

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA
IDENTIFICAR NUEVAS OPORTUNIDADES
DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PEACOCK
SWIMWEAR DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DEL 2022.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR
POR GRADO DE LICENCIATURA EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIANTE: MELISSA ALVARADO MONTERO

TUTOR: HÉCTOR RAMÍREZ MORA

SAN JOSÉ, SETIEMBRE, 2022

Acta de Aprobación



08 de Setiembre del 2022

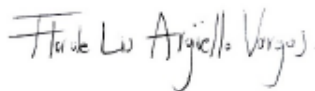
Señores

Universidad Hispanoamérica

Estimados Señores:

Por este medio hago constar que la estudiante de su centro universitario Melissa Alvarado Montero, cédula 1-1359-0378 ha culminado de manera satisfactoria su proyecto de Tesis para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Ingeniería Industrial según el requisito de graduación en el periodo comprendido entre los meses de enero - agosto del presente año.

Atentamente,



Flor de Lis Argüello Vargas

Propietaria Empresa Peacock Swimwear

DECLARACIÓN JURADA

Yo Melissa Alvarado Montero, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1359-0378 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA IDENTIFICAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PEACOCK SWIMWEAR DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 09 días del mes de Setiembre del año dos mil veinte dos.



Firma del estudiante
Cédula 1-1359-0378

CARTA DEL TUTOR

San José, 9 de septiembre de 2022

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Melissa Andrea Alvarado Montero cédula de identidad número 1-1359-0378 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA IDENTIFICAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PEACOCK SWIMWEAR DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19%
	TOTAL		95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

HECTOR
JESUS
RAMIREZ
MORA (FIRMA)



Digitally signed by
HECTOR JESUS
RAMIREZ MORA
(FIRMA)
Date: 2022.09.09
20:49:18 -06'00'

Nombre : Héctor Ramírez Mora
Cédula identidad: 1-1296-0047
Carné Colegio Profesional: IPI-24135

CARTA DEL LECTOR

San José, 06 de octubre, 2022.

Señores:
Ingeniería Industrial
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante, **MELISSA ALVARADO MONTERO**, cédula de identidad número 113590378, presentó el trabajo de investigación denominado: “**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA IDENTIFICAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PEACOCK SWIMWEAR DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022.**”, el cual elaboró para optar por el grado académico de **LICENCIATURA** en Ingeniería Industrial.

En mi calidad de lector, he verificado en detalle, los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; propuesta, conclusiones y recomendaciones del TFG.

Por lo anteriormente expuesto, puede continuar con el proceso correspondiente.

Jorge Rovira
Guzman

Firmado digitalmente por
Jorge Rovira Guzman
Fecha: 2022.10.06
20:31:55 -06'00'

Nombre: Jorge Rovira Guzmán
Cédula identidad 1-0749-0253
Carné Colegio Profesional N: II-29011

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 09 de Setiembre del 2022

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Melissa Alvarado Montero con número de identificación 1-1359-0378 autor (a) del trabajo de graduación titulado "ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA IDENTIFICAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PEACOCK SWIMWEAR DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2022" presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Ingeniería Industrial; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro a Dios por haberme dado la salud y perseverancia, a mis padres, hermanas y mejor amiga por su apoyo y ánimos en este proceso. A mí esposo por su soporte y estímulo a seguir mejorando como profesional y persona.

Agradecimientos

Mi agradecimiento sincero y profundo con la empresa Peacock Swimwear por permitirme realizar este proyecto en su negocio, en especial a la propietaria Flor de Lis Arguello por su disponibilidad, interés y apertura a la retroalimentación.

A mis padres con su ejemplo de superación y perseverancia, a mis hermanas por estar siempre ahí para apoyarme, a mi sobrino por inspirarme y a mí esposo por su ejemplo de constancia y esfuerzo con su amor y motivación.

A mi tutor, el Ingeniero Héctor Ramírez Mora por toda su inmensa contribución, soporte, paciencia y acercamiento profesional con su guía y conocimiento para ayudarme a completar este proceso hasta el último momento que lo necesité.

Epígrafes

“No necesitamos magia para cambiar el mundo, llevamos todo el poder que necesitamos dentro de nosotros.” J.K. Rowling.

Índice

Acta de Aprobación	i
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Epígrafes	viii
Índice.....	ix
Índice de figuras	xiv
Índice de tablas	xv
Acrónimos y siglas	xvii
Resumen Ejecutivo	xviii
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Descripción general del proyecto	1
1.2 Identificación de la empresa.....	2
1.2.1 Descripción general de la empresa.	2
1.2.2 Antecedentes del contexto de la empresa.....	6
1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.3.1 La idea del problema.	7
1.3.2 Definición del problema.	7
1.3.3 Justificación.	8
1.4 Objetivos del proyecto.....	9
1.4.1 Objetivo general.	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Alcances y limitaciones	10
1.5.1 Alcances.	10
1.5.2 Limitaciones.....	10
Capítulo II: Marco Teórico	11

2.1	Marco conceptual general relativo a la carrera	11
2.1.1	Administración Industrial.....	12
2.1.2	Ingeniería Económica.....	12
2.1.3	Estrategia.	13
2.1.4	Planeación Estratégica.....	13
2.1.5	Indicadores.....	14
2.1.6	Muestreo.....	14
2.1.7	Población.....	14
2.2	Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto y aplicación de herramientas 15	
2.2.1	Proyecto.	15
2.2.2	Gestión de proyectos.....	15
2.2.3	Seis Sigma.	15
2.2.4	Metodología DMAIC.	16
2.2.5	FODA.....	18
2.2.6	CAME.....	18
2.2.7	Diagrama de SIPOC.....	19
2.2.8	Diagrama de Flujo.	20
2.2.9	Diagrama de GANTT.....	20
2.2.10	La Voz del cliente.....	22
2.2.11	Fuerzas de Porter.....	22
2.3	Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes	24
Capítulo III: Marco Metodológico.....		25
3.1	Metodología para la definición del problema.....	25
3.2	Metodología para la medición y respaldo cualitativo de proyecto	26

3.3	Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio	27
3.4	Metodología para la implementación del proyecto	28
3.5	Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados	29
Capítulo IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS.....		30
4.1	Línea base y situación actual	31
4.1.1	Entorno empresarial	32
4.1.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	35
	Rivalidad entre competidores:.....	38
	Presiones competitivas creadas por nuevos competidores entrantes:	40
	Productos sustitutos ofrecidos por otras empresas:	42
	Presiones competitivas asociadas al poder de negociación del proveedor:	43
	Presiones competitivas asociadas al poder de negociación de los clientes:	44
	Matriz resumen sobre las 5 fuerzas competitivas de la industria	45
4.2	Diagrama de Flujo	47
4.3	SIPOC	48
4.4	Indicadores de los canales digitales..... Error! Bookmark not defined.	
4.4.1	Estadísticas del perfil de Facebook	50
4.4.2	Estadísticas del perfil de Instagram	52
4.5	Voz del Cliente	54
4.5.1	Muestreo: diseño y selección:	55
4.5.2	Presentación de resultados	57
4.6	FODA	60
4.7	CAME.....	61
4.7.1	Estrategias del análisis CAME.....	61

4.7.2	Procedimiento para definición de las estrategias:	61
4.7.3	Acciones del análisis CAME	65
Capítulo V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN		66
5.1	Diagnóstico de proceso del plan estratégico.....	69
5.1.1	Subproceso de diagnóstico	69
5.1.2	Subproceso de diseño	72
5.1.3	Subproceso de implementación	81
5.1.4	Subproceso de monitoreo.....	87
5.2	Elaboración del plan estratégico para la empresa Peacock Swimwear 2022-2023	89
5.2.1	Revisión y actualización del plan de estrategia.	89
5.2.2	Política de ventas	91
5.2.3	Instructivo para aplicar la herramienta de la voz del cliente	94
5.2.4	Requerimientos para apertura local comercial	96
5.2.5	Proceso de contratación del rol en servicio al cliente	100
5.2.6	Programa de capacitación	105
5.2.7	Proceso de ventas de la mejora propuesta	108
5.2.7.1	Diagrama de flujo proceso de ventas– Después.....	109
5.3	Plan de implementación de la solución propuesta	110
5.4	Plan de Control	112
5.5	Viabilidad Económica.....	116
5.5.1	Inversión Inicial.....	116
5.5.2	Flujo de efectivo	117
5.5.3	VAN y TIR.....	119
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		121

6.1	Conclusiones.....	121
6.2	Recomendaciones	123
6.2.1	Integración de la plataforma de comercio electrónico al modelo digital de la empresa Peacock Swimwear.	123
	Criterios del diseño de la recomendación	123
	BIBLIOGRAFÍA	125
	Apéndice	127
	Apéndice A. Política de ventas	127
	Apéndice B. Instructivo de la voz del cliente	129
	Anexo	132
	Anexo 1. Fotografías de productos	132
	Anexo 2 Entregables.....	133
	Anexo Detalle del flujo de caja marginal	134

Índice de figuras

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa Peacock Swimwear	3
Figura 2 Etapas DMAIC	17
Figura 3 Diagrama de Gantt.....	21
Figura 4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	23
Figura 5 Análisis Situacional	32
Figura 6 Entorno empresarial.....	33
Figura 7 Aplicación del modelo de las cinco fuerzas.....	37
Figura 8 Diagrama de flujo del procedimiento de ventas	47
Figura 9 SIPOC Proceso Planeación Estratégica	49
Figura 10 Datos Facebook: Visitas	51
Figura 11 Datos Facebook: Alcance	51
Figura 12 Instagram - Alcance	52
Figura 13 Instagram – Interacciones.....	53
Figura 14 Voz del cliente: Frecuencia de compra	57
Figura 15 Voz del cliente: Calificación de experiencia	58
Figura 16 Voz del cliente: Comprar productos en 6 meses siguientes.....	59
Figura 17 Proceso de implementación plan estratégico.....	67
Figura 18 Proceso de planeación estratégica	72
Figura 19 Filosofía empresarial.....	73
Figura 20 Base estratégica - Filosofía empresarial aplicada.....	82
Figura 21 Objetivos Estratégicos	83
Figura 22 Diagrama de Flujo: Revisión del plan de estrategia.....	90
Figura 23 Diagrama de flujo: Política de venta.....	93
Figura 24 Diagrama de Flujo: La voz del cliente	95
Figura 25 Diagrama de Flujo: Proceso Contratación	104
Figura 26 Diagrama de flujo: Capacitación	107
Figura 27 Diagrama de flujo: Nuevo.....	109
Figura 28 Perspectivas del cuadro de mando integral	112

Índice de tablas

Tabla 1 Porcentajes de ganancias anuales.....	8
Tabla 2 Guía y estructura de etapas del DMAIC: Definir, Medir y Analizar	30
Tabla 3 Análisis del entorno	34
Tabla 4 Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores	38
Tabla 5 Fuerzas de Porter: Nuevos competidores	40
Tabla 6 Fuerzas de Porter: Productos Sustitutos	42
Tabla 7 Fuerzas de Porter: Negociación del proveedor	43
Tabla 8 Fuerzas de Porter: Negociación de los clientes	44
Tabla 9 Matriz resumen de las cinco fuerzas	45
Tabla 10 Análisis FODA	60
Tabla 11 Matriz de confrontación	62
Tabla 12 Análisis CAME: Estrategias	64
Tabla 13 Guía y estructura de etapas del DMAIC: Mejorar y Controlar	66
Tabla 14 Resumen de propuesta de soluciones	68
Tabla 15 Plantilla Análisis FODA	71
Tabla 16 Plantilla Matriz de Confrontación.....	77
Tabla 17 Plantilla Formulación de estrategias.....	78
Tabla 18 Plantilla del Plan de acciones estratégica	80
Tabla 19 Estrategia Ofensiva	84
Tabla 20 Implementación del plan de acciones estratégicas	86
Tabla 21 Subproceso de monitoreo	88
Tabla 22 Cronograma de política de ventas.....	92
Tabla 23 Comparación de locales	97
Tabla 24 Lista de Requerimientos.....	99
Tabla 25 Perfil de Puesto - TPS-01.....	101
Tabla 26 Programa Capacitación - CC-PS-01	106
Tabla 27 Plan de implementación de la propuesta	110
Tabla 28 Indicadores de desempeño	113

Tabla 29 Herramienta de Control	114
Tabla 30 Inversión Inicial.....	116
Tabla 31 Flujo de caja marginal	118
Tabla 32 Cálculo de TIR.....	120

Acrónimos y siglas

DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control.

DMAMC: Definir, Medir, Analizar, Controlar.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

KPI: Key Performance Indicator.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats.

SIPOC: Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Client.

CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar.

PE: Plan Estratégico.

RRSS: Redes Sociales.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

VAN: Valor Actual Neto.

TIR: Tasa Interna de Retorno.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto fue desarrollado en la empresa Peacock Swimwear ubicada en Mercedes Sur, Heredia con el objetivo de identificar oportunidades de negocio que permitan mantener los recursos y sostenibilidad de éste debido a una política de expansión con el crecimiento de la utilidad anual en un 20% por el constante crecimiento resultando en una oportunidad de mejora que involucra el proceso de planeación estratégica durante el primer semestre del 2022 comprendido en el desarrollo del proyecto de investigación y propuesta de la solución.

La ejecución de acuerdo con la metodología DMAIC en sus etapas requiriendo la participación de la gerencia, contador y otros miembros del equipo con el objetivo de entender la situación actual aplicando herramientas que identificar oportunidades a nivel interno y externo de la empresa como primera fase para el diagnóstico situacional.

Se procede a la implementación de la voz del cliente y estadísticas del negocio en la parte de medición que posteriormente permitiría el análisis y procesamiento de los resultados para la mejora que consiste en la implementación de un plan estratégico que integra todas las acciones resultantes de las fases previas consolidadas en el análisis FODA y CAME.

El plan de estrategia involucra los procesos de diagnóstico, implementación y control resultando en la creación de filosofía empresarial, objetivos estratégicos, estrategias, temas y acciones que se consolidan en un mapa estratégico para control integral del futuro desempeño de la empresa donde se evalúen los resultados y se realicen los ajustes necesarios. Además, facilita la toma de decisiones y crea una cultura orientada a procesos, centralización de clientes y expansión a un local comercial para mayores ganancias. Finalmente, la viabilidad económica de la propuesta con una tienda confirma el crecimiento que permite obtener más utilidad cumpliendo con la política establecida.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Descripción general del proyecto

Este proyecto busca generar una base fundamentada para la toma de decisión de las operaciones en la empresa Peacock Swimwear que se ha manejado empíricamente por su propietaria desde su concepción como un emprendimiento que nació creando productos de vestidos de baño desde su corte y confección hasta producción y venta bajo la modalidad virtual.

Debido a la necesidad de obtener una guía con conocimientos técnicos en administración, estrategia y manejo de procesos e información para el criterio estructurado en cuanto a la dirección del negocio basado en resultados que reflejan un panorama estable, actualmente.

La investigación abarca toda la empresa por su tamaño y basado en el estudio de procesos actuales, herramientas y entorno según la dirección del negocio que opera a falta de indicadores, estructura, requerimientos u otros factores asociados a la operación y servicio para cumplir con la demanda actual por capacidad, recursos y esfuerzos.

Por lo tanto, el documento incluye seis capítulos distribuidos categóricamente para la aplicación de la metodología de proyectos en ingeniería utilizado en mejora de procesos como lo es la herramienta DMAIC, a continuación:

- Capítulo I: A lo largo de este capítulo, se realiza la descripción del proyecto e identificación de la empresa para la presente investigación, además del planteamiento del problema, justificación del estudio, objetivos, alcance y limitaciones.
- Capítulo II: Presenta el marco teórico y desarrollo del proyecto según el impacto esperado.

- Capítulo III: Abarca la metodología en su marco de definición, medición, propuesta de mejora, implementación y verificación.
- Capítulo IV: Involucra la descripción de la situación actual del proceso/empresa, identificación de las causas y detalles del estudio según la hipótesis para mostrar análisis de indicadores, proyecciones y resultados del diagnóstico.
- Capítulo V: En esta sección se detalla la propuesta de la solución basado en el diseño e implementación definida.
- Capítulo VI: Se presenta las conclusiones y recomendaciones. Además, los hallazgos de las mejoras y lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto.

Finalmente, el proyecto se elabora bajo la línea de investigación en Administración Industrial de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana.

1.2 Identificación de la empresa

En el presente apartado, se incluyen los principales elementos organizacionales de la empresa seleccionada para el proyecto, así como su estructura y servicios.

