portapabilo en tamaños y calibres diferentes por paquetes de 5 piezas.	Hogares.	Fabricación propia.
Parafina de color	Parafina de reuso coloreada y aromática.	Varios.	Fabricación propia.
Guía de proceso básico	Hoja con instructivo básico por tipo de vela a fabricar (sólo diseños básicos)	Hogares.	Fabricación propia.
Moldes	Moldes sobre diseño y de segunda mano.	Varios.	Comercialización.

Envases

Utilizamos diferentes tipos de envases dependiendo del tipo de productos, a saber:

1. Bolsas de celofán
2. Envases de poliestireno y otros plásticos
3. Envases de vidrio.
4. Envases de acetato

También se decidió la comercialización de envases de vidrio para velas como accesorios a los clientes que las consumen.

Empaques y embalajes

Se utilizan cajas de reuso como embalaje. Debido a que estas cajas pueden ya estar rotuladas de otros fabricantes se planea utilizar etiquetas especiales para cajas.

Servicio al producto

Nuestro servicio al producto contempla los siguientes puntos:

- ✓ Garantía de satisfacción

Nuestros productos están asegurados contra defectos de fabricación o desviaciones en el diseño de acuerdo al pedido de los clientes. Para ello ofrecemos cambios de mercancía sin costo y/o bonificaciones sobre compras.

También ofrecemos un cambio de mercancía con un costo adicional si el cliente prefiere características adicionales para su producto una vez probado el que eligió.

✓ Entrega a domicilio

Los pedidos por cientos, especialmente para restaurantes y organizadores de eventos se entregan en el domicilio especificado por el cliente.

✓ Flexibilidad para el diseño en órdenes de pedido

Los productos tienen ciertas características de color, aroma y funcionalidad regulables por el cliente.

✓ Asesoría técnica

A todos los clientes se les brinda asesoría técnica sobre el uso de los productos en decoración de ambientes.

4.4.2. Estrategia de precio

Estrategia: Precios de penetración

Acciones:

- ✓ Determinar los precios ligeramente más bajos que la competencia. Para ello se realizarán las investigaciones de mercado que se consideren pertinentes a fin de mantener dichos precios actualizados por lo menos cada 6 meses, o cada vez que ocurra algún movimiento brusco en el costo de algún insumo que

afecte el precio de mercancías determinadas, y siempre cuidando la rentabilidad del negocio.

- ✓ Una vez que el mercado se establezca, se utilizarán precios a nivel de la competencia y/o mayores si la calidad y aceptación lo respaldan.

4.4.2.1. **Política de fijación de precios**

1. Dados los planes de expansión de mercado en la empresa en los ejercicios subsecuentes a este, se utiliza una *Política de precios por área geográfica*
 - a. Se considera la política de *Precio Libre a Bordo*¹⁸ para los *clientes locales en el Distrito Federal* con una variación en los precios netos considerando los gastos de transporte por separado. Ello permite ceder un “descuento” al cliente si lo solicita encargándose él mismo del flete de su pedido.
 - b. En pedidos foráneos se considera un *Precio de Entregas por Zona*¹⁹
2. Se emplea la política de discriminación de precios con base en el volumen, la versión del producto, el cliente, el lugar, y el tiempo, a fin de ir ajustando los precios conforme la demanda se incrementa.

¹⁸ Precio libre a bordo (LAB). Sistema donde el vendedor cotiza su precio de venta en la fábrica u otro punto de producción y el comprador paga todo el precio de transporte, es decir, los costos de embarque de los productos en el transporte, de aquí el término libre a bordo (LAB).

¹⁹ Precio de entrega por zona. El mercado de un vendedor está dividido en un número limitado de amplias zonas geográficas y se establece un precio uniforme de entrega para cada una.

3. En los productos diferenciados o de diseño original, la estrategia de precios es de *Sobrevaloración del Precio*.

4.4.2.2. Políticas sobre bonificaciones y descuentos

1. Se emplean descuentos por cantidad no acumulativa a partir de 200 unidades de producto en restaurantes y de 800 unidades de producto en organizadores de eventos.
2. En el caso de supermercados y tiendas departamentales se emplean descuentos comerciales por volumen.
3. Debe existir una tabla de descuentos aplicable por volumen y autorizada por la Dirección Comercial y de Finanzas que se refrende o modifique cada año o cuando los movimientos del mercado lo ameriten.
4. En los casos en que el producto no cubre las expectativas del cliente, se realizan bonificaciones a los clientes en especie en pedidos subsecuentes o en efectivo en pedidos actuales.
5. Debe existir una Tabla de Bonificaciones aplicable por casos, actualizable cada año y aprobada por la Dirección Comercial y de Finanzas.

4.4.3. Estrategia de distribución

Estrategia: Canales múltiples

Acciones:

- ✓ Venta a través de catálogo y muestras previa cita

En esta etapa de consolidación de La Lámpara Azul no se considera venta a mayoristas debido a que la red de distribución con minoristas y con compradores de restaurantes, hoteles y organizadores de eventos planeada actualmente para las Fases I a III es sustentable para la empresa.

4.4.3.1. Canales de distribución

Los canales de distribución seleccionados para la empresa son 2:

1. Productor- Consumidor

Se utiliza directamente con los restaurantes, hoteles y los organizadores de eventos. El sistema de ventas es por demostración y con catálogo, directamente en las instalaciones de los clientes-consumidores.

2. Productor- Minorista- Consumidor

En las fases I a III de consolidación se utilizará proveedores de restaurantes y otros establecimientos turísticos, así como para tiendas de decoración, esotéricas y spa´s.

Distribución física

Para la logística de distribución local se subcontratará a una empresa de reparto de preferencia que se encuentre dentro de programas de apoyo empresarial (ya sea programa del sector público o privado).

En cuanto a la distribución foránea se contratará flete.

4.4.4. Estrategia de promoción de ventas

Dado que la estrategia general de mercadeo es *Penetración*, la estrategia de promoción contempla varios puntos que se presentan divididos en estrategias para consumidores y para comercio debido a las particularidades de los mercados a los que se dirige la empresa.

4.4.4.1. Estrategias para restaurantes, hoteles y organizadores de eventos

Distribución de muestras

La estrategia promocional de ventas para empresas consumidoras, como los restaurantes y los organizadores de eventos, es la distribución de muestras tipo para demostración en particular, adicional a la que el vendedor ofrece, cuando ellos lo soliciten.

Reducciones de precios y ofertas

La estrategia de promoción para empresas consumidoras como restaurantes y organizadores de eventos consiste en ofertar productos de línea que se encuentren con baja rotación de almacén.

Esta estrategia se define periódicamente aprobada por la Dirección Comercial y de Finanzas cuando así lo amerite el comportamiento de algún producto en particular.

4.4.4.2. Estrategias para tiendas de decoración y spa´s

En cuanto a los distribuidores que se utilizan en el canal de distribución de productos para el hogar se consideran las siguientes promociones:

1. Exhibidores de acuerdo al tipo de producto.
2. Material publicitario complementario como anuncios impresos y volantes. Incluye fechas especiales como día de la madre, día del amor y la amistad, etc.
3. Material para demostración cuando así lo amerite (como en el caso de ferias comerciales).

4.4.4.3. Planeación de la exhibición

En cada caso, y considerando las características particulares de las tiendas minoristas en cuanto a tamaño y distribución de la exhibición en tienda, así como de localización, tipo de mercado, tipo de producto que manejan, etc., se les brindará asesoría técnica y material de exhibición.

4.4.5. Estrategia de publicidad

La consigna en esta materia es utilizar medios con el menor presupuesto posible, por ello, todas las formas de publicidad que adopte la empresa deben ser de bajo costo.

Considerando esto, La Lámpara Azul utiliza la publicidad a sus consumidores en sus siguientes formas:

1. Publicidad propia

a. Publicidad para la demanda primaria

Para la introducción de nuestros productos al mercado, principalmente en los productos para Hogares.

b. Publicidad para demanda selectiva.

Utilizada en todos nuestros productos para crear la preferencia de marca.

c. El propósito del mensaje en la publicidad de la empresa puede ser de acción directa en los casos en que se generen promociones por días festivos o por baja rotación en un producto.

d. Se utiliza la publicidad en el producto en todos los casos.

e. Se utilizan los tipos de publicidad directa, exterior e interior durante la participación de la empresa en ferias comerciales y en los exhibidores de los distribuidores de productos para hogares.

- f. Se puede acceder a medios masivos de publicidad siempre y cuando se cuente con una oportunidad a través de contactos directos, ya sea por publicity, por publicidad cooperativa, o publicidad indirecta.
 - g. Se utiliza la publicidad de relaciones públicas tanto interna como externa tratando de mejorar continuamente la imagen de la empresa.
2. Publicidad de distribuidores
- Utilizada en los casos en que la tienda minorista pueda prestar el servicio.
3. Publicidad por organizaciones no comerciales o no lucrativas.
- a. Publicity²⁰.
Se busca la participación de la empresa en ferias y concursos de emprendedores que generen noticias en el medio. Además se buscan oportunidades para hacer regalos a personajes sobresalientes del escenario político y de medios de comunicación.
 - b. Publicidad cooperativa.
Sucede en los casos en que para ferias comerciales organizadas por el Gobierno Federal o Estatal, o fundaciones para el desarrollo de la comunidad emprendedora se paga una cuota que contempla la inclusión de la empresa en un

²⁰ Ver Glosario de Términos

directorio empresarial para los asistentes y que se promueve al público en general.

4.4.5.1. Marcas

Durante las multicitadas Fases I a III que contempla el presente trabajo, La Lámpara Azul manejará las siguientes marcas²¹:

La Lámpara Azul Esta marca propia se utilizará en todas las velas que no tengan otra marca.

Se encuentra en gestación varias marcas:

1. 1 para productos esotéricos
2. 1 para productos de aromaterapia



²¹ Las marcas se registrarán a través de la Secretaría de Economía, que ofrece un servicio para registro de marca con descuento para Micro y pequeñas empresas.

4.4.5.2. Planeación de campañas publicitarias

Se considera durante el ejercicio normal las siguientes campañas publicitarias:

1. Campaña Permanente

Contempla la selección de medios publicitarios, uso de logotipos y participación en ferias comerciales de diversos giros todo el año.

2. Campaña de Fin de Año

Contempla un esfuerzo publicitario extra para el consumo de los productos de la marca en temporada alta.

4.4.6. Fuerza de ventas

La política de ventas en cuanto a fuerza de ventas es *Venta Directa*²².

La función de ventas se organiza por zonas geográficas del D.F.²³

Se estima que se requiere la contratación de 2 Vendedores en la Fase II y de 3 en la fase III que trabajen de tiempo completo para cubrir la cuota de mercado planeada²⁴.

Asimismo, parte de la función de ventas por teléfono quedará a cargo del Asistente Administrativo²⁵.

²² La fuerza de ventas es parte directa de la empresa y tiene un lugar en su estructura organizacional.

²³ Ver Apéndice 4: *Zonas Comerciales de La Lámpara Azul*

²⁴ Se refiere a la capacidad comercial planteada en la Parte I de este Trabajo.
Método utilizado: Distribución de Cargas de Trabajo.

4.4.6.1. Definición del perfil de vendedores

El perfil del personal de ventas se encuentra definido en la Parte V del presente trabajo llamado *Estructura Organizacional*.

4.4.6.2. Políticas de selección, contratación, inducción y desarrollo de vendedores.

1. Fuentes de reclutamiento para la fuerza de ventas

1.1. Se pueden utilizar fuentes internas y externas de reclutamiento

1.2. Se consideran como fuentes internas:

- ✓ Personal de la empresa que haya desempeñado bien su trabajo y cubra el perfil del puesto
- ✓ Amigos o parientes del personal que cubran el perfil

1.3. En cuanto a fuentes externas se da prioridad a:

- ✓ Bolsas de trabajo de escuelas y universidades
- ✓ Contactos personales

1.4. En los casos de contactos personales éstos se ponen a prueba durante 1 mes antes de definir una contratación definitiva.

2. Contratación

2.1. Se contratan por honorarios.

²⁵ Ver Estructura Organizacional de La Lámpara Azul en la Parte V del presente trabajo.

3. Remuneración

- ✓ Se remunera a los Vendedores con un sueldo fijo y con un esquema de comisiones y bonos por volumen de ventas. Este esquema es la parte de mayor valor de la retribución y debe ser atractiva para los vendedores.
- ✓ El Asistente Administrativo recibirá un bono por soporte de la función de ventas.
- ✓ El Director Comercial y de Finanzas tiene un sueldo fijo, un bono por productividad de ventas indirectas y una comisión proporcional de ventas canalizadas (por equipo) o ejecutadas.

4. Inducción

- ✓ Los Vendedores reciben a su ingreso un panorama general de la empresa a fin de que comprendan su función y su importancia
- ✓ Todos los Vendedores deben tener su inducción y presentación formal con el resto de los integrantes de la empresa.

5. Instrucción

- ✓ A su ingreso los Vendedores tienen una sesión de actualización en ventas con el Director Comercial y de Finanzas a fin de diagnosticar necesidades de capacitación y emparejar sus capacidades comerciales.
- ✓ Las necesidades de actualización profesional se llevan a cabo con autorización del Director Comercial y de Finanzas.
- ✓ Como parte de la gestión del Director Comercial y de Finanzas se contempla el reforzamiento continuo de mejores prácticas de ventas.

6. Desarrollo de la fuerza de ventas

- ✓ Los Vendedores que se desempeñen favorablemente en sus zonas de venta y manifiesten habilidades gerenciales son candidatos preferenciales para la ocupación de puestos de supervisión cuando lo amerite el crecimiento de la empresa.
- ✓ Los Vendedores que desarrollen proyectos especiales para el incremento general de las ventas de la empresa podrán dirigirlos en coordinación con el Director Comercial y de Finanzas.

7. Evaluación de la fuerza de ventas

- ✓ Los criterios de evaluación de la fuerza de ventas son:
 - Ingresos y Gastos de ventas por departamento y por vendedor
vs:
 - Cuota de mercado conquistada
 - Ingresos en ventas presupuestados
 - Gastos de venta presupuestados

Parte V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CONTENIDO:

5.1. Diseño de la estructura organizacional

5.2. Planeación de los recursos humanos

5.1. Diseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional de La Lámpara Azul contempla las funciones que se requieren cubrir para el desarrollo óptimo de la empresa.

Cabe mencionar que al inicio de la fase de consolidación de la empresa, estas funciones estarán condensadas en pocas personas. El diseño de cada puesto está separado por funciones, subfunciones y actividades determinadas con la finalidad de facilitar su desglose a medida que la empresa crezca.

5.1.1. Identificación de las principales funciones y subfunciones necesarias para el logro de los objetivos de La Lámpara Azul

El siguiente cuadro muestra claramente 4 funciones definidas para el desarrollo planeado de La Lámpara Azul en su fase de Consolidación.

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<p>A) Determinación de estrategias y planes menores</p> <p>B) Elaboración y control de los planes de negocios</p> <p>C) Supervisión de la organización de los recursos de la empresa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de propósitos y directrices generales de la empresa 2. Fijación de objetivos y metas 3. Supervisar y, en su caso, recopilar la información necesaria del entorno de la empresa para la elaboración de los planes 4. Determinación de políticas de empresa <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y supervisar las acciones de investigación de trámites para los negocios de la empresa 2. Acudir a las instancias necesarias para la ejecución de los trámites necesarios al inicio de la empresa y con cada nuevo proyecto que lo requiera 3. Elaborar los medios de control integral necesarios para el monitoreo de cada plan que se lleve a cabo, supervisar y verificar su actualización <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las funciones relacionadas con el manejo de personal de la empresa 2. Coordinar las funciones relacionadas con la asignación de recursos materiales y financieros

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINUA D.O. ...)	<p>D) Coordinación general de las áreas funcionales y de trabajo</p> <p>E) Desarrollo de la empresa</p>	<p>3. Supervisar la asignación de recursos tecnológicos en las operaciones de la empresa</p> <p>4. Impulsar la adquisición y buen manejo de recursos técnicos</p> <p>1. Verificar el cumplimiento de la programación del trabajo de cada área funcional</p> <p>2. Vigilar el cumplimiento de los presupuestos asignados en cada operación así como del presupuesto general</p> <p>3. Revisar los resultados y los objetivos de los planes iniciales general y por área de trabajo, así como realizar las correcciones necesarias</p> <p>1. Actualización de la tecnología administrativa aplicable</p> <p>2. Introducción de la empresa en redes productivas</p> <p>3. Adquisición de contratos importantes con nuevos clientes</p>

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
DIRECCIÓN COMERCIAL	<p>A) Determinación de los productos que componen cada línea de producto</p> <p>B) Realización de campañas publicitarias y promociones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y coordinar las investigaciones exploratorias, descriptivas causales y predictivas necesarias que sustenten el diseño de cada producto que se lanza al mercado 2. Supervisar y coordinar el diseño de las características de cada producto y línea de producto: Marca, etiqueta, envase, embalaje y servicio. 3. Contactar y coordinar el trabajo de diseño con el personal encargado del área de operación a fin de determinar los productos idóneos para cada línea y por temporada <p>Realizar y/o coordinar los estudios de medios correspondientes para el diseño de cada campaña publicitaria y de promoción</p> <p>Elaborar y actualizar instrumentos de control de la programación anual y por temporada determinada de las campañas publicitarias necesarias para cada línea de productos</p> <p>Coordinar, supervisar y/o elaborar las campañas de lanzamiento de cada producto o línea de productos, según corresponda.</p>

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.C. ...)	(CONTINÚA INCISO B: R.C.P. ...) C) Administración de Ventas	<p>Realizar y/o supervisar la elaboración de los catálogos de productos por temporada, de acuerdo a la programación anual</p> <p>Determinar, coordinar y supervisar la presentación de la empresa y de sus productos en las ferias y exposiciones en que participe, así como medir sus resultados en cuanto a beneficios de promoción, publicidad y ventas antes y después de su ejecución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del plan comercial (Segmentación del mercado, diseño y elección del sistema de ventas, etc.) para cada línea de productos 2. Trazar rutas de mercadeo para los vendedores 3. Seleccionar, contratar, capacitar, motivar e integrar al personal de la fuerza de ventas 4. Evaluar periódicamente la efectividad de los planes comerciales así como el desempeño del personal de ventas, y controlar sus resultados 5. Diseñar y supervisar el plan de compensaciones de los vendedores

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.C. ...)	(CONTINÚA INCISO C: A.V. ...) D) Sistema de información E) Administración del precio	<p>6. Diseñar un instrumento de monitoreo y control de la satisfacción del cliente en la postventa</p> <p>1. Diseñar y mantener actualizado un sistema de información en mercadotecnia eficaz para todos los departamentos de la empresa</p> <p>2. Vigilar el conocimiento y cumplimiento de la reglamentación vigente en materia del desempeño comercial inherente a cada línea de productos.</p> <p>3. Asistir a conferencias y demás eventos que se relacionen con la comercialización de nuestros productos así como con la actualización de las variables mercadológicas que nos afectan</p> <p>1. Acordar el precio de cada producto en conjunto con los responsables de las áreas de finanzas y operaciones</p> <p>2. Realizar y coordinar los estudios correspondientes a fin de vigilar la competitividad de los precios en el mercado</p>

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.C. ...) DIRECCIÓN OPERACIONAL	(CONTINÚA INCISO F: A.D. ...)	3. Determinación de los canales de distribución óptimos para cada línea de productos
	F) Administración de la distribución	1. Determinar la localización física del mercado meta para cada línea de producto 2. Investigación y desarrollo de nuevos canales de distribución 3. Elaboración de un plan anual de distribución por línea de producto 4. Coordinar, supervisar y/o realizar la investigación logística correspondiente así como el estudio de valoración de cada alternativa para la fijación estratégica de locales comerciales fijos y/o temporales
	G) Diseño de productos	1. Determinar el diseño de productos, envases y empaques en cada línea de producción, de acuerdo a las especificaciones del mercado reportadas
H) Supervisión del trabajo de los centros de modo que coordinen sus esfuerzos y cumplan los compromisos comerciales de la empresa	1. Establecer contacto con el departamento o personas encargadas del mercadeo y la investigación de mercados para el acuerdo de las especificaciones de las órdenes de producción.	

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.O. ...)	(CONTINÚA INCISO B: S. P. ...)	<p>2. Elaborar y actualizar los instrumentos especiales para el control y cumplimiento de las órdenes de trabajo que se requieren</p> <p>3. Programación del trabajo de los centros de acuerdo a las órdenes requeridas, los plazos de los compromisos comerciales y las limitaciones de la capacidad instalada</p> <p>4. Integración y coordinación del recurso obrero para el cumplimiento del programa de producción en curso</p> <p>I) Supervisión y control de inventarios</p> <p>1. Elaborar y actualizar instrumentos de control necesarios para el mantenimiento de los inventarios de materias primas, producción en proceso y productos terminados óptimo en cada línea de producto</p> <p>J) Administración de compras y abastecimientos</p> <p>1. Supervisar y/o realizar la búsqueda, selección y evaluación de un inventario de proveedores para cada materia prima, cumpliendo con las políticas de producción de la empresa</p>

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.O. ...)	<p data-bbox="407 611 880 688">K) Determinación de estándares de producción</p> <p data-bbox="407 810 880 888">L) Investigación y desarrollo de tecnología y materias primas</p>	<p data-bbox="896 268 1404 541">2. Elaborar y actualizar los instrumentos de control necesarios y supervisar la satisfacción de las requisiciones de materiales y servicios necesarios para la producción en forma oportuna</p> <p data-bbox="896 615 1404 793">1. Realizar y/o coordinar los estudios convenientes para la determinación de estándares de producción en materia prima</p> <p data-bbox="896 867 1404 1287">1. Verificar y controlar periódicamente que la tecnología empleada en la elaboración de nuestras líneas de productos sea óptima en cuanto a costos y beneficios y que cumpla con las especificaciones de la política general de producción de la empresa</p> <p data-bbox="896 1360 1404 1780">2. Verificar y controlar periódicamente que los materiales empleados en la elaboración de nuestras líneas de productos sean óptimos en cuanto a costos y beneficios y que cumplan con las especificaciones de la política general de producción de la empresa</p>

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.O. ...)	M) Control de calidad	<p>3. Desarrollar productos o artefactos no existentes y personalizados para la planta de producción en caso de ser necesario, con todos los estudios y pruebas que ello implique</p> <p>4. Revisar y controlar las patentes a que haya lugar por el desarrollo de nuevas tecnología</p> <p>1. Determinar los estándares de calidad para cada producto o línea de producto según se requiera</p> <p>2. Revisar y controlar las causas de las fallas en procesos de producción que impliquen falta de calidad en productos y/o en sus procedimientos de elaboración</p>
DIRECCIÓN FINANCIERA	A) Planeación Financiera	<p>1. Supervisar la posición financiera de la empresa vigilando que ésta no pierda su liquidez y cuidando su solvencia</p> <p>2. Supervisar la realización oportuna de los estudios necesarios para determinar los niveles óptimos de liquidez y solvencia de la empresa</p>

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.F. ...)		<p>3. Realizar los estudios necesarios para la evaluación de la capacidad productiva de la empresa y definir los pronósticos de cumplimiento de los objetivos financieros</p> <p>4. Diseñar y actualizar los instrumentos de control del financiamiento de operaciones a fin de determinar oportunamente el tipo de financiamiento adicional (o la reducción del inicial) que se requiere para operaciones determinadas</p>
	B) Administración Financiamiento	del 1. Determinar las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo que mejor convienen a la empresa en cada proyecto de inversión
	C) Control de Inversiones	1. Supervisar la realización oportuna de los registros y análisis necesarios a fin de determinar los montos que la empresa debe destinar para cada tipo de activo

FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ACTIVIDADES
(CONTINÚA D.F. ...)	D) Contabilidad y auditoría de fondos	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="894 327 1406 548">2. Supervisar la realización oportuna de los registros y análisis necesarios a fin de determinar los niveles óptimos de cada tipo de activo circulante <li data-bbox="894 625 1406 751">3. Realizar los análisis necesarios a fin de evaluar los activos fijos que deben adquirirse <li data-bbox="894 829 1406 955">4. Decidir los plazos en que los activos fijos deben ser reemplazados, modificados o liquidados <li data-bbox="894 1033 1406 1159">1. Diseñar un código de cuentas para el registro y control contable de las operaciones de la empresa <li data-bbox="894 1236 1406 1446">2. Supervisar el cumplimiento de la realización y actualización de registros de control de operaciones financieras durante el ejercicio de la empresa <li data-bbox="894 1524 1406 1797">3. Elaborar los estados financieros periódicos necesarios para el control de las operaciones durante el ejercicio y vigilando el cumplimiento de las obligaciones de la empresa

	E) Presupuestación	<p>4. Verificar periódicamente las cifras que reportan las cuentas en inversiones y financiamiento</p> <p>1. Elaborar el presupuesto general de asignación financiera por departamento para cada ejercicio de operación de la empresa en coordinación con las necesidades de las demás áreas funcionales</p> <p>2. Establecer un instrumento de control general y periódico de los flujos de efectivo durante el ejercicio</p>
	F) Crédito y cobranzas	<p>1. Diseñar planes y políticas de crédito para la venta de productos en conjunto con el departamento de mercadotecnia a fin de que sean competitivos</p> <p>2. Vigilar la cobranza de las ventas a crédito a través de la creación y vigilancia de un instrumento de control de flujos de efectivo</p>

5.1.2. Implementación de innovaciones técnicas de la administración

La empresa considera el empleo de las siguientes herramientas administrativas:

Outsourcing.

Se implementa en las subfunciones de:

- ✓ Elaboración de productos en etapa inmediata
- ✓ Logística de distribución
- ✓ Contabilidad

Benchmarking.

Se implementa continuamente con la finalidad de encontrar nuevas formas de llevar a cabo las mejores prácticas de negocios en la empresa.

Administración por Valores

En todas las actividades y funciones de la empresa a fin de crear un clima laboral favorable en todos los aspectos de la empresa fortaleciendo su cultura organizacional.

Aprendizaje organizacional.

En la empresa se aprecia y se promueve el compromiso en la generación de ideas. Todos los integrantes contribuyen para la generación de

estrategias, planes, controles y proyectos. Ello contribuye a la cultura organizacional de la empresa y fomenta una filosofía de Mejora Continua. Esta herramienta se implementa en la actualidad con personas externas a la empresa y con el futuro socio. En etapas posteriores de Consolidación se extenderá a todos los integrantes de la empresa.

Calidad Total.

La empresa emplea un Sistema de Calidad Total integrado estratégicamente en los siguientes elementos:

- ✓ Generación de estrategias
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Operaciones y Administración
- ✓ Financiamiento
- ✓ Generación de nuevos proyectos
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Promoción interna de la creatividad y la innovación
- ✓ Metodología de resolución de problemas
- ✓ Control de calidad general

Empowerment

En La Lámpara Azul se considera que todos los empleados de todos los niveles tienen una influencia real dentro de sus áreas de responsabilidad sobre los estándares de calidad, los servicios internos y externos en la empresa y la eficiencia del negocio. Esto genera un involucramiento de todos los colaboradores de la empresa para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y, por otra

parte, los mandos altos y medios están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad en la toma de decisiones para entregarla a trabajadores y equipos sinérgicamente.

En esta empresa, los empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad de los empleados por sus acciones y tareas, y un esfuerzo continuo de motivación y capacitación por parte de la Dirección.

Sistema de Control Interno

Se considera la implementación de un sistema de control interno que permita minimizar riesgos en la toma de decisiones, evite fraudes, y reduzca ineficiencias, desperdicios, y evite incumplimientos con proveedores, clientes, autoridades y empleados.

5.1.3. Departamentalización y organigrama

La departamentalización de La Lámpara Azul en su inicio, considera 6 puestos de los cuales dos son estratégicos, uno táctico y tres operativos. Para detallarla, el organigrama que ilustra su estructura se presenta en el Apéndice 7: *“Organigrama de La Lámpara Azul”* del Apartado de Anexos del presente trabajo.

5.2. Planeación de los recursos humanos

Las Fases I y II del Plan Estratégico que contempla el presente trabajo ocupan solamente personal administrativo.

Es importante señalar que en la Fase I la Fundadora ejecutará todas las funciones de la empresa.

A partir de la Fase II se comienza la delegación de funciones de venta y operativas con la integración de nuevos puestos de trabajo planteada en la Parte I del presente trabajo.

Cabe aclarar que considerando la sociedad mercantil que se menciona en la Parte II: "*Descripción de la empresa*" de este trabajo, ambos socios consideraron la repartición equitativa de autoridad y responsabilidad, por lo cual acordaron que no se requiere el puesto de Director General y que todas las decisiones estratégicas de la empresa deben ser tomadas por consenso de ambos directores, quienes a su vez tienen autoridad individual para ejecutar dichas decisiones.

5.2.1. Requerimientos de Personal Administrativo

Los puestos administrativos que se tienen proyectados al momento son:

- ✓ Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional
- ✓ Director Comercial y de Finanzas
- ✓ Asistente Administrativo
- ✓ Vendedor

5.2.1.1. Análisis de puestos administrativos

A continuación se muestra el análisis de los puestos proyectados.

Titulo del Puesto	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional
Jefe inmediato:	Inversionistas
Empleados directamente a sus órdenes:	Supervisor de Operaciones Asistente Administrativo
Empleados a sus órdenes a través de sus colaboradores:	Operadores
Contactos permanentes internos:	Equipo de colaboradores directos
Contactos permanentes externos:	Competidores Bancos Autoridades Profesionistas y asesores
Descripción Genérica	<p>Es el responsable general del funcionamiento de la empresa. Para ello se encarga de la planeación, organización, ejecución y vigilancia de objetivos generales, políticas y estrategias que impulsen al desarrollo de la empresa directamente si es necesario y a través de sus colaboradores.</p> <p>Además, se encarga de la supervisión de la calidad y la productividad de la planta y funge como medio para satisfacer sus demandas oportunamente, coordinar al recurso humano, abastecer los recursos materiales, y vigilar en la práctica los procesos productivos observando también el desempeño de los operadores.</p>
Funciones Básicas	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determina conjuntamente con el Director Comercial y de Finanzas los objetivos y metas de la empresa a largo y mediano plazo • Determina los objetivos a corto plazo en acuerdo con sus colaboradores directos • Determina y revisa con el Director Comercial y de Finanzas periódicamente las políticas generales de empresa así como las departamentales en materia de producción, ventas, publicidad, finanzas, y personal, buscando lograr la unidad de acción entre las funciones y actividades de la empresa. • Recopila información del entorno para la elaboración de estrategias en materia de administración general <ul style="list-style-type: none"> • Participa con el Director Comercial y de Finanzas en la elaboración de estudios para los planes de mercadotecnia. • Realiza estudios para la introducción de sistemas y métodos que aumenten la productividad, y aprueba los planes y programas de producción, sistemas y métodos que parezcan más oportunos para lograr un aumento de productividad • Recopila información del entorno para la elaboración de estrategias en materia de administración de operaciones con técnicas aplicadas a la empresa • Elabora, en conjunto con el supervisor de operaciones los planes y programas anuales, semestrales y trimestrales de producción • Solicita la producción de planes anuales de producción así como de programas especiales <ul style="list-style-type: none"> • Diseña la distribución de la planta

Continúa funciones básicas...

2. Organización de recursos

- Determina la estructura organizacional de la empresa
- Selecciona a su equipo de colaboradores directos
- Formula y actualiza todos los instrumentos técnicos de organización que ayuden a fijar, perfeccionar o adaptar sus funciones a las necesidades de la empresa tales como:
 - Manuales de organización
 - Manuales de procedimientos
 - Cuadros de distribución del trabajo

3. Dirección

- Toma todas las decisiones de carácter general para la empresa en materia de administración de recursos y operaciones
- Supervisa la actuación de sus colaboradores directos
- Establece constantemente la mejor coordinación posible entre los departamentos
- Vigila que los sistemas de remuneración a empleados, operadores y vendedores, etc. sean motivadores eficaces del personal
- Realiza la recopilación de documentos que brinden mayor eficiencia a la administración general de la empresa
- Construye y mantiene instrumentos destinados a la motivación de todo el personal de la empresa
- Elabora e instituye mecanismos de comunicación en todos los niveles de la empresa con la colaboración de sus subordinados directos
- Decide en asuntos relacionados con problemas de producción, colaborando como especialista en la resolución de problemas
- Vigila, a través de los reportes del Supervisor de Operaciones, la calidad de las compras
- Realiza acuerdos y negociaciones pertinentes con proveedores
- Se encarga de la coordinación general de las actividades de su departamento así como de la motivación y de la comunicación eficiente con y entre su personal
- Realiza la recopilación de documentos que contribuyan a la productividad de la empresa en materia de operaciones y producción
- Determina estándares para el control de calidad de insumos y productos
- Elabora y controla el sistema de control de inventarios
- Elabora instrumentos para el control de calidad, evaluación del desempeño, niveles de capacidad de la planta y demás que sean necesarios para controlar la productividad y medir sus niveles de desarrollo.
- Vigila la eficacia de los instrumentos de control de operaciones y los modifica en caso de ser necesario
- Realiza ajustes en la previsión de aplicación de recursos durante un ciclo productivo y, en caso necesario, solicita la asignación de recursos humanos, materiales y/o financieros necesarios en acuerdo con el Director Comercial y de Finanzas.

Continúa funciones básicas...

- Requiere del supervisor de operaciones la información relativa a problemas y/o observaciones en la producción, rendimiento de los operadores, funcionamiento del equipo, etc.
- Elabora periódicamente informes sobre su desempeño relativos a:
 - Cantidad y ritmo de producción mensual
 - Resultados del control de calidad
 - Gastos de y por compras al mes
 - Horas extras pagadas a los operadores
 - Rendimiento general de la planta, etc.
- **4. Control de Resultados**
- Vigila la eficiencia de los instrumentos de control de los planes de la empresa
- Supervisa de la eficiencia de la organización, adquisición, capacitación y adiestramiento de los recursos humanos de la empresa
- Supervisa las funciones relacionadas con la asignación de recursos materiales y financieros
- Supervisa la asignación de recursos tecnológicos en las operaciones de la empresa
- Elabora periódicamente los informes relativos a:
 - Cantidad y ritmo de producción en el mes
 - Resultados del control de calidad
 - Costos de producción
 - Número de horas extras pagadas a los obreros, etc.
Tales como:
 - Horas extras trabajadas
 - Ausentismo del personal
 - Sugestiones o quejas del personal
 - Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
 - Otros que considere convenientes o le sean requeridos como parte del sistema de control interno
- Revisa periódicamente con el Director Comercial y de Finanzas los informes sobre la función de mercadeo relativos a:
 - 5. Volumen de ventas efectuadas
 - 6. Rendimiento de los agentes
 - 7. Opiniones de los consumidores
 - 8. Gastos de los agentes
- Revisa periódicamente con el Director Comercial y de Finanzas los informes generales de la situación financiera de la empresa tales como:
 - 1. Estados financieros de la empresa
 - 2. Estados de Costos de Producción
 - 3. Costos de ventas
 - 4. Pagos fiscales
- Estudia e interpreta todos estos controles con la finalidad de medir y calificar los resultados que se obtienen en las diferentes actividades de la empresa, contribuir en el control de las operaciones de la empresa, así como de la acción de sus colaboradores inmediatos y demás subordinados, y aprovechar todos estos medios para el proceso de planeación señalado al principio de este documento.

Continúa funciones básicas...

5. Relaciones públicas

- Mantiene contacto y membresía con las organizaciones patronales con fines de Relaciones Públicas y buscando, al mismo tiempo aprovechar los servicios que estas ofrecen.
- Participa en aquellas actividades de su comunidad que considere ventajosas para aumentar el prestigio de la empresa.
- Participa con el Director Comercial y de Finanzas en la realización de las alianzas estratégicas de negocios que mejoren el panorama comercial de la empresa.
- Realiza transacciones y negocios directamente con proveedores establecidos
- Consigue las asesorías pertinentes en operaciones
- Asiste a conferencias y exposiciones tecnológicas así como a aquellas que tengan relación con la elaboración de los productos de la empresa

6. Legales

- Investiga y ejecuta los trámites necesarios ante instituciones y autoridades competentes para la apertura y cierre de negocios
- Vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa

7. Financieras

- Revisa y aprueba con el Director Comercial y de Finanzas el presupuesto anual de ingresos y egresos
- Requiere de sus colaboradores directos los presupuestos mensuales de:
 - Gastos de compras de materias primas, materiales menores y herramientas, del Supervisor de Operaciones
 - De gastos de venta y de gastos de publicidad, del Director Comercial y de Finanzas
- Elabora, de modo conjunto con sus colaboradores directos, el presupuesto mensual de gastos de oficina (impresión de facturas, compra de archiveros, escritorios, papelería y equipo de oficina en gral) y de administración (pago de servicios como: luz, renta, gas, remodelaciones, reparaciones etc.)
- Elabora el Presupuesto Anual de Operaciones
- Elabora y autoriza la ejecución de presupuestos menores a un año que se encuentren dentro de la programación anual de operaciones y solicita la aprobación de erogaciones extraordinarias
- Comunica mensualmente a la Dirección Comercial y de Finanzas el presupuesto mensual de compras de materiales de producción y herramientas, así como el presupuesto requerido para gastos de oficina, y gastos indirectos de fabricación.

<p>Continúa funciones básicas...</p>	<p>8. Diseño de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza el diseño funcional de cada producto de la empresa, incluyendo el envase, empaque y embalaje <p>9. Investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina los experimentos necesarios para la aplicación de nuevos materiales y tecnologías que aumenten la calidad y/o la productividad de las operaciones • Revisa, gestiona y controla las patentes a que haya lugar por los resultados innovadores de sus experimentos <p>10. Logística y distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigila la logística en el establecimiento de plantas, y en lo referente a transporte de material de compras desde la locación de los proveedores a la empresa de modo que se reduzcan los costos al mínimo y se optimicen los recursos disponibles como el tiempo y los insumos necesarios para realizar estas operaciones • Crea y vigila instrumentos científicos para el incremento de la productividad en los centros de trabajo
<p>Descripción específica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades diarias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa correspondencia y canalizarla 2. Atiende asuntos pendientes en agenda 3. Acude a citas importantes 4. Elabora documentos importantes sobre proyectos de la empresa 5. Atiende visitas importantes 6. Elabora documentos sobre proyectos de la empresa 7. Hace llamadas telefónicas y/o enviar correos electrónicos para confirmar entregas 8. Elabora memorándums necesarios para comunicarse con sus colaterales, superiores y con el Supervisor de operaciones en cosas importantes ✓ Actividades periódicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concierta juntas de trabajo 2. Realiza visitas por la planta 3. Hace ajustes y negociaciones laborales 4. Prepara presupuestos y los entrega 5. Visita proveedores y da seguimiento a los trámites comerciales pendientes 6. Realiza la evaluación del desempeño de su equipo de trabajo ✓ Actividades eventuales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a ferias y exposiciones relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa o con las actividades de su área de trabajo.

<p>Continúa Descripción específica...</p>	<p>2. Se comunica con asesores competentes para la solución de problemas específicos</p> <p>3. Elabora manuales administrativos</p> <p>4. Desarrolla pruebas y experimentos pertinentes para cumplir la función de investigación y desarrollo en su departamento</p> <p>Documenta y desarrolla modificaciones o creaciones de productos en la empresa</p>
<p>Especificación del puesto</p>	<p>1. Conocimientos:</p> <p>Escolaridad Mínima: Licenciado en Administración y/o nivel académico y cultural equivalente con cursos adicionales de formación empresarial en general y de Ingeniería Industrial.</p> <p>Idiomas: Dominio y/o comprensión del inglés en un 80%</p> <p>2. Experiencia:</p> <p>Demostrar haber dirigido con éxito al menos un proyecto de inversión en su carrera y 2 años como mínimo en el giro de la empresa</p> <p>3. Características personales:</p> <p>Sin importar edad y sexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacionalidad mexicana ✓ Debe ser buen estratega ✓ Intuitivo ✓ Inteligente ✓ Habilidad para comunicarse corporal y verbalmente en forma clara y precisa con cualquier tipo de personas ✓ Sociable ✓ Sensible ✓ Leal ✓ Sereno ✓ Con don de mando ✓ Extrovertido ✓ Con porte elegante pero sencillo ✓ Que inspire confianza ✓ Comprometido con lo que hace ✓ Insistente ante los problemas ✓ Que pueda trabajar bajo presión ✓ Que sepa trabajar en equipo ✓ Interesado en sobresalir ✓ Que reconozca la importancia de las relaciones familiares <p>4. Responsabilidad en trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general de los resultados generales de la administración de recursos en la empresa • Del reclutamiento, selección y contratación de personal, así como de la vigilancia de la capacitación de los miembros de la empresa excepto del área comercial y financiera. <p>Es corresponsable directo junto con el Director</p>

	Comercial y de Finanzas de las relaciones públicas y de la imagen de la empresa en la sociedad con la que interactúa.
Continúa especificación del puesto...	<ul style="list-style-type: none"> • De atender eficiente y oportunamente todas las quejas del personal, para lo cual deberá instituir y dar seguimiento a medios de control adecuados • Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento • De conservar una buena relación con los proveedores establecidos • De la integración y motivación de su personal • De la distribución entre su personal de las políticas de la empresa así como de los demás documentos que sean pertinentes de su conocimiento para que desarrollen un mejor trabajo • De la interpretación de los resultados de las pruebas de investigación y desarrollo • De los costos que resulten de los sistemas de producción y de investigación de operaciones que se apliquen en la empresa, para lo cual tiene plena autoridad para realizar las modificaciones pertinentes, previa consulta con la Dirección Comercial y de Finanzas en el caso de que ello conlleve a una modificación presupuestaria. • De la funcionalidad de los componentes de cada producto de la empresa • De la actualización de las patentes de la empresa (incluyendo la gestión necesaria ante las autoridades correspondientes) • De la obtención de los permisos necesarios para el uso de insumos y tecnología en la producción • De la funcionalidad de la distribución de la planta • De los cambios en la capacidad de la planta • De la calidad de los insumos que se emplean (Incluyendo la selección de proveedores) <p>5. Responsabilidad en contactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De mantener las mejores relaciones con autoridades jurídicas competentes a fin de lograr la solución rápida y favorable a los asuntos que presenta ante ellos • De cuidar la atención debida que se tiene con proveedores para fines de compras, pagos, y relaciones públicas. • De tener contacto con profesionistas como abogados, notarios, técnicos de administración y ventas, consultores, etc., para la solución eficaz de problemas que requieren su intervención oportuna. • De brindar atención especial a los contactos que ocasionalmente tiene al fungir como representante de la empresa en eventos sociales, culturales o de cualquier otra índole, y al hacer las declaraciones a que haya lugar. <p>6. Autoridad de decisión para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordar con el Director Comercial y de Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> o Decisiones estratégicas de la empresa en acuerdo con el Director Comercial y de Finanzas

Continúa especificación del puesto...

- o Fijación de objetivos y políticas generales en acuerdo con el Director Comercial y de Finanzas
- o Establecimiento y revisión de políticas y normas relativas a sistemas de venta, canales de distribución, manejo del producto, sueldos y comisiones a agentes, descuentos y bonificaciones a clientes, etc., que deberán regir las actividades de la Dirección Comercial y de Finanzas.
- o Aprobación de presupuestos sobre:
 - Gastos de producción
 - Gastos de venta
 - Gastos de administración
 - Compras
 - Gastos de publicidad
 - Gastos generales
 - Otros que se consideren durante el ejercicio
- o Aplicación del superávit del ejercicio
- o La realización de erogaciones especiales no estipuladas en los presupuestos aprobados
- o Autorización de créditos que muevan considerablemente los presupuestos de la empresa
- o La introducción de nuevos sistemas de producción
- Adoptar las medidas necesarias para bajar los costos de operación y administración de la empresa tomando en cuenta las sugerencias de sus colaboradores.
- Otorgar el visto bueno a los planes y programas que presenta el Director Comercial y de Finanzas para el ejercicio, siguiendo con el esquema del Sistema de Control Interno.
- Seleccionar y contratar al personal que va a ocupar los puestos nuevos
- Decidir los niveles salariales de cada puesto
- Autorizar aumentos de sueldos a los empleados de acuerdo a las condiciones presupuestales del ejercicio
- Delegar el adiestramiento de los empleados al personal que, según su criterio, sea más adecuado para ello
- Autorizar las vacaciones al personal bajo sus órdenes en la forma y tiempo que considere más adecuados de modo que no se interrumpan ni atrasen las actividades normales de la empresa.
- Autorizar en forma general o especial el pago de las facturas y otros documentos presentados a cobro en la empresa
- Autorizar el pago de los impuestos causados revisando previamente la información relativa presentada por el Director Comercial y de Finanzas

Titulo del Puesto	Director Comercial y de Finanzas
Jefe inmediato:	Inversionistas
Empleados directamente a sus órdenes:	Agentes Comerciales Asistente Administrativo
Contactos permanentes internos:	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional
Contactos permanentes externos:	Consumidores Gerentes comerciales de nuestros clientes Asesores de Mercadeo Diseñador Gráfico Instituciones Financieras Contador
Descripción Genérica	Es responsable del buen funcionamiento comercial de la empresa, para lo cual planea, organiza dirige y controla la imagen del producto para nuestros consumidores así como todos los factores que intervienen en el comercio de nuestros productos; elabora y pone a disposición las políticas y objetivos tácticos que cumplan con los estratégicos de su área que determina conjuntamente con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional, y desarrolla relaciones públicas con clientes, patrocinadores, autoridades, asociaciones y socios comerciales. En su función financiera es el encargado de valorar las inversiones y créditos de la empresa. Gracias a su buen desempeño la empresa puede aprovechar mejor sus beneficios, obtener productos adicionales a su giro, aprovechar ahorros fiscales, obtener financiamiento suficiente al menor costo, evaluar y proyectar su situación financiera, aquilatar la ejecución de inversiones, y, en general optimizar el aprovechamiento de recursos financieros.
Funciones Básicas	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determina conjuntamente con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional los objetivos y metas de la empresa a largo y mediano plazo • Determina los objetivos a corto plazo en acuerdo con sus colaboradores directos • Determina y revisa con el Director de Operaciones y desarrollo Organizacional periódicamente las políticas generales de empresa así como las departamentales en materia de producción, ventas, publicidad, finanzas, y personal, buscando lograr la unidad de acción entre las funciones y actividades de la empresa. • Participa con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional en la planeación de estudios para los objetivos en materia de mercadotecnia. • Recopila información del entorno para la elaboración de estrategias en materia de Comercialización de productos con técnicas aplicadas a la empresa • Recopila información del entorno para la elaboración de estrategias en materia de financiamiento con técnicas aplicadas a la empresa • Acuerda con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional la fijación de objetivos y metas financieras a largo y mediano plazo

Continúa funciones básicas...

- Elabora los presupuestos definitivos de los departamentos y de la empresa en general y proyecta los flujos de efectivo.
- Determina y revisa periódicamente las políticas de financiamiento, inversiones, crédito y promociones en conjunto con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional
- Realiza la recopilación de información necesaria para la formulación de estrategias financieras
- Crea los objetivos y metas a corto plazo en su departamento
- Investiga y propone a los posibles financiadores de nuestros proyectos

2. Organización de Recursos

- Selecciona a su equipo de colaboradores directos
- Formulación y actualiza todos los instrumentos técnicos de organización que ayuden a fijar, perfeccionar o adaptar sus funciones a las necesidades de la empresa tales como:
 - Manuales de organización
 - Manuales de procedimientos
 - Cuadros de distribución del trabajo
- Instituye el sistema de contabilidad más adecuado para la empresa clasificando los recursos en cuentas y claves de acceso solamente de la Dirección a su cargo y al Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional.
- Organiza los archivos del departamento
- Elabora las políticas y normas de trabajo de su equipo y las comunica oportunamente
- Atiende quejas, sugerencias y observaciones de los clientes y agentes comerciales dándoles seguimiento

3. Administración de Recursos Financieros

- Autoriza erogaciones y presupuestos con el debido sustento, justificados y previamente estudiados. En casos significativos coordina la autorización con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional de las operaciones realizadas.
- Realiza la recopilación de documentos relacionados con sus funciones que actualicen o efficienten la administración financiera de la empresa.
- Elabora el presupuesto anual del departamento y solicita su aprobación en conjunto con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional.
- Elabora los presupuestos de temporada de acuerdo a los objetivos y metas anuales de su departamento.
- Supervisa el registro contable de las erogaciones reportadas por los diferentes departamentos
- Salvaguarda el efectivo de la empresa y controla, junto con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional las cuentas del banco que tuviera

Continúa funciones básicas...

la empresa.

- Entrega el presupuesto autorizado a los miembros de los departamentos que lo requieren.
- Vigila la eficacia de los instrumentos contables de control de los planes de la empresa.
- Vigila la eficiencia de las operaciones financieras de la empresa. Elabora los estados financieros mensuales, analiza e interpreta su información y los presenta a la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional.
- Analiza todas las inversiones de la empresa, otorga su visto bueno y las autoriza.
- Revisa y da el visto bueno para el ejercicio del presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Decide los plazos en que los activos fijos deben ser reemplazados, modificados o liquidados, así como la forma en que deberán liquidarse.

4. Administración de Recursos Comerciales

- Coordina el trabajo de los agentes de ventas y realiza la evaluación de su desempeño.
- Vigila la efectividad de los motivadores de la empresa sobre los agentes de ventas.
- Diseña instrumentos para la medición de las variables propias de las ventas como: gastos por agente, volumen de ventas, devoluciones, clientes insatisfechos, etc., a fin de tomar las medidas de control pertinentes.

5. Diseño del producto

- Diseña, coordina y ejecuta las investigaciones de mercado correspondientes.
- Propone la mezcla de producto más adecuada en la empresa para cada línea de productos y estudia las modificaciones correspondientes con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional.