1.2.1 Descripción general de la empresa.

Peacock Swimwear es una empresa costarricense que se dedica a la elaboración de vestidos de baños y otras prendas confeccionadas para mujeres. Esta nació en el 2012 como un emprendimiento fundada por Flor de Lis Argüello, quien es además la diseñadora y directora creativa de la marca desde sus inicios y hasta la actualidad, trabajando en estilos y diseños con características de prendas cómodas, en tendencia, funcionales y alta calidad que se adapten a los cuerpos de las mujeres, por lo que la

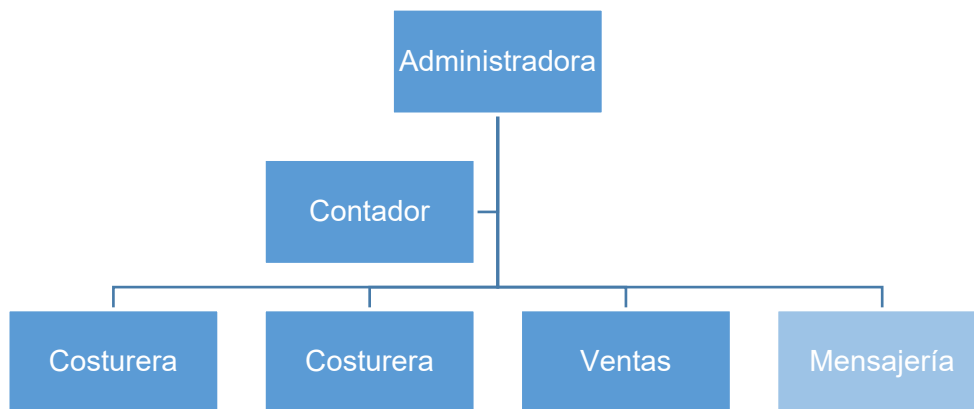
marca se ha consolidado a lo largo de sus 10 años dentro de la categoría de pequeña y mediana empresa (PYME) a nivel país y está ubicada en Mercedes Sur, Heredia, Costa Rica. Por consiguiente, El estudio del proyecto universitario abarca toda empresa.

1.2.1.1 Estructura y tipos de puestos por secciones:

La estructura organizacional de Peacock Swimwear es basada en 3 puestos principales que se distribuyen según sus funciones para la operación y administración de la empresa contando con los roles de administración asignado a la propietaria de la empresa, la parte de producción para el corte y confección de las prendas desempeñado por 2 costureras, la asistencia a la administración y cargo de ventas integrado en 1 persona y finalmente, la contabilidad a cargo del profesional en el área.

a. Organigrama

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa Peacock Swimwear



Fuente: Elaboración propia

La figura 1 representa el organigrama de la empresa según la estructura organizacional con los distintos roles establecidos.

b. Áreas principales según los puestos y roles de trabajo:

- **Administración:** La gerencia involucra los procesos administrativos de dirección de empresa, estrategia, búsqueda y contacto con proveedores, contratación de personal, toma de decisiones, entre otras. Además, forma, estilo y diseño de las prendas como funciones principales de creación de la marca.
- **Contabilidad:** Los procesos contables son manejados por el profesional a cargo para administrar costos, gastos e ingresos de la empresa.
- **Producción:** Este involucra los procesos de corte y confección de los vestidos de baño y demás prendas que se cortan, cosen y arman según el patrón del diseño establecido en telas de calidad internacional.
- **Servicio al cliente y Ventas:** El único mecanismo de ventas actualmente es por medio del canal digital en redes sociales, correo y mensajería de texto, el cual es manejado por la persona que además de los pedidos, atiende consultas, reclamos y todo el conjunto de actividades para el servicio al cliente delegado por la administración.
- **Mensajería:** Esta función cierra el proceso con la entrega del producto al cliente y es un servicio que la empresa adquiere contratando a Correos de Costa Rica, quien tiene tarifas y procesos especiales para pequeñas empresas enviando paquetes a todas las zonas del país.

1.2.1.2 Tipo de productos y clientes

a. Productos

El producto principal es el vestido de baño para mujeres. Esto involucra la personalización de prendas para niñas, jóvenes y mujeres adultas.

Los vestidos de baño presentan diferentes características en forma, diseño y estilo como enterizos, dos piezas con parte alta y baja. Se destacan por características de versatilidad, durabilidad, básicos y estilizados; y complementos de verano debido a que ofrecen prendas adicionales como salidas de playa y pañoletas.

b. Clientes

El enfoque de Peacock Swimwear es la venta minorista, es decir, ofrecer sus atuendos a la persona que utilizará el vestido de baño como usuario directo del producto. Es muy poco común que se trabajen pedidos al mayoreo, pero si reciben pedidos de varias prendas personalizadas para grupos bajo una temática o evento específico.

1.2.1.3 Descripción general del proceso productivo

Peacock Swimwear crea minicolecciones y diseños en cantidades limitadas y por temporadas en variedad de tallas y estilos, lo que ha atraído a muchas mujeres, jóvenes y adultas a preferir el producto por su talle y ajuste.

El proceso productivo inicia con el material e insumos para crear el vestido de baño, por lo tanto, se realiza una selección de telas con colores y estampados de acuerdo al tipo de colección planeada para posteriormente recibir los distintos tipos en las cantidades especificadas e proceder con el proceso productivo marcando, cortando y armando cada parte del vestido de baño a mano, en máquinas de coser elaborado por

mujeres desde su hogar o el taller físico disponible con condiciones óptimas para procesos y producción sostenibles.

Posteriormente, se almacenan las prendas y al recibir los pedidos, se revisa su disponibilidad en talla y estilo para luego ser empacadas y enviadas a sus clientes.

1.2.2 Antecedentes del contexto de la empresa.

El emprendimiento de trajes de baño hace 10 años atrás involucró todo el asesoramiento y pruebas para incursionar en un negocio propio donde los diseños de las prendas fueron básicos y sencillos de confeccionar; y así lanzar la primera colección de vestidos de baño con el aprovechamiento del internet y red social Facebook donde publicar fotografías tomadas desde un celular fue la herramienta principal para vender todos los trajes producidos en ese período. Con el paso del tiempo, la producción fue incrementando, por lo que la propietaria quien en ese entonces se encargaba de todas las funciones incluyendo la producción, contrató a una costurera para dar abasto con la demanda que se presentaba.

Los pedidos siguieron llegando y con ellos, la retroalimentación y crecimiento que llevaron a buscar mejores proveedores de materiales e insumos. Cada colección crecía en cantidades producidas, complejidad y variedad de diseños, lo que llevo a expandir el área de producción no solo en su taller físico, también en máquinas de costura especializadas y más mano de obra, entonces se optó por contratación de costureras que trabajaban con sus máquinas propias desde su hogar con un costo por prenda armada.

En la actualidad, la marca ha logrado posicionarse en la preferencia de clientes en todo el territorio costarricense lo que ha conllevado a su evolución requiriendo mejores tiempos de respuesta en las solicitudes de pedidos, brindar información, conectar con clientes por redes sociales, fotografías profesionales de los productos, espacio físico para clientes que deseen probarse las prendas específicas y crear un cuarto de pruebas que permita ver la colección completa para ofrecer variedad y atención personalizada.

1.3 Planteamiento del problema

1.3.1 La idea del problema.

Actualmente, la empresa Peacock Swimwear reporta ventas y ganancias mensuales que respaldan resultados positivos para continuar y debido a este panorama estable, la oportunidad que se plantea es la expansión hacia tener presencia en un local como tienda física y que incluye un taller de producción más amplio para mejorar espacios, procesos y condiciones de trabajo.

La identificación de oportunidades de mejora es el enfoque de la empresa donde su meta es un crecimiento específico y alto que involucra expansión de operaciones y proyección de aumento en las ventas que se traduzcan en mayores ganancias.

1.3.2 Definición del problema.

El proyecto tiene el enfoque en las ganancias debido a una política de expansión que establece el incremento del 20% de la utilidad anual por el constante y significativo crecimiento que se detectan mensualmente con periodos de estacionalidad para su planificación. Por lo tanto, siendo el margen de ganancia como variable principal, se toma en cuenta las variables que generan un impacto directo en dicho resultado como lo son los costos y ventas donde su optimización o crecimiento debe ser parte del análisis económico.

La oportunidad de mejora se identifica en el proceso de planeación estratégica basado en la necesidad de una guía con conocimientos técnicos en administración, estrategia y manejo de procesos e información para tomar decisiones en cuanto a la dirección de su negocio.

1.3.3 Justificación.

Al generarse un estudio de viabilidad, una PYME costarricense dirigida por una mujer, ambos aspectos respaldados y apoyados a nivel gubernamental, podrá tomar una decisión informada, estructurada, respalda por números y con perspectiva estratégica que aumente la probabilidad de éxito del establecimiento de un local físico y consecuentemente, aumentar las ganancias.

1.3.3.1 Utilidad neta.

La parte cualitativa para optimizar la variable de ganancias con respecto a su incremento anual se muestra, a continuación:

Tabla 1 Porcentajes de ganancias anuales

	2019	2020	2021
Utilidad Neta Anual	10%	16%	19%
Crecimiento Absoluto	-	6%	3%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puntualiza el crecimiento porcentual de los últimos 3 años completos, según las ganancias percibidas. Es decir, la ganancia de las prendas que se vendieron restando los costos y/o gastos incurridos. Para el cálculo del crecimiento absoluto es la diferencia entre el año más reciente y el anterior expresado en porcentajes.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general.

Proponer nuevas oportunidades de negocio a través de un estudio de viabilidad sin comprometer los recursos y sostenibilidad del negocio en la empresa Peacock Swimwear.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Identificar el entorno actual de la empresa Peacock Swimwear en cuanto al posicionamiento y competencia en el mercado para la contextualización de la situación existente.
2. Analizar el proceso de planificación estratégica según el modelo y dirección del negocio para fortalecimiento de la administración en la empresa.
3. Identificar las principales oportunidades que permiten materializarlas en un incremento en las utilidades de la empresa.
4. Diseñar un plan de mejora que permita el incremento del 20% de las ganancias considerando las ventas y costos para cumplimiento con la política de expansión del lado de la gerencia.
5. Estructurar un plan de implementación y control del proyecto con las herramientas respectivas.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances.

El alcance de este proyecto incluye el estudio de viabilidad del modelo que permita ser desarrollado sin impacto en los recursos y sostenibilidad del negocio cumpliendo con las metas establecidas por la dirección de la empresa Peacock Swimwear y bajo el enfoque en el proceso de planificación estratégica durante el primer semestre del 2022 en procesos que interactúan con las actividades dedicadas a agregar valor al producto hasta concretarse con la llegada al consumidor final, lo cual se traduce en la cadena de valor.

Por motivos del tiempo comprendido en el desarrollo del proyecto, el alcance únicamente incluye el plan de mejora según el estudio.

1.5.2 Limitaciones.

Las limitaciones que se presentan en la investigación se enlistan, a continuación:

- a. La carencia de información documentada o histórica por parte de la administración en cuanto a ejecución de procesos y tiempos de producción lo cual impacto establecer datos históricos antes del 2019.
- b. Flexibilidad de presupuesto de la empresa.
- c. Disponibilidad de tiempo de los colaboradores por cargas laborales y conflictos de agendas.
- d. Para efectos de la implementación del plan de mejora y su respectiva ejecución no está contemplada debido al periodo de tiempo que involucra el proyecto.
- e. Por temas de confidencialidad y privacidad de la información, la presentación de algunos datos exactos no será permitido, únicamente las cifras que provengan de la gerencia.
- f. Dependencias por información automatizada y procesamiento manual.

Capítulo II: Marco Teórico

En la presente sección, define conceptos requeridos para la comprensión correcta de la propuesta a ser realizada en la presente investigación.

La base de conceptos asociados a la carrera con su línea de investigación que corresponde al proyecto, así como los términos básicos asociados a la gestión de proyectos, para posteriormente definir los argumentos generales de impacto, enfoque y estrategia sustentando el desarrollo del proyecto.

2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera

La ingeniería es una disciplina que engloba conocimientos tanto técnicos como empíricos para la creación, diseño, desarrollo, implementación y optimización de servicios y productos desde la utilización de tecnologías, herramientas, sistemas, materiales y procesos según su área específica. Para efectos de este proyecto bajo la escuela de ingeniería industrial, se realiza el fundamento teórico en dicha ingeniería, por lo que se involucran sus términos y definiciones relevantes para la presente investigación.

Al partir de la ingeniería que ofrece soluciones prácticas a los problemas reales o necesidades humanas desde la antigüedad en diferentes ramas, este trabajo contempla la ingeniería industrial y económica para el desarrollo y enfoque de la investigación debido a que se evita comprometer los recursos y sostenibilidad del negocio.

Por consiguiente, en esta sección, se definen conceptos importantes para plantear el contexto de la ingeniería industrial, tipos de herramientas de mejora y fundamentos del estudio económico.

2.1.1 Administración Industrial.

La administración industrial es basada en los sistemas de producción de bienes y servicios según la logística de distribución, así como la planificación y gestión de materias primas, recurso humano y otros. El enfoque del proyecto bajo esta línea de investigación utiliza gestiones financieras, recurso humano, mercadeo, ventas y comercialización para análisis interno y, además, prácticas, estratégicas y competitividad organizacional del entorno. Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa (Fayol, 1987).

La dirección de un modelo de negocio en la industria con acercamiento ético, promoviendo la sostenibilidad y generación de valor en diferentes ámbitos son parte del marco de la administración industrial en las empresas que buscan el éxito y buen desempeño de sus colaboradores.

2.1.2 Ingeniería Económica.

El estudio de los factores y variables económicas contribuye a la toma de decisiones basado en los elementos que permiten mediante técnicas y fórmulas de la ingeniería económica sean aplicables y útiles en empresas de distintos sectores e industrias. Por definición, “fundamentalmente la ingeniería económica implica formular, estimar y evaluar los resultados económicos cuando existen alternativas disponibles para llevar a cabo un propósito definido. Las técnicas matemáticas simplifican la evaluación económica de las alternativas” (Tarquin & Blank, 2012, pág. 3).

Las estimaciones de los datos específicos en la ingeniería económica permiten el criterio para elegir una alternativa según el objetivo que se busque debido a que las mediciones toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Según (Tarquin & Blank, 2012), explica el cambio de la cantidad de dinero en el tiempo de los fondos que poseen (invierten) o se deben (prestan). Por ello, la decisión de invertir dinero en un proyecto determinado resulta en la expectativa de obtener más

dinero del invertido, en el futuro y eso implica que la ingeniería económica permite el análisis de flujos de efectivo futuros o pasados determinando la medición del valor.

2.1.3 Estrategia.

En el sector corporativo o empresarial, la estrategia es definida de la siguiente manera de acuerdo con (Jamieson & Morris, 2016):

La estrategia corporativa se crea como un medio para considerar y articular cómo se perseguirán y alcanzarán las metas y objetivos corporativos de una organización. Esta estrategia suele ir en cascada a través de unidades estratégicas de negocios (*SBU*, por sus siglas en inglés), y luego termina siendo representada como colecciones (o carteras) de programas o proyectos. Estos se convierten en los vehículos para implementar las iniciativas estratégicas aprobadas. Se emplean diversos procesos para efectuar esta traducción. Algunas organizaciones utilizan modelos de gestión empresarial altamente estructurados; estos modelos identifican los principales procesos de entrega de valor y / o los procesos clave de negocio que permiten a la organización operar de manera efectiva.

Debido al enfoque de la estrategia de una compañía y su gestión se puede complementar con las medidas competitivas y planteamientos comerciales que lleven a mejorar el desempeño y rentabilidad del negocio según la forma de competir en el mercado con un elemento que genere una ventaja y atraiga a los clientes.

2.1.4 Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben de recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios ya las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011).

2.1.5 Indicadores.

El término indicador se refiere a un dato o conjunto de datos que al medirse permiten obtener la evolución del estudio determinado con un enfoque objetivo.

Los indicadores de gestión conocidos como KPIs por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators) son un tipo que mide resultados de la empresa, unidad, proyecto o persona alineado a las metas y objetivos estratégicos.

2.1.6 Muestreo

La muestra es un subgrupo que representa a toda la población y son las personas, empresas, instituciones u otros elementos de las que se obtiene información para conclusiones específicas. De acuerdo con (Grasso, 2006), al realizar una encuesta, obtener el tamaño de la muestra estadísticamente significativo hace gran diferencia en los resultados, ya que garantiza datos más precisos por representación en el segmento específico a quien va dirigida la encuesta.

2.1.7 Población

Según (Grasso, 2006), se denomina población o universo al conjunto de sujetos u objetos que poseen en común ciertos atributos especificables, que la definen. Por lo tanto, es importante identificar la población y entender la muestra que se debe obtener de ella para facilitar la ejecución de una investigación de mercado.

2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto y aplicación de herramientas

2.2.1 Proyecto.

De acuerdo con (Sapag & Sapag, 2008), un proyecto es definido como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología, o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas” (pág. 1).

La característica principal de un proyecto es establecida por un inicio y final abarcando las diferentes etapas y áreas desde la planeación hasta el cierre de este. Además, la investigación, desarrollo e implementación son parte de los procesos en un proyecto de la naturaleza de este trabajo.

2.2.2 Gestión de proyectos.

El concepto de la gestión de proyectos es dado por el PMI de la siguiente manera: “La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades que cumplan con los requisitos del proyecto. La gestión del proyecto se lleva a cabo mediante la aplicación adecuada y la integración de los procesos de gestión del proyecto identificados para el proyecto” (Project Management Institute, Inc., 2021).