6. Publicidad y promoción de ventas

- Contacta a asesores y/o consultores en la materia cada vez que lo requiere según su criterio
- Elabora el programa anual de campañas publicitarias.
- Diseña y coordina los estudios de medios correspondientes para cada campaña publicitaria.
- Coordina y supervisa la ejecución de cada campaña publicitaria y reporta los resultados a la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional.
- Consigue presentaciones de la empresa en eventos comerciales.
- Asiste a conferencias y demás eventos que se relacionen con las actividades de su

Continúa funciones básicas...

departamento y que contribuyan a una mejora en la comercialización de nuestros productos.

- Diseña una cartera de clientes establecidos y da seguimiento a la posventa.
- Diseña los catálogos de temporada y solicita el visto bueno de la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional.
- Solicita la aprobación de estrategias promocionales para las ventas de temporada
- Solicita la impresión y distribución de los catálogos aprobados y contrata los servicios pertinentes
- Diseña y ejecuta las investigaciones correspondientes para la evaluación de la eficiencia de la publicidad empleada.

7. Administración de ventas

- Elabora el plan anual comercial y solicita el visto bueno de la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional. Éste debe contener:
 - ✓ Temporada
 - ✓ Campañas programadas
 - ✓ Presupuesto de Gastos y Costos de Ventas
 - ✓ Ventas proyectadas
 - ✓ Necesidades de personal de ventas
- Elabora los planes comerciales de temporada y vigila su cumplimiento de acuerdo a los objetivos anuales de su departamento.
- Selecciona y contrata al personal del equipo de ventas.
- Diseña y supervisa el plan de compensaciones de los Agentes de Ventas.

8. Sistema de información

- Diseña, vigila y realiza la actualización de un Sistema de Información en Mercadotecnia disponible para todos los integrantes de la empresa con claves de acceso.
- Actualiza el acervo de reglamentación vigente correspondiente a las actividades de su departamento.

9. Administración del precio

- Aprueba en conjunto con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional las estrategias y políticas para la fijación de los precios de cada producto.
- Diseña y coordina las investigaciones de mercado correspondientes para la determinación de un precio competitivo e interpretar los resultados. Ya sea que la ejecute él mismo o que contrate personal temporal para llevarla a cabo, previa autorización presupuestaria.
- Aprueba los precios competitivos de cada

	<p>producto en conjunto con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional.</p> <p>10. Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña los estudios correspondientes para la determinación del canal de distribución adecuado para cada producto. • Propone el plan de comercialización del periodo para su aprobación conjunta con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional. • Actualiza la información sobre los canales de distribución disponibles para la empresa.
<p>Descripción específica</p>	<p>✓ Actividades diarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa correspondencia y canalizarla 2. Atiende asuntos pendientes en agenda 3. Acude a citas importantes 4. Elabora documentos sobre proyectos de la empresa (Estrategias de mercadeo, políticas de la Dirección que le compete, etc.) 5. Visita clientes y dar seguimiento a los trámites comerciales pendientes <p>1. Hace llamadas telefónicas y/o envía correos electrónicos para confirmar entregas, atender la posventa con clientes, ofrecer promociones, etc.</p> <p>2. Elabora documentos importantes sobre proyectos de la empresa</p> <p>3. Atiende visitas importantes</p> <p>4. Otorga el presupuesto autorizado a los departamentos correspondientes</p> <p>5. Recibe comprobantes de ingresos y egresos, registrarlos y archivarlos</p> <p>✓ Actividades periódicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concierta juntas de trabajo 2. Elabora los presupuestos de la empresa <p>✓ Actividades eventuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a ferias y exposiciones relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa o con las actividades de su área de trabajo. 2. Visita autoridades de financiamiento y fiscales. 3. Revisa y actualiza el acervo de normas fiscales aplicables a la empresa.
<p>Especificación del puesto</p>	<p>1. Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Mínima: Lic. en Administración o afin. Deseable que tenga por lo menos algunos cursos sobre publicidad, ventas y administración financiera. Idiomas: Inglés en un 80% leído y hablado.

Continúa especificación del puesto...

2. Experiencia

- Demostrar haber desarrollado prácticamente al menos un proyecto de campaña publicitaria y/o promoción de ventas con éxito.
- Haber desarrollado exitosamente algún plan de financiamiento y/o control presupuestal en alguna empresa.
- Deseable que haya laborado en alguna agencia publicitaria o despacho similar al menos por 6 meses.

3. Características personales:

- Edad: No relevante
- Nacionalidad: Mexicana
- Creatividad: Debe ser una persona con imaginación, optimista y extrovertida Lealtad: Debe tener entusiasmo por trabajar en esta empresa
- Estilo: Debe ser compatible con todo tipo de estilos ideográficos, desde los más serios hasta los más extravagantes
- Comunicación: Debe tener facilidad para trabajar en equipo y para comunicarse con cualquier tipo de personas corporal, gráfica y verbalmente sin problemas.
- Liderazgo: Debe tener facilidad para motivar al personal a su cargo tanto para encargar funciones y responsabilizarse..

4. Responsabilidad en trámites:

- De la administración en general de la Dirección a su cargo.
- De la elaboración y aprobación del presupuesto anual, en conjunto con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional.
- De la elaboración de los presupuestos menores a un año, así como de su ejecución y de sus resultados.
- De la elaboración de los presupuestos menores a un año, así como de su ejecución y de sus resultados.
- De la optimización de los materiales de trabajo en su departamento.
- De la oportunidad del aviso en las modificaciones presupuestarias que se relacionen con las actividades de su departamento así como de su pronta solución.
- De la interpretación de los estados financieros
- De la funcionalidad de las políticas de crédito y cobranza.
- Del registro y manejo de las cuentas bancarias y del efectivo disponible.
- Del cumplimiento formal y oportuno de las obligaciones fiscales de la empresa, junto con la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional.

Continúa especificación del puesto...

- De la eficiencia de las inversiones de la empresa.
- Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento.
- Del posicionamiento de la empresa y del producto en el mercado.
- De los resultados de las campañas publicitarias, para lo cual ejerce plena autoridad en la elección de medios, tipo de campaña y para ordenar y vigilar su ejecución entre los miembros del área que dirige.
- Del buen funcionamiento del equipo de ventas, por ello deberá vigilar su desempeño a través del diseño de métodos de evaluación y comunicación.
- De la interpretación de los resultados de los estudios de mercado en los que se basen decisiones en la empresa.
- De mantener buenas relaciones con los clientes y de buscar la satisfacción de los clientes insatisfechos.
- De la actualización del acervo y del conocimiento de las condiciones legales de la comercialización de nuestros productos en el mercado.
- De mantener un sistema de ventas adecuado para los productos de la empresa.
- De mantener actualizado el conocimiento sobre las prácticas comerciales que influyen a la empresa (Nuevas tendencias del mercado, nuevas tendencias de la competencia, desarrollo de tecnología en comunicación que sirva para publicidad, nuevas formas de promoción, tratados internacionales que infieran en nuestras operaciones comerciales, etc.) .
- Del registro debido de marcas y logotipos que utilice la empresa así como de la resolución de cualquier problema que sobrevenga en este campo, siempre que esté en su marco de competencia hacerlo. Por ello tendrá el respaldo de la Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional, a la cual deberá reportar oportunamente anomalías graves que comprometan el buen funcionamiento de la empresa a fin de encontrar una solución conjunta.
- De la presencia de la empresa en ferias y exposiciones con fines de promoción, así como del diseño y realización de su imagen física en dichas participaciones. Para lo cual tiene plena autoridad de ejercer el presupuesto autorizado para contratar y supervisar el trabajo de Diseñadores Gráficos, comunicólogos y profesionistas afines con el objetivo de realizar los trabajos de publicidad y promoción para la empresa.
- De la elaboración de reportes periódicos de gastos y erogaciones del departamento.

Título del Puesto	Asistente Administrativo
Jefe inmediato:	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional Director Comercial y de Finanzas
Empleados directamente a sus órdenes:	Ninguno
Contactos permanentes internos:	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional Director Comercial y de Finanzas Vendedores
Contactos permanentes externos:	Los que le indique su superior.
Descripción Genérica	Se encarga de auxiliar a su superior en las operaciones cotidianas de la empresa
Funciones Básicas	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiza los objetivos operativos con su superior. Organiza la agenda de trabajo del departamento. Elabora los requerimientos de materiales y equipo de trabajo administrativo e insumos de oficina. <p>2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> Captura los documentos pertinentes según le indique su superior. Organiza el área de trabajo del departamento. Crea y organiza el archivo de documentos. <p>3. Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza el control de calidad de las ventas para su superior. Reporta fallas y observaciones a su superior. Realiza sugerencias para mejoras Genera claves de producto <p>4. Control</p> <ul style="list-style-type: none"> Vigila el cumplimiento de los estándares de calidad Registra el control de los inventarios Lleva a cabo el control presupuestal del departamento y otros que le sean requeridos Elabora los formatos administrativos que le solicita su superior <p>5. Investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecuta las pruebas y experimentos solicitados y a cargo de su superior con la finalidad de desarrollar nuevas formas de producción, implementar nuevos insumos, nuevas técnicas, etc. mejorando así la producción de la empresa. Reporta los resultados a su jefe inmediato. <p>6. Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza y contesta llamadas telefónicas para levantar pedidos o concertar citas de venta para su superior. Lleva los registros de eficiencia en ventas y controles relacionaos que le indica su superior. Actualiza el directorio y los expedientes de clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza y ordena la cartera de clientes. • Reporta los resultados a su jefe inmediato. • Captura y archiva formatos de pedidos, de visitas, etc. Y otros relacionados con la función de ventas.
Continúa funciones básicas...	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza controles estadísticos de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas ✓ Ventas/visitas por período/vendedor ✓ Gastos de venta por período/vendedor ✓ Pedidos y su estado por período ✓ Artículos vendidos <p>7. Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza llamadas telefónicas para solicitar información sobre materiales o mercancías y/o realizar pedidos. • Actualiza y ordena la cartera de proveedores • Realiza y actualiza el registro de compras por proveedor/período/producto • Elabora el informe de inconsistencias
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades diarias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa la agenda del día 2. Revisa y canaliza correspondencia 3. Revisa y canaliza correos electrónicos 4. Realiza los pagos necesarios a proveedores 5. Captura documentos contables 6. Captura documentos de incidencias de ventas 7. Realiza llamadas telefónicas 8. Toma y canaliza recados ✓ Actividades periódicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora reportes de ventas y compras 2. Elabora presupuestos de ventas, compras, etc. 3. Elabora reportes de almacén e inventarios 4. Elabora reportes de gastos 5. Realiza o solicita el mantenimiento de la maquinaria y el equipo de producción 6. Realiza requisiciones programadas de materias primas 7. Realiza el pago de servicios de insumo ✓ Actividades eventuales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lleva a cabo actividades de control de asuntos personales de su superior que le sean encomendados.
Especificación del puesto	<p>1. Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Mínima: Secretarial o Carrera Trunca en área administrativa. • Idiomas: Inglés a nivel de comprensión de lectura. • Capacidad de captura rápida • Elaboración y utilización de formatos administrativos

	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de archivo • Conocimientos en ventas <p>2. Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comprobable de por lo menos 6 meses trabajando en una empresa afin con un puesto de responsabilidades y características similares
<p>Continúa especificación del puesto...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deseable que conozca el proceso de ventas en una compañía <p>3. Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: preferentemente menor de 30 años • Nacionalidad: Mexicana • Lealtad: Debe tener entusiasmo por trabajar en esta empresa • Comunicación: Debe tener facilidad para trabajar en equipo • Liderazgo: Debe tener facilidad para motivar al personal a su cargo tanto para encargar funciones y responsabilizarse junto con su equipo por los resultados obtenidos. • Capacidad de rápido aprendizaje. • Seguridad personal • Capacidad de rápida socialización <p>4. Responsabilidad en trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento • De la realización de las compras con proveedores autorizados • Del archivo ordenado de la papelería que ocupa • Del control de la asistencia y rendimiento de los vendedores • De la recepción de las compras y del control de calidad de las mismas • Del registro y control de calidad de las mercancías

Título del Puesto	Vendedor
Jefe inmediato:	Director Comercial y de Finanzas
Empleados directamente a sus órdenes:	Ninguno
Contactos permanentes internos:	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional Director Comercial y de Finanzas Asistente Administrativo
Contactos permanentes externos:	Clientes
Descripción Genérica	Se encarga de la colocación, seguimiento
Funciones Básicas	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza los objetivos operativos con su superior. • Realiza el plan mensual de búsqueda y contacto de nuevos clientes. • Realiza un plan mensual de seguimiento y retención de clientes actuales. • Establece un plan mensual de reconquista de clientes. • Establece estrategias para incrementar el volumen de ventas manteniendo la rentabilidad deseada. • Mantiene comunicación y retroalimentación bilateral con el área de Operación. • Realiza un plan mensual de cobranza. <p>2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora la bitácora de actividades • Actualiza la base de datos de clientes y los clasifica • Actualiza su material de ventas <p>3. Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza visitas de prospección y de cierre de ventas. • Elabora el pedido. • Entrega los pedidos al asistente administrativo para su seguimiento. • Propone mejoras y vigila el cumplimiento las políticas de venta, crédito y cobranza. • Realiza labores de cobranza asegurando los plazos negociados con el cliente. • Mantiene comunicación directa con el Director Comercial y de Finanzas. <p>4. Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora reportes de comentarios y sugerencias del cliente • Vigila el cumplimiento de los estándares de calidad • Lleva a cabo el control presupuestal de gastos de venta • Llena los formatos administrativos que le solicita su superior

Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades diarias: <ul style="list-style-type: none"> 5. Revisa la agenda del día 6. Elabora su bitácora diaria al final del día 7. Realiza visitas a clientes 8. Revisa y contesta correos electrónicos 9. Concierta citas con los clientes 10. Realiza llamadas telefónicas para venta y cobran
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades periódicas: <ul style="list-style-type: none"> • Elabora reportes de ventas semanales y/o mensuales. • Elabora reportes de gastos semanales y/o mensuales. • Asistir a junta semanal de ventas. • Las demás que le indique su superior. ✓ Actividades eventuales: <ul style="list-style-type: none"> 1. Asiste a eventos relacionados con su actividad y/o el giro de la empresa con la finalidad de ampliar su conocimiento y aumentar la red de contactos.
Especificación del puesto	<p>1. Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Mínima: Bachillerato. Preferente carrera trunca y/o recién egresado de una carrera de administración o afín. • Idiomas: No necesario. • Técnicas de ventas • Conocimientos acerca del giro de los restaurantes • Conocimientos en ventas <p>2. Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comprobable de por lo menos un año en ventas de preferencia en el sector restaurantero o de eventos sociales con un puesto de responsabilidades y características similares <p>3. Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: Preferentemente de 25 a 35 años. • Nacionalidad: No relevante. • Sexo: Indistinto. • Estado civil: Casado preferentemente. <p>4. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para trabajar en equipo. • Facilidad para comunicarse. • Rápido aprendizaje. • Seguridad personal. • Manejo de Relaciones públicas. • Facilidad de palabra. <p>5. Responsabilidad en trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento. • De la realización de ventas programadas. • Del archivo ordenado de la papelería que ocupa. • Del cumplimiento ordenado de sus funciones.

5.2.1.2. Determinación de necesidades de capacitación y contratación

A partir de la Fase II se contratarán 2 vendedores y un asistente administrativo.

5.2.1.2.1. Capacitación

Se considera un programa de capacitación continua para la Fundadora a fin de que se mantenga actualizada en los temas a que se refieren sus funciones.

Los vendedores y el asistente administrativo que ingresan en la Fase II del Plan Estratégico serán capacitados por la Fundadora en un programa de capacitación directa.

Se está elaborando el Curso de Capacitación para Operadores de La Lámpara Azul a fin de tener listo el material para la capacitación de los Operadores considerados en la Fase III del multicitado Plan.

5.2.1.2.2. Planeación del reclutamiento, selección y contratación de personal

Se planea la utilización del reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento Interno.

Se considerarán a todos los conocidos o cercanos a la empresa que quieran participar en la selección de personal con la consigna de reunir las características del perfil descrito para cada puesto.

Reclutamiento Externo.

Se realizará en las bolsas de trabajo de escuelas y organizaciones relacionadas con el giro de la empresa y/o el de sus clientes principales dependiendo del puesto.

5.2.2.Requerimientos de Personal Operativo

Durante las Fases I y II sólo se tiene planeada la integración del Auxiliar Operativo debido a que la función de producción se realiza a través de maquiladores.

No obstante, los puestos operativos que se tienen proyectados al momento son:

- ✓ Supervisor de Operaciones
- ✓ Operador
- ✓ Auxiliar Operativo

5.2.2.1. Análisis de puestos operativos

A continuación se muestra el perfil de los puestos mencionados.

Titulo del Puesto	Supervisor de Operaciones
Jefe inmediato:	Director de Operaciones
Empleados directamente a sus órdenes:	Operadores
Empleados a sus órdenes a través de sus colaboradores:	Ninguno
Contactos permanentes internos:	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional
Contactos permanentes externos:	Ninguno
Descripción Genérica	Se encarga de la supervisión de la calidad y la productividad de los centros de trabajo y funge como medio para satisfacer las demandas de la planta oportunamente, coordinar al recurso humano y abastecer los recursos materiales. Vigila en la práctica los procesos productivos y observa el desempeño de los operadores.
Funciones Básicas	<p style="text-align: center;">1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerda los objetivos de producción a corto plazo y los comunica a los operadores • Elabora los programas de producción y vigila su cumplimiento <p style="text-align: center;">2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacita a los operadores • Colabora con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional en la elaboración de manuales administrativos y técnicos • Ejecuta el sistema de control de inventarios • Organiza físicamente la bodega y los inventarios de productos e insumos • Administra los archivos de papelería referentes a proveedores, compras, control de calidad, etc. <p style="text-align: center;">3. Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza el control de calidad de la producción • Reporta fallas y observaciones al Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional • Reporta los problemas laborales de los operadores al Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional y al Director general <p style="text-align: center;">4. Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigila el cumplimiento de los estándares de calidad • Vigila el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en la planta • Ejecuta el control de los inventarios <p style="text-align: center;">5. Investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta las pruebas y experimentos solicitados por el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional con la finalidad de desarrollar nuevas formas de producción, implementar nuevos insumos, nuevas técnicas, etc. mejorando así la producción de la empresa. Reporta los resultados a su jefe inmediato.

<p>Descripción específica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades diarias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa el control de asistencia de los operadores 2. Revisa los niveles de inventario de materias primas 3. Elabora órdenes de compra necesarias y les da seguimiento 4. Revisa el programa de producción y hace los ajustes necesarios para cubrir las cuotas diarias 5. Vigila el desempeño de los operadores, otorga permisos, y les hace observaciones en caso de ser necesario cuidando siempre de no descuadrar el programa ✓ Actividades periódicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza o solicita el mantenimiento de la maquinaria y el equipo de producción 2. Realiza requisiciones programadas de materias primas 3. Realiza el pago de servicios de insumo 4. Realiza reuniones con los operadores a fin de comunicarles los objetivos y el programa de producción de la temporada 5. Asiste a juntas de trabajo con el Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional ✓ Actividades eventuales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a cursos de capacitación y actualización en materia de administración de recursos humanos y técnicos relacionados al giro de nuestra empresa
<p>Especificación del puesto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Mínima: Bachillerato con conocimientos en administración industrial técnica o afin. • Idiomas: Inglés a nivel de comprensión de lectura. 2. Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comprobable de por lo menos 6 meses trabajando en una empresa afin con un puesto de responsabilidades y características similares • Deseable que conozca el proceso de producción de velas de cera y parafina y/o artesanías similares 3. Características personales: <ul style="list-style-type: none"> • Edad: preferentemente menor de 30 años • Nacionalidad: Mexicana • Lealtad: Debe tener entusiasmo por trabajar en esta empresa • Comunicación: Debe tener facilidad para trabajar en equipo • Liderazgo: Debe tener facilidad para motivar al personal a su cargo tanto como para encargar funciones y responsabilizarse junto con su equipo por los resultados obtenidos.

Continúa especificación del puesto...

4. Responsabilidad en trámites:

- De la administración de la producción.
- De la creación y vigilancia de normas de seguridad e higiene en la planta.
- De la optimización de los materiales de trabajo en su departamento.
- De la oportunidad del aviso en las modificaciones presupuestarias que se relacionen con las actividades de su departamento.
- Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento.
- De la realización de las compras con proveedores autorizados.
- Del archivo ordenado de la papelería que ocupa
- Del control de la asistencia y rendimiento de los operadores.
- De la recepción de las compras y del control de calidad de las mismas.
- Del registro y control de calidad de la producción terminada.

Título del Puesto	Operador
Jefe inmediato:	Supervisor de Operaciones
Empleados directamente a sus órdenes:	Ninguno
Empleados a sus órdenes a través de sus colaboradores:	Ninguno
Contactos permanentes internos:	Supervisor de Operaciones Director de Operaciones
Contactos permanentes externos:	Ninguno
Descripción Genérica	Es el encargado de elaborar los productos de la empresa de acuerdo a los planes y programas de producción vigentes
Funciones Básicas	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participa con el Supervisor de Operaciones en la programación del trabajo de la planta cada semana • Informa sobre las existencias de los materiales de insumo • Informa sobre el funcionamiento práctico de la maquinaria y equipo que utiliza la empresa y ofrece sugerencias de alternativa <p>2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene ordenados todos los materiales de insumo • Realiza el control de existencias de acuerdo a lo dispuesto con el Supervisor de Operaciones <p>3. Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora los productos de la empresa empleando todos los medios disponibles <p>4. Control</p> <p>Realiza el control de calidad de los productos que elabora y de los que utiliza en la producción</p>
Descripción específica	<p>✓ Actividades diarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora los productos de las órdenes de producción pendientes <p>✓ Actividades periódicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a juntas de trabajo para actualizarse sobre los objetivos de la empresa, del departamento, para acordar la programación del trabajo en la planta, etc. <p>✓ Actividades eventuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a cursos de capacitación y actualización en técnicas relacionadas a la elaboración de nuestros productos

<p>Especificación del Puesto</p>	<p>1. Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Mínima: Secundaria con cursos de manualidades y/o artesanías preferentemente • Idiomas: Ninguno necesario. <p>2. Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la elaboración de artesanías (Incluye las prácticas en cursos extracurriculares) • Deseable que conozca el proceso de producción de velas de cera y parafina y/o artesanías similares <p>3. Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: preferentemente menor de 30 años • Nacionalidad: Mexicana • Lealtad: Debe tener entusiasmo por trabajar en esta empresa <p>4. Responsabilidad en trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la optimización de los materiales de trabajo en su departamento • Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento • De la calidad de la producción terminada • Del aviso oportuno de problemas relacionados con la producción • De la limpieza de su área de trabajo • Del cuidado de las herramientas que se le asignan • Del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en su puesto de trabajo
----------------------------------	---

Titulo del Puesto	Auxiliar Operativo
Jefe inmediato:	Supervisor de Operaciones
Contactos permanentes internos:	Supervisor de Operaciones Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional
Contactos permanentes externos:	Proveedores
Descripción Genérica	Es el encargado de la ejecución de las compras traslado de mercancías entre la empresa y los proveedores. También auxilia en la salvaguarda y acomodo de las mercancías en el almacén.
Funciones Básicas	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participa con su superior en la planeación del trabajo de la semana • Informa sobre las existencias reales de los materiales de insumo • Informa sobre el status de la ejecución de compras pendientes <p>2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene ordenados todos los materiales de insumo y las mercancías • Mantiene en orden los registros de existencias en almacén. <p>3. Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporta las mercancías compradas, así como las devoluciones correspondientes entre la empresa y los proveedores. • Realiza el acomodo físico de las mercancías en almacén. • Ejecuta el conteo de mercancías y colabora en el llenado de registros de entradas y salidas de almacén. <p>4. Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colabora en la revisión de la calidad de los materiales comprados y/o recogidos de los proveedores y en el llenado de los registros de inconsistencias correspondientes
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades diarias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa sus pendientes de transporte 2. Transporta mercancías 3. Llena formularios de control y reportes 4. Entrega la información requerida 5. Realiza actividades de mensajería ✓ Actividades periódicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a juntas de trabajo 2. Entrega informes requeridos 3. Llena formulario de evaluación 4. Ejecuta la auditoría de inventarios

	<p>✓ Actividades eventuales: 1. Llevar mercancías a las presentaciones de la empresa (ferias comerciales y otros eventos).</p>
<p>Especificación del Puesto</p>	<p>1. Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Mínima: Secundaria. • Conducir automóvil y camionetas. • Idiomas: Ninguno necesario. • Deseable conocimientos de manejo de almacén e inventarios. <p>2. Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducir: Mínimo 3 años. <p>3. Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: preferentemente menor de 30 años • Nacionalidad: Mexicana • Lealtad • Disciplina • Responsabilidad <p>4. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de auto y camionetas en vialidades muy transitadas y con altos niveles de estrés <p>5. Responsabilidad en trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la optimización de los materiales de trabajo en su departamento • Del cumplimiento de los objetivos del ejercicio que se relacionen con las actividades de su departamento • De la calidad en el servicio • De la salvaguarda de los materiales y mercancías de almacén • Del aviso oportuno de problemas relacionados con su área de operación • De la limpieza de su área de trabajo • Del cuidado de las herramientas y equipo que se le asignan • Del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en su puesto de trabajo • Del orden del almacén • De la transmisión de información que se genere en su puesto de trabajo a su superior • Del mantenimiento de buenas relaciones con los proveedores

5.2.2.2. Planeación de necesidades de contratación y capacitación de personal operativo

Se tiene previsto que se integre a la empresa un Auxiliar Operativo en la Fase II del Plan Estratégico de la empresa.