2.2.3 Seis Sigma.

Es fundamentado en el trabajo en equipo como base estratégica en una organización para generar capacidades competitivas de las personas involucradas. Por definición, “es

un método de gestión de calidad combinado con herramientas estadísticas cuyo propósito es mejorar el nivel de desempeño de un proceso mediante decisiones acertadas, logrando de esta manera que la organización comprenda las necesidades de sus clientes” (Herrera, 2011, pág. 4).

Para la aplicación de Seis Sigma (conocido globalmente como Six Sigma por su nombre en inglés), existen diferentes metodologías para el mejoramiento de las empresas en diferentes industrias y es importante establecer la situación o problema que se debe resolver para determinar la herramienta según su función.

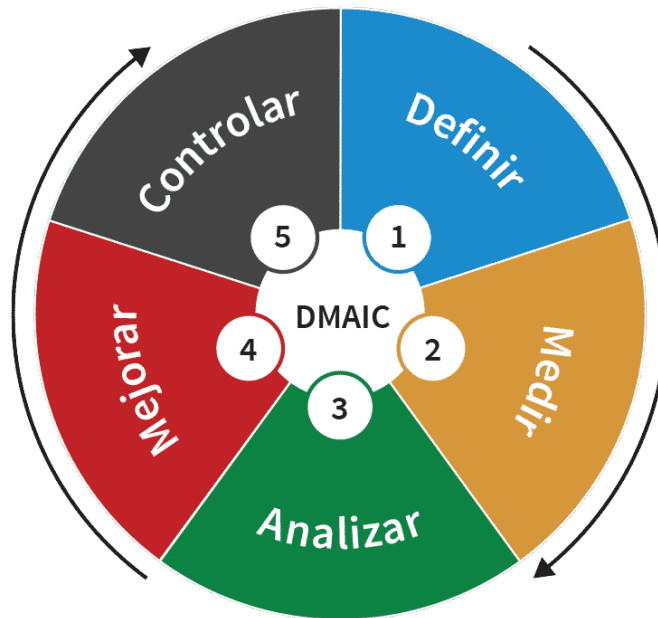
2.2.4 Metodología DMAIC.

Existen diferentes metodologías para el mejoramiento de las empresas en diferentes industrias. Debido a esto, la determinación del uso de la herramienta DMAIC como el método aplicado del Seis Sigma enfocada en la mejora incremental de los procesos existentes en una organización y utiliza técnicas estadísticas.

Su nombre es el acrónimo de los pasos que corresponden a definir, medir, analizar, implementar (mejorar) y controlar. También se utiliza el término DMAMC por la fase de mejora (improve en inglés), que se ha usado como implementar en español.

Los principios de DMAIC proporcionan una base de ejecución en la mejora continua y calidad. Las aplicaciones de las diferentes herramientas categorizadas según la etapa del DMAIC va a depender de la necesidad del proceso o situación actual.

Figura 2 Etapas DMAIC



Fuente: (Blog TRACC, 2020)

Así como se muestra en la figura 2, las fases o pasos de la mejora de procesos del DMAIC se describen, a continuación:

Definir: Este paso se encarga de definir quién es el cliente, sus expectativas y requerimientos denominados CTQs (por sus siglas en inglés: Critical to Quality, Crítico para la Calidad). Así mismo, debe darse la definición del proyecto determinando el alcance y límites de éste.

Medir: La medición del desempeño actual del proceso que se propone mejorar. Debe utilizar los CTQs definidos para determinar los indicadores y tipos de defectos que abarque el proyecto.

Analizar: El análisis de la información recolectada se lleva a cabo para determinar las causas y oportunidades de mejora que deben evaluarse según la importancia para el cliente.

Mejorar: El plan de implementación y diseño de soluciones y resultados en base a la expectativa de clientes para mejoramiento del proceso.

Controlar: Una vez implementada la mejora o solución, se deben realizar controles para mitigación de riesgos y problemas como garantía de que el proceso es estable y se obtiene el resultado esperado en el plazo establecido con su plan de monitoreo.

2.2.5 FODA

El análisis FODA obtiene ese nombre por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También es conocido como análisis DAFO y proviene de las siglas en inglés SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities & Threats).

Esta herramienta de planificación estratégica tiene la función de conocer la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto según su estado y por lo tanto, permite planear una estrategia a futuro. Su objetivo es la determinación de las ventajas competitivas y la estrategia en función de la situación externa del mercado (Amenaza y Oportunidad) y sus características propias o internas (Debilidades y Fortalezas) en una matriz cuadrada.

2.2.6 CAME

El Análisis CAME es una metodología complementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz FODA. El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (siglas en inglés: Correct, Adapt, Maintain, Explore).

Como resultado, el Análisis FODA sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del FODA integradas de la siguiente forma:

- Corregir las debilidades propias del negocio.
- Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado en el negocio.
- Mantener las fortalezas del negocio.
- Explotar nuevas oportunidades que brinde el mercado.

2.2.7 Diagrama de SIPOC

El acrónimo SIPOC representa: Proveedores, Entrada, Proceso, Salida y Clientes, de ahí que un diagrama SIPOC registra un proceso a un alto nivel identificando las brechas potenciales entre los proveedores y las especificaciones de entrada y entre los clientes y las especificaciones de salida, por lo tanto, define el alcance de las actividades de mejora del proceso. SIPOC identifica los espacios de retroalimentación entre clientes, proveedores y procesos, e impulsa al equipo de trabajo a pensar en términos de causa y efecto.

Un diagrama SIPOC busca responder preguntas como: ¿Quién aporta insumos a este proceso? ¿Quiénes son los clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué especificaciones se colocan en las entradas?

- **Proveedores** - ¿Quién suministra los insumos? Es importante tomar nota de cualquier proveedor específico cuya entrada tenga un impacto directo en la salida.
- **Entradas**: ¿Qué entradas se requieren para que funcione el proceso?
- **Proceso** - ¿Qué es el proceso? Es importante asegurarse de conocer el punto de inicio y finalización de su proceso para que pueda completar el resto del diagrama.
- **Salidas** - ¿Cuáles son las salidas del proceso?
- **Clientes**: ¿Quién se beneficia del proceso? Éstos no tienen que ser necesariamente los clientes finales.

2.2.8 Diagrama de Flujo.

Un diagrama de flujo es utilizado para documentar, planificar y comunicar un flujo de trabajo que es compuesto por varias actividades donde permite visualizar procesos con diferentes grados de complejidad en diagramas fáciles de comprender, por lo que este diagrama describe un proceso, sistema o un algoritmo informático.

Así como lo muestra la figura anterior, el diagrama de flujo se representa con símbolos específicos y tiene las siguientes descripciones:

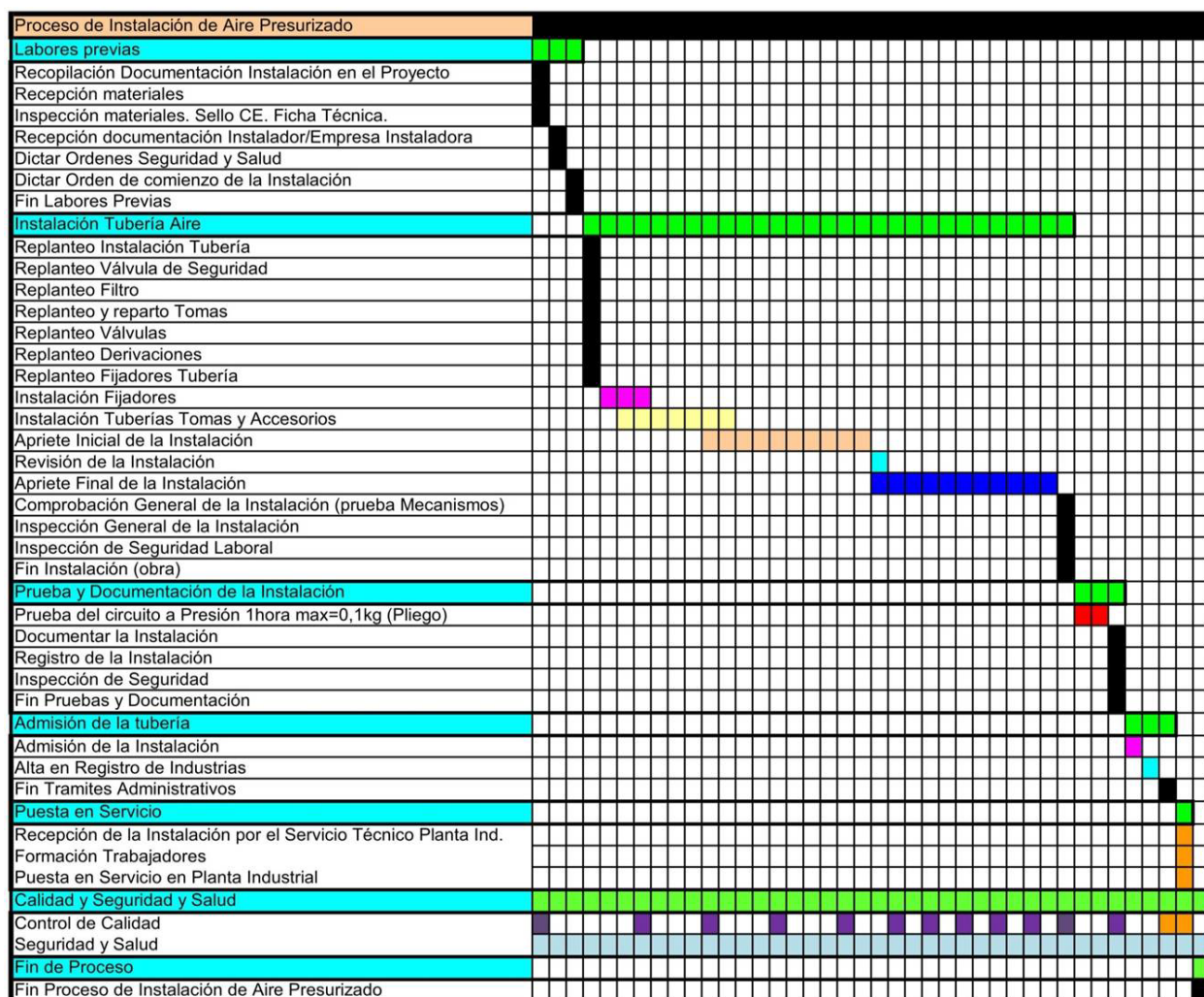
- Proceso o acción: se representa con un rectángulo y se refiere a un paso en el proceso.
- Inicio/fin o terminador: es un rectángulo con bordes redondeados que aparece tanto en los puntos inicial como final de un diagrama de flujo.
- Decisión: con forma de diamante, plantea una pregunta cuyas respuestas representan sí/no o verdadero/falso.
- Datos o de entrada/salida: con forma de paralelogramo, representa los datos que entran o salen del proceso, es decir, los recursos utilizados o generados.

2.2.9 Diagrama de GANTT.

Este diagrama es una herramienta de gestión de proyectos utilizado para la planificación. Su origen a principios del siglo XX donde Henry Gantt utilizando hojas de papel, revolucionó la disciplina de administración de proyectos y se han desarrollado en elaboración a medida que se usan en proyectos con altos niveles de complejidad.

En la actualidad, las herramientas de diagramas de Gantt son llamados “hojas de ruta” y existen diferentes softwares que ofrecen herramientas para crear estos diagramas. A continuación, un ejemplo de un diagrama de Gantt básico.

Figura 3 Diagrama de Gantt



Fuente: (Diagrama de gantt, 2022)

En la figura 3 se muestra el Gantt sencillo principalmente de dos áreas: en la parte izquierda se encuentra la lista de hitos con sus actividades específicas, usualmente se incluye más información relevante según el proyecto como fecha de inicio y final de la actividad, dependencias, personas asignadas y otros. Del lado derecho, un cronograma con barras que representan el trabajo en una medida de tiempo determinada como días, semanas, meses, etc.

2.2.10 La Voz del cliente

Es un término empleado en la investigación de mercados que describe la opinión de los clientes sobre experiencias con productos o servicios capturando la retroalimentación de sus preferencias, aspectos positivos y de mejora durante esa situación experimentada.

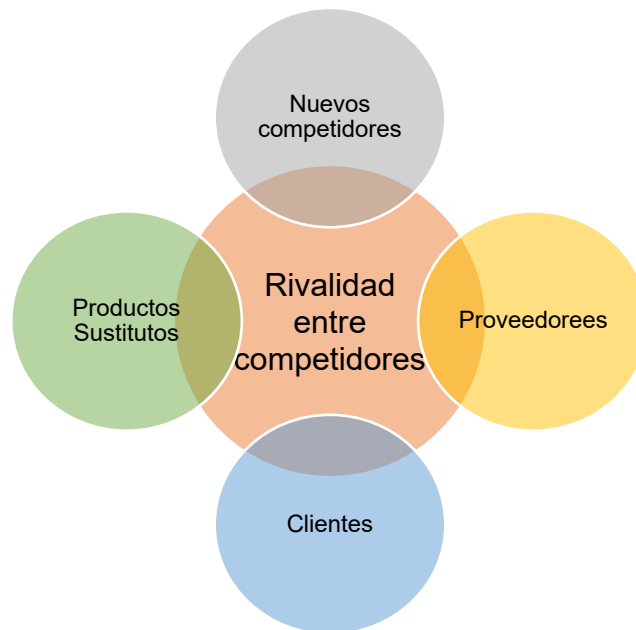
Además, permite el enfoque en los consumidores o usuarios al captar sus opiniones y propicia cambios para mejorar en la compañía.

2.2.11 Fuerzas de Porter.

Este modelo lo creó el profesor de Harvard, Michael Porter en 1979 y tiene como objetivo analizar la rentabilidad en un sector específico, tomando en consideración la estructura del mercado basado en su competencia en la industria para valorar atracción en oportunidades de inversión y con ello, la posibilidad de establecer un negocio.

Porter, tiene un destacado rol en materia de estrategia y ventaja competitiva a nivel mundial. Además, es el padre de las estrategias de mercadeo modernas debido a sus contribuciones en el sector empresarial y económico; y el análisis de las 5 fuerzas competitivas es una herramienta estratégica que evalúa y analiza el nivel de competencia en la industria particular.

Figura 4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

2.2.11.1 Poder de negociación de los clientes (compradores).

La capacidad de los clientes para manejar los precios según lo que estén dispuestos a pagar y eso es una amenaza para las empresas. La mejora de la oferta y la demanda depende de las medidas y alternativas del comprador.

2.2.11.2 Poder de negociación de los proveedores (vendedores).

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores debido a niveles de producción, insumos que proveen, impacto en costos de la industria u otros.

2.2.11.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta fuerza involucra las barreras de entrada de nuevos productos y/o competidores basados en la facilidad o dificultad que un nuevo competidor experimenta cuando inicia sus operaciones.

2.2.11.4 Amenaza de productos sustitutos

La competencia es dependiente de los productos en una industria a medida que puedan o no ser reemplazados por otros.

2.2.11.5 Rivalidad entre competidores existentes

Como resultado de las 4 fuerzas anteriores, la rivalidad de los competidores es su resultado en conjunto donde se define la rentabilidad de un sector.

2.3 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes

La planeación estratégica es parte de los procesos en las empresas y corporaciones donde la filosofía empresarial junto con sus planes contribuye a lograr metas según sus objetivos y acciones en la administración estratégica. Un proyecto cercano a la implementación de un plan estratégico es en el sector público de las empresas costarricenses que publican el plan estratégico institucional basado en la metodología y gestión de sus instituciones como lo es el caso del poder judicial en Costa Rica evidenciado la estructura general y precisa de su plan como una herramienta de gestión integral en la institución.

Por otro lado, las oportunidades a las que pueden acceder las empresas PYME en el país demuestran soluciones y herramientas con innovación tecnológica, financiamiento y red de proveedores como lo es el caso de los bancos.

Capítulo III: Marco Metodológico

En este apartado contempla la metodología incluida en el desarrollo del proyecto según su orden secuencial de sus etapas considerando procedimientos y método seleccionados para cada fase, así como los recursos, fuentes de información, variables de estudio, análisis realizados y técnicas de ingeniería utilizadas.

3.1 Metodología para la definición del problema

La presente sección tiene como objetivo la definición del problema, en este caso según la metodología de DMAIC, en la cual se establecen las herramientas específicas para la detección de oportunidad planteada correspondiente a la etapa de Definir (D) en el ciclo.

El proceso seleccionado para el estudio fue la planeación estratégica en la empresa Peacock Swimwear, basado en la administración empírica del emprendimiento y necesidad de estructura y guía con conocimientos estratégicos para la organización y mejora en la toma de decisiones en cuanto a la dirección de su negocio. Por lo tanto, la determinación objetiva del planteamiento y diagnóstico fue llevada a cabo por instrumentos de recolección de datos, a continuación:

Inicialmente, la investigación fue llevada a cabo mediante entrevistas con la propietaria, trabajadoras y equipo contable para entendimiento del panorama actual en relación con el manejo existente de los procesos, tipos de productos, sistemas de información, aspectos del entorno, posicionamiento y modelo del negocio según el comercio en línea. Lo anterior permitió trabajar en una revisión para el análisis de la rentabilidad de la industria según competidores existentes y nuevos con herramientas como la del modelo de las cinco fuerzas que se aplicó y otras técnicas para su identificación resultando en el panorama de factores internos y externos.

Además, basado en la información obtenida con miembros de la empresa y herramientas previamente aplicadas, se trabajó en el diagrama de flujo del estado actual y un SIPOC que permitiera visualizar gráficamente los detalles de actividades e identificación de brechas o carencias a raíz del proceso de identificación del problema u oportunidad en la etapa de Definir del ciclo DMAIC.

3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo de proyecto

En este segmento correspondiente a la argumentación metodológica de la Medición (M) en el ciclo de DMAIC se incluye el estudio del sistema o herramientas de medición del proyecto, así como los estándares de desempeño y su evaluación, según las metas esperadas.

En esta etapa se recolectaron datos para identificación de indicadores claves en la plataforma de análisis disponible para la administración y visibilidad del alcance, interacción y perfiles de seguidos de la tienda en el canal digital basados en estas estadísticas y variables de las redes sociales: Instagram y Facebook.

El uso de método estadístico implementado en el diseño y estructura del proceso de la voz del cliente para la definición de la población y el muestreo que permito recolectar los datos y posteriormente la tabulación e interpretación de los resultados concluyendo en las métricas basado en los que se buscó medir como línea base.

Luego se procedió a realizar una investigación para la captura de información sobre la opinión de los clientes con la experiencia del servicio y productos adquiridos; y el mercado objetivo. Por consiguiente, con la finalidad de obtener la mayor cantidad posible de información para su posterior uso, se realizó un cuestionario definiendo una muestra dentro de la población que fuera lo suficientemente representativa de las variaciones de respuesta en los habitantes de esta, y así lograr un nivel aceptable de fiabilidad y confianza en los resultados obtenidos.

3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio

El objetivo es determinar las variables críticas y mapear los factores según las variables críticas de la oportunidad de mejora constituyendo el respaldo metodológico principal de la propuesta del proyecto de graduación. Se incluyen los elementos de respaldo en la metodología que establecen la base de la propuesta de mejora, y en el caso de diseño de nuevos procesos, productos o servicios la base que lleva a desarrollarlos.

El proceso de análisis de la información capturada e interpretada se basó en profundizar en el entendimiento de las causas y priorizarlas según impacto determinado. Cabe destacar que la etapa de análisis fue estructurada tomando conclusiones de las herramientas y técnicas implementadas en las etapas anteriores con el enfoque de analizar esos resultados.

Las herramientas de análisis de la propuesta de mejora fueron: análisis FODA creando la matriz con cuatro cuadrante que consolidó los factores internos y externos principales durante tres sesiones de trabajo grupales donde los colaboradores de la empresa fueron parte del proceso y tuvieron voz y voto en los resultados, así como, la elaboración del análisis CAME que permitió definir las estrategias bajo su metodología resultado en cuatro estrategias definiendo una por cuadrante. Posteriormente, se determinaron las acciones de corregir, afrontar, mantener y explotar para finalizar con la votación y aprobación de la gerencia de la empresa en la estrategia y acciones.

Como conclusión, esta etapa fue caracterizada por la definición de un plan de acción que involucró la participación de todos los colaboradores e interesados para garantizar el compromiso, nivel de responsabilidad y eficacia.

3.4 Metodología para la implementación del proyecto

La finalidad de esta etapa es la optimización y ejecución de procesos según la solución propuesta. Para la implementación del proyecto, se realizó un respaldo metodológico para aseguramiento de su funcionalidad y logro determinando la solución capaz de eliminar la causa o causas del problema y enfocando la oportunidad de mayor alcance y beneficio.

La primera parte de esta fase fue el diseño de la propuesta según la herramienta de planeación estratégica definiendo el proceso de diagnóstico principal con sus respectivos subprocesos de diagnóstico, diseño, implementación y monitoreo con el propósito de estructurar cada uno para su escalabilidad en un plazo futuro. Además, se desarrolló el segundo proceso de elaboración del plan estratégico con las acciones definidas en la etapa anterior de Analizar en el ciclo del DMAIC.

Adicionalmente, se elaboró un diagrama de flujo con la propuesta de la mejora según el plan de implementación para graficar el nuevo estado del proceso de ventas. Sumado a esto, se trabajó en el diagrama de Gantt como herramienta de estructura y seguimiento del proyecto.

Finalmente, las herramientas para esta cerrar etapa de mejorar fueron enfocadas el estudio económico y los resultados financieros de viabilidad económica, inversión inicial, flujo de efectivo, VAN y TIR.

3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados

En este apartado se constituyó la argumentación de la metodología aplicada para garantizar una propuesta viable y sostenible en el tiempo que constituye el respaldo de verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados fue esencial para completar la propuesta de implementación del proyecto.

La observación y medición de las métricas según los indicadores de desempeño establecidos para análisis del progreso en el plan estratégico, resultados y cambios desde el punto de vista del mapa estratégico en el cuadro de control del subproceso de monitoreo y el plan de control integral de las diferentes perspectivas que miden la adaptación y evolución de la implementación de la solución resultando en realizar ajustes y acciones en función de los resultados observados.

En resumen, el proceso de control y ejecución de la propuesta de mejora utilizó las herramientas de matriz de indicadores, planes de revisiones periódicas y cuadro de mando de control.

Capítulo IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS

Este capítulo contempla el desarrollo según el ciclo con las etapas del DMAIC cuyo objetivo es proveer un diagnóstico del proyecto. La estructura definida se basa en las secciones específicas de este proyecto para la empresa según se identificaron sus características y necesidades. Se estructuran las etapas específicas como una guía basada en la aplicabilidad de las etapas del DMAIC, a continuación:

Tabla 2 Guía y estructura de etapas del DMAIC: Definir, Medir y Analizar

Estructura de las fases del DMAIC en el Capítulo IV			
Etapas	Objetivos específicos	Herramientas	Descripción
Definir	1. Identificar el entorno actual de la empresa Peacock Swimwear en cuanto al posicionamiento y competencia en el mercado para la contextualización de la situación existente.	Análisis proceso de venta actual (Diagrama de flujo)	Representación de la interacción y secuencia de actividades.
		Análisis proceso estratégico (SIPOC)	Visualización del proceso actual de planeación estratégica.
		Modelo de las fuerzas de Porter	Parte de la situación actual enfocado en el análisis del entorno según el macro y microambiente
Medir	2. Analizar el proceso de planificación estratégica según el modelo y dirección del negocio para fortalecimiento de la administración en la empresa.	Análisis redes sociales	Determinar los datos del tráfico y perfil de usuarios en redes sociales como canales de venta.
		Análisis estadístico	Métodos y técnicas estadísticas implementados en la voz del cliente.
		Análisis de la voz del cliente	Técnica para medición e interpretación de resultados en la encuesta aplicada.
Analizar	3. Identificar las principales oportunidades que permiten materializarlas en un incremento en las utilidades de la empresa.	Análisis FODA	Análisis de la situación estratégica real de la empresa
		Análisis de priorización (CAME)	Herramienta para creación de la lista de estrategias y acciones.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 incluye las tres etapas que se desarrollan en el presente capítulo y corresponden a las primeras siglas de la metodología DMAC debido a Definir, Medir y Analizar. Cada una de las fases es integrada por las herramientas utilizadas según la aplicabilidad y enfoque del proyecto por lo que se describen con el objetivo de proveer una guía con estructura y organización.

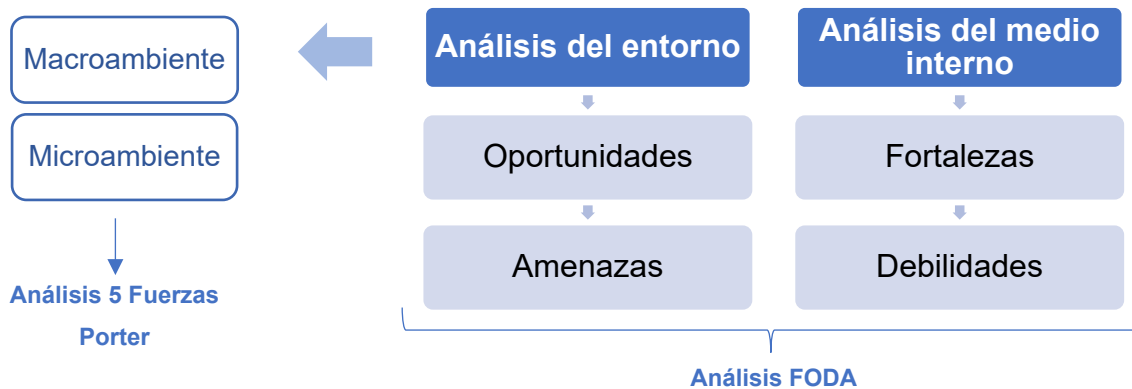
Además, la guía involucra los primeros tres objetivos específicos que se plantearon en el capítulo uno (ver punto 1.4), debido al orden del proyecto en la secuencia de la aplicación de la metodología. Por lo tanto, los objetivos pueden abarcar una o más etapas según las herramientas utilizadas para el cumplimiento de éstos como lo muestra la tabla anterior.

4.1 Línea base y situación actual

Peacock Swimwear es un emprendimiento que nació hace 10 años como una tienda virtual ofreciendo vestidos de baño en el mercado costarricense y ha ido creciendo progresivamente encontrándose en una posición sólida según sus resultados financieros en ventas y ganancias. Sin embargo, la gerencia ha planteado nuevas metas y busca estrategias que permitan a la empresa continuar su expansión, posicionamiento y proyecciones de crecimiento financiero; y así acceder a un plan e información que facilite la toma de decisiones para desarrollo de su negocio.

El estudio de la situación actual toma en cuenta el entorno en el que funciona la organización contando con los factores internos y externos en los que se desenvuelve la empresa.

Figura 5 Análisis Situacional



Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, la figura 5 denota los componentes básicos a tomar en cuenta al revisar la situación actual. Dichos elementos aplicados al proyecto se definen de la siguiente manera:

4.1.1 Entorno empresarial

Se refiere a las condiciones que rodean a la empresa imponiendo desafíos y oportunidades. Debido a la operación de la empresa en un ambiente mayor conlleva a ser parte de una industria que se desenvuelve en un micro y macro ambiente con condiciones características de la situación y entorno.

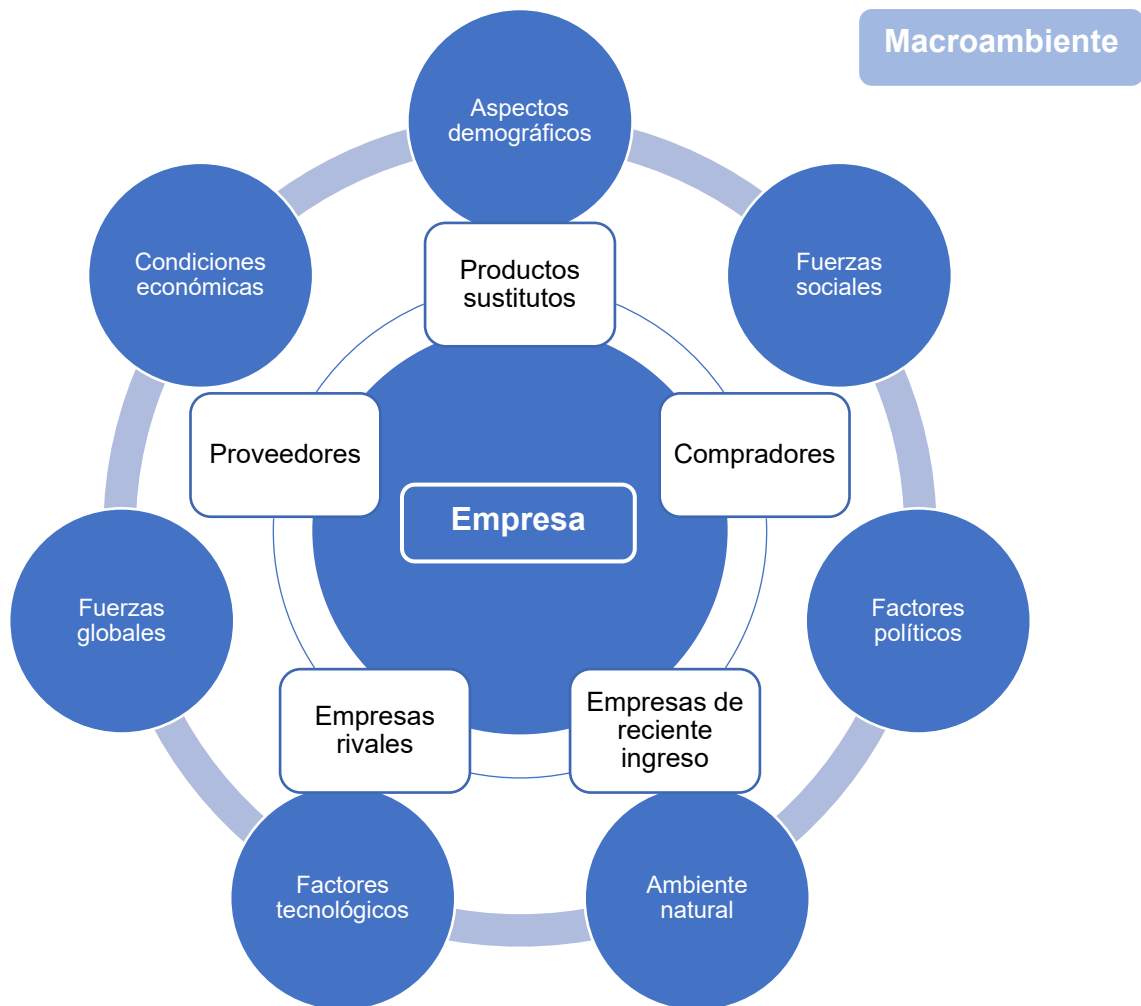
La comprensión del ambiente industrial y competitivo de una empresa requiere enfocarse de una forma directa y practica a conceptos precisos y análisis que permitan responder preguntas relevantes en el cuestionamiento de éste, a continuación, un cuestionario base:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Cuáles fuerzas competitivas se enfrentan en la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la rentabilidad de la industria?

4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida?
5. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito futuro competitivo?
6. ¿Qué perspectivas buenas de ganancias atractivas ofrece la industria?

El análisis de la situación de la compañía involucra los componentes como se representa en la figura, a continuación:

Figura 6 Entorno empresarial



Fuente: Elaboración propia.

El análisis situacional contempla el entorno con sus dos ambientes que consolidan el modelo de competencia de las cinco fuerzas representado en la figura 6 y conlleva a la identificación del problema u oportunidad y su definición desde la perspectiva de posicionamiento estratégico y competitivo.

4.1.1.1 Macroambiente:

Son las fuerzas externas que la empresa no puede controlar, el siguiente cuadro muestra las distintas fuerzas y sus consideraciones para la empresa Peacock Swimwear:

Tabla 3 Análisis del entorno

Fuerzas Externas del Macroambiente	Descripción	Observaciones en industria / mercado
Aspectos demográficos	Involucra el tamaño, tasa de crecimiento, distribución geográfica, ingresos y edad, así como tendencias en estos factores.	El mercado se centra en la gran área metropolitana del país dentro de un segmento de edad joven.
Fuerzas sociales	Son las actitudes, valores, cultura y estilos de vida de la sociedad que impacta los negocios. Éstas cambian dependiendo de la localidad y con el tiempo.	Debido al área y edad, el segmento de la población que es mercado meta de la empresa es muy activo en medios digitales y con estilos de vida dinámicos donde vacacionar es una actividad principal.
Factores políticos, legales o regulatorios	Abarca el cumplimiento de las políticas y procedimientos políticos, normas y leyes en una empresa.	Las restricciones y aislamiento fueron factores considerables durante la pandemia por cierta temporada, pero también benefició a la venta de vestidos de baño durante el verano.
Ambiente natural	Se trata de las fuerzas ecológicas y ambientales, tales como clima y cambios climáticos.	El clima tiene impacto directo en el comportamiento del consumidor en la industria de vestidos de baño (octubre), época lluviosa y temporada de vacaciones escolares (mes de Julio), podría verse afectada por este fenómeno de tormentas y aguaceros.
Factores tecnológicos	Se refiere al ritmo de cambio y avances tecnológicos que inciden directamente en la sociedad y su comportamiento donde el uso normalizado de aparatos e internet, tecnologías emergentes, innovación y otros factores	La tecnología bajo un ritmo acelerado de cambio contribuye a mejores opciones en cuentas empresariales de redes sociales así como el comercio electrónico con innovaciones muy beneficiosas. La desventaja es un modelo de negocios digital donde

	propician amplios efectos en las industrias.	aún la preferencia de muchos clientes es probarse prendas en tiendas físicas.
Fuerzas globales	Las condiciones y ajustes en mercados globales aludiendo a sucesos políticos, y políticas hacia el mercado internacional. También abarca prácticas socioculturales y ambiente global en que operan los mercados; la influencia en comercio global e inversión internacional debido a barreras comerciales, aranceles, restricciones, sanciones, entre otras.	Las guerras, conflictos y eventos de trascendencia mundial tienen efectos inmediatos en la economía de Costa Rica en cierta escala dependiendo de la magnitud de la situación y el tiempo, como lo es la situación de contenedores impactando la llegada de materias primas.
Condiciones económicas generales	Son los factores económicos a nivel local, regional, nacional o mundial que impacta a empresas en su industria como las tasas de crecimiento económico, desempleo, inflación, tasas de interés, ahorro, producto interno per cápita u otros.	La influencia de Estados Unidos en Costa Rica es muy amplia y determinante, donde precios de petróleo, inflación o rumores de recesión tienen impactos negativos en las condiciones económicas generales y como consecuencia, menos clientes con la posibilidad de vacacionar o comprar productos no indispensables

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del entorno conlleva la revisión de 7 factores externos en el Macroambiente, la tabla 3 plantea un formato que permite resumir toda la información recopilada durante el análisis para la aplicación del mismo en el escenario actual de la empresa.