El reclutamiento se realizará tanto interno como externo a la empresa.

Se prevén necesidades de capacitación acerca de manejo de materiales, mercancías, almacén y relaciones públicas. Su satisfacción estará a cargo del Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional.

Parte VI

TECNOLOGÍA Y OPERACIONES

CONTENIDO:

- 6.1. Breve descripción de los procesos operativos básicos
- 6.2. Valoración de tecnología disponible y requerida
- 6.3. Ubicación y servicios
- 6.4. Definición del tamaño óptimo de las instalaciones
- 6.5. Distribución Física

6.1. Breve descripción de los procesos operativos básicos

Se consideran los siguientes procesos operativos básicos en la empresa durante las Fases I y II de la Etapa de consolidación de La Lámpara Azul, los cuales se describen a continuación:

1. Venta de productos de La Lámpara Azul
2. Surtido de pedidos en La Lámpara Azul
3. Generación de nuevos productos en La Lámpara Azul

1. Proceso de Venta de Productos de La Lámpara Azul

Pertenece a: Dirección Comercial y de Finanzas

Etapa	Responsable	Actividad	Formatos
1. Prospección	Vendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la búsqueda de nuevos clientes. 2. Contacta nuevos clientes vía telefónica 3. Concierta citas de venta 4. Acude a citas de venta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de seguimiento de ventas de inicio 2. Formato de cotización de productos
2. Colocación del pedido	Vendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera un pedido para la empresa 2. Pasa el Pedido al asistente administrativo 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Hoja de Pedido (generación)
3. Surtido del pedido	Asistente administrativo, Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional, Auxiliar de Almacén.	<ol style="list-style-type: none"> 1. PROCESO DE SURTIDO DE PEDIDOS 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hoja de Pedido (recepción)
4. Seguimiento y Cobranza	Vendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contacta clientes vía telefónica 2. Asegura la recepción del pedido con el Asistente Administrativo 3. Asegura la transferencia de fondos del cliente a la empresa 4. Realiza visitas de cobranza 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Formato Incidencias y Seguimiento de ventas. 6. Reporte de Cobranza

2. Proceso de Surtido de Pedidos en La Lámpara Azul

Pertenece a: Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional

Etapa	Responsable	Actividad	Formatos
1. Colocación del pedido	Vendedor	1. Entrega la Hoja de pedido al Asistente Administrativo	7. Hoja de Pedido (generación)
2. Surtido del pedido en almacén	Asistente administrativo	1. Recibe el pedido. 2. Revisa inventario de productos de la empresa para asegurar el surtido. 3. Solicita información de existencias al Auxiliar Operativo	8. Hoja de Pedido (recepción)
	Auxiliar Operativo	4. Revisa existencias en almacén y reporta resultados al Asistente Administrativo	9. Formato de Requisición de Compras de Operación (generación)
	Asistente Administrativo	5. En caso de ser necesario, solicita autorización al Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional la compra de mercancías o materiales necesarios para el surtido del pedido.	
	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional	6. Autoriza la compra de materiales y/o mercancías y/o la maquila de órdenes de trabajo y solicita su ejecución al Asistente Administrativo	10. Formato de Requisición de Compras de Operación (autorización y entrega)
	Asistente Administrativo	7. Realiza los pagos necesarios. 8. Solicita la transportación de las compras al Auxiliar Operativo. 9. Genera pedidos a los maquiladores	11. Formato de Requisición de Compras de Operación (Recepción, seguimiento y archivo) 12. Formato de solicitud de Maquila
		5. Asegura la recepción de las mercancías y/o maquila de productos en almacén o de los materiales con el proveedor según sea el caso. 6. Asegura la entrega del pedido al cliente través del servicio de reparto.	13. Formato de requisición de compras de operación 14. Póliza de egresos
		7. Genera el registro correspondiente	15. Reporte de Situación de Pedidos

3. Proceso de Generación de Nuevos Productos en La Lámpara Azul

Pertenece a: Dirección de Operaciones y Desarrollo Organizacional

Etapa	Responsable	Actividad	Formatos		
1. Conceptualización del producto	Vendedor	1. Entrega información de requerimientos especiales de los clientes al Asistente Administrativo	1. Formato de Incidencias y Seguimiento de Ventas (Remisión de copia)		
	Asistente Administrativo	2. Recibe información y reporta al Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional	2. Formato de Incidencias y Seguimiento de Ventas (Recepción de Copia)		
	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional	3. Recibe el reporte, analiza y conceptualiza el nuevo producto.	3. Reporte de Requerimientos de Nuevos Productos (Generación)		
		4. Realiza las pruebas técnicas del producto			
		5. Otorga el Vo.Bo. al producto.			
		6. Solicita el Análisis de Viabilidad del Negocio al Director Comercial Y de Finanzas	4. Solicitud de Viabilidad de Producto (generación)		
2. Análisis del negocio y Desarrollo del Producto	Director Comercial y de Finanzas	1. Recibe la Solicitud de Viabilidad.	5. Solicitud de Viabilidad de Producto (recepción)		
		2. Realiza el análisis correspondiente.	6. Solicitud de Viabilidad de Producto (Validación y entrega)		
		3. Reporta resultados al Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional.			
3. Formalización del Producto	Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional	4. Revisa, evalúa y realiza las adecuaciones al producto reportadas por el Director Comercial y de Finanzas	7. Formato de Requisición de Compras de Operación (autorización y entrega)		
		5. Asigna nombre y clave a los productos Nuevos			
		6. Elabora el análisis de producción primaria			
		7. Solicita al Asistente Administrativo el registro de productos nuevos en el Catálogo de Productos y la elaboración de muestras para venta			
		8. Solicita al Asistente Administrativo se informe al personal de la empresa sobre los nuevos productos			
		9. Genera el registro correspondiente		8. Catálogo de Productos de La Lámpara Azul	
		Asistente Administrativo			

		10. Genera una circular informando a los integrantes de la empresa de la existencia de nuevos productos.	
--	--	--	--

6.2. Valoración de tecnología disponible y requerida

Los planes de la empresa para el período que comprende este estudio no requieren más que tecnología doméstica para la elaboración de muestras para venta y/o producción.

Esta tecnología implica:

- ✓ Moldes varios
- ✓ Tanque de gas e instalación
- ✓ Instalación básica de agua y drenaje
- ✓ Estufa industrial básica
- ✓ Tina de enfriamiento

6.2.1. Manejo de Inventarios

La Lámpara Azul maneja actualmente gran cantidad de materiales directos e indirectos. La empresa clasifica sus cuentas de inventario en un sistema básico ABC por su costo y rotación, y ha determinado lo siguiente:

1. Las cuentas de materiales de mayor importancia son las siguientes:

- a) Parafina malasia
- b) Parafina americana
- c) Parafina P-220
- d) Parafina china
- e) Parafina moldeable
- f) Envases para veladora

- g) Desmoldante en spray base silicón
- h) Pabilos de varios calibres
- i) Portapabilos
- j) Cajas de cartón para empacar
- k) Cintas y cordones para empaque

2. Las cuentas de inventario medianamente importantes son:

- a) Bases para velas
- b) Ácido esteárico
- c) Perlas microcristalinas
- d) Parafina en gel
- e) Parafina utilizada
- f) Cera de abeja

3. Las cuentas menos importantes en los inventarios son:

- a) Follajes
- b) Mecahilos de colores
- c) Semillas
- d) Periódico
- e) Pepel para envolver
- f) Bolsas de celofán
- g) Bolsas de papel
- h) Listón curling
- i) Colorantes
- j) Palitos de madera
- k) Frutas artificiales
- l) Frutas deshidratadas
- m) Aplicaciones de cerámica, vidrio o resina
- n) Listones decorativos especiales
- o) Brillantinas
- p) Silicón
- q) Pegamentos

Tipo de Almacenamiento Físico

La Lámpara Azul maneja un tipo de almacenamiento fijo por tipo de producto-proceso.

Asimismo, la forma física de acomodar los inventarios es de acuerdo al área de utilización y a su fin determinado. Por ejemplo: Los materiales directos para la elaboración de las velas se acomodan cerca de la fuente de calor y por orden alfabético; los productos que se utilizan en la decoración se almacenan en un lugar apartado en el área e decoración, etc.

Existencia de stock

Se considera la existencia de stock en productos comprados y maquilados promedio del 5% del costo de lo vendido presupuestado.

En cuanto a materiales se considera un stock promedio del 10% de la compra promedio mensual.

Sistema de Control de Inventarios

Se utiliza un sistema de ciclo fijo-cantidad variable debido a la flexibilidad de los pedidos que puede tener la empresa, de esta forma, se varía el tamaño de los lotes sin rebasar el mínimo dependiendo de la demanda.

El sistema de control de inventarios está en proceso de formalización.

6.2.2. Selección de equipamiento de la empresa

Actualmente la empresa cuenta con inventarios vigentes de equipamiento y materiales mencionados en los numerales anteriores que se conservarán durante el transcurso de las Fases I y II de la etapa de consolidación a la que se refiere el presente trabajo.

A finales de la Fase I se realizará la evaluación y selección de maquinaria semiautomática para su adquisición en la Fase II de la etapa citada. Con ello se consolida la función de producción en la empresa.

Selección de proveedores

Estudio de Suministros

El nivel de ventas proyectado para el alcance del presente trabajo no justifica necesidades de importación de maquinaria o equipo.

La Lámpara Azul cuenta actualmente con los siguientes proveedores en el D.F.:

Proveedor	Producto
Pabilos Comerciales Mexicanos S.A. de C.V.	Pabilos, mechas y portapabilos.
Parafinas y Ceras Especiales	Parafinas, aditivos, moldes, pigmentos, esencias, cristales, flores y frutas deshidratadas.
Distribuidora de Parafinas La Guadalupana S.A. de C.V.	Parafinas, colorantes, aditivos, potencializadores, esencias aromáticas, moldes, etc.
Vidriera La Fama de Monterrey	Bases y envases de vidrio.
Mercados populares y establecimientos formales de la Zona Comercial de La Merced	Herramientas, moldes y materiales indirectos de fabricación.

Proveedor	Producto
Tiendas de decoración en la colonia Centro y en la delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal (concretamente entre las calles de Cobre, San Andrés de la Sierra y Calzada de Guadalupe)	Moldes, bases y envases de vidrio, materiales de decoración e indirectos de fabricación.
Daniel Toledo	Maquila de productos
Luz y Fuerza del Centro	Suministro de energía eléctrica
Teléfonos de México	Servicio de Telefonía Fija
Telefónica Movistar	Servicio de Telefonía Móvil

A finales de la Fase I se evaluará la contratación de una empresa de radiocomunicación con la finalidad de hacer más eficiente la comunicación entre los integrantes de la empresa y minimizar los costos de operación con la estructura organizacional planeada para la Fase II en adelante.

6.3. Ubicación y servicios

6.3.1. Ubicación actual

La ubicación de la empresa actualmente es:

Calle Sta. Ma. La Ribera # 10 Loc. M Col. Sta. Ma. La Ribera
Delegación Cuauhtémoc. México, D.F.

6.3.2. Valoración de criterios y justificación de la ubicación

Clasificación de los criterios de ubicación

Cuantitativos:

1. Los precios del terreno y de construcción se ajustan al presupuesto de la empresa.
2. El costo de transporte es accesible.
3. La cercanía de vías rápidas facilita el transporte.
4. Las fuentes de suministro se encuentran disponibles.
5. El equipo de transporte (tipo pick-up con caseta) es fácilmente manejable en esa área.
6. El mercado de mano de obra tiene buena demanda en el área, incluso para la elaboración artística de las velas y los factores culturales de esas personas no son factores negativos en el área.
7. Las fuentes de abastecimiento energético siempre están disponibles (electricidad y gas).
8. El abastecimiento de agua es suficiente para las operaciones en las Fases proyectadas. Probablemente para la Fase III se realice la adquisición de una cisterna externa que asegure el suministro de agua a la maquinaria proyectada.

Cualitativos:

1. El clima es adecuado por las condiciones de humedad y calor.
2. Las políticas gubernamentales permiten el giro en el área.

Servicios

La zona cuenta con todos los servicios requeridos a saber:

- ✓ Luz
- ✓ Agua
- ✓ Distribución regular de gas
- ✓ Viáticos (Toda clase de servicios alimentarios necesarios)
- ✓ Mucho comercio alrededor

Comunicaciones

El local con el que cuenta actualmente la empresa cuenta con los siguientes servicios:

- ✓ Teléfono. Se prevé la instalación de una línea telefónica en la Fase II.
- ✓ Transporte terrestre local. El local tiene acceso fácil a todas las vías de transporte terrestre, ya que particularmente tiene a la mano:
 - Eje 1 norte. Que conecta a la empresa con los mercados populares de "La Merced", Tepito y la zona centro de la Ciudad de México; así como con el Aeropuerto de la Ciudad.
 - Av. De los Insurgentes. Vía rápida que conecta a la empresa con la zona sur y norte de la Ciudad de México.
 - Circuito Interior. Vía rápida que conecta a la empresa con la zona sur y oriente de la Ciudad de México.

Mano de Obra.

- ✓ El perfil de las personas que cubren los puestos de *operador* en el taller coincide con el perfil de los obreros en muchas de las empresas que se encuentran en esta Zona.
- ✓ La oferta laboral de la fuerza de ventas también es suficiente en la localidad donde se ubica el local de operaciones.
- ✓ El local de operaciones está sumamente cerca del domicilio privado de la Fundadora de la misma, que es en donde se realizan las actividades de oficina en la Fase I. Por ello se facilita el control de operaciones y se minimizan los costos de administración.

Mercado.

El local de operaciones es accesible para clientes y proveedores. El local de operaciones es accesible para clientes y proveedores hasta la fase II. Es posible que para mediados o finales de la fase III se requiera el cambio de instalaciones a un lugar más amplio y accesible para cargas de mayor volumen.

6.4. Definición del tamaño óptimo del local

En el cuadro siguiente se estiman las necesidades de espacio para las operaciones proyectadas en las Fases I y II contempladas en este proyecto.

Concepto	Espacio ocupado por unidad (m ²)	Cantidad estimada de unidades	Total ocupación (m ²)
Espacio de materia prima	0.8	30	24
Espacio para mercancía	0.5	45	22.5
Espacio para material de empaque y embalaje	4	1	4
Espacio para oficina	12	1	12
Espacio para recepción y entrega de materiales	6	1	6
Area para desarrollo y prueba de productos	6	1	6
Espacio para vidrio	0.5	10	5
Espacio para empaque y embalaje	8	1	8
Area de paso aprox.	29	1	29
Total de espacio			116.5

6.5. Distribución física del taller

Tamaño y distribución del local de operaciones¹.

El local de operaciones tiene un área de 118.3m² sobre un área de 73.6m² los cuales están divididos en 73.6 m² en la planta baja y 44.7m² en la planta alta.

Durante las Fases I y II la Planta Baja será utilizada como almacén de materiales y mercancías y taller de diseño y prueba de productos, y la Planta Alta como oficina en la Fase II.

Se prevé que para finales de la Fase III se requiera la renta de un local para oficina a fin de liberar espacio para ejecutar la función de producción.

¹ Obsérvese distribución del local de operaciones proyectado para las Fases I y II de la Etapa de Consolidación de La Lámpara Azul en el Apéndice 8 del Apartado de Anexos del presente trabajo.

Parte VII

FINANZAS

CONTENIDO:

- 7.1 Inversión Requerida
- 7.2 Fuentes de financiamiento
- 7.3 Capacidad de endeudamiento
- 7.4 Evaluación del costo del financiamiento
- 7.5 Cálculo del riesgo del proyecto
- 7.6 Estrategia Financiera

7.1. Inversión requerida

La política de austeridad a corto plazo de la empresa se resume en el siguiente código:

1. **No comprar lo que se puede rentar**
2. **No rentar lo que se puede pedir prestado**
3. **No pedir prestado lo que se puede tomar regalado**
4. **No tomar regalado lo que se puede tomar con un beneficio extra**
5. **Llegar lo más lejos posible en cuanto a estas reglas respetando siempre una decisión de mayor beneficio que costo.**

Por ello, algunos de los renglones que se enlistan como activos no se consideran en las cuentas. De hecho, solamente se evalúan las cuentas que representan un valor monetario para la empresa.

7.1.1. Determinación de inversión en activos fijos

Para los fines de la empresa y considerando el tipo de operaciones que realizará en sus Fases I y II, los activos fijos son:

1. Moldes para velas
2. Mobiliario, equipo y herramientas del local
3. Equipo de cómputo
4. Automóvil
5. Muebles para exposiciones

7.1.1.1. Situación actual

Actualmente la empresa cuenta con equipo de oficina, computadoras, teléfono, automóvil, mobiliario, herramientas y material para la realización de muestras de producto y desarrollar nuevos diseños.

No obstante, se prevén inversiones en moldes para maquiladores desde la Fase I.

La estimación de costos en estos moldes se incluye en la cuenta *“Inventario Inicial y Final de Productos Maquilados”*.

7.1.1.2. Determinación de necesidades

La empresa prevé las siguientes necesidades de inversión para el inicio de la Fase I.

Se ha determinado que hasta el tercer mes la empresa comenzará a recuperar inversión. Por ello, se calcula la inversión requerida para la operación de los primeros tres meses e operación.

INVERSIÓN REQUERIDA EN FASE I: INICIAL

CONCEPTO	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA
Stock de productos terminados	\$ 4,500.00
Presupuesto para Gastos de Operación ¹	\$ 25,500.00
Publicidad (Tarjetas de presentación, catálogo y folletos)	\$ 2,000.00
Muestras y materiales para diseño de nuevos productos	\$ 1,000.00
Papelería y Varios	\$ 2,500.00
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA	\$ 35,500.00

La inversión requerida para la Fase II se calculará a partir del mes 5 de la Fase I, considerando que para este entonces ya se tendrá una panorámica más completa y real de las necesidades de inversión para las fases subsecuentes.

7.1.1.3. Calendario de inversión y metodología

Se espera una inversión inicial del 100% de las necesidades al inicio de la Fase I, a través de un financiamiento del 80% de las necesidades de inversión, otorgado por un programa gubernamental de impulso a la comunidad emprendedora. El resto será proporcionado por la fundadora y actual directora de la empresa.

Asimismo, el plan de reinversión de utilidades obtenidas durante esta Fase I puede observarse en el desarrollo de escenarios financieros presentado en la Parte I del presente trabajo.

¹ Incluye gastos de administración. Calculada bajo la base de gastos fijos de los primeros tres meses presentada en la tabla de escenarios financieros en la Parte I del presente trabajo.

No obstante que el cálculo de cifras exactas quede pendiente hasta la conclusión de los planes al nivel antes señalado, se prevé que la inversión requerida para la Fase II contemple las siguientes fuentes de financiamiento:

1. Reinversión del 100% de las utilidades disponibles de la Fase I
2. Financiamiento con recursos propios (Ahorros de la Fundadora)
3. Solicitud de un financiamiento complementario (en caso de ser requerido).

7.1.2. Determinación de inversión en capital de trabajo

INVERSIÓN REQUERIDA EN FASE I: INICIAL

CAPITAL DE TRABAJO	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA
Stock de productos terminados	\$ 4,500.00
Muestras y materiales para diseño de nuevos productos	\$ 1,000.00
Mano de Obra Operativa	\$ 6,000.00
Mano de Obra Administrativa	\$ 10,500.00
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 22,000.00

7.1.2.1. Situación actual

La empresa cuenta actualmente con el capital de trabajo suficiente para iniciar las operaciones del primer mes. Sin embargo requiere la implementación del financiamiento programado para asegurar la continuidad de las operaciones por los siguientes 2 meses.

7.1.2.2. Determinación de necesidades

Para la Fase II, el capital de trabajo será financiado, como se mencionó, con las utilidades proyectadas, las cuales se estiman en **\$ 76,268.00. (Setenta y seis mil doscientos sesenta y ocho pesos 0/100 m.n.) para reinversión al 100%**, así como con financiamiento interno y externo según se determine en el plan que se desarrolle como ya se mencionó a partir del mes 5 de la Fase I.

7.1.2.3. Calendario de inversión y metodología

Gracias a la elaboración de este trabajo y a las conclusiones parciales que se han obtenido con él, la empresa se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración financiera y organizacional que se planea finalizará el próximo mes de julio de 2008. Por ello, la empresa iniciará el cumplimiento de este plan financiero a partir del próximo día primero del mencionado mes.

7.1.3. Estimación de costos y presupuestos de operación²

7.1.3.1. Entradas de dinero

Se prevén los siguientes ingresos acumulados por fases:

² Nota: Todos estos estimados provienen de la presupuestación propuesta en las tablas de escenarios financieros presentadas en la Parte I del presente trabajo.

Fase I:

1. El importe que asegura la inversión inicial completa por 3 meses.
2. Ventas proyectadas

Fase II:

1. Utilidad reinvertida de Fase I.
2. Ventas proyectadas

Fase III:

1. Utilidad reinvertida de Fase II
2. Ventas proyectadas

FASE I	IMPORTE
INVERSIÓN INICIAL	\$35,500.00
VENTAS PROYECTADAS	\$241,280.00
TOTAL INGRESO PROYECTADO INICIO FASE I	\$276,780.00

FASE II	IMPORTE
UTILIDAD FASE I (ING. INIC.)	\$76,268.00
VENTAS PROYECTADAS	\$432,500.00
TOTAL INGRESO PROYECTADO INICIO FASE II	\$508,768.00

FASE III	IMPORTE
UTILIDAD FASE II (ING. INIC.)	\$101,493.00
VENTAS PROYECTADAS	\$758,000.00
TOTAL INGRESO PROYECTADO INICIO FASE III	\$859,493.00

7.1.3.2. Salidas de dinero

Se tienen proyectados los siguientes egresos de operación de la empresa:

FASE I	IMPORTE
GASTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN	\$96,512.00
GASTOS FIJOS DE OPERACIÓN	\$94,000.00
STOCK DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$4,500.00
MATERIAL PARA PRODUCTOS NUEVOS	\$1,000.00
PUBLICIDAD	\$2,000.00

PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA	\$2,500.00
TOTAL EGRESOS FASE I	\$200,512.00

FASE II	IMPORTE
GASTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN	\$173,000.00
GASTOS FIJOS DE OPERACIÓN	\$199,500.00
GASTOS DE VENTA	\$30,275.00
INVERSIONES DE EXPANSIÓN	\$4,500.00
TOTAL EGRESOS FASE II	\$407,275.00

FASE III	IMPORTE
GASTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN	\$368,000.00
GASTOS FIJOS DE OPERACIÓN	\$283,000.00
GASTOS DE VENTA	\$53,060.00
INVERSIONES DE EXPANSIÓN	\$4,000.00
TOTAL EGRESOS FASE III	\$708,060.00

7.1.3.3. Saldos

El flujo de efectivo por fase queda como sigue:

FASE I	IMPORTE
INGRESOS PROYECTADOS	\$276,780.00
EGRESOS PROYECTADOS	\$200,512.00
SALDO EFECTIVO DE OPERACIÓN PROYECTADA FASE I	\$76,268.00

FASE II	IMPORTE
INGRESOS PROYECTADOS	\$508,768.00
EGRESOS PROYECTADOS	\$407,275.00
SALDO EFECTIVO DE OPERACIÓN PROYECTADA FASE II	\$101,493.00

FASE III	IMPORTE
INGRESOS PROYECTADOS	\$859,493.00
EGRESOS PROYECTADOS	\$708,060.00
SALDO EFECTIVO DE OPERACIÓN PROYECTADA FASE III	\$151,433.00

7.1.4. Análisis del punto de equilibrio

PVU	=	Precio de venta unitario
PIEZAS	=	Piezas por vender
CVU	=	Costo variable por unidad
GFIJO	=	Gastos Fijos

Utilidad = Ventas - Costos Variables - Gastos Fijos

Si se considera que: Ventas = Precio de venta unitario x Piezas a vender = PVU x PIEZAS,

Costos variables = Costo variable por unidad x Piezas a vender = CVU x PIEZAS

Gastos Fijos = GFIJO = importe determinado

Entonces, Utilidad = (PVU x PIEZAS) - (CVU x PIEZAS) - GFIJO

Por otra parte, el Punto de Equilibrio se da cuando la utilidad es igual a cero, por lo que:

$(PVU \times PIEZAS) - (CVU \times PIEZAS) - GFIJO = 0,$

Agrupando... $PIEZAS \times (PVU - CVU) = GFIJO$

Por lo tanto, el número de piezas a vender requeridas para estar en equilibrio es:

$PIEZAS = GFIJO / (PVU - CVU)$

PARA LA FASE I INICIAL:

GFIJO = \$ 8,500, PVU = Precio unitario del producto = \$ 3.77

CVU = Costo unitario del producto + Costo unitario del empaque = 1.73 + 0.03 = \$ 1.76

$PIEZAS = (8,500) / (3.77 - 1.76) = 8,500 / 2.01 = 4,228$ Piezas, el cual se prevé que se alcance entre los meses 2 y 3 de esta fase.

Cabe mencionar que a partir de que se genere utilidad se considera un incremento programado de los gastos fijos y el punto de equilibrio cambiará a:

$PIEZAS = (18,400^3) / (3.77 - 1.76) = 18,400 / 2.01 = 9,154$ Piezas, el cual se prevé que se alcance entre los meses 5 y 6 de esta fase.

Cabe mencionar que se trata de una estimación promedio entre los meses ya que se prevén varios incrementos consecutivos de los gastos fijos en este período.

PARA LA FASE II CRECIMIENTO:

GFIJO = \$ 34,500, PVU = Precio unitario del producto = \$ 5.00

³ Resultado del promedio de gasto fijo a partir de la generación de utilidades.

CVU = Costo unitario del producto + Costo unitario del empaque +
Comisión de ventas por unidad + Costo del servicio de reparto = 1.80 + 0.03
+ 0.4 + 0.2 = \$ 2.43

PIEZAS = (34,500) / (5.00 -2.43) = 34,500 / 2.57 = **13,424 Piezas, el cual se estaría logrando desde el primer mes.**

A partir del cuarto mes de esta fase se prevé un nuevo incremento en los gastos fijos y en el quinto mes otro, de manera que:

PIEZAS = (47,000⁴) / (5.00 -2.43) = 47,000 / 2.57 = **18,287 Piezas, el cual se prevé que se alcance entre los meses 4 y 5 de esta fase, que es el período en que se realiza el nuevo incremento programado al gasto.**

PARA LA FASE III EXPLORACIÓN:

GFUJO = \$ 56,200⁵, PVU = Precio unitario del producto = \$ 5.80

CVU = Costo unitario del producto + Costo unitario del empaque +
Comisión de ventas por unidad + Costo del servicio de reparto = 2.10 + 0.03
+ 0.4 + 0.2 = \$ 2.73

PIEZAS = (56,200) / (5.80 -2.73) = 56,200 / 3.07 = **18,306 Piezas, el cual se estaría logrando desde la fase II.**

7.1.4.1. Costos unitarios

Se considera un sistema de costo promedio.

⁴ Cantidad que resulta del promedio de los importes de los gastos fijos programados para el mes 4 y 5 de la fase II detallada en la Parte I del presente trabajo.

⁵ Resultado del promedio de los gastos fijos de los meses que comprenden el período, ya que se prevé \$53,000 para el primer mes y todos los demás \$57,000.

Los Costos unitarios se han estimado en 2 clases de productos:

1. El costo promedio de los productos de comercialización es: \$1.27
2. El costo promedio de los productos de producción es:\$2.00

Sobre esta base se realizan todos los cálculos⁶.

7.1.5.Evaluación financiera

7.1.5.1. Estado de Resultados Proforma

Se puede apreciar el Estado de Resultados Proforma general para el Proyecto en la siguiente página.

7.1.5.2. Tasa interna de rendimiento

La inversión inicial del proyecto se recuperará al décimo mes de vida del proyecto. Esto se puede observar en las hojas de escenarios financieros presentadas en la Parte I del presente trabajo.

Para este dato corresponde una TIR del %.

⁶ Ver Apéndice 9 del Apartado de Anexos: *Determinación del Costo Unitario de los productos de La Lámpara Azul*

LA LAMPARA AZUL

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Pesos m.n.

	\$	\$	%	%
VENTAS NETAS		1,431,430		100.0%
+ Ventas brutas	1,431,780		100.0%	
- Bonific, devol y rebaj, s/ventas	350		0.0%	
- COMPRAS DE PRODUCCIÓN		583,512		40.8%
= UTILIDAD BRUTA		847,918		59.2%
- GASTOS DE VENTAS		170,735		11.9%
+ Sueldo y comision vendedores	163,335		11.4%	
+ Publicidad y promoción	2,000		0.1%	
+ Teléfono para ventas	5,400		0.4%	
- GASTOS DE DISEÑO		2,000		0.1%
+ Material y utencilios	1,000		0.1%	
+ Compra de muestras	1,000		0.1%	
- GASTOS DE OPERACIÓN		165,500		11.6%
+ Sueldo personal operativo	92,500		6.5%	
+ Servicio de reparto a clientes	21,000		1.5%	
+ Renta del almacén	36,000		2.5%	
+ Luz del almacén	5,400		0.4%	
+ Mantenimiento del almacén	1,800		0.1%	
+ Utencilios p/la operación	1,800		0.1%	
+ Gasolina y mant. auto p/compras y reparto	7,000		0.5%	
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		354,900		24.8%
+ Sueldo dirección	260,000		18.2%	
+ Sueldo personal administrativo	77,000		5.4%	
+ Teléfonos fijos y móviles	5,400		0.4%	
+ Papelería y artículos de oficina	2,500		0.2%	
+ Varios	10,000		0.7%	
- TOTAL GASTOS		693,135		48.4%
= UTILIDAD DE OPERACIÓN		154,783		10.8%
- OTROS GASTOS Y PRODUCTOS		3,350		0.2%
+ Cargos y comisiones bancarias				
- Intereses ganados				
+ Otros gastos no propios de la operación	3,400		0.2%	
- Ingresos por subproductos o activos				
= UTILIDAD NETA antes de impuestos		151,433		10.6%

7.1.5.3. Rendimiento sobre la inversión

Este valor se calcula para cada Fase programada.

1. Se tiene un estimado en activos totales de aproximadamente \$583,512.00
2. Si la utilidad antes de impuestos es de: \$151,433.00, entonces...
3. El rendimiento de la inversión es de 25.95% a los 18 meses, es decir, 17.3% anual.

7.2. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento que espera tener la empresa son internas a través de las aportaciones de los ahorros de la Fundadora y externas a través de un financiamiento externo a fondo perdido.

7.3. Cálculo de riesgo del proyecto

7.3.1. Análisis de riesgo financiero

La empresa actualmente solo trabaja con financiamiento interno a través de aportaciones de la Fundadora. Para este proyecto se requiere la participación financiera externa de un financiamiento que como ya se comentó, se planea provenga de un programa de apoyo del gobierno a fondo perdido. Por lo tanto, el único pero muy importante riesgo que se corre es el de no lograr conseguir el financiamiento requerido.

7.3.2. Análisis de riesgos de mercado

Los riesgos de mercado a los que se enfrenta la empresa son:

- ✓ Guerras.
- ✓ Problemas macroeconómicos que generen altas tasas inflacionarias.
- ✓ Que se invente un producto que supla por completo a las velas.

7.3.3. Análisis de riesgos operacionales

Los riesgos operacionales a los que potencialmente se enfrenta La Lámpara Azul son:

- ✓ Escasez y/o extinción de los mantos petrolíferos que disparen los costos de materiales.
- ✓ Que ocurra un desastre natural en la localidad.
- ✓ Que se prohíba la producción de velas en el país.
- ✓ Que se deje de producir y /o importar la parafina.

Parte VIII

ASUNTOS LEGALES

CONTENIDO:

8

9

1

0

11

12

13

14

15

8.1. Registros necesarios para la operación de la empresa

8.2. Obligaciones Fiscales

8.1. Registros necesarios para la operación de la empresa

Los registros con los que debe cumplir la empresa son:

1. Registro Federal de Contribuyentes

Este registro se abre ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En este caso la empresa tiene el alta en Hacienda con la forma fiscal de Persona Física con Actividad Empresarial en Régimen Intermedio.

2. Aviso de Apertura.

Es un registro que se hace ante el Gobierno del Distrito Federal en la Ventanilla Única de Gestión en la Delegación Política correspondiente que en este caso es Cuauhtémoc.

3. Cédula de Microempresa y Actividad Artesanal.

Trámite que permite a las empresas propiedad de personas físicas o morales, obtener una cédula que los acredita como empresas microindustriales o artesanales. Con ello pueden obtener beneficios como son:

- Menores requisitos en el caso de trámites en materia ambiental.
- Descuento de hasta un 45% en el costo para obtener el código de barras para sus productos.
- Acceso a programas de fomento económico dirigidos a las micro empresas.

Para obtener dicha Cédula se deberá presentar ante la Ventanilla Única de Gestión Empresarial ubicada en la CANACINTRA, los siguientes documentos:

- Formulario Único para la Obtención de la Cédula de Microindustria o de la Actividad Artesanal, en el cual se manifiesta el monto de ventas anuales así como el número de empleados con que se cuenta.
- Acta de nacimiento si el empresario es persona física o acta constitutiva si es persona moral.
- Croquis de las instalaciones productivas.
- Certificado de zonificación de uso del suelo específico, Certificado de zonificación para usos del suelo permitidos o Certificado de acreditación de uso del suelo por derechos adquiridos.

Este trámite es gratuito, el plazo de respuesta es de tres días hábiles y tiene una vigencia de tres años, por lo que quince días antes del término de la misma deberá ser presentada la solicitud para obtener el refrendo correspondiente ante la Ventanilla antes mencionada.

4. Certificado de Zonificación de Uso de Suelo Específico.

Adicionalmente y con el propósito de evitar que la empresa inicie operaciones en un local en el que el desarrollo de su actividad se encuentre prohibido, conforme a la normatividad que establece los usos del suelo, se recomienda tramitar con anterioridad el Certificado de Zonificación de Uso del Suelo Específico.

Se tramita en la Ventanilla Única de Gestión.

8.2. Obligaciones fiscales

La empresa, de acuerdo al tipo de alta que tiene en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es sujeto de las siguientes obligaciones fiscales:

- ✓ Impuesto al Activo
- ✓ Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Impuesto Sobre la Renta

El volumen de ventas proyectado indica que para el segundo año de operaciones a partir de la ejecución de las recomendaciones y observaciones contenidas en el presente trabajo se deberá contar en la empresa con un sistema electrónico de registro de operaciones SAT.

Parte IX

IMPACTO AMBIENTAL

CONTENIDO:

- 1.1. Clasificación y descripción de consumos de materiales y desechos industriales y su trata actual
- 1.2. Política de la Trata de Desechos Industriales en La Lámpara Azul

9.1. Clasificación y descripción de consumos de materiales y desechos industriales y su trato actual

Los desechos en La Lámpara Azul, para fines de sus operaciones se clasifican como sigue:

Reciclables	No reciclables
✓ Botellas de vidrio	✓ Orgánicos
✓ Papel, cartón y similares	✓ Rebabas de parafina
✓ Plásticos	✓ Basura como tierra y polvo
✓ Agua	

Todos ellos surgen de las operaciones de la empresa, especialmente los reciclables, ya que no se trabaja con materiales orgánicos. Los desechos no reciclables como las rebabas de parafina son ocasionales y poco significativos, sobre todo en las Fases I y II, en las que la empresa proyecta una función de producción relativamente de bajo volumen.

El agua es el recurso que más se recicla en la empresa ya que se utiliza como refrigerante en la elaboración de las velas.

La empresa tiene la política de protección del ambiente en toda su operación y utiliza material reciclado en todos sus procesos de operación.

Los materiales que no se reciclan dentro de la empresa y que están clasificados como "*Reciclables*" son separados en contenedores especiales y llevados a centros de acopio de materiales reciclables según sea el caso.

9.2. Política de la trato de desechos industriales en LLA

Se mantendrá la política de mínimo impacto ambiental que hasta ahora se ha venido manejando.

Se prevé la realización de un estudio de trata de desechos industriales a finales de la Fase II para minimizar el impacto de la función de producción a partir de la Fase III.

Parte X

RESPONSABILIDAD

SOCIAL

Y

PROYECTOS ESPECIALES

CONTENIDO:

1.1 Planeación del impacto social y
económico en la comunidad

10.1. Planeación del impacto social y económico en la comunidad

La lámpara Azul es una empresa con un alto sentido de responsabilidad social.

Dentro de su concepción está considerada como un medio económico para brindar apoyo a los siguientes grupos sociales:

1. Niños mexicanos
2. Madres solteras
3. Comunidades indígenas

1. Niños Mexicanos

Este grupo se considera en la filosofía de la empresa como el grupo primordial que requiere apoyo cualquiera que sea su condición. Sin embargo, dado que el nicho es demasiado extenso para las capacidades de esta empresa, las formas en que se participará son:

- A través de donaciones a instituciones dedicadas al cuidado infantil como el DIF-DF.
- A través del Programa de Apoyo al Desarrollo Infantil y de las Mujeres (PADIM). Este programa interno de la empresa está en gestación y se planea que comience a operar partir de la Fase III de la Etapa de Consolidación de esta empresa. En él se contempla la contratación de madres solteras y la asignación de recursos especiales para financiar parcialmente la educación y el cuidado infantil de sus hijos menores de 10 años.

En la ejecución de este programa, la empresa también se involucrará en el desarrollo psicológico de los niños a través de:

- Facilitar asesoría eventual para los trabajadores de la empresa acerca de la educación de los niños a través de asesores particulares capacitados
- La organización de eventos privados, como talleres y actividades didácticas que fomenten la integración familiar
- La prestación del servicio de guarderías. La empresa desarrollará un plan para facilitar a sus trabajadoras la prestación del servicio de guardería para sus hijos menores de 5 años a través de prestadores de servicios sociales seleccionados por la empresa o, en su defecto, la subcontratación de un servicio externo cercano a la empresa.

Conforme la empresa crezca, se buscarán nuevas formas de participación y apoyo para este sector.

2. Madres solteras.

La Lámpara Azul reconoce el potencial de las mujeres mexicanas y, particularmente, la Fundadora conoce la dificultad de las mujeres para superarse y crecer personal, profesional y económicamente después de ser madres y más aún, siendo jefes de familia.

Por ello, el Programa de Apoyo al Desarrollo Infantil y de las Mujeres contempla lo siguiente:

- Política de contratación preferente de madres solteras en todos los puestos.
- Apoyo económico (Programa de becas) para el desarrollo de estudios escolares.
- Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales para certificar a las trabajadoras y trabajadores de la empresa.
- Política de permisos especiales a madres con hijos menores de 10 años.

3. Comunidades indígenas.

En la Fase IV de esta etapa de Consolidación de La Lámpara Azul, se planea el arranque del Programa de Apoyo a las Comunidades Indígenas (PACI) que contempla básicamente lo siguiente:

- Ubicación de talleres y/o plantas productivas en comunidades indígenas.
- Adiestramiento, Capacitación y Certificación de Personas pertenecientes a comunidades indígenas determinadas
- Creación de productos basados en la riqueza de las culturas indígenas participantes incluyéndolos como coautores formales de nuevos productos o líneas de productos con una participación de los derechos de los mismos. Esto permite:
 - Creación de productos originales para la empresa
 - Integración de Comunidades indígenas a la vida productiva del país

- Fomento y conocimiento de las culturas indígenas a través de proyectos productivos.

Estos programas significan para la empresa el lado no lucrativo de su razón de ser, y para la Fundadora, una fuerte motivación para lograr que La Lámpara Azul conquiste sus metas planeadas.

Parte XI

CONCLUSIONES

La Lámpara Azul ha pasado por momentos difíciles desde su concepción, pero, como muchas, es una empresa noble que merece una oportunidad para existir y crecer. Este trabajo representa un salto para la entidad, una salida viable y estructurada para pasar de una “empresa casera” a una Entidad Económica Autosustentable.

Todos los proyectos empresariales son imperfectos y, ciertamente, ninguno garantiza el triunfo absoluto de una empresa. Sin embargo, los principales motivos que puede tener un emprendedor para hacer un plan como el que presenta este trabajo son:

1. Obtener una guía estructurada para la dirección de sus empresas.
2. Generar estrategias creativas para elevar el propio nivel empresarial y el de su empresa.
3. Encontrar motivos no lucrativos para hacer que la empresa subsista.
4. Encontrar sus propios puntos débiles como emprendedor y como ser humano, y desarrollar estrategias para superarlos.
5. Dejar un legado a los demás emprendedores que sirva de ejemplo para el desarrollo de nuevas empresas y proyectos.
6. Fomentar la cultura empresarial del desarrollo de proyectos sustentables y de responsabilidad social.

Hoy me considero una afortunada testigo de que las empresas son una fuente maravillosa de creación de valor en la sociedad y en el ser humano. Y de que sí, como dicen las lenguas populares: *Lo que bien vale cuesta trabajo*, siempre vale la pena crear una empresa.

Parte XII

RECOMENDACIONES

En la realización del presente trabajo se encontraron diversas anomalías en la concepción, organización e incluso la dirección de la empresa que fueron modificadas paulatinamente como condición para continuar con la realización del trabajo y cumplir el objetivo de consolidar a La Lámpara Azul como una empresa formal. Estas modificaciones se explican en el presente apartado.

N°	Localización de Apartado	Movimiento	Resultado
	Parte I	Definición de un plan estratégico para el desarrollo de La Lámpara Azul.	<ul style="list-style-type: none"> • Se definieron las etapas del Plan Estratégico de La Lámpara Azul.
	Modificación en la práctica empresarial	En una valoración inicial que se hizo en conjunto entre un Consultor de Deloitte y la Directora General de la empresa de los clientes actuales de la misma, se decidió eliminar al único cliente de Velas Mágicas con que se contaba debido a la evidente carga de trabajo que ocasionaba vs. el poco margen de utilidad y el consecuente rezago en el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Se redefinieron las prioridades inmediatas en la administración de cuentas de clientes y ventas a corto plazo • Se mejoró la operación de la empresa • Se reenfocaron los objetivos operativos permitiendo un mayor margen de utilidad y un horizonte de crecimiento más amplio a corto plazo.
1	Parte III, 3.1. Justificación del proyecto, 3.1.1. Situación Actual de la Empresa	Dado que la finalidad del proyecto es la obtención de un financiamiento para consolidar a La Lámpara Azul como una empresa formal y en operación, se decidió redefinir las llamadas esferas de negocios de la empresa pasando de 6 unidades basadas en las características de los productos como "familias", a sólo 4 esferas redefinidas por completo que consideran la relación de uso-producto-cliente-consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró mayor enfoque al negocio • Se ajustó la administración y la operación de la empresa a su realidad objetiva • Se redujeron los costos de marca, y • Facilitó la realización del resto del proyecto.

N°	Localización de Apartado	Movimiento	Resultado
2	Parte III, 3.1. Justificación del proyecto, 3.1.1. Situación Actual de la Empresa	Se crearon las marcas de las esferas de negocio nuevas.	Se logró la identificación de cada esfera de negocios definida con cara hacia adentro y hacia fuera de la empresa.
3	Parte III, 3.1. Justificación del proyecto, 3.1.1. Situación Actual de la Empresa, Aspecto Técnico.	Ante la observación de que la calidad de los productos de la empresa en algunos casos se encontraba por debajo del 85%, se decidió optar por la comercialización de estos productos en virtud de ser productos poco o nada diferenciados y que causaban excesivos costos de operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejoró la calidad de los productos básicos poco diferenciados ofrecidos por la empresa a un 100% • Se mejoró el tiempo de entrega a los clientes de 5 a 2 días hábiles de entrega • La mejora en la calidad está repercutiendo en el posicionamiento de la empresa elevándolo • Los costos de operación relacionados con estos productos bajaron un 40% aproximadamente
4	Parte IV, 4.1.4. Análisis de la Oferta, 4.1.4.2. Competencia identificada.	Para conocer y vigilar ordenada y constantemente la calidad de los productos de la competencia y en virtud de la existencia de un procedimiento de experimentación desarrollado en el 2006, se desarrolló el " <i>Formato de Investigación de Productos de Competencia</i> "	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un registro histórico de los productos de la competencia en el que se observan los posibles cambios que se apliquen a cada producto a fin de encontrar una relación para definir la estrategia de calidad y comercialización de la

			competencia con sus productos.
5	Parte IV, 4.4. Estrategia de Mercadeo 2007.	Se definió la estrategia de mercadeo 2007 con todos sus elementos.	Se logró enfocar a la empresa en su mercado y concentrar los esfuerzos de ventas para dominar mercados específicos.
6	Parte IV, 4.4.6. Fuerza de Ventas	Creación del puesto los puestos de: <i>Director Comercial y de Finanzas; Director de Operaciones y Desarrollo Organizacional; Vendedor; Asistente Administrativo; Encargado de Producción; Operador de Producción; y Auxiliar Operativo.</i>	Se lograron definir las funciones y la estructura óptima de personal para el su óptimo cumplimiento.
7	Parte IV, 4.4.6. Fuerza de Ventas	Creación del Formato de Seguimiento de Ventas de Inicio y del Formato de Incidencias y Seguimiento de Ventas	Se obtuvo un control óptimo y estructurado de los costos de venta y criterios para la aplicación de promociones y concentración de esfuerzos en la función de ventas.
8.	Parte VI, 6.1. Procesos Productivos	Se definieron y formalizaron los procesos productivos de las Fases I y II de la etapa de Consolidación de La Lámpara Azul.	Se tiene una forma de evaluar objetivamente el proceso productivo y a los que intervienen en él.

Parte XIII

GLOSARIO DE TÉRMINOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Antimosquitos	Capacidad de auyentar moscas y mosquitos adjudicable a algunas sustancias y/o a los objetos que las contienen, como las velas.
Antitabaco	Capacidad de neutralizar el aroma y el humo del cigarro de algunas sustancias u objetos.
Fuerza comercial	Es el conjunto de atributos de los productos de una línea que hacen que sea factible su producción y comercialización.
Mapa de Valor	Instrumento creado por Deloitte Touche Tohmatsu para encontrar rápidamente las directrices que incrementan el valor en la empresa a través de estrategias, asignación de responsables y costos, etc.
Poder de atracción	Es el conjunto de atributos de los productos de una línea que justifican la inversión en su desarrollo por su cotización en el mercado.
Publicity	Es la publicidad no pagada en medios que se gana por noticias que se dicen de la empresa, sus integrantes y/o sus productos y que contribuye a la creación de la imagen pública de los mismos.
Valor real del producto	Es el valor económico que puede tener el producto por sus características de rareza o escasez en el mercado.
Semifabricación propia	Es la particularidad de un producto de que para su fabricación se utiliza un insumo de otra empresa y se le modifica de alguna manera en un proceso complementario de producción ya en las instalaciones propias de La Lámpara Azul.

Parte XIV

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Bibliografía:

- 📖 *ALCARAZ Rodríguez, Rafael.* EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO. 2ª Edición. Ed. Mc Graw-Hill. México, 2001.
- 📖 *CAÑADAS, Miguel.* CÓMO CREAR EMPRESAS RENTABLES. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona, España, 1996.
- 📖 *FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM.* PLAN DE ESTUDIOS 1998 DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN. Ed. Fondo Editorial de la FCA. México, 1998.
- 📖 *FISCHER de la Vega, Laura.* MERCADOTECNIA. Ed. Mc Grow- Hill. México, 1993.
- 📖 *GARCÍA Colín, Juan.* CONTABILIDAD DE COSTOS. Ed. Mc Grow Hill. México, 1996.
- 📖 *GITMAN, Lawrence J.* ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA. Ed. Oxford University Press México. México, 1999.
- 📖 *MASON, Robert D. Y LIND, Douglas A.* ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA. Alfaomega Grupo Editor. 8° Edición. México, 1998.
- 📖 *NACIONAL FINANCIERA.* GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. México, 1982.
- 📖 *PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.* PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006.
- 📖 *REYES Ponce, Agustín.* EL ANÁLISIS DE PUESTOS. Ed. Limusa. Noriega Editores. México, 1999.
- 📖 *RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín.* CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Ed. ECAFSA Thomsan Learning. México, 2001.

- 📖 SÁNCHEZ Miranda, Arnulfo. ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LOS IMPUESTOS. Ed. Sistemas de Información Contable y Administrativa Comput, S.A. de C.V. México, 2000.
- 📖 SECOFI y CONCAMIN. GUÍAS EMPRESARIALES: VELAS Y VELADORAS. PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, OPERACIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS. ELEMENTOS DE ANÁLISIS. Ed. Porrúa. México, 2000.

Fuentes Hemerográficas

- 📄 Restaurantes: La Guía de la Buena Mesa. Suplemento comercial para suscriptores del periódico Reforma. México, D.F. Abril, 2007.