4.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

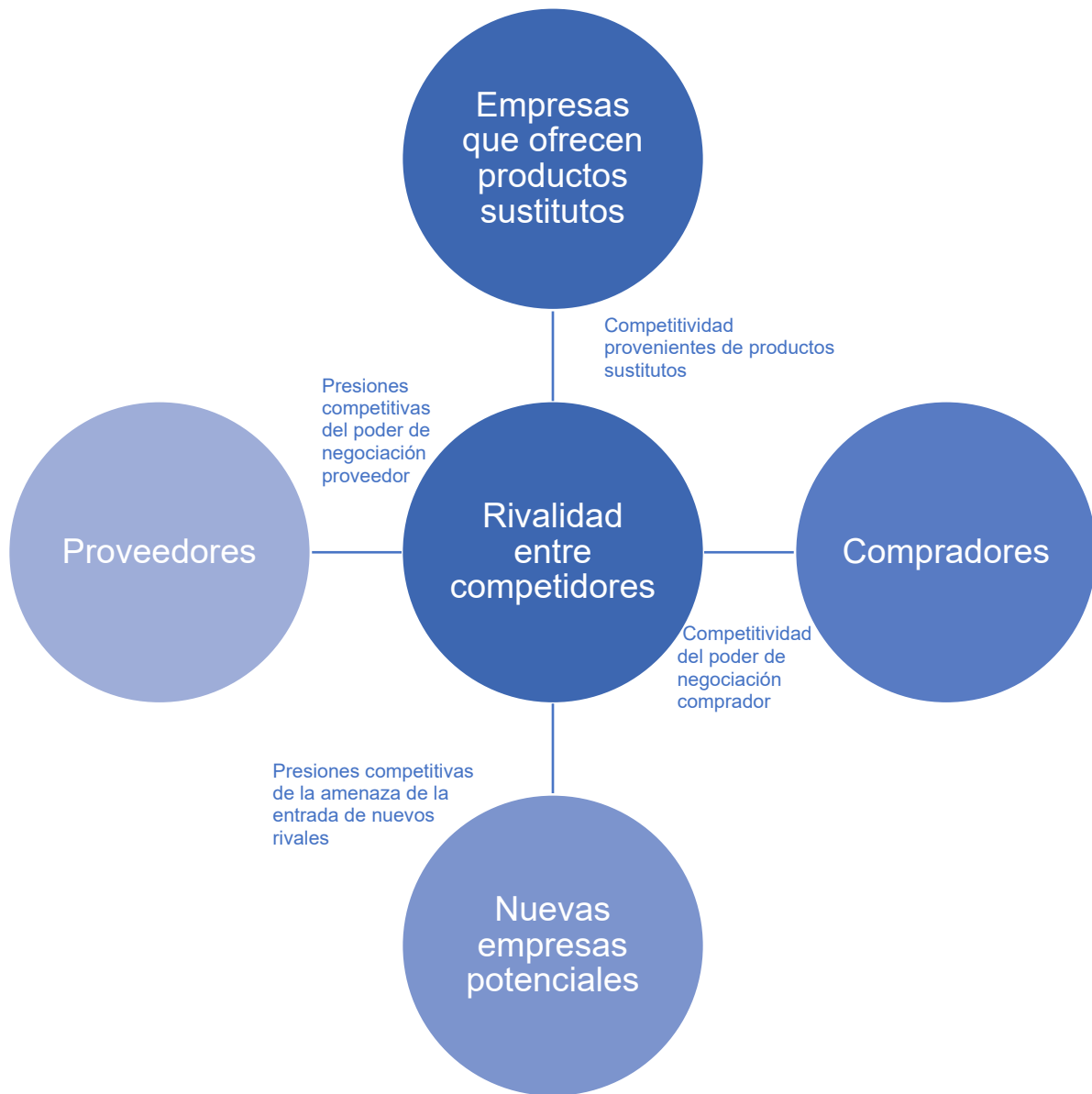
La finalidad del modelo es investigar si es rentable la creación o cambios de una empresa en un sector determinado según la industria que es determinada por la acción en conjunto de estas cinco fuerzas competitivas básicas resultando en la posibilidad de obtener mayor o menor rentabilidad a un plazo determinado.

Alude a los factores cercanos a la empresa que impactan su entorno inmediato y la medida en que se cumpla la satisfacción al cliente tales como proveedores, competidores existentes o nuevos, productos sustitutos y compradores de las prendas.

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter como estudio con fines estratégicos, utilizado para la medición del nivel de rentabilidad de la industria específica. Es imperativo resaltar que el análisis de esta rentabilidad se llevará a cabo según dos panoramas: La rentabilidad que tienen las empresas que ya se encuentran inmersas en el mercado y la rentabilidad potencial para la entrada de un nuevo oferente que desee entrar en ese mercado. Además, es importante tomar en cuenta que el modelo no da como resultado la rentabilidad de una empresa en particular, si no el grado de rentabilidad de la industria como un todo.

A continuación, se presenta un análisis de la industria de trajes de baño utilizando las 5 fuerzas de Porter.

Figura 7 Aplicación del modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Elaboración propia.

En los negocios, la ventaja competitiva juega un papel muy importante para mantenerse y mejorar según la estratégica empresarial y los elementos involucrados se representan en la figura 7. Para determinar los aspectos más relevantes y analizar el modelo de las cinco fuerzas, se estructura, a continuación:

Tabla 4 Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores:				
Las presiones competitivas de las medidas tomadas por los rivales para ganar mejores posiciones en el mercado, más ventas y participación				
Factor que se evalúa	Observación	Baja	Moderada	Alta
¿Lanzan los competidores continuamente acciones frescas para competir? (nuevos servicios / productos, mejores precios, etc.)	Sí, se realiza un constante lanzamiento o actualización de productos con colecciones por temporadas, ya que busca implementarse colores, diseños y estampados de prendas para una mayor satisfacción del usuario.			x
¿Son los productos de la competencia muy diferenciados y se destaca este elemento constantemente? (mejor calidad de prendas o mejor servicio)	En cierta escala sí, los competidores cuentan con variados diseños y estilos, ofrecen servicio integral de comercio electrónico. La diferencia puede estar en precios más accesibles en prendas con la misma o mejor calidad y mejor trato al cliente.		x	
¿Construyen los rivales redes de distribución rápidamente?	Sí, porque tienen muchas opciones en las cuales posicionarse, como centros comerciales y tiendas particulares. Ventas al mayoreo por mayor capacidad de producción.			x
¿Utilizan los rivales muchas estrategias de marketing para resaltar ante el consumidor (publicidad, promoción, etc.)?	Sí, se da una fuerte inversión en mercadeo, en especial, por parte de los competidores con mayor participación en el mercado.			x
¿Tienen los competidores amplia trayectoria en el mercado? ¿Hay muchos competidores con oferta similar? ¿O está en aumento la cantidad de participantes?	En aumento. Existen varios competidores grandes que tiene muchos años en el mercado, además de también existe un aumento en la cantidad de competidores que cubren necesidades en los distintos rangos de precio.			x
¿Son altos o bajos los costos del comprador para cambiar de marca?	Esto depende de la marca y el segmento de mercado que se enfoquen porque se pueden encontrar opciones 4 veces más costosas, pero en términos generales puede decirse que el costo para el comprador no es tan alto para cambiar de marca.	x		
¿Algunos rivales tienen estrategias poderosas de juego o se esfuerzan por mantenerse en el juego?	Es común, las estrategias poderosas son parte del desarrollo del modelo de negocios de las marcas más fuertes			x
¿Tienen los rivales presencia regional?	Muchos rivales tienen operaciones en varias zonas geográficas (incluso a nivel mundial), aunque sí existen varias marcas encontradas a nivel nacional o centroamericano.			x
Resultado (predominante)		1	1	6

Fuente: Elaboración propia.

La intensidad de la rivalidad es variable según la industria y los factores involucrados en ella. La tabla 4 muestra los factores evaluados que intensifican o debilitan la rivalidad entre competidores directos de vestidos de baño en la industria de ropa mediante el planteamiento de preguntas diseñadas con el propósito de determinar los aspectos relevantes que se destacan en las observaciones y el alto grado obtenido.

Debido al comportamiento teórico de la rivalidad entre competidores, se pueden destacar dos aspectos en el grado:

- La rivalidad es más fuerte en mercados donde la demanda del consumidor es lenta, constante o baja. Una demanda de vestidos de baño en un entorno competitivo donde existen muchos compradores y también vendedores contribuye a un entorno desafiante.
- La rivalidad se incrementa cuando a los consumidores les resulta menos costoso cambiar de marcas y se vuelve más fácil para los oferentes llevarse clientes de sus rivales.

Tabla 5 Fuerzas de Porter: Nuevos competidores

Presiones competitivas creadas por nuevos competidores entrantes:				
<u>Las amenazas representadas o presión que ejerce la llegada de posibles nuevos actores</u>				
Factor que se evalúa	Observación	Baja	Moderada	Alta
¿Hay una cantidad grande de posibles nuevos participantes?	Es un mercado de fácil acceso y con una oferta en aumento, por lo que si existe una cantidad considerable de nuevos participantes.		x	
¿Son altas o relativamente accesibles las barreras de entrada?	Es una industria en la que no necesariamente hay que ser productor para poder vender este tipo de productos, por lo que las barreras de entrada son accesibles. Es una tendencia ver marcas con productos colombianos y de otros países.		x	
¿Pretenden los miembros actuales alcanzar nuevos segmentos?	Sí, se está en constante variación de la oferta de productos como complementos y accesorios para alcanzar nuevos segmentos de mercado.			x
¿Buscan los participantes existentes ganancias saludables?	Los consolidados buscan mantenerse en el tope y tratar de atrapar nuevos segmentos de mercado, mientras que los nuevos participantes buscan robar participación actual y llegar a nuevos mercados.		x	
¿Es riesgosa la perspectiva de la industria?	Este tipo de industria se basa en la moda y a las tendencias actuales de consumo, sin embargo, la demanda ha aumentado a lo largo del tiempo, por lo que no se considera de una industria riesgosa.	x		
¿Responden los miembros de la industria con fuerza ante la llegada de nuevos jugadores o no tienen las herramientas para hacerlo?	En su mayoría, tienen los recursos, capacidades y el capital para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.		X	
Resultado (predominante)		1	4	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5, anterior, se evalúan las presiones competitivas en relación con la amenaza de nuevos participantes resultando en observaciones específicas por cada factor planteado que muestra un grado moderado debido al desafío del mercado con rivales nuevos y su tipo de participación según el segmento en el que se enfoquen.

Las empresas de nuevo ingreso involucran nueva capacidad de producción, búsqueda de ventaja competitiva para un lugar seguro en el mercado y hasta recursos sustanciales que retan a los participantes existentes.

En un escenario donde las amenazas son mayores cuando la barrera de entrada es baja como en este caso y pueden llevar a que las empresas ya presentes ejecuten acciones defensivas para mantenerse o crecer y esta presión juega un papel muy importante para la planeación estratégica y toma de decisiones.

Tabla 6 Fuerzas de Porter: Productos Sustitutos

Productos sustitutos ofrecidos por otras empresas:				
La intensidad que ejercen las presiones competitivas que provienen de empresas que ofrecen productos / servicios sustitutos				
Factor que se evalúa	Observación	Baja	Moderada	Alta
¿Hay productos o servicios sustitutos disponibles?	En cuanto a trajes de baño, existen complementos a este y muy poca tendencia a usar la ropa deportiva en su reemplazo.	X		
¿Es alto el precio de los sustitutos para el consumidor? ¿La relación precio-calidad ofrecida está acorde con las exigencias y posibilidades del consumidor?	A nivel intermedio considerando que en la industria hay variedad de opciones y extremos.		x	
¿Son comparables o presentan mejores características los sustitutos?	No necesariamente comparables, pero sí pueden tener mejor característica para la protección al sol y otros factores	x		
¿Se siente el usuario final más cómodo al utilizar el sustituto?	Puede sentirse comodidad y servir de complemento, pero no implica reemplazo.	x		
Resultado (predominante)		3	1	0

Fuente: Elaboración propia.

En la industria una específica o segmento de ella, las empresas se ven impactadas por acciones de compañías de un segmento o industria relacionada con presiones competitivas cuando los consumidores optan por productos de ambos como buenos sustitutos. Para efectos de este estudio como se muestra en la tabla 6, el caso en productos sustitutos ofrecidos por otras empresas tiene un grado bajo ya que los vestidos de baño no son completamente reemplazables con otras prendas o productos y aunque si compitan con ropa cómoda y apta para clima y condiciones como lo es el caso de ropa interior o deportiva, pueden ser hasta un complemento.

Tabla 7 Fuerzas de Porter: Negociación del proveedor

Presiones competitivas asociadas al poder de negociación del proveedor: El impacto sobre la industria el poder del proveedor para negociar ciertas condiciones				
Factor que se evalúa	Observación	Baja	Moderada	Alta
¿Incurren los miembros de la industria en altos costos al cambiar de Proveedores?	No son costos elevados, pero sí varía según la marca.	x		
¿Existe poca oferta de los insumos necesarios, dando a los proveedores la posibilidad de fijar precios?	No, existe una gran cantidad de insumos para la fabricación, por lo que existe alta competencia de los oferentes.	x		
¿Están los insumos disponibles a precio de mercado?	Si pueden conseguirse a precio de mercado,	x		
¿Va en aumento la cantidad de proveedores?	Un poco por la apertura de fabricantes en países de mano de obra barata	x		
¿Posee algún proveedor algún insumo diferenciado que aumenta la calidad o es una parte valiosa del proceso de producción?	Sí en términos de calidad y diseño, pero al ser específico el uso de telas y proveedores para CR, se limitan mucho las opciones a elegir.	x		
¿Amenazan algunos proveedores con integrarse a etapas posteriores del proceso productivo o en todo caso ser rivales?	Si, esto debido a la amplia aceptación de nuevas marcas y exclusividad.			x
¿Representan los miembros de la industria una gran fracción de las ventas del proveedor?	El volumen de producción elevado y alta demandas de materiales.		x	
¿Ofrece la colaboración o sociedad con el vendedor atractivas ganancias para ambos?	Correcto, se da una ganancia atractiva de ambas partes, de ahí que se busque mantener relaciones con los proveedores a largo plazo.			x
Resultado (predominante)		5	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores de los miembros de la industria establecen una fuerza de competencia que va a depender del poder de negociación que influya en términos y condiciones de la proveeduría de bienes o servicios. Como se refleja en la tabla 7, los proveedores en este escenario tienen un poder débil o menor debido a la variedad y cantidad de estos en la industria con ofertas competitivas donde la presión por precio y calidad es sustituida y aceptable de un proveedor a otro.

Tabla 8 Fuerzas de Porter: Negociación de los clientes

Presiones competitivas asociadas al poder de negociación de los clientes:				
<u>Presión en la industria que puede ejercer el comprador sobre los participantes o jugadores</u>				
Factor que se evalúa	Observación	Baja	Moderada	Alta
¿Compran los consumidores en grandes volúmenes?	Lo más común es minorista, pero grupos de personas tienden a buscar opción de venta al por mayor.		x	
¿Es la demanda de compra débil o fuerte?	Es una demanda fuerte y en constante crecimiento.	x		
¿Hay pocos compradores o muchos, creando un amplio mercado de vendedores?	Existen muchos compradores	x		
¿Mejora la cantidad y calidad de información disponible para el comprador?	Totalmente, cada vez el comprador tiene más información a su disposición			x
¿Añade valor a un comprador el producto de un vendedor en particular?	No desde un punto de vista que que marque diferencia entre los competidores.	x		
¿Añade la colaboración con el vendedor ventajas para ambos?	Al interactuar con el comprador este puede tener un parámetro para futuras compras.		x	
Resultado (predominante)		3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Los compradores ejercen su poder de negociación según el grado y nivel de presiones competitivas basado en la elección de precio y características de los productos. De acuerdo con la tabla 8, los compradores en la industria textil para el segmento de vestidos de baño tienen un impacto con grado bajo de presión debido a la gran cantidad de clientes minoristas en la industria encontrando productos en el mercado para todos los gustos y preferencia en precio, calidad, colores, estilos u otros.

Tabla 9 Matriz resumen de las cinco fuerzas

Matriz resumen sobre las 5 fuerzas competitivas de la industria				
Factor que se evalúa	Observación	Baja	Moderada	Alta
Rivalidad entre competidores	Se estima que existe amplia rivalidad en la industria, el mercado desea de entrar en nuevos mercados.			X
Presiones competitivas creadas por nuevos actores potenciales	La entrada al mercado para un minorista o distribuidor es sencilla por facilidad e inversión inicial requerida.		X	
Productos sustitutos ofrecidos por otras empresas	No se encuentra un producto que se sustituya como tal, por lo que los únicos sustitutos tomados en consideración son las nuevas tendencias en ropa deportiva e interior.	X		
Presiones competitivas asociadas al poder de negociación del proveedor	En el caso de los proveedores de materiales, existen muchos, pero los que se diferencian están fuera del país o son muy específicos y tienen un algún poder de negociación.		X	
Presiones competitivas asociadas al poder de negociación del comprador	Los compradores en el mercado minorista no ofrecen un alto poder, no se encuentran organizados en grupos para ejercer presión sobre los precios.	X		
Resultado (predominante)		X		

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en el cuadro de la tabla 9, el resultado predominante del análisis de las 5 fuerzas de Porter es bajo, lo cual puede verse analizado desde dos enfoques:

a. Rentabilidad de la industria para competidores inmersos en ella:

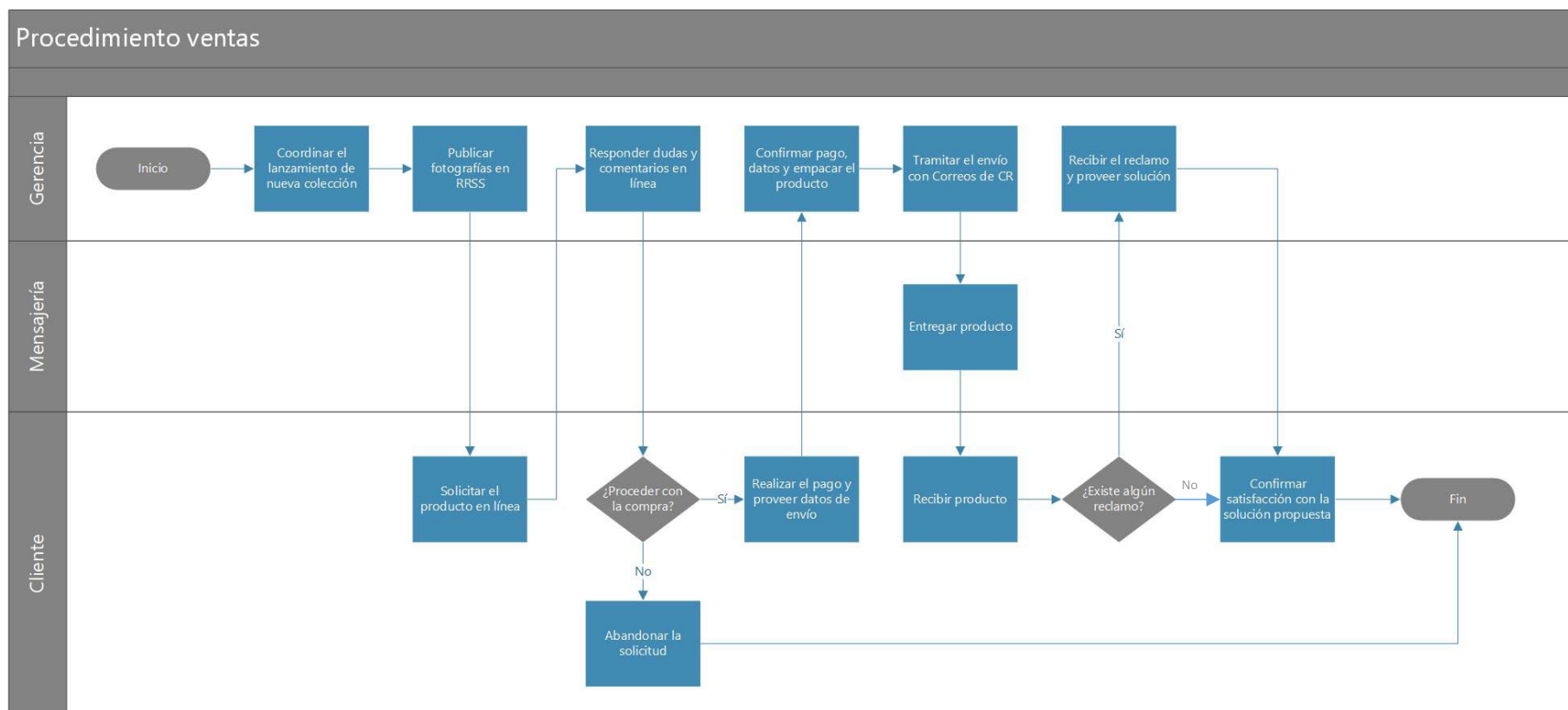
Para los competidores existentes, la rentabilidad es de un nivel medio debido a que la única presión es la de rivalidad entre los ellos y esto resulta importante pero no determina obstáculos basado en los otros factores estudiados. Los competidores más fuertes atacan nuevos sectores para diversificar y crecer.

b. Rentabilidad de la industria para nuevos competidores que buscan adentrarse en la industria.

La rentabilidad se representa en un nivel medio para potenciales participantes que busquen adentrarse en la industria, gracias a las presiones competitivas que son altas, la barrera de entrada al mercado puede ser considerada de manera relativamente sencilla o baja como inversión inicial para ser competidor y esto aplica para un nuevo participante, sea fabricante o solo vendedor.

4.2 Análisis proceso de venta actual – Diagrama de Flujo

Figura 8 Diagrama de flujo del procedimiento de ventas



Fuente: Elaboración propia.

La figura 8 muestra un diagrama de flujo específico del proceso de ventas en la empresa Peacock Swimwear abarcando los roles de Gerencia, mensajería y el cliente. Todo el procedimiento mapeado según el flujo actual constituye la experiencia de compra por medio digital donde la gerencia realiza una a una las tareas en este emprendimiento.

Como consecuencia de pasos manuales, la duración del proceso de compra del cliente varía debido a los puntos de decisión en su lado y asumiendo que la gerencia cumple con la atención y respuesta expedita en cada orden e interacción de consulta y venta.

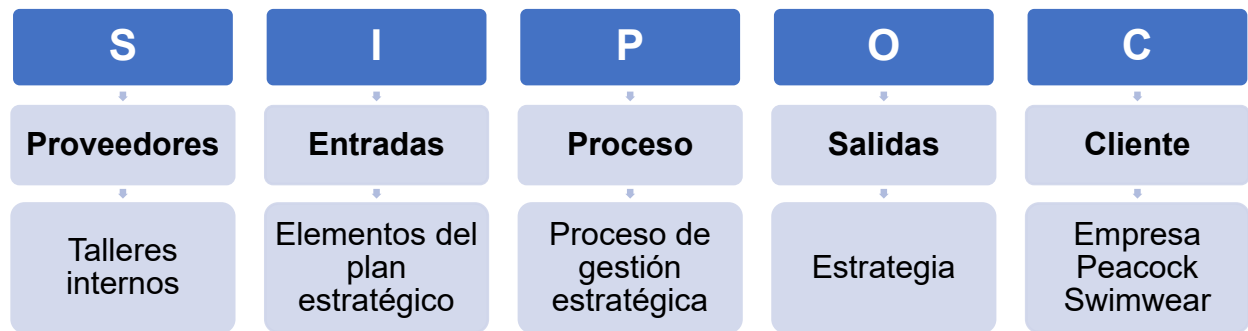
4.3 Análisis proceso estratégico – SIPOC

Esta herramienta visual facilita la documentación del proceso clave de producción de trajes de baño en la empresa Peacock Swimwear. Esto permite identificar los aspectos relevantes de un proyecto de mejora de procesos antes de iniciar el trabajo de ejecución.

Adicionalmente, la representación de este diagrama puede beneficiar al análisis e interpretación para abrir discusiones que permitan realizar mejoras de procesos como brechas potenciales entre los proveedores y especificaciones de entrada, entre los clientes y las especificaciones de salida, y por lo tanto define el alcance de las actividades.

El enfoque en el proceso de planeación estratégica fue analizado de la siguiente manera:

Figura 9 SIPOC Proceso Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

La tabla del mapa del proceso a alto nivel de la figura 9 resume todos sus elementos que son proveedores, entradas, proceso, salida y cliente para evaluación de la actual administración estratégica, A continuación, la descripción de cada elemento:

- a. Proveedores: Todo lo que genera las entradas la cuales son los miembros del equipo de trabajo en áreas de producción, finanzas, ventas y gerencia participantes del plan estratégico.
- b. Entradas: En esta parte se mencionan la misión, visión, los valores como los pilares de la filosofía estratégica para que se cumpla con todos los objetivos y estrategias. La empresa no cuenta con estos elementos.
- c. Proceso: Procesos principales a desarrollar del Plan Estratégico. Al carecer de un plan, la toma de decisiones y dirección de la empresa es planteada sin criterios base ni objetivos.
- d. Salidas: Deben ser las acciones estratégicas que faciliten la expansión e incremento de utilidades.
- e. Clientes: Terminado todo el proceso del Plan Estratégico

4.4 Análisis redes sociales

Actualmente, el modelo de negocio de la empresa Peacock Swimwear presenta características importantes para medir su alcance e interacción en el mundo digital. Los siguientes indicadores presentados en la sección de análisis de datos del perfil de negocio en dos redes sociales: Instagram y Facebook:

4.4.1 Estadísticas del perfil de Facebook

Como referencia básica, la página de negocio de Facebook fue creada el 3 de Setiembre de 2012 y es seguida por más de 50 mil perfiles en la RRSS. Actualmente, el movimiento de la página es muy mínimo y el comportamiento de los usuarios de redes que caen dentro del segmento de mercado de la empresa, ha sido moverse a utilizar otras plataformas, en este caso Instagram.

Para efectos de las herramientas de análisis de datos en Facebook, su manejo y experiencia de usuario es muy tediosa y los datos son pocos. Los datos estadísticos en el periodo del 1 de junio al 30 de julio del 2022 se resumen:

a. Visitas a la página

Las visitas diarias en el periodo mensual se reflejan en un rango de 0 a 15 personas, lo que también es influenciado por los siguientes comportamientos:

- Las personas acceden a las publicaciones que aparecen en sus muros y no acceden a la página directamente.
- Clientes contactan para información y compra por mensaje directo, utilizando la aplicación de mensajería de Facebook, WhatsApp e Instagram.

Figura 10 Datos Facebook: Visitas

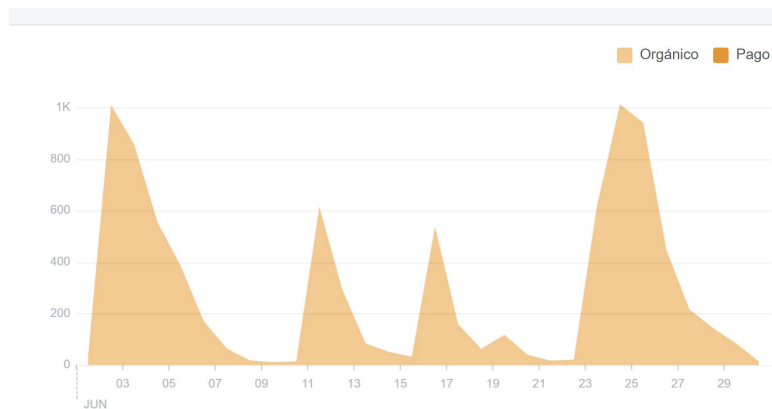


Fuente: Facebook.com

El gráfico lineal de la figura 10 representa las visitas totales en un período mensual de muy bajo tráfico en relación con la cantidad de seguidores que tiene la página y es muestra del poco flujo que transita la red social en el segmento de mercado específico donde las tendencias revelan el posicionamiento de nuevos productos o plataformas como RRSS más interactivas e innovadores como es el caso de Instagram o TikTok.

b. Alcance de las publicaciones en el transcurso de un mes

Figura 11 Datos Facebook: Alcance



Fuente: Facebook.com

La figura 11 representa en el gráfico anterior, el número de personas que vieron una publicación al menos una vez durante el mes de junio bajo la categoría orgánico donde la empresa dueña del perfil no pagó por publicidad para tener mayor alcance en los usuarios de la red social.

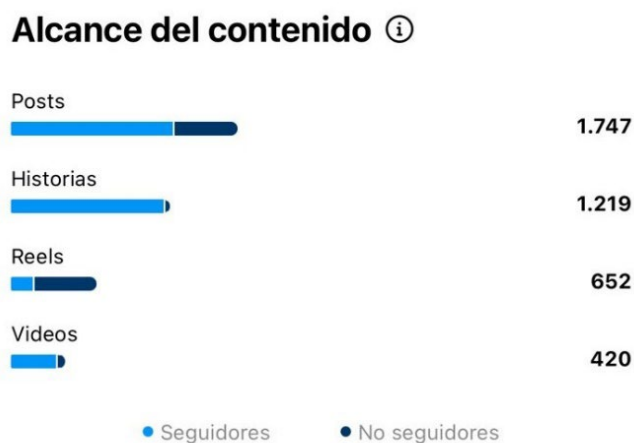
4.4.2 Estadísticas del perfil de Instagram

En la plataforma de Instagram, las herramientas de análisis de datos permiten obtener más información del público o seguidores y sus preferencias interactuando con la página y cuenta con 4840 seguidores actualmente.

Además del alto tráfico de personas, las estadísticas reflejan que, durante el mes de Julio 2022, se alcanzaron 8616 cuentas, lo que equivale a 43.8% en comparación a mayo del presente año y es indicador del gran alcance con interacción efectiva que tiene la herramienta publicitaria y tráfico al llegar a más personas que no son parte de la comunidad del perfil de la empresa.

a. Alcance e interacción del perfil empresarial

Figura 12 Instagram - Alcance



Fuente: Instagram App

La figura 12 incluye el alcance en 4 elementos principales del contenido creado y publicado en publicaciones, historias y videos; donde visualiza segmentos de seguidores y no seguidores como parte de la interacción con números importantes para el posicionamiento de la empresa.

Desde el punto de vista mercadológico, la cantidad de seguidores no es relevante si no existe interacciones porque se traduce en perfiles con los que no se conecta y cuyo contenido es invisible para estos, es el equivalente a ofrecer un producto y que nadie lo vea o se interese en adquirirlo en un canal físico. Sin embargo, en el caso del perfil empresarial las interacciones son efectivas y no requiere de todos y cada uno de los seguidores para obtener el alcance que supera expectativas y resultados en venta de las prendas.

Figura 13 Instagram – Interacciones



Fuente: Instagram App

La figura 13 muestra 3754 interacciones en contenido durante el mes de Julio lo cual registra un incremento comparado al mes anterior y en el elemento específico de interacciones con publicaciones es un 72,9% más que en junio. Además, el público que interactuó se encuentra en las ciudades principales de Heredia, San José y Cartago respectivamente.

b. Perfil de seguidores

Para la identificación de los perfiles que siguen e interactúan con la cuenta empresarial, la herramienta de análisis de datos de la RRSS ofrece varios indicadores y estos son los resultados del mes de julio 2022:

- Sexo: El 94,2% mujeres y 5,7% hombres.
- Rango de edad: sin diferenciar hombres de mujeres, los rangos de seguidores registrados son de 13-17 años con un 0,2%, 18-24 equivale a 8%, 25-34 siendo el rango más amplio con 61,4%, 35-44 resultando en 26,7% y finalmente 45-54 años con un 2,8%.
- Ubicación geográfica: Los principales lugares representados son Heredia con un 16%, San José con un 7% y Cartago con un 5,2%.

4.5 Análisis de la voz del Cliente

Para efectos del presente trabajo, resulta vital identificar las preferencias de clientes y las características que consideran prioritarias o de alta importancia durante el proceso de compra para que ésta sea satisfactoria. Por lo tanto, con la finalidad de obtener la mayor cantidad posible de información, se realizó un cuestionario que tiene el objetivo de conocer la opinión de los clientes sobre la experiencia con el servicio y productos adquiridos y el mercado objetivo.