Internet:

- 🌐 Buscapé: <http://compare.buscape.com.mx>
- 🌐 Colorantes Importados S.A. de C.V. : www.colorim.com
- 🌐 Benivela, S.L. www.artevelas.com
- 🌐 Deloitte: www.deloitte.com
- 🌐 Durán y Alfonso: www.duranyalfonso.com
- 🌐 Buscador Google: www.google.com.mx
- 🌐 Home interiors de México: www.homeinteriors.com.mx
- 🌐 Hoteles Mexicanos: www.hotelesmexicanos.org
- 🌐 Impuestum.com: www.impuestum.com
- 🌐 Marke: www.tecnofin.com.mx
- 🌐 El Palacio de Hierro: www.elpalaciodehierro.com.mx
- 🌐 Queremos comer. Com: www.queremoscomer.com
- 🌐 Sistema de Administración Tributaria: www.sat.gob.mx
- 🌐 Buscador Yahoo: www.yahoo.com.mx

Otras fuentes:

- ☞ *ALATRISTE Horsten, Francisco Guillermo. AGENDA CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2004 Y 2006.*
- ☞ *A.T. KEARNEY. BUSINESS PLAN Y ESTUDIO DE MERCADO. Empresa Anónima. México. 2006.*
- ☞ *FCA-UNAM. PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: FINANZAS III. Licenciatura en Administración. Plan 98. México, 2001.*
- ☞ *FCA-UNAM. PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: CREACIÓN DE EMPRESAS I. Licenciatura en Administración. Plan 98. México, 2001.*
- ☞ *FUNDACIÓN PROEMPLEO PRODUCTIVO A.C. MANUAL DEL CURSO INICIE SU EMPRESA. México, 2005.*
- ☞ *HORSTEN CONSULTORES, S.C. RESUMEN DE RESULTADOS 2000 Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2002 (EMPRESA ANÓNIMA).*
- ☞ *HORSTEN CONSULTORES, S.C. PLAN ESTRATÉGICO 2004. (EMPRESA ANÓNIMA).*
- ☞ *SECRETARÍA DE ECONOMÍA. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: CUADERNO DE TRABAJO DEL EMPRESARIO. Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Curso: Capacitación Genérica II. México, 2005.*
- ☞ *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. ENCUESTA DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS HOGARES (EIGH- D.F.) 2004. México, 2005.*
- ☞ *SANTILLANA. DICCIONARIO ESENCIAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed. Santillana, S.A. Barcelona, España, 1991.*

ANEXOS

Apéndice 1

PRESENTACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1. Método de recolección de datos

Encuesta por muestreo aleatorio por conglomerados.

2. Marco Teórico

Materia/ Teoría	Utilidad
Metodología de la investigación	Para asegurar una investigación veraz
Teoría Económica, Ley de la Oferta y la Demanda, Elasticidad de la Demanda y Economías de escala.	Para definir estrategias de precios, promoción y ventas. Así como los productos que se comercializan y los que se producen.
Estadística y probabilidad.	Para probar hipótesis, definir el tamaño de la muestra y justificar el tipo de muestreo.
Estrategias de mercado: De comercialización y estrategia corporativa	Para definir la estrategia de mercado por línea de negocio y justificar las formas de competencia que adopta la empresa.

3. Recolección de información:

Fuentes secundarias

Para esta investigación se utilizan las siguientes fuentes de información:

1. Estadísticas poblacionales de INEGI (México)
2. Censo económico (última edición) INEGI (México)
3. Estadísticas de restaurantes y sus medios de abastecimiento de Cámara Nacional de la Industria de los Alimentos Condimentados (CANIRAC, México)

4. Estadísticas de producción, importaciones y exportaciones de velas en México (Secretaría de Economía)
5. Estadísticas de hoteles y centros de convenciones de Abastur (México)
6. Registro de ventas de la empresa de los años 2004 a 2007.

Fuentes Primarias

1. Encuesta de consumidores por línea de negocio
2. Encuesta de clientes por línea de negocio
3. Observación de consumidores

Encuesta de Consumidores por línea de Negocio

Se considera una encuesta de consumidores por cada línea de negocio debido a las diferencias en el tipo de mercado, las características de los productos, y los sistemas de publicidad y ventas.

Con base en estos resultados, se determina la mezcla inicial de producto y se fundamentan las decisiones relevantes sobre estrategias de precio, distribución, promociones de lanzamiento y tipo de publicidad por cada línea de negocio que se ejecuta a corto plazo.

1. Encuesta de consumidores de las Líneas: Básicos y Especiales

El método de investigación es a través de una encuesta realizada a hombres y mujeres de entre 18 y 55 años de clase C+ a A, en la escala de estilo de vida.

INTRODUCCIÓN: Esta encuesta va dirigida a hombres y mujeres de entre 18 y 55 años de edad que tengan ingresos mínimos familiares de \$10,000 preferentemente con casa propia, que tengan gusto por el consumo de velas, o quieran aprender a hacerlas. Nota: Al hacer las preguntas a personas mayores de 50 años les hablamos de "usted".

- I. Pregunta gancho. Buenos días/ tardes/ noches, ¿ Me permites obsequiarte una muestra de vela decorativa? Sólo contesta unas sencillas preguntas, es muy rápido.

Explicación breve de la Investigación: *"Somos una joven y nueva empresa de decoración "La Lámpara Azul" que crea velas decorativas por concepto. Será una entrevista muy breve.*

1. ¿ Le gustan las velas aromáticas y decorativas?
- a) Sí, me gusta prenderlas
 - b) Sí, para mí pero no las prendo (PASA A PREGUNTA 5)
 - c) Sí, sólo para regalarlas (PASA A PREGUNTA 5)
 - d) No (PASA A FINAL)

¿Por qué?

2. ¿Qué importancia da usted al aroma?
- a) Mucho, me gusta seleccionarlo
 - b) Me es indiferente
 - c) No me gusta el aroma

¿Por qué?

3. ¿Qué uso le satisface mejor darle a las velas aromáticas y decorativas?
- a) Decoración
 - b) Aromaterapia
 - c) Esotéricas
 - d) Sólo para recuerdos o centros de mesa en eventos sociales (PASA A PREGUNTA 5)
 - e) Otro. (Especificar)_____.

4. ¿En qué momento de su día le agrada la idea de prender una vela?
- a) Durante el baño
 - b) En una cena íntima
 - c) En las tardes
 - d) Para aromatizar a cualquier hora del día
 - e) Otra ocasión (especificar)_____.

Comentarios/ Observaciones:

_____.

5. Aproximadamente, ¿Cada cuándo adquiere o consume una vela decorativa?
- a) Una vez al año
 - b) Cada 6 meses
 - c) Cada 2 ó 3 meses
 - d) Cada mes
 - e) Otro (Especificar)_____.

6. Cuando adquiere velas aromáticas y decorativas, ¿Cuántas velas adquiere a la vez?
- a) Sólo 1
 - b) 2 ó 3
 - c) Alrededor de 5
 - d) Otra cantidad. (Especificar)_____.

7. Sabiendo que este artículo se utiliza en toda clase de decoración, ¿Podría decirme cuánto aumenta su consumo en épocas especiales? (Navidad, Día del Amor y la Amistad; Día de las Madres, etc.

Comentarios/Observaciones:

_____.

8. Cuando compra velas, ¿Qué es más importante para usted?
- a) La forma (PASAR A PREGUNTA 8.1)
 - b) Los colores (PASAR A PREGUNTA 8.2)
 - c) El acabado (PASAR A PREGUNTA 8.3)
 - d) La duración (PASAR A PREGUNTA 9)
 - e) El precio (PASAR A PREGUNTA 9)
 - f) Todo es igual de importante

- 8.1 ¿Qué tipo de formas le agradan más en las velas?
- Geométricas, bien definidas
 - Caprichosas, diferentes
 - Figuras conocidas tipo infantil
 - Figuras decorativas tipo : sol, lunas, flores, columnas griegas, relojes, etc.
 - Otros.(Especificar)_____.
- 8.2 Los colores que más le agradan o le llaman la atención en una vela que usted adquiere son:
- Vivos, llamativos
 - Tonos pastel
 - Tonos oscuros
 - Otros. (especificar)_____.
- 8.3 De las fotografías que le muestro a continuación, ¿Podría indicarme por favor el tipo de velas aromáticas decorativas que le agradan más?
- De parafina: Sencillo, liso (Incluye enrolladas)
 - De parafina: Rústicas y elaboradas (Incluye enrolladas)
 - De parafina: Elegantes y refinadas (Incluye enrolladas)
 - De gel: Sencillo, liso
 - De gel: Rústicas y elaboradas
 - De gel: Elegantes y refinadas
 - Líquidas: Sencillo, liso
 - Líquidas: Rústicas y elaboradas
9. A continuación se le muestra una serie de fotografías. Tomando en cuenta que se trata de un tamaño regular mediano de vela (*Enseñar tamaño muestra como referencia*), ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?

Op.	Rango	A	B	C	D	E	F	G	H
a	De \$15 a \$20								
b	De \$25 a \$30								
c	De \$35 a \$50								
d	De \$55 a \$80								
e	Otro. Especificar								

10. ¿Dónde acostumbra adquirir velas aromáticas decorativas?
- a) En supermercados
 - b) En plazas populares artesanales (Coyoacán, Alameda, etc.)
 - c) En tiendas de artesanías
 - d) En tiendas de decoración
 - e) Otros. (Especificar)_____.
11. ¿Podría por favor mencionar alguna marca de velas que consuma actualmente o que llaman su atención?_____.
- ¿Por qué?_____.
12. ALERI Creaciones está introduciendo al mercado su marca "La Lámpara Azul" a través de ventas por catálogo (*PRESENTAR EL CATÁLOGO*), ¿Podría por favor decirme qué le parece esta forma de venta para el tipo de productos que son las velas aromáticas decorativas?
- _____
- _____
- _____.
13. Una de las ventajas que ofrecemos a nuestros consumidores es la libertad de elegir su propia combinación de aroma, colores y acabados que quieran para dar a cada uno de ellos la(s) vela(s) decorativa(s) y aromática(s) completamente a su gusto. ¿Cuál es su opinión sobre este servicio?
- _____
- _____
- _____.
14. ¿Le gustaría aprender a hacer velas?
- a) Sí
 - b) No

COMENTARIOS/ OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR:

_____.

DATOS PERSONALES.

Las siguientes preguntas son con la finalidad de conocer el nivel socioeconómico de las personas que conforman este estudio. Tenga la amabilidad de contestar sinceramente, pues es importante para nosotros saber quiénes son nuestros consumidores.

15. ¿Me podría indicar su edad por favor?_____.

16. ¿En qué colonia vive?_____.

17. ¿Cuántos baños hay en su casa?

- a) Uno
- b) Uno y medio
- c) Dos
- d) Tres a cinco
- e) Más de cinco (especificar)_____.

18. ¿Cuántos focos hay en su casa? (Contando lámparas y todo)

- a) 10 a 15
- b) 16 a 20
- c) 20 a 30
- d) Más de 30

19. ¿Podría indicarme por favor los servicios o bienes con los que cuenta en su casa, de los siguientes que voy a mencionar?

a	Más de una línea telefónica	
b	Videocasetera	
c	DVD de carrusel	
d	Servicio de T.V. de paga	
e	Computadora	
f	Servicio de internet	

FIN. *Gracias por su tiempo. Le aseguro que ha sido de gran ayuda y un placer contar con sus respuestas.(Invitación de servicio opcional. Se entrega la vela de muestra y se despide al sujeto).*

Se aplican 180 cuestionarios en un muestreo aleatorio estratificado y por conglomerados en las siguientes ubicaciones:

1. Plaza Perisur
2. Pabellón Polanco
3. Galerías Insurgentes
4. Plaza Cuicuilco

La estructura de la muestra se basa en la estadística interna de las ventas de La Lámpara Azul quedando como sigue:

16% hombres y 84% mujeres, de las cuales:

- 50% se encuentran en el rango de edad de 25 a 45 años
- 25% se encuentran en el rango de edad de 18 a 24 años
- 25% se encuentran en un rango de edad de 46 a 55 años

Para el caso, las encuestas por número quedan como sigue:

Lugar	Hombres Transeúntes	Hombres en Restaurante	Total Hombres
	transeúntes	en restaurante	
Plaza Perisur	3	3	6
Galerías Insurgentes	4	4	8
Pabellón Polanco	4	4	8
Plaza Cuicuilco	4	4	8
TOTAL	15	15	30
Porcentaje	50	50	100
Porcentaje absoluto	8.33	8.33	16.67

Lugar	mujeres 25-45	mujeres 25-452	Total Mujeres 25-45
	transeúntes	en restaurante	
Plaza Perisur	10	10	20
Galerías Insurgentes	10	10	20
Pabellón Polanco	10	10	20
Plaza Cuicuilco	10	10	20
TOTAL	40	40	80
Porcentaje	25	25	50
Porcentaje absoluto	22.22	22.22	44.44

Lugar	mujeres 18-24	mujeres 18-242	Total Mujeres 18-24
	transeuntes	en restaurante	
Plaza Perisur	5	5	10
Galerías Insurgentes	5	5	10
Pabellón Polanco	5	5	10
Plaza Cuicuilco	5	5	10
TOTAL	20	20	40
Porcentaje	12.5	12.5	25
Porcentaje absoluto	11.11	11.11	22.22

Lugar	mujeres-46-55	mujeres-46-552	Total Mujeres 46-55
	transeuntes	en restaurante	
Plaza Perisur	5	5	10
Galerías Insurgentes	5	5	10
Pabellón Polanco	5	5	10
Plaza Cuicuilco	5	5	10
TOTAL	20	20	40
Porcentaje	12.5	12.5	25
Porcentaje absoluto	11.11	11.11	22.22

Lugar	Total Mujeres por locación	TOTAL SUJETOS
Plaza Perisur	40	
Galerías Insurgentes	40	
Pabellón Polanco	40	
Plaza Cuicuilco	40	
TOTAL	160	180
Porcentaje	100	
Porcentaje absoluto	88.89	100.00

2. Encuesta de consumidores de la Línea Velas Mágicas

En este caso se considera la encuesta de 100 personas de diferentes características dentro del perfil de los consumidores definido en la Parte II de este trabajo en muestreo aleatorio simple para los productos de esta línea de negocio en 3 locaciones:

1. Pabellón esotérico de Galerías Insurgentes
2. Pabellón esotérico de Sta. Ma. la Ribera
3. Expo Ser 2006

La distribución de la aplicación de los cuestionarios queda como sigue:

Lugar	Hombres	Mujeres	Total
Pabellón esotérico Plaza Galerías	16	21	37
Pabellón esotérico Sta. Ma. La Ribera	5	11	16
Expo Ser 2006	12	35	47
TOTAL	33	67	100

2. Entrevista de clientes por línea de negocio

Se entrevistan a 80 clientes potenciales (20 por línea de negocio) con las siguientes interrogantes:

1. ¿Quién es generalmente el encargado de investigar nuevos productos para su utilización y/o comercialización en el establecimiento?
2. ¿A través de qué medio se informa la persona encargada mencionada anteriormente mencionada sobre los productos y/o servicios que se pueden comercializar y/o utilizar en el establecimiento?

3. ¿Cuál es el procedimiento que lleva a cabo el establecimiento para obtener dicha información? ¿Se le dedica un tiempo específico a la semana? ¿Cuánto?
4. ¿Cuál es el proceso de selección de los proveedores y de los productos en cada segmento?
5. Datos particulares sobre el establecimiento:
 - Tamaño
 - Giro específico
 - Lugar que ocupa en el canal de distribución

Decisión en el proceso de la compra

Se ha encontrado que las personas que toman la decisión de la compra son los encargados, los dueños y los particulares responsables del financiamiento de la empresa, en el caso de las microempresas. En empresas más grandes hay un departamento encargado de la decisión de la compra que varía de empresa a empresa. En cada caso se debe identificar al responsable.

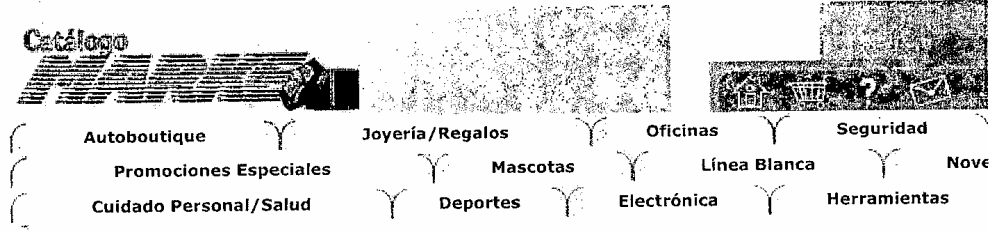
Apéndice 2

FORMATOS ADMINISTRATIVOS DE LA LÁMPARA AZUL

Apéndice 3

ANÁLISIS DE LA OFERTA

Catálogo



BUSQUEDA

BUSCAR

BÚSQUEDA AVANZADA

Joyería/Regalos /

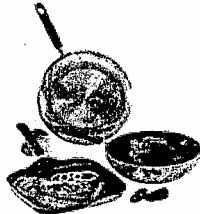


Fuente de Velas

- NUEVO.
- ¡Decora tu casa y relajate!
- Fuente con un diseño de sensación de estar prendiendo natural del agua crean un ambiente agradable.
- Dimensiones: 20 cm de diámetro x 15 cm de altura.

Clave: H-0347 Pr

RECOMENDADOS



1.- Juego de 3 Sartenes ARCOSTEEL
Marca: ARCOSTEEL

Recomendar a un amigo

Elige una forma de pago

	<p>Pago de Contado: Aprovecha las distintas opciones de pago de contado que te ofrecemos: Tarjeta de Crédito; Débito; pago contra entrega y depósito en sucursal (mas información)</p>	
	<p>6 Meses: Aprovecha los beneficios de esta modalidad, pagando en cómodas mensualidades con cargo a tu Tarjeta de Crédito. Tarjetas de Crédito Banorte con un mínimo de compra de \$500 Tarjetas de Crédito Banamex con un mínimo de compra de \$600 Tarjetas de Crédito Bancomer con un mínimo de compra de \$300</p>	
	<p>12 Meses: Aprovecha los beneficios de esta modalidad, pagando en cómodas mensualidades con cargo a tu Tarjeta de Crédito. Tarjetas de Crédito HSBC con un mínimo de compra de \$300 Tarjetas de Crédito Banorte con un mínimo de compra de \$500 Tarjetas de Crédito Banamex con un mínimo de compra de \$300</p>	

compra de \$600 Tarjetas de Crédito Bancomer con un mínimo de compra de \$300

Cantidad: <input type="text" value="1"/>
--

Todos nuestros precios incluyen 15% de IVA y no incluyen gastos de envío.
Después de confirmar tu compra, una operadora se comunicará contigo vía e-mail
costo de envío.

[Página Principal](#) | [Seguridad](#) | [Bolsa de Compras](#) | [Estado de cuenta](#) |

[Actualizar mis datos](#)

Boulevard Toluca 18A, Col San Francisco Cuautlalpan, Naucalpan, Edo de
Tel. 5233-3111 Email. infoweb@marke.com.mx
Marke. Todos los Derechos Reservados®



Powered by

COLORANTES IMPORTADOS, S.A. DE C.V.

Menú | Empresa | Ideas y Arte | Cotizar en Línea | Contáctenos

 **BUSCA**

COLORANTES | VELAS | ESCOLARES | NOVEDADES

- CLÁSICA
- METÁLICA
- CERÁMICA
- ARTÍSTICA
- AROMÁTICA
- AROMATERAPIA
- TODO PARA CREAR SUS VELAS

Velas

Velas decorativas, en forma de espiral, cirios, cuadrados (con o sin aroma), en recipientes de cerámica, veladoras, con flores y aroma, y una extensa variedad de colores, formas y aromas. Constantemente estamos produciendo innovadores modelos conforme a las tendencias del mercado. Actualmente, estamos fabricando una nueva línea de acabados tipo "nieve", "brillante", "mate" y "hielo".



[Nuevas Velas](#)

COLORANTES IMPORTADOS, S.A. DE C.V.

Menú | Empresa | Ideas y Arte | Cotizar en Línea | Contáctenos

 BUSCA

COLORANTES | VELAS | ESCOLARES | NOVEDADES



LINEA CLASICA

BUSCAR!

ESFERAS

CARACTERÍSTICAS	NÚMERO	CÓDIGO	DIÁMETRO (cms)
Sin Aroma	MINI	1321322	6.3
Sin Aroma	CHICA	1321320	7.5

COLORES

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
010	037	060	085	115	163



COTIZAR EN LINEA
SIN NINGUN COSTO

COLORANTES IMPORTADOS, S.A. DE C.V.

Menú | Empresa | Ideas y Arte | Cotizar en Línea | Contáctenos



BUSCA

◀ COLORANTES ▶ VELAS ▶ ESCOLARES ▶ NOVEDADES ▶

Velas

LINEA METÁLICA

IBUSCAR | ▼

VELA ESPIRAL METALICA

CÓDIGO	DIAMETRO (cms)	ALTURA (cms)	MODULO DE EMPAQUE
1320891	2.2	23	Caja con 12 velas, 16 cajas por corrugado



COLORES



COTIZAR EN LINEA
SIN NINGUN COSTO

COLORANTES IMPORTADOS, S.A. DE C.V.

Menú | Empresa | Ideas y Arte | Cotizar en Línea | Contáctenos

 BUSCA

COLORANTES | VELAS | ESCOBARES | NOVEDADES

Velas

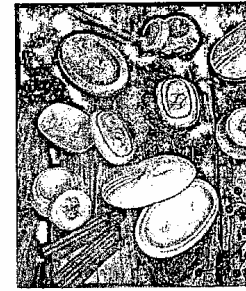
LINEA CERÁMICA

BUSCAR! Seleccionar

- CLÁSICA
- METÁLICA
- CERÁMICA
- ARTÍSTICA
- AROMÁTICA
- AROMATERAPIA
- TODO PARA CREAR SUS VELAS

VELAS

CARACTERÍSTICAS	CÓDIGO
Vaporizador de 2 piezas	2321225000
Joyero Diamante blanco con aroma canela	2321221000
Alhajero Alcatraz blanco con aroma canela	2321222000
Alhajero Madona blanco con aroma canela	2321223000



COTIZAR EN LINEA
SIN NINGUN COSTO

COLORANTES IMPORTADOS S.A. DE C.V.

Menú | Empresa | Ideas y Arte | Cotizar en Linea | Contáctenos

 BUSCA

COLORANTES | VELAS | ESCOLARES | NOVEDADES

- CLÁSICA
- METÁLICA
- CERÁMICA
- ARTÍSTICA
- AROMÁTICA
- AROMATERAPIA
- TODO PARA CREAR SUS VELAS

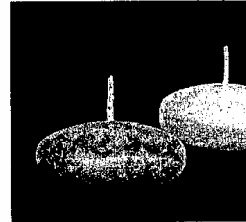
Velas

LINEA ARTÍSTICA

BUSCAR Seleccionar

VELA FLOTANTE

CARACTERÍSTICAS	CÓDIGO
Vela Flotante 9cm Diámetro x 1.5 Altura	1321370



COLORES

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
010	037	038	040	060

COTIZAR EN LINEA
SIN NINGUN COSTO

COLORANTES IMPORTADOS, S.A. DE C.V.

Menú | Empresa | Ideas y Arte | Cotizar en Línea | Contáctenos



- CLÁSICA
- METÁLICA
- CERÁMICA
- ARTÍSTICA
- AROMÁTICA
- AROMATERAPIA
- TODO PARA CREAR SUS VELAS

 BUSCA

COLORANTES | VELAS | ESCOLARES | NOVEDADES



LINEA AROMÁTICA

¡BUSCAR! Seleccionar

VELAS CILINDRICAS LISAS

CARACTERÍSTICAS	No.	CÓDIGO	DIAMETRO (cms)	ALTURA (cms)
Con Aroma / De color sólido	1/2	2321041	5	6
Con Aroma / De color sólido	1	2321051	5	11



COLORES

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
010	037	038	050	051	053	060	071	085	115

COTIZAR EN LINEA
SIN NINGUN COSTO

COLORANTES IMPORTADOS, S.A. DE C.V.