4.5.1 Muestreo: diseño y selección:

a. Tamaño de muestra y confiabilidad:

Se definió un tamaño de muestra de 356 personas, esto mediante la aplicación de la fórmula probabilidad estadística de muestreo con población conocida, con un nivel de confianza del 95% y una precisión del 5%. Al no contar con antecedentes para información o datos propios respecto de las características del mercado de vestidos de baño y al comportamiento de la población en estudio dentro de este, se estableció un valor estándar de $p=q=0,5$ o 50% para obtener el mayor tamaño posible de la muestra, y así contar con la mayor representatividad posible de la población en el estudio.

b. Técnica de muestreo:

El tipo de muestreo seleccionado fue muestras aleatorias simples, donde se seleccionaron al azar los elementos deseados para la muestra.

Luego se procedió a realizar una investigación para la captura de información sobre la opinión de los clientes con la experiencia del servicio y productos adquiridos; y el mercado objetivo. Por consiguiente, con la finalidad de obtener la mayor cantidad posible de información para su posterior uso, se realizó un cuestionario con preguntas específicas según el objetivo de la encuesta luego de definir una muestra dentro de la población que fuera lo suficientemente representativa de las variaciones de respuesta en los habitantes de esta, y así lograr un nivel aceptable de fiabilidad y confianza en los resultados obtenidos.

Se definió un tamaño de muestra basado en la aplicación de la fórmula estándar de muestreo simple para poblaciones conocidas, a continuación:

$$n(\text{tamaño de la muestra}) = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

Para el uso de esta fórmula se establecieron los siguientes supuestos:

- **Tamaño Poblacional:** La definición de población para la investigación es la cantidad de seguidores en la red social más activa de la marca, Instagram, que consta de 4845 personas y es representada en la fórmula con la letra N.
- **Comportamiento de la población en estudio y nivel de confianza:** Al ser esta una población de personas se toma como supuesto que su comportamiento se distribuye normalmente, por lo que usó una distribución normal estándar, interpretada en la fórmula anterior como la letra “z”. Para definir el nivel de confiabilidad deseado se estableció el 95% a lo que se le asigna la puntuación z, cuyo valor numérico es 1,96.
- **Variabilidad Poblacional:** ya que no se cuenta con ninguna estadística de referencia como antecedentes que permitan saber la desviación estándar de la población en estudio se estableció un valor estándar de p=q=0,5 o 50% para obtener el mayor tamaño posible de la muestra, y así contar con la mayor representatividad posible de la población en el estudio.
- **Precisión:** el error máximo permitido es representado por la letra E, y para este tipo de estudios se usa un valor igual o menor a 0,05.

En resumen, el cálculo del tamaño de muestra sería el valor resultante de la siguiente operación:

$$n(\text{tamaño de la muestra}) = \frac{\frac{1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2}}{1 + \left(\frac{1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2 * 4845}\right)} = 355,93$$

Para efectos de simplificar la presentación de los datos, se decidió redondear el número de encuestas a realizar de 356.

El tipo de muestreo seleccionado fue muestras aleatorias simples, donde se seleccionaron al azar los elementos deseados para la muestra.

c. **Recopilación de datos:**

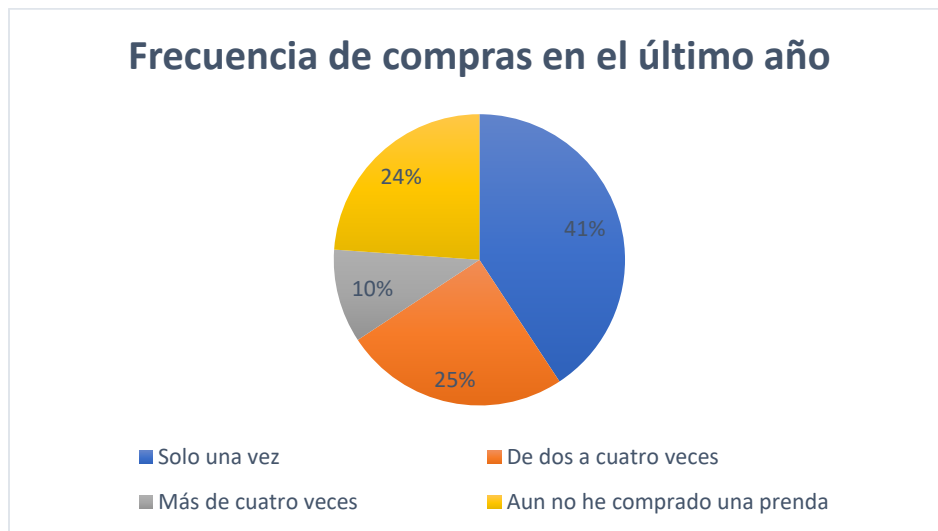
Los formularios fueron llenados mediante el método de encuesta en línea por clientes y/o seguidores de la marca que son parte de la comunidad en Instagram.

4.5.2 Presentación de resultados

Basado en la aplicación de la entrevista descrita en el punto anterior, se presenta una síntesis de los resultados analizados, mismos que serán utilizados como base para la solución.

El cuestionario orientado al cliente que ha realizado compras en el último año y sus preferencias para realizar compras en canales digitales o locación física para tomar su opinión, según la estructura de las preguntas y sus respuestas, a continuación:

Figura 14 Voz del cliente: Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 14 del gráfico, los resultados obtenidos reflejan un 76% de los encuestados afirmaron haber comprado desde una vez (41%) hasta más de cuatro veces (10%).

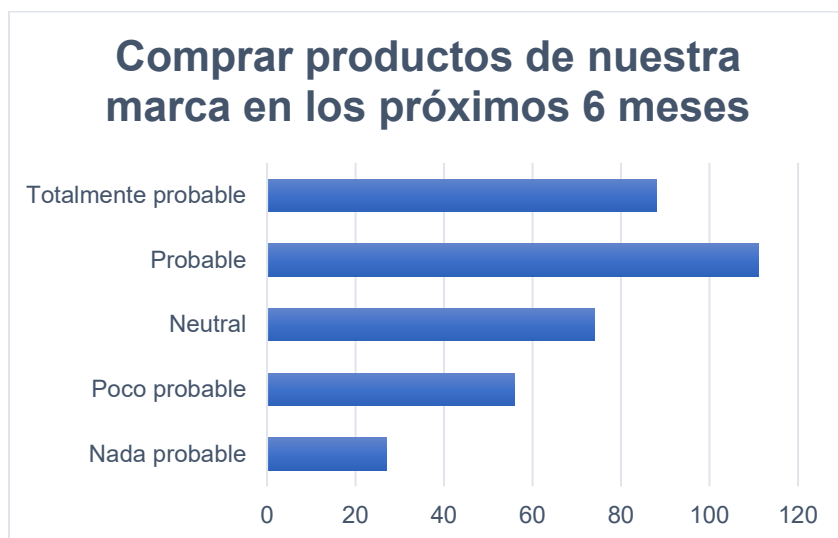
Figura 15 Voz del cliente: Calificación de experiencia



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 14, el número de 115 personas consideraron una buena experiencia de compra, seguido por 82 personas con una muy buena experiencia. 74 usuarios en total se dividen las categorías de regular, malo y muy malo.

Figura 16 Voz del cliente: Comprar productos en 6 meses siguientes



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 15 muestra la categoría probable como la mayor con 111 conteos y luego totalmente probable con 88 personas. Las selecciones neutrales fueron 74, poco probable fueron 56 y nada probable 27.

La pregunta: “Su opinión es muy importante, ¿cómo podemos mejorar nuestros servicios y productos?” El propósito de esta pregunta abierta es sobre obtener retroalimentación general de los clientes basado en su experiencia previa y los productos adquiridos donde se recopiló información muy valiosa y por su formato abierto se clasificó de la siguiente manera:

- i. Sin Respuesta
- ii. Áreas de Mejora
- iii. Satisfacción con el servicio actual

4.6 Análisis FODA

Tabla 10 Análisis FODA

FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Posicionamiento fuerte en la preferencia y lealtad de sus clientes	D1	Poca inversión en redes sociales para alcanzar mayor cantidad de clientes potenciales
	F2	Estrategia centralizada en clientes para diseños y servicio de asesoramiento personalizados	D2	Falta de cultura orientada a procesos y planeación estratégica
	F3	Materias primas exclusivas diferenciándose de otras marcas	D3	Reducido espacio físico actual para desempeño y proveer servicios
	F4	Alta demanda resultando en mayores ganancias	D4	Manejo de datos e información manual para control de producción y resultados financieros de la empresa.
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Reapertura económica post pandemia por el COVID-19	A1	Impacto negativo por potenciales factores: endemia, climatológicos y regulatorios.
	O2	Mayor acceso y facilidad de uso de plataformas de comercio electrónico en el mercado	A2	Aparición de nuevos competidores y mejoramiento de la competencia actual que atrae clientes a otras marcas.
	O3	Recuperación de flujo de turistas en el país lo cual aumenta el mercado potencial	A3	Sector muy dinámico con tendencias de productos que puedan sustituir o redefinir los de la marca Peacock Swimwear
	O4	Vender regionalmente aprovechando canales digitales	A4	Falta de disponibilidad de algunos materiales para la fabricación de las prendas.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de la tabla 10 consolida los 4 factores internos y externos del FODA obtenidos de dos principales sesiones de trabajo con los miembros de la empresa tomando en cuenta sus observaciones, retroalimentación y opiniones. Además, cada una de las líneas de los 4 factores está alineada a resultados de la aplicación de técnicas y herramientas previas en este capítulo según las etapas de definición y medición en el DMAIC para su análisis posterior representado en la tabla resumen del FODA.

4.7 Análisis de priorización (CAME)

Como resultado del análisis FODA anterior obteniendo un diagnóstico de la situación estratégica y su análisis, la siguiente herramienta es el análisis CAME con la finalidad de definir las estrategias y acciones de la siguiente manera:

4.7.1 Estrategias del análisis CAME

Una vez concretado las actividades del análisis FODA, sus resultados se toman como base para determinar las estrategias de la siguiente forma:

4.7.2 Procedimiento para definición de las estrategias:

Según la metodología de la herramienta CAME, se presenta una matriz 2x2 llamada matriz de confrontación donde se representan un total de 4 estrategias posibles, las cuales combinan solamente dos factores del análisis FODA. Por lo tanto, se toman cada uno de los cuadrantes del FODA y se comparan entre sí: F-O, D-O, F-A, D-A. Posteriormente, se asignaron valores según la escala de relaciones definida como “alta” equivale a puntuación 10, “media” a 5, “baja” a 1 y “sin relación” a 0, por lo que se realiza una votación en equipo para cada asignación en la matriz de confrontación. Finalmente se suman los valores de cada fila y columna del cuadrante específico para obtener los resultados y determinar los factores más valorados como estrategias principales.

Tabla 11 Matriz de confrontación

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN.			FACTORES EXTERNOS										TOTAL	
			OPORTUNIDADES					Σ	AMENAZAS					Σ
			O1	O2	O3	O4	A1		A2	A3	A4			
			Reapertura económica post pandemia por el COVID-19	Mayor acceso y facilidad de uso de plataformas de comercio electrónico en el mercado	Recuperación de flujo de turistas en el país lo cual aumenta el mercado potencial	Vender regionalmente aprovechando canales digitales	Impacto negativo por potenciales factores: epidemia, climatológicos u otros.		Aparición de nuevos competidores y mejoramiento de la competencia actual que atrae clientes a otras marcas.	Sector muy dinámico con tendencias de productos que puedan sustituir o redefinir los de la marca	Falta de disponibilidad de algunos materiales para la fabricación de las prendas.			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	Posicionamiento fuerte en la preferencia y lealtad de sus clientes	10	10	5	1	26	1	10	10	1	22	48
		F2	Estrategia centralizada en clientes	10	5	10	5	30	5	10	10	1	22	52
		F3	Materias primas exclusivas diferenciándose de otras marcas	5	5	5	5	20	1	10	10	10	35	55
		F4	Alta demanda resultando en mayores ganancias	10	10	5	1	26	1	5	5	1	12	38
		Σ		35	30	25	12	102	8	35	35	13	91	193
	DEBILIDADES	D1	Poca inversión en redes sociales para alcanzar mayor cantidad de clientes potenciales	5	10	5	10	30	5	10	10	1	26	56
		D2	Falta de cultura orientada a procesos y planeación estratégica	1	10	5	10	26	5	10	10	5	30	56
		D3	Reducido espacio físico actual para desempeño y proveer servicios	10	5	5	5	25	1	5	1	5	12	37
		D4	Manejo de datos e información manual para control de producción y resultados financieros de la empresa.	1	5	5	5	16	1	10	10	5	26	42
			17	30	20	30	97	12	35	31	16	94	191	
			52	60	45	42	199	20	70	66	29	185	384	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 de la matriz de confrontación se puede observar la posición de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) alineadas horizontalmente para cada fila y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) en orden vertical según cada columna para el orden en su calificación según la escala de relaciones. El resultado de mayor puntuación se muestra en el cuadrante de Fortalezas y Oportunidades con un puntaje de 102, lo cual nos dirige a la estrategia ofensiva. A continuación, el planteamiento de las 4 estrategias según el análisis:

A. Estrategia ofensiva. (Cuadrante 1: F-O):

Para los aspectos a potenciar, F2 y O1 han sido los factores más valorados.

B. Estrategia de reorientación. (Cuadrante 2: D-O):

Consiste en aprovechar las oportunidades para la corrección de carencias, de acuerdo con las debilidades. D1 y O2 fueron los factores más valorados.

C. Estrategia defensiva. (Cuadrante 3: F-A):

Se trata de reaccionar encontrando respuestas a las situaciones del entorno no favorables con el apoyo de los puntos fuertes. F3 y A2 al ser los de mayor puntaje.

D. Estrategia de supervivencia. (Cuadrante 4: D-A):

En este caso, es prioridad tomar en cuenta las amenazas para no incrementar las debilidades. D2 y A2 son los factores con mayor puntuación.

Tabla 12 Análisis CAME: Estrategias

		Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		Estrategia Ofensiva	Estrategia Defensiva
		Aprovechamiento de la estrategia centralizada en clientes para la reapertura económica post pandemia por COVID-19.	Aprovechar el uso de materias primas exclusivas diferenciándose de otras marcas ante la aparición de nuevos competidores y/o mejoramiento de la competencia actual.
Debilidades		Estrategia de Reorientación	Estrategia de Supervivencia
		Enfocar el mayor acceso y facilidad de uso de plataformas de comercio electrónico para inversión en redes sociales que permita alcanzar mayor cantidad de clientes potenciales.	Evaluar la aparición de nuevos competidores y mejoramiento de la competencia de la marca Peacock Bikinis considerando la falta de cultura orientada a procesos y planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

El resumen y visualización de las estrategias obtenidas en este ejercicio creando una estrategia por cuadrante se muestra en la tabla 12 resaltando que la estrategia a elegir para ser parte del diseño e implementación de la solución es la que se encuentra en el cuadrante Fortalezas y Oportunidades mencionada como Estrategia Ofensiva.

4.7.3 Acciones del análisis CAME

El nombre del análisis es conformado por las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; dichas acciones son básicas para aplicar en cada uno de los factores que se haya identificado en la matriz del FODA. Para efectos del alcance de este proyecto, las acciones que se establecen en la propuesta son obtenidas bajo la metodología de este análisis. Por lo tanto, CAME vincula sus acciones con los factores internos y externos de la siguiente manera:

- Corregir las debilidades propias del negocio.
- Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado en el negocio.
- Mantener las fortalezas del negocio.
- Explotar nuevas oportunidades que brinde el mercado.

Capítulo V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

El desarrollo de este capítulo establece la propuesta de mejora con su respectiva implementación alineada al planteamiento del objetivo general para propuesta de nuevas oportunidades de negocio sin comprometer los recursos y sostenibilidad de este en la empresa Peacock Swimwear.

Por consiguiente, el uso de las herramientas de las últimas dos etapas el ciclo del DMAIC para estructurar su aplicación se resume como la propuesta de mejora para la empresa Peacock Swimwear estructurada de la siguiente manera:

Tabla 13 Guía y estructura de etapas del DMAIC: Mejorar y Controlar

Estructura de las fases del DMAIC en el Capítulo V			
Etapa	Objetivos específicos	Herramientas	Descripción
Mejorar	4. Diseñar un plan de mejora que permita el incremento del 20% de las ganancias considerando las ventas y costos para cumplimiento con la política de expansión del lado de la gerencia.	Plan Estratégico	Establecer el proceso y subprocesos de la herramienta de planeación estratégica para gestión y soporte en información y dirección de la empresa.
		Proceso de ventas – Después	Representación del flujo de proceso basada en los cambios que plantea la propuesta de solución en un nuevo estado e integrando los entregables.
		Viabilidad Económica	El análisis económico evidencia los datos sobre la viabilidad del proyecto según el plan estratégico definido.
Controlar	5. Estructurar un plan de implementación y control del proyecto con las herramientas respectivas.	Plan de implementación (Gantt Chart)	La herramienta de seguimiento del plan de solución propuesto para las acciones estratégicas.
		Cuadro de Mando Integral	El subproceso de monitoreo bajo un modelo de gestión estratégica con un mapa e indicadores por cada acción establecida del PE.
		Plan de Control Indicadores de desempeño	La definición de los indicadores de gestión para el plan de control integral.