Menú Empresa Ideas y Arte Cotizar en línea Contáctenos

 BUSCA

COLORANTES VELAS ESCOLARES NOVEDADES

Velas

LINEA AROMATERAPIA

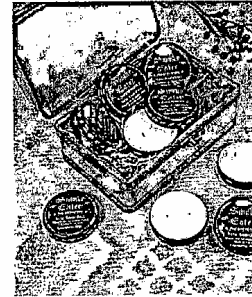
- CLÁSICA
- METÁLICA
- CERÁMICA
- ARTÍSTICA
- AROMÁTICA
- AROMATERAPIA
- TODO PARA CREAR SUS VELAS

BUSCAR | Seleccionar

SMOKE EATER

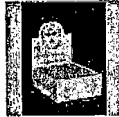
SMOKE EATER

(Despachador con 10 pzas.)
Código: 2321210000



COTIZAR EN LINEA
SIN NINGUN COSTO

IrfanView HTML-Thumbnails



Vela votiva con aroma caja con 12 piezas
Codigo 1321074



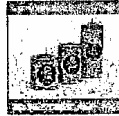
cirio aromatico con flores.jpg
60.66 KB



cirio cilindrico 15x15.jpg
29.20 KB



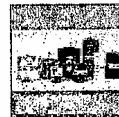
vela posada caja con 20 piezas.jpg
49.59 KB



cirios cilindros con efecto snow.jpg
43.61 KB



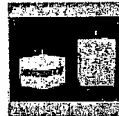
cirios cilindricos lisos con minipillar.jpg
35.13 KB



cirios cilindricos lisos.jpg
31.29 KB



Cirios cuadrados lisos.jpg
25.71 KB



cirios cuadrados rayados con aroma.jpg
34.07 KB



veladora maceta citronella.jpg
37.72 KB



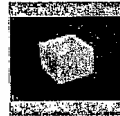
veladoras hageba.jpg
38.30 KB



Velas Flotantes
9cm Diametro x 1.5 Altura



minipillar 5x7.jpg
33.37 KB



pantalla 12 x 12 x 9 sin pablio.jpg
25.30 KB



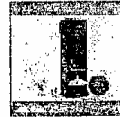
paquete santisima trinidad.jpg
45.64 KB



paquete velas de adviento.jpg
35.20 KB



paquetes caramelo vela espiral.jpg
49.16 KB



smoke eater despachador 10 piezas.jpg
15.85 KB



tea lights caja con 10 piezas.jpg
25.52 KB



tea lights caja con 50 piezas.jpg
34.29 KB



vela conica caja con 12 piezas.jpg
38.62 KB



vela conica con efecto snow paquete con 5 piezas.jpg
63.00 KB



velas espiral paquete con 5 piezas.jpg
44.33 KB



vela votiva con aroma caja con 12 piezas.jpg
49.26 KB



vela espiral efecto snow caja con 12 piezas.jpg
42.87 KB



vela espiral metalica caja con 12 piezas.jpg
36.73 KB



vela estriada paquete con 5 piezas.jpg
42.99 KB



vela lisa 30 -230 paquete con 6 piezas.jpg
23.20 KB



COMPRA EN LÍNEA O LLAMA AL 5229 3154 Y 01800 907 5300

sign in | registro | crédito | estatus de pedido | bolsa de compra | ayuda

- MESA DE NOVIOS
- ELLAS
- ÁREA JOVEN
- HOGAR
- PERFUMERÍA
- CÓMPLUTO
- ELECTRÓNICA Y FOTOGRAFÍA
- NI
- MESA DE BEBÉS
- ELLOS
- BEBÉS
- GOURMET
- LENCERÍA
- DEPORTES
- LIBROS, MÚSICA Y VIDEO
- NI

Otras Tiendas

Página Principal | Hogar | Decoración | Velas y Portavelas |

Más E

- Decoración
 - Novidades
 - Regalos
 - Albumes y Portarretratos
 - Aromatizantes
 - Cruces y Retablos
 - Botaneros
 - Bowls y contenedores
 - Cajas y alhajeros
 - Candelabros
 - Ceniceros
 - Centros de mesa
 - Figuras y Esculturas
 - Flores
 - Museo Metropolitano
 - Relojes de mesa y pared
 - Vasos y Portavasos
 - Tapetes
 - Velas y Portavelas**



FRESH PICKED PEQ VELAS PERFUMA

Colonial at Home

Vela Aromática

Características:

- Aroma a algodón fresco.

Medidas: 5 x 4 cm.

País de origen: Estados Unidos.

SKU: 13204566

Aviso Legal

Precio: \$ 39.0

Cantidad: 1

Agregar a mi bolsa

CASA



PROMO

Promu

XBOX MESE

Guía LINEA

Mi cuenta Palacio:

Selecciona una opción

Políticas y seguridad:

Selecciona una opción

Nuestra empresa:

Selecciona una opción

email

¿TE GUSTARÍA SER UN PROVEEDOR DE EL PALACIO DE HIERRO? HAZ CLIC AQUÍ | WOULD YOU LIKE TO BE A SUPPLIER OF EL PALACIO DE HIERRO? CL

soy totalmente palacio®

© 2003. El Palacio de Hierro. Todos los derechos



COMPRA EN LÍNEA O LLAMA AL 5229 3154 Y 01800 907 5300

sign in | registro | crédito | estatus de pedido | bolsa de compra | ayuda

- MESA DE NOVIOS
- ELLAS
- ÁREA JOVEN
- HOGAR
- PERFUMERÍA
- CÓMPUTO
- ELECTRÓNICA Y FOTOGRAFÍA
- VI
- MESA DE BEBÉS
- ELLOS
- BEBÉS
- GOURMET
- LENCERÍA
- DEPORTES
- LIBROS, MÚSICA Y VIDEO
- NI

Otras Tiendas

Página Principal | Hogar | Decoración | Velas y Portavelas |

- Decoración
 - Novedades
 - Regalos
 - Álbumes y Portarretratos
 - Aromatizantes
 - Cruces y Retablos
 - Botaderos
 - Bows y contenedores
 - Cajas y alhajeros
 - Candelabros
 - Ceniceros
 - Centros de mesa
 - Figuras y Esculturas
 - Floreros
 - Museo Metropolitano
 - Relojes de mesa y pared
 - Vasos y Portavasos
 - Tapetes
 - Velas y Portavelas



RAINWATER PEQ VELAS PERFUMADAS

Colonial at Home

Vela Aromática

Características:

- Aroma a agua de lluvia.

Medidas: 5 x 4 cm.

País de origen: Estados Unidos.

SKU: 13204561

Aviso Legal

Precio: \$ 39.0

Cantidad: 1

Agregar a mi bolsa



Más E



PRÓMO

Prom

XBOX MESE

Guía LINEA

Mi cuenta Palacio: Políticas y seguridad: Nuestra empresa:

Selecciona una opción Selecciona una opción Selecciona una opción email

¿LE GUSTARÍA SER UN PROVEEDOR DE EL PALACIO DE HIERRO? [HAZ CLIC AQUÍ](#) | WOULD YOU LIKE TO BE A SUPPLIER OF EL PALACIO DE HIERRO? [CLICK HERE](#)

soy totalmente palacio® © 2003, El Palacio de Hierro. Todos los derechos reservados.



COMPRA EN LÍNEA O LLAMA AL 5229 3154 Y 01800 907 5300

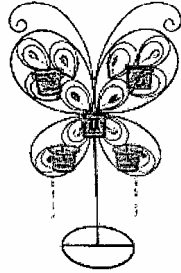
[sign in](#) [registro](#) [crédito](#) [estatus de pedido](#) [bolsa de compra](#) [ayuda](#)

- MESA DE NOVIOS
- ELLAS
- ÁREA JOVEN
- HOGAR
- PERFUMERÍA
- CÓMPUTO
- ELECTRÓNICA Y FOTOGRAFÍA
- VI
- MESA DE BEBÉS
- ELLOS
- BEBÉS
- GOURMET
- LENCERÍA
- DEPORTES
- LIBROS, MÚSICA Y VIDEO
- NI

Otras Tiendas

[Página Principal](#) | [Hogar](#) | [Decoración](#) | [Regalos](#) |

- **Decoración**
 - Novedades**
 - Regalos**
 - Albumes y Portarretratos**
 - Aromatizantes**
 - Cruces y Retablos**
 - Botaneros**
 - Bowls y contenedores**
 - Cajas y alhajeros**
 - Candelabros**
 - Ceniceros**
 - Centros de mesa**
 - Figuras y Esculturas**
 - Floreros**
 - Museo Metropolitano**
 - Relojes de mesa y pared**
 - Vasos y Portavasos**
 - Tapetes**
 - Velas y Portavelas**



Porta Velas

Rockolas de Celaya

Porta Velas en forma de mariposa con terminaciones decorativas en contraste.

Dimensiones:

Alto: 53 cm.
Ancho: 33 cm
Profundo: 6 cm.

SKU: 15110553

Aviso Legal

Precio: \$ 409.0

Cantidad:

[Agregar a mi bolsa](#)



Más E

CA SA



PROMO

→ Promu

→ XBOX MESE

→ Guía LINEA

Mi cuenta Palacio:

Políticas y seguridad:

Nuestra empresa:

¿TE GUSTARÍA SER UN PROVEEDOR DE EL PALACIO DE HIERRO? [HAZ CLIC AQUÍ.](#) | WOULD YOU LIKE TO BE A SUPPLIER OF EL PALACIO DE HIERRO? [CL](#)

soy totalmente palacio®

© 2003, El Palacio de Hierro. Todos los derechos reservados.



COMPRA EN LÍNEA O LLAMA AL 5229 3154 Y 01800 907 5300

sign in | registro | crédito | Estatus de pedido | bolsa de compra | ayuda

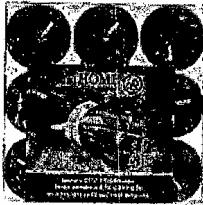
- MESA DE NOVIOS
- ELLOS
- ÁREA JOVEN
- HOGAR
- PERFUMERÍA
- CÓMPUTO
- ELECTRÓNICA Y FOTOGRAFÍA
- MESA DE BEBÉS
- ELLOS
- BEBÉS
- GOURMET
- CENCERÍA
- DEPORTES
- LIBROS, MÚSICA Y VIDEO

Otras Tiendas

Página Principal | Hogar | Decoración | Velas y Portavelas

Decoración

- Novedades
- Regalos
- Álbumes y Portarretratos
- Aromatizantes
- Cruces y Retablos
- Botaneros
- Bowls y contenedores
- Cajas y alhajeros
- Candelabros
- Ceniceros
- Centros de mesa
- Figuras y Esculturas
- Floreros
- Museo Metropolitano
- Relojes de mesa y pared
- Vasos y Portavasos
- Tapetes
- Velas y Portavelas



Juego de 9 Velas de Té

Colonial At Home

Juego de velas de té aromáticas que despiden uno de los aromas que más recuerda al hogar, la canela, que además tiene fama de atraer la abundancia.

Medidas:

Alto: 2.5 cm.
Ancho: 12 cm.
Profundo: 12 cm.
Peso: 400 gr.

SKU: 14948856

Aviso Legal

Precio: \$ 145.0

Cantidad: 1

Agregar a mi bolsa

Más E



PROMO

Promu

XBOX MESE

Guía LINEA

Mi cuenta Palacio: | Políticas y seguridad: | Nuestra empresa: | email

¿LE GUSTARÍA SER UN PROVEEDOR DE EL PALACIO DE HIERRO? [HAZ CLIC AQUÍ.](#) | WOULD YOU LIKE TO BE A SUPPLIER OF EL PALACIO DE HIERRO? [CLICK HERE.](#)

soy totalmente palacio® © 2003, El Palacio de Hierro. Todos los derechos reservados.



COMPRA EN LÍNEA O LLAMA AL 5229 3154 Y 01800 907 5300

sign in | registro | crédito | estatus de pedido | bolsa de compra | ayuda

- MESA DE NOVIOS
- MESA DE BEBÉS
- ELLAS
- ELLOS
- ÁREA JOVEN
- BEBÉS
- HOGAR
- GOURMET
- PERFUMERÍA
- LENCERÍA
- CÓMPLUTO
- DEPORTES
- ELECTRÓNICA Y FOTOGRAFÍA
- LIBROS, MÚSICA Y VIDEO
- VI
- NI

Otras Tiendas

Página Principal | Hogar | Cristalería | Candelabros y Portavelas

Más E

- **Cristalería**
 - Botaneros
 - **Candelabros y Portavelas**
 - Centros de Mesa
 - Copas
 - Floreros
 - Jarras
 - Vasos
 - Otros
 - Sets
 - Konitz



Portavelas

Leonardo

Leonardo ofrece productos de cristal para todas las necesidades de la vida diaria moderna.

Portavelas de cristal grueso, decorado con líneas horizontales de colores en contraste.

Dimensiones (aprox.):

Alto: 9.5 cm.
Diámetro: 7 cm.

País de origen: Alemania.

SKU: 14098975

Aviso Legal

Precio: \$ 229.0

Cantidad:

Agregar a mi bolsa



CASA



PROMO

Prom

XBOX MESE

Guía LINEA

Mi cuenta Palacio: Selecciona una opción

Políticas y seguridad Selecciona una opción

Nuestro empresa: Selecciona una opción

email

¿LE GUSTARÍA SER UN PROVEEDOR DE EL PALACIO DE HIERRO? [HAZ CLIC AQUÍ.](#) | WOULD YOU LIKE TO BE A SUPPLIER OF EL PALACIO DE HIERRO? [CL](#)

soy totalmente palacio*

© 2003, El Palacio de Hierro. Todos los derechos reservados



COMPRA EN LÍNEA O LLAMA AL 5229 3154 Y 01800 907 5300

sign in | registro | crédito | estatus de pedido | bolsa de compra | ayuda | me

- MESA DE NOVIOS
- ELLAS
- ÁREA JOVEN
- HOGAR
- PERFUMERÍA
- COMPUTO
- ELECTRÓNICA Y FOTOGRAFÍA
- VI
- MESA DE BEBÉS
- ELLOS
- BEBÉS
- GOURMET
- LENCERÍA
- DEPORTES
- LIBROS, MÚSICA Y VIDEO
- NI

Otras Tiendas

Página Principal | Hogar | Decoración | Velas y Portavelas |

Más E

- **Decoración**
- Novedades**
- Regalos**
- Albumes y Portarretratos**
- Aromatizantes**
- Cruces y Retablos**
- Botaneros**
- Bowls y contenedores**
- Cajas y alhajeros**
- Candelabros**
- Ceniceros**
- Centros de mesa**
- Figuras y Esculturas**
- Flores**
- Museo Metropolitano**
- Relojes de mesa y pared**
- Vasos y Portavasos**
- Tapetes**
- Velas y Portavelas**



Portavelas

México es Clásic

Portavelas de rafia con base de madera y tres velas rectangulares en el centro.

Medidas:

Alto: 3 cm.
Largo: 33 cm.
Profundo: 24 cm.

Peso (aproximado): 1.4 kg.

SKU: 15109748

[Aviso Legal](#)

Precio: \$ 455.0

Cantidad:

[Agregar a mi bolsa](#)

CASA



PROMO

Prom

XBOX MESE

Guía LINEA

Mi cuenta Palacio:

Políticas y seguridad:

Nuestra empresa:

email

¿LE GUSTARÍA SER UN PROVEEDOR DE EL PALACIO DE HIERRO? [HAZ CLIC AQUÍ.](#) | WOULD YOU LIKE TO BE A SUPPLIER OF EL PALACIO DE HIERRO? [CL](#)

soy totalmente palacio®

© 2003, El Palacio de Hierro. Todos los derechos reservados.

Apéndice 4

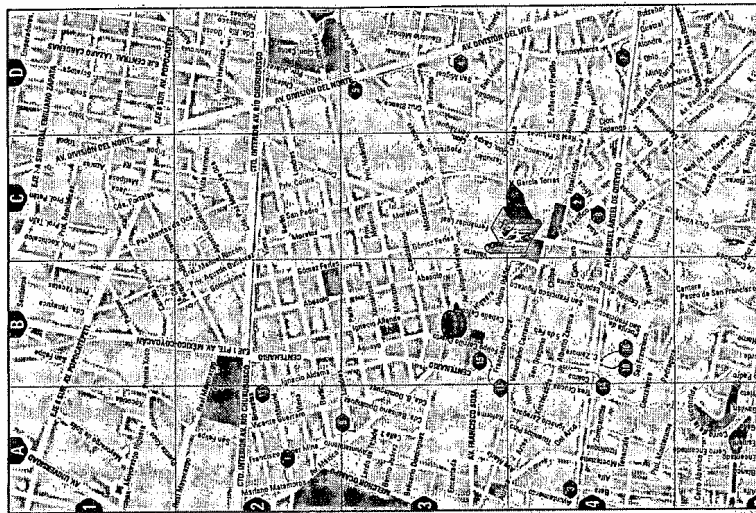
ZONAS DE MERCADEREO DE LA LÁMPARA AZUL

CENTRO ZONA GUIA DE RESTAURANTES

GUIA DE RESTAURANTES ZONA CENTRO

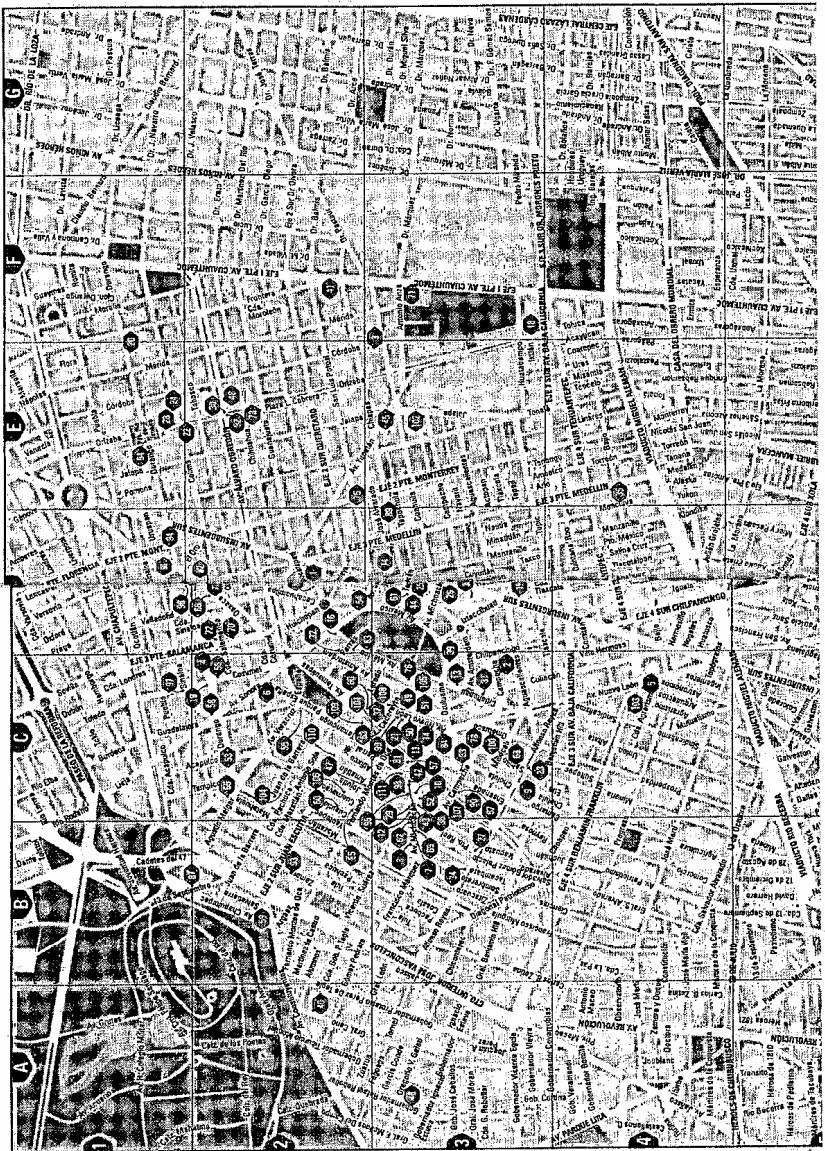


COYACAN ZONA GUÍA DE RESTAURANTES



GUÍA DE RESTAURANTES ZONA COAPA



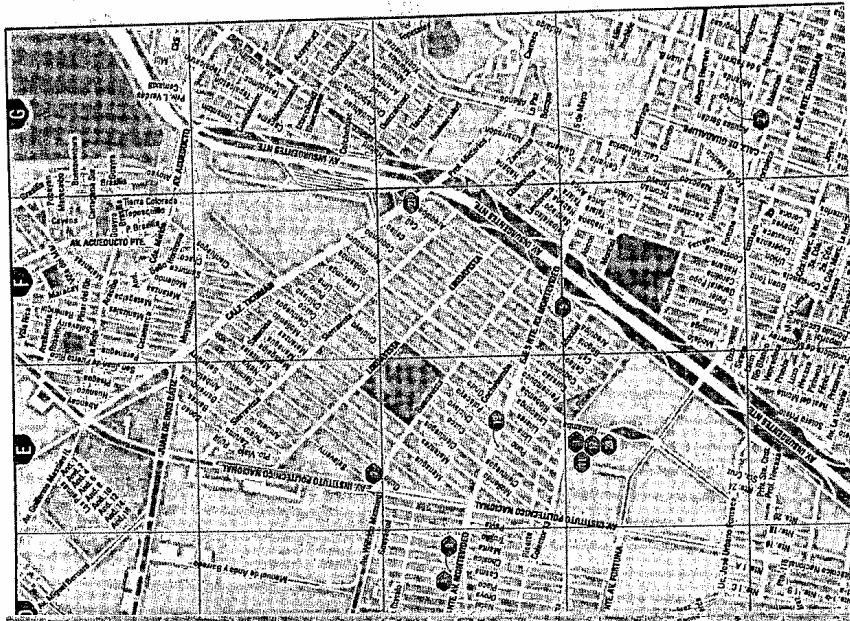


DEL VALLE / NÁPOLES Zona GUÍA DE RESTAURANTES

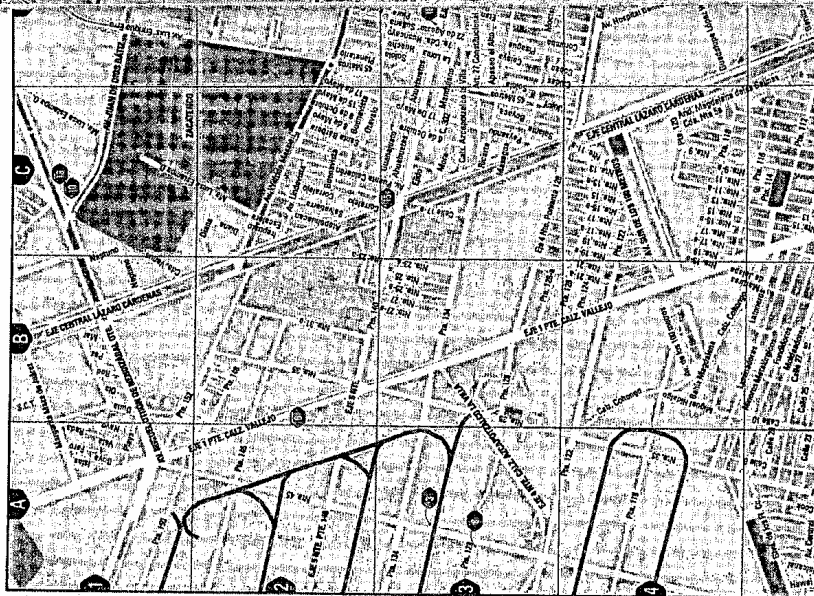
GUÍA DE RESTAURANTES Zona DEL VALLE / NÁPOLES



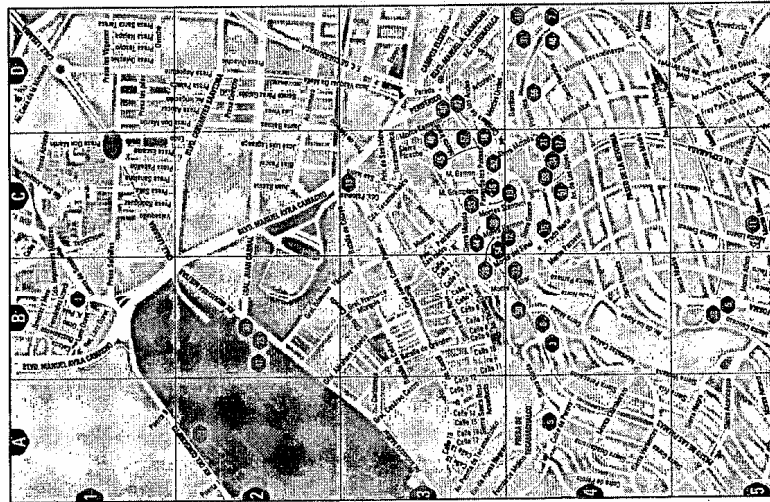
LINDAVISTA ZONA GUÍA DE RESTAURANTES



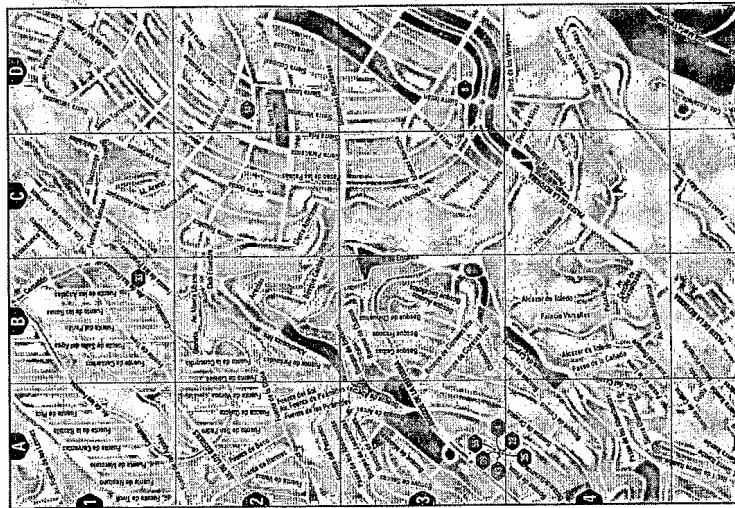
GUÍA DE RESTAURANTES ZONA LINDAVISTA



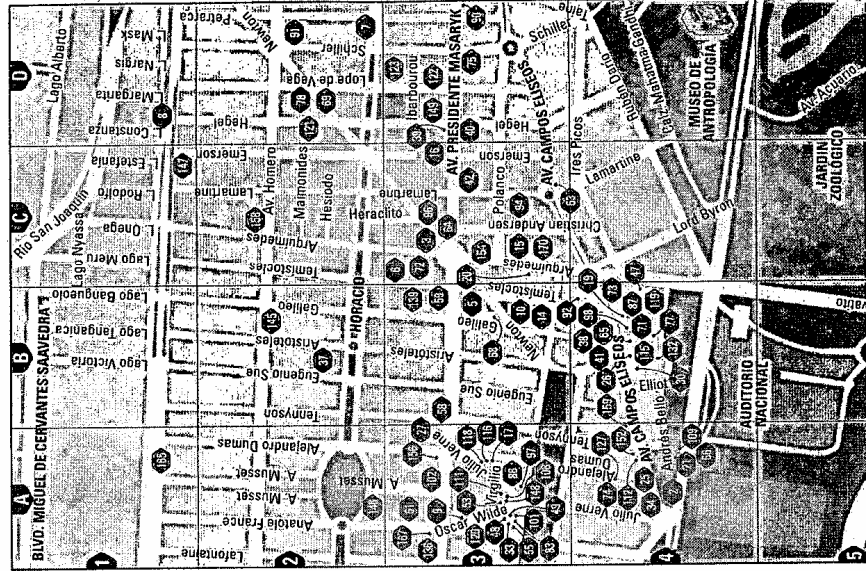
GUIA DE RESTAURANTES ZONA LOMAS



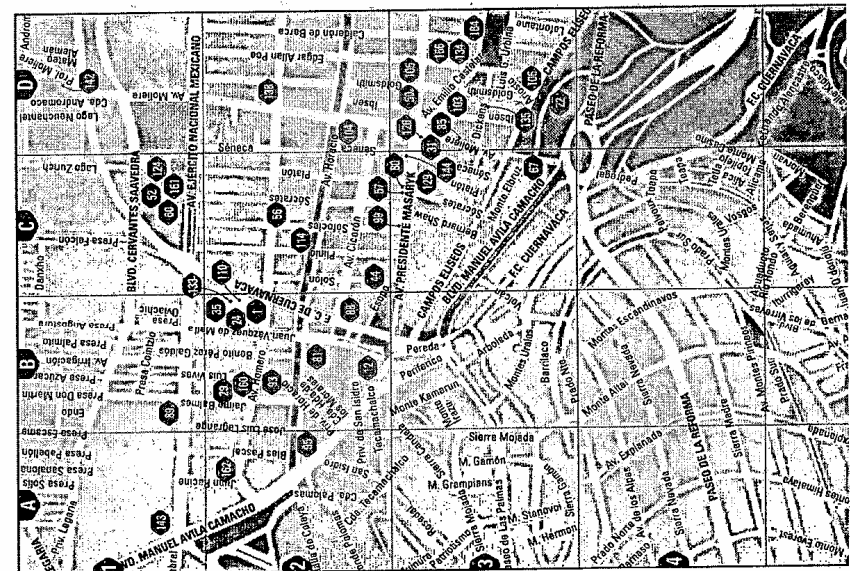
LOMAS ZONA GUIA DE RESTAURANTES



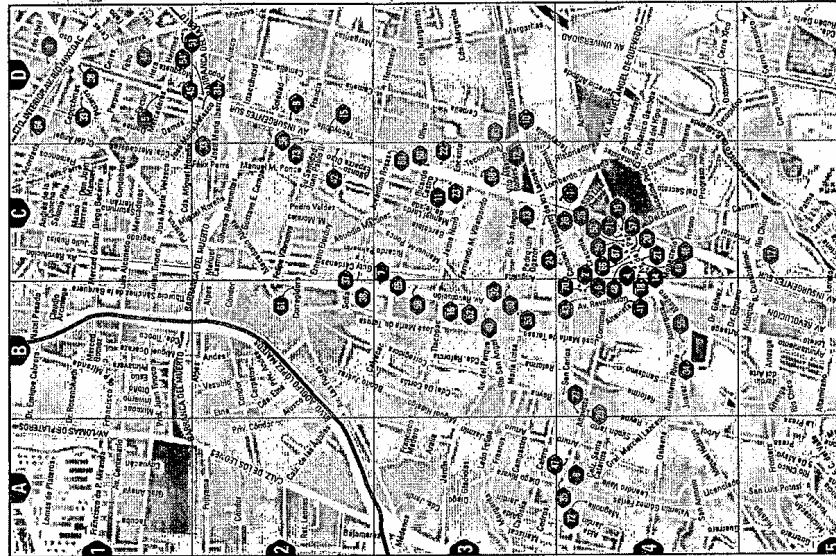
POLANCO ZONA GUÍA DE RESTAURANTES



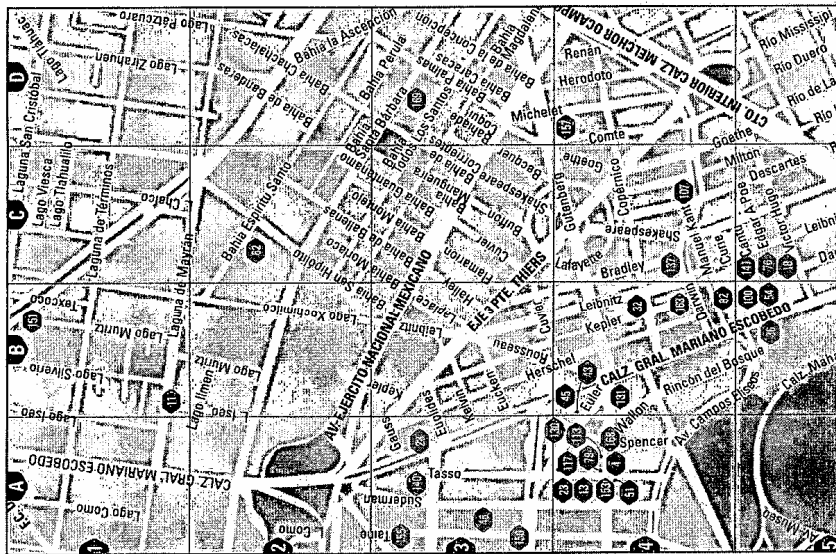
GUÍA DE RESTAURANTES ZONA POLANCO



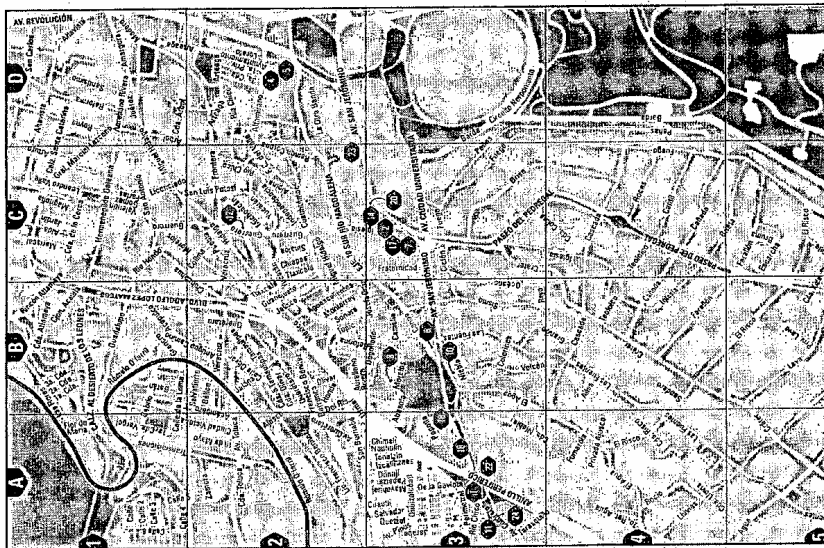
SAN ANGELO ZONA GUÍA DE RESTAURANTES



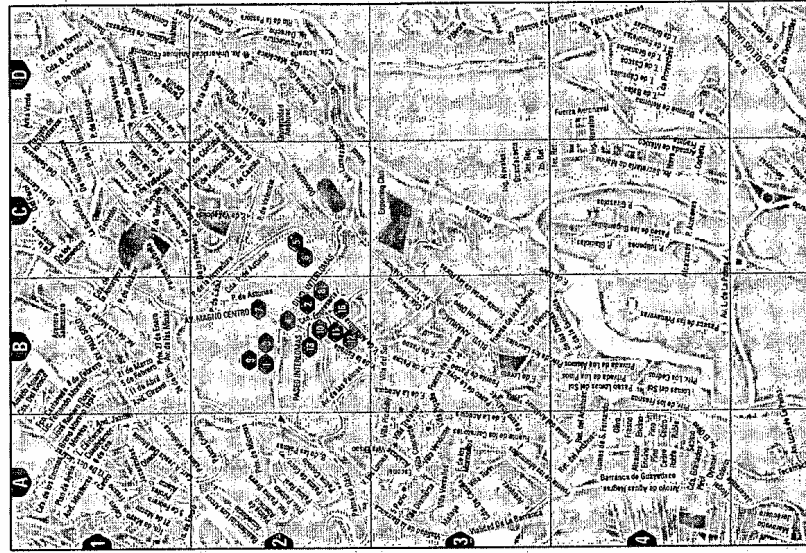
GUÍA DE RESTAURANTES ZONA POLANCO



GUÍA DE RESTAURANTES ZONA SAN JERÓNIMO



INTERLOMAS ZONA GUÍA DE RESTAURANTES



TLALPÁN ZONA GUÍA DE RESTAURANTES

GUÍA DE RESTAURANTES ZONA TLALPÁN



Apéndice 5

ETIQUETAS DE LOS PRODUCTOS DE LA LÁMPARA AZUL

Con la finalidad de ejecutar la publicidad en el producto y buscar el posicionamiento de la empresa entre los consumidores de velas, se diseñó la siguiente etiqueta:

Apéndice 6

MAPA DE VALOR DE LA LÁMPARA AZUL

BASADO EN LA METODOLOGÍA
DELOITTE DE CREACIÓN DE
VALOR

El mapa de valor es un esquema que muestra a los dirigentes y demás responsables del curso de la empresa en forma resumida y práctica las estrategias y acciones pendientes de implementar en la empresa que pueden sumar valor para los inversionistas, accionistas, proveedores, clientes y, en general, cualquier persona directamente relacionada con la empresa.

En esta edición, se desarrollaron durante la elaboración del presente trabajo 67 estrategias que estarán pendientes de implementación a partir de la terminación del mismo y que se consideran factores de incremento de valor ya sea porque agilizan procesos, porque incrementan las capacidades de ejecución en la empresa, porque mejoran la productividad, o por muchas otras razones. No obstante cabe reiterar que todas las acciones propuestas en el presente documento están diseñadas para lograr que la empresa valga más.

El mapa de valor identifica diferentes áreas de oportunidad, cada una de ellas con estrategias relativas determinadas dentro de la metodología de Deloitte. Sin embargo, el mapa de valor está personalizado y sólo se muestran las estrategias y acciones adecuadas para esta empresa.

En los recuadros debajo de la nominación del área de oportunidad/responsabilidad de las estrategias se encuentra el número de estrategias y acciones generadas para la empresa en esa área en particular. Asimismo, en el recuadro de extrema izquierda de ese nivel se muestra la suma de estrategias generadas para la empresa.

Para mayor información acerca del Mapa de Valor se recomienda visitar el sitio de internet: www.deloitte.com.mx .

MAPA DE VALOR

Actual en pesos

INCREMENTO TOTAL AL VALOR

CRECIMIENTO DE INGRESOS

Volumen:

AUMENTAR NUEVOS CLIENTES

MERCADOTECNIA	1	1. Diseñar las campañas publicitarias de todo el año
VENTAS	5	1. Estudiar la posibilidad y rentabilidad de ventas en supermercados.

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	3	1. Hacer un inventario de los productos originales generados por la empresa
-------------------------------------	---	---

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE CLIENTES	3	1. Crear una base de datos y un control histórico de incidencia de clientes.
---------------------------------------	---	--

RETENCIÓN DE CLIENTES	1	1. Crear la función de calidad e imagen, definir la estructura y organizarla.
-----------------------	---	---

VENTAS CRUZADAS E INCREMENTO DE VENTAS	1	1. Crear CONTINUAMENTE alianzas estratégicas con clientes clave (socios comerciales)
--	---	--

APALANCAR ACT.

ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO Y DEL ACTIVO	5	1. Realizar una estricta planeación financiera que permita invertir inteligentemente a fin de mantener productivo el dinero ocioso del giro de la empresa.
--	---	--

Precios:

FORT. PRECIOS

ADMINISTRACIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	7	1. Crear una tabla de precios y costos.
--	---	---

		2. Realizar un estudio de mercado de precios de la competencia (benchmarking de precios)
--	--	--

		3. Crear la tabla de descuentos aplicables por volumen 2007
--	--	---

		4. Crear la Tabla de Bonificaciones por casos 2007
--	--	--

		3. Negociar con proveedores actuales condiciones de crédito
--	--	---

		4. Crear políticas de restricción de créditos a clientes
--	--	--

MAPA DE VALOR

CRECIMIENTO DE INGRESOS

Volumen:

AUMENTAR NUEVOS CLIENTES		RETENER Y CREER A CLIENTES ACTUALES		APALANCAR ACT.		Precios:	
FORT. PRECIOS		ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE CLIENTES		ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO Y DEL ACTIVO		ADMINISTRACIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
MERCADOTECNIA	VENTAS	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE CLIENTES	RETENCIÓN DE CLIENTES	VENTAS CRUZADAS E INCREMENTO DE VENTAS	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO Y DEL ACTIVO	ADMINISTRACIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
1	5	3	1	1	5	7	
	5. Implementar un sistema de ventas por internet				5. Crear una cuenta bancaria de rendimiento	5. Crear un Catálogo de Productos	
						6. Crear los formatos de los procesos básicos: - Formato de incidencias y seguimiento de ventas - Reporte de cobranza - Formato de requisición de compras de operación - Formato de solicitud de maquila - Reporte de situación de Pedidos - Reporte de requerimientos de nuevos productos.	
						5. Crear un Catálogo de Productos	

MAPA DE VALOR

MARGEN DE OPERACIÓN

Gastos de venta, administrativos y generales:

		MEJORAR EFICIENCIA DE INTERACCIÓN CON CLIENTES				MEJORAR EFICIENCIA DE SERVICIOS CORPORATIV									
67	INVERSIÓN EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	7	RECURSOS DE SOPORTE A VENTAS	3	SERVICIO Y SOPORTE A CLIENTES	3	ENTREGA Y COBRANZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	2	TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN, TELECOMUNICACIONE S Y REDES	1	BIENES RAÍCES	3	RECURSOS HUMANOS	1	COMPRAS (DISTINTAS DE PRODUCCIÓN Y MERCANCIA)
	1. Actualización de datos en tarjetas de presentación		1. Elaborar políticas de ventas por línea de negocio		1. Formalizar el procedimiento de venta para minimizar errores		1. Realizar un plan de logística para la entrega de pedidos		1. Contratar el servicio de internet		1. Revisar y formalizar el perfil del personal requerido en la empresa a todos los niveles		1. Crear una forma de control de inventarios de materiales de apoyo		1. Elaborar el Manual de Calidad de la empresa.
	2. Consegui lugar en exposiciones de restaurantes y organizadores de eventos		1. Redactar la estrategia de segmentación y diferenciación de productos para las Fases I y II.		2. Elaborar políticas de producción y comercialización de productos		2. Elaborar políticas de entrega a clientes que defina costos cubiertos por los clientes y costos cubiertos por la empresa				2. Iniciar una campaña de reclutamiento				
	3. Creación de catálogos publicitarios para clientes corporativos		2. Establecer un esquema de promociones para consumidores y clientes de aplicación inmediata.		3. Elaborar un manual de calidad total						3. Integrar el programa de capacitación de operadores del taller				
	4. Creación de 2 catálogos de producto por línea de negocio al año														

MAPA DE VALOR

MARGEN DE OPERACIÓN

Gastos de venta, administrativos y generales:

		MEJORAR EFICIENCIA DE INTERACCIÓN CON CLIENTES				MEJORAR EFICIENCIA DE SERVICIOS CORPORATIV.			
67	INVERSIÓN EN MERCADO TECNIA Y PUBLICIDAD 7	RECURSOS DE SOPORTE A VENTAS 3	SERVICIO Y SOPORTE A CLIENTES 3	ENTREGA Y COBRANZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS 2	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN, TELECOMUNICACIONES Y REDES 1	BIENES RAÍCES 3	RECURSOS HUMANOS 1	COMPRAS (DISTINTAS DE PRODUCCIÓN Y MERCANCÍA) 1	
	5. Realizar un estudio de mercado especializado por nichos de las líneas de Básicos.								
	6. Impresión de una leona publicitaria para las ferias								
	7. Impresión de etiquetas para productos y cajas.								

ESTRATEGIA

MAPA DE VALOR

Costo de ventas:

MEJORAR EFICIENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN		MEJORAR EFICIENCIA DE LOGÍSTICA Y SUMINISTRO	
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA		LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	SERVICIOS AL CUENIE (POST-VENTA)
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA			
DESARROLLO DE PRODUCTOS	1. Crear un catálogo de proveedores de productos no diferenciados	1. Formalizar el Sistema de Control de Inventarios	1. Consolidar el sistema de contabilidad de la empresa
MATERIALES Y MERCANCIAS	1. Elaborar un catálogo de productos sustitutos como insumos para otros insumos para insumos de la industria de las velas.	2. Crear un Catálogo de Proveedores e incrementar la cartera.	2. Actualizar los registros contables de la empresa
PRODUCCIÓN	1. Subcontratar una microempresa de logística y distribución para entrega de mercancías a los consumidores.	3. Formalizar y actualizar el catálogo de maquinadores	3. Inscribirse a los calculadores fiscales para la Fase I
	2. Crear un plan de entregas con rutas diarias (para que los clientes sepan los días que se entregan en su zona)		4. Elaborar una planeación fiscal efectiva adecuada a la empresa en sus condiciones actuales con miras al crecimiento proyectado
	3. Generar materiales resumidos impresos de procedimientos de operación por estación de trabajo incluyendo máquinas		
	4. Comparar maquinaria para la elaboración de velas por lotes grandes de producción.		

67

MAPA DE VALOR

Costo de ventas:

MEJORAR EFICIENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN		MEJORAR EFICIENCIA DE LOGÍSTICA Y SUMINISTRO	
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	DESARROLLO DE PRODUCTOS	MATERIALES Y MERCANCIAS
1	4	2	4
		PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN
		3	3
		SUMINISTRO DE MATERIALES Y MERCANCIAS	SERVICIOS AL CLIENTE (POST-VENTA)
		4	4

57



MAPA DE VALOR

EFICIENCIA DE ACTIVOS		Cuentas por cobrar y por pagar.	
Impuestos:	Inmuebles, planta y equipo:	Inventario:	
MEJORAR EFIC.	MEJORAR EFICIENCIA EN INFRAESTRUC.	MEJORAR EFICIENCIA DE INVENTARIO	MEJORAR EFIC. EN C.X.C. Y C.X.P.
PLANEACIÓN FISCAL	INFRAESTRUCTURA DE BIENES RAÍCES	PRODUCTO TERMINADO	CUENTAS, DOCUMENTOS E INTERESES POR PAGAR
	EQUIPO Y SISTEMAS		CUENTAS, DOCUMENTOS E INTERESES POR COBRAR
		PRODUCCIÓN EN PROCESO Y MATERIA PRIMA	

67

MAPA DE VALOR

EFICIENCIA DE ACTIVOS		Inventario:		Cuentas por cobrar y por pagar:	
Impuestos:	Inmuebles, planta y equipo:	MEJORAR EFICIENCIA EN INFRAESTRUC.	MEJORAR EFICIENCIA DE INVENTARIO	MEJORAR EFIC. EN C.C. Y C.P.	
MEJORAR EFIC.	INFRAESTRUCTURA DE BIENES RAÍCES	EQUIPO Y SISTEMAS	PRODUCTO TERMINADO	CUENTAS DOCUMENTOS E INTERESES POR COBRAR	CUENTAS DOCUMENTOS E INTERESES POR PAGAR

67

ESTRATEGIA

MAPA DE VALOR

EXCELENCIA CORPORATIVA

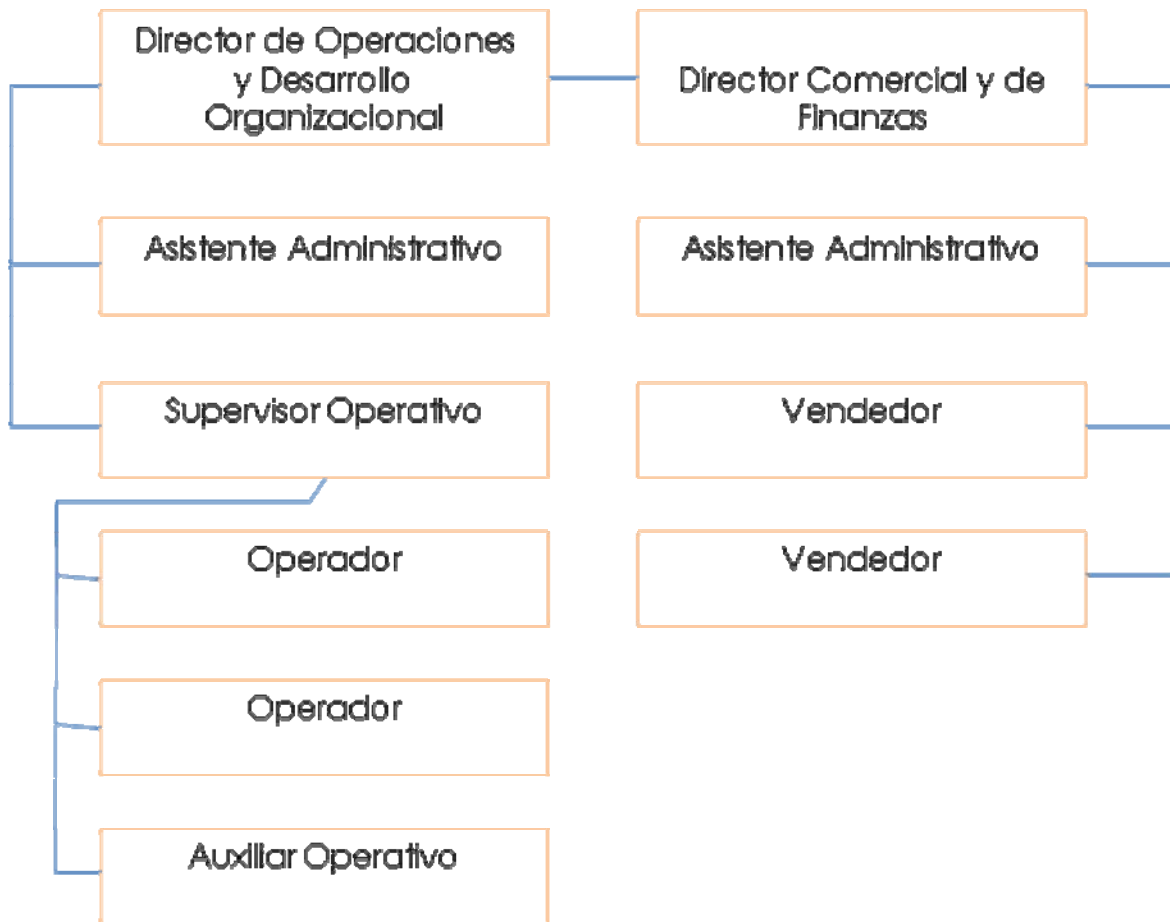
Fortalezas de la compañía:

		MEJORAR CAPACIDADES DE EJECUCIÓN				
		EXCELENCIA OPERATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	RELACIONES DE ALTA CALIDAD	AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD	ACTIVOS ESTRATÉGICOS
67	<p>GOBIERNO CORPORATIVO</p> <p>1. Terminar el proyecto de inversión inicial y arranque</p>	<p>MEJORAR EFICIENCIA GERENCIAL Y DE GOBIERNO</p> <p>PLANEACIÓN DE NEGOCIOS Y PROYECTOS CORPORATIVOS</p> <p>1. Creación y formalización de un sistema de control interno</p>	<p>MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO</p> <p>3</p> <p>1. Estructuración de los programas de sustentabilidad</p>			
					<p>1. Adquirir la marca de La Lámpara Azul a través de las Facilidades de la Secretaría de Economía</p>	

Apéndice 7

ORGANGRAMA DE PUESTOS PROYECTADOS EN LA LÁMPARA AZUL

ORGANIGRAMA GENERAL DE LÁMPARA AZÚL PUESTOS PROYECTADOS



Apéndice 8

DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL LOCAL DE OPERACIONES DE LA LÁMPARA AZUL

Apéndice 9

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS UNITARIOS PROMEDIO DE LOS PRODUCTOS DE LA LÁMPARA AZUL