Fuente: Elaboración propia.

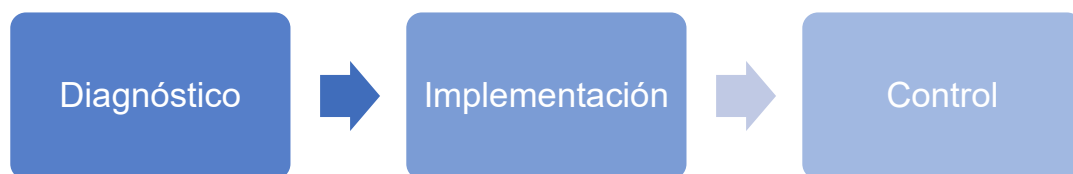
La tabla 13 contempla las 2 fases que cierran el ciclo del DMAIC para mejorar y controlar según la metodología; y se desarrollan en las siguientes secciones. Ambas etapas incluyen los objetivos y herramientas aplicadas para guiar y organizar la propuesta y el planteamiento de su implementación.

Los objetivos específicos #4 y #5 que se plantearon en el capítulo uno (ver sección 1.4) están establecidos según la aplicación de las herramientas alineadas con las etapas para representar el trabajo asociado con el cumplimiento de cada objetivo, por lo que un objetivo puede abarcar una o ambas etapas.

A partir de la información recopilada en capítulo anterior, de acuerdo con el diagnóstico y análisis del proceso de planeación estratégica de Peacock Swimwear, se procede con el desarrollo de la mejora mostrando una solución integrada en el proceso de planeación estratégica según cada una de sus fases.

La propuesta está seleccionada y enfocada según la solución del planteamiento del problema o necesidad sobre la identificación de oportunidades que permita el incremento de la variable ganancias debido a una política de expansión de la empresa Peacock Swimwear. Las fases principales de los procesos y subprocesos del plan estratégico que se detallan en este capítulo se clasifican en tres amplias etapas:

Figura 17 Proceso de implementación plan estratégico



Fuente: Elaboración propia.

El resumen de la figura 17 muestra el proceso de implementación para la planeación estratégica que consiste en un ejercicio de estructura y determinación de objetivos según su prioridad, donde el establecimiento de las acciones estratégicas es la característica

principal para alcanzar dichos objetivos. A continuación, el plan de acciones para la solución propuesta en la empresa Peacock Swimwear:

Tabla 14 Resumen de propuesta de soluciones

Propuesta de soluciones		
#	Debilidades	Corregir
1	Poca inversión en redes sociales para alcanzar mayor cantidad de clientes potenciales	Establecer una política de ventas concretando los términos de publicidad y promoción.
2	Falta de cultura orientada a procesos y planeación estratégica	Proveer documentos para revisión y actualización del plan de estrategia.
3	Reducido espacio físico actual para desempeño y proveer servicios	Definir los requerimientos necesarios para una apertura de local comercial.
4	Manejo de datos e información manual para control de producción y resultados financieros de la empresa.	Implementar el plan de control
Amenazas		Afrontar
5	Impacto negativo por potenciales factores: epidemia, climatológicos y regulatorios.	Crear un plan de continuidad del negocio que permita priorizar y manejar actividades en caso de factores externos.
6	Aparición de nuevos competidores y mejoramiento de la competencia actual que atrae clientes a otras marcas.	Establecer un proceso mensual de revisión en equipo para identificar necesidades o preferencias del cliente y oportunidades de mejora.
7	Sector muy dinámico con tendencias de productos que puedan sustituir o redefinir los de la marca Peacock Swimwear	Evaluar al mercado y competidores con una periodicidad establecida
8	Falta de disponibilidad de algunos materiales para la fabricación de las prendas.	Ampliar el catálogo de proveedores que cumplan los requerimientos específicos de las materias primas.
Fortalezas		Mantener
9	Posicionamiento fuerte en la preferencia y lealtad de sus clientes.	Documentar el procedimiento para aplicar la herramienta de la voz del cliente periódicamente.
10	Estrategia centralizada en clientes	Crear un programa para capacitación en servicio al cliente
11	Materias primas exclusivas diferenciándose de otras marcas.	Crear una lista de chequeo para selección de materias primas.
12	Alta demanda resultando en mayores ganancias.	Definir un perfil de puesto de ventas para contratación y ejecución del rol
Oportunidades		Explorar
13	Reapertura económica post pandemia por el COVID-19.	Identificar y proponer nuevas oportunidades de negocio.
14	Mayor acceso y facilidad de uso de plataformas de comercio electrónico en el mercado.	Implementación de página web con procesador de pagos integrado para comercio electrónico.
15	Recuperación de flujo de turistas en el país lo cual aumenta el mercado potencial.	Reestablecer alianzas comerciales en las zonas costeras y turísticas del país.
16	Vender regionalmente aprovechando canales digitales	Incursionar en el comercio electrónico e invertir en publicidad en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14, anterior, consolida el plan de acciones completo de las cuatro áreas estructurando los cuatro factores del FODA con sus respectivas acciones del CAME. Para efectos de guía y orden, en este capítulo de propuesta de solución se llevarán a cabo las acciones de corregir y mantener según la estrategia definida y el enfoque en aspectos internos de la empresa Peacock Swimwear.

5.1 Diagnóstico de proceso del plan estratégico

La propuesta de mejora se identifica en el proceso de planeación estratégica debido a la necesidad de una herramienta de gestión y soporte que permita la toma de decisiones con criterios e información de la situación actual y la dirección alineada a la preparación de cambios en el futuro entorno a demandas del mercado y tendencias.

5.1.1 Subproceso de diagnóstico

El primer proceso del plan estratégico involucra el análisis de la situación actual donde evalúa y plantea las acciones a adoptar dependiendo de la toma de decisiones y dirección del rumbo de la empresa hacia sus objetivos.

A partir de este diagnóstico de la situación actual, la planeación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar al estado deseado en un plazo determinado de tiempo.

El propósito de esta sección es estructurar el proceso para realizar un diagnóstico que conlleva al análisis situacional de la empresa. En el apartado 4.1 se aplicaron todos los elementos y análisis requeridos según sus procesos. Sin embargo, por el alcance de la propuesta para el desarrollo del subproceso de diagnóstico, se plantea la estructura de FODA y CAME consolidando factores internos y externos de la empresa.

5.1.1.1 Diagnóstico del análisis FODA

El paso básico de la identificación de productos y servicios que se proveen, a quiénes, los problemas que se enfrentan en términos de recursos y capacidades, cumplimiento y coberturas, retos y necesidades en los diferentes procesos, descripción del desempeño pasado, expectativas de clientes y otros son respuestas como resultado de la evaluación de cada una que se incluyen en el diagnóstico.

La metodología de este análisis es llevar a cabo una o más sesiones de trabajo con el equipo en un espacio que facilite a la dinámica de la reunión estableciendo una agenda, reglas y ejercicios donde todos aporten ideas sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Este análisis es parte principal del análisis situacional en el proceso de diagnóstico y se realiza de la siguiente forma:

Paso 1: Revisar las conclusiones y resultados del análisis del entorno y medio interno.

Paso 2: Utilizar la plantilla FODA para enlistar las características de cada factor en el cuadrante que correspondan.

Paso 3: Realizar el análisis en conjunto con el equipo de trabajo, gerencia y colaboradores para tomar en cuenta la opinión y contribuciones de todos.

Tabla 15 Plantilla Análisis FODA

		Aspectos positivos		Aspectos Negativos	
FODA	Origen interno	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1		D1	
		F2	Características y habilidades favorables propias	D2	Carencias y limitaciones desfavorables propias
		F3		D3	
	F4		D4		
	Origen externo	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1		A1	
		O2	Factores externos favorables	A2	Factores externos desfavorables
O3			A3		
	O4		A4		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 15, la plantilla representa la herramienta que la empresa utilizaría para realizar en análisis bajo el proceso de actualización del plan estratégico u alguna otra situación donde el análisis situacional se requiera.

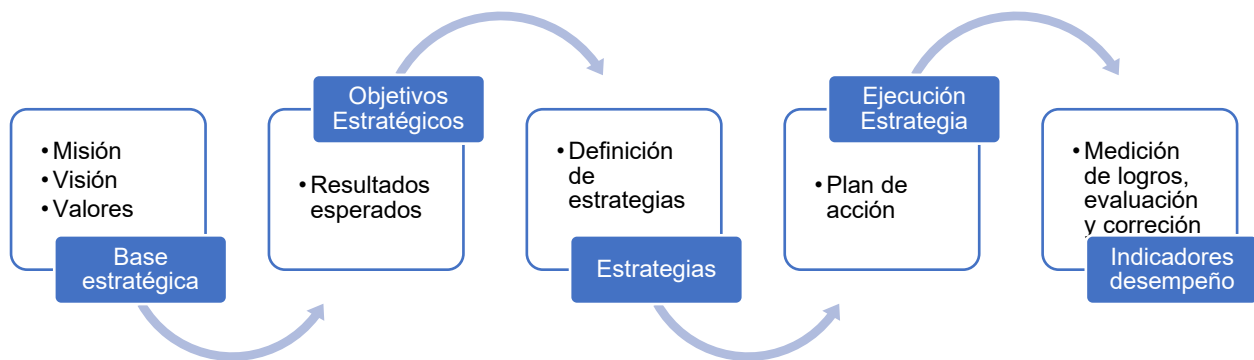
5.1.2 Subproceso de diseño

La planificación estratégica conceptualizada como una empresa diseña una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos bajo un amplio marco a un plazo determinado y acorde a demandas del entorno y mercados. Además, este proceso involucra la organización de la empresa en alineamiento con objetivos de la organización y condiciones de mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en políticas, normas o manuales de procesos, funciones y tareas.

En el siguiente diagrama se representan los subprocesos y actividades del proceso general de planeación estratégica para visualizar el diseño a elaborar antes de su implementación:

Proceso de planeación estratégica

Figura 18 Proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Según la figura 18, cada etapa del proceso para la aplicación y revisión del plan estratégico con la finalidad de que la empresa tenga visibilidad y conocimiento de las actividades.

5.1.2.1 Diseño de la base estratégica: filosofía empresarial

Con el propósito de fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad, se contemplan los tres elementos acordes con el diseño para la empresa:

Figura 19 Filosofía empresarial

Misión	¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué estamos aquí?
• Definir la misión	
Visión	¿Cómo queremos ser reconocidos?
• Definir la visión	
Valores	Creencias, características y normas de conducta
• Agregar los valores	

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior figura 19, se denota un formato para la base estratégica que la empresa pueda tomar de referencia entendiendo el planteamiento requerido al determinar una misión, visión y valores donde pueda utilizarse cada vez que sea necesario para consulta de la filosofía empresarial.

a. Misión

- i. Concepto: es una declaración que describe el propósito y negocio actual de la empresa.
- ii. Redacción de la misión: Puede ser larga o corta como la gerencia o equipo a cargo lo defina mejor y está dirigida a revisarse y verificarse para actualización en función de lo que está haciendo la compañía.

b. Visión

- i. Concepto: se refiere al futuro deseado de la organización que corresponde a cómo espera ser reconocida la empresa e involucra valores que caracterizan el accionar y enfoque.
- ii. Redacción de la visión: describe las aspiraciones de la administración para el futuro e incluye aspectos que permitan a los clientes identificar lo que se pueden esperar de la empresa según valores, oportunidades, proyecciones y otros.

c. Valores

- i. Concepto: corresponde a las creencias, características y normas de conducta que se fomentan y establecen para el personal desempeñándose en sus puestos de trabajo acorde al alineamiento con la visión estratégica y misión.
- ii. Redacción de los valores: a nivel empresarial, se enlistan los valores que la organización desee priorizar basado en lo que los define y proyecta como empresa.

5.1.2.2 Diseños de los objetivos estratégicos

Luego de elaborar una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores, se procede a establecer objetivos para medir el desempeño y progreso de la empresa.

Los objetivos estratégicos son logros que la empresa espera concretar en un plazo determinado para el cumplimiento de su misión de manera eficaz y eficiente. Las preguntas por responder son: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos obtener?

Tomar en cuenta que después de establecer las definiciones estratégicas básicas como lo son la misión, visión y valores cuyo carácter es gestionado permanentemente, la definición o validación de los objetivos estratégicos es el punto de inicio del proceso de planificación estratégica en el plazo anual y acorde con la formulación del presupuesto.

Pasos básicos para la definición de objetivos estratégicos:

1. Revisar el FODA, para considerar aspectos relevantes internos de productos, problemas o retos que se enfrentan basado en capacidades y recursos; factores del ambiente interno y externo.
2. Redacción de objetivos estratégicos:
 - a. A un primer nivel, es importante seleccionar objetivos para lograr liderazgo de servicio, relación con los usuarios o clientes y excelencia operativa.
 - b. Deben ser expresados en términos concretos de resultados esperados y no como funciones permanentes.
 - c. Responder a un problema o aspecto en términos del cumplimiento de la misión.
 - d. Evidenciar cambio o transformación que se espera con políticas, procedimientos, productos o servicios.
 - e. Pueden involucrar objetivos financieros según metas de la gerencia y operaciones de la empresa.

5.1.2.3 Diseño de las estrategias

La estrategia es la directriz que ayuda a elegir las acciones necesarias para alcanzar las metas de la organización y son la base de los planes de acción en la ejecución de ésta. Se plantea ¿cómo alcanzaremos los objetivos o resultados esperados? Asimismo, proporcionan un marco de trabajo para la toma de decisiones reflejadas en la priorización y asignación de recursos. Del resultado del análisis FODA se establecen las estrategias siguiendo los pasos, a continuación:

1. Enlistar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.
2. Determinar una escala de valores de la relación de cada factor externo con el interno según cada cuadrante.
 - a. Sugerencia de valores para una escala de relaciones: “alta” equivale a puntuación 10, “media” a 5, “baja” a 1 y “sin relación” a 0.
3. Asignar los valores de acuerdo con la escala para completar la matriz de confrontación.
4. Sumar los valores de cada fila y columna por cuadrante y matriz completa para obtener puntuaciones.
5. Resaltar las puntuaciones más altas por cuadrante para determinar las estrategias principales. Como resultado se puede obtener una sola estrategia o varias estrategias por cuadrante, según la puntuación en cada uno de los factores como se observa en la plantilla de la siguiente figura 19.

La matriz que integra los 4 cuadrantes para comparación entre los factores internos y externos. Una vez completada la matriz de confrontación con la evaluación

basado en la asignación de valores y puntaje, se crean la o las estrategias clasificadas según maximización y minimización de factores como se muestra, a continuación:

Tabla 16 Plantilla Matriz de Confrontación

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN :			FACTORES EXTERNOS								TOTAL				
			OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ			
			O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3			A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		F1												
			F2												
			F3												
			F4												
			Σ												
	DEBILIDADES		D1												
			D2												
			D3												
		D4													

Fuente: Documento de Excel.

El diseño de la matriz de confrontación planteado en la tabla 16 tiene como función soportar la escalabilidad y réplica del proceso en la empresa para futuras necesidades y cambios.

Tabla 17 Plantilla Formulación de estrategias

Formulación de estrategias			
Fortalezas		Oportunidades	Amenazas
		Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
	1		
	2	F – O Estrategia MAX – MAX	F – A Estrategia MAX – MIN
	3	Utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	Utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas
4			
Debilidades		Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia
	1		
	2	D – O Estrategia MIN – MAX	D – A Estrategia MIN – MIN
	3	Minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades	Minimizar las debilidades evitando las amenazas
	4		

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 17 muestra la plantilla de la matriz cuadrada con las diferentes estrategias que se pueden obtener según la relación de los factores internos y externos para minimizar o maximizarlos.

5.1.2.4 Diseño del plan estratégico

El plan estratégico contempla la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, metas de desempeño y estrategia. La gestión de un plan estratégico implica estructurar acciones específicas obtenidas del proceso de diagnóstico y alineadas a las estrategias identificadas.

Para un mejor procesamiento de la información y orden, las acciones estratégicas son tomadas del análisis CAME agregando los criterios de priorización, plazo y responsables definidos.

Con el propósito de aplicar y ejecutar la estrategia o estrategias seleccionadas, se estructuran las siguientes actividades:

- a. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados:
- b. Documentar objetivos estratégicos y las acciones que salieron de cada uno según la estrategia elegida.
- c. Definir un plazo y persona o grupo responsable del cumplimiento de cada acción.

Formato para plan de acciones estratégicas

Tabla 18 Plantilla del Plan de acciones estratégica

Plan de acciones estratégicas					
Plazos: Corto: 3 a 6 meses / Mediano: 6 a 15 meses / Largo 15 a más meses					
Estrategia: Aprovechamiento de la estrategia centralizada en clientes para la reapertura económica post pandemia por COVID-19.					
#	Causa	Acciones Estratégica	Plazo	Resultado	Responsable
i Tema Estratégico: <Agregar tema definido>					
1	<Objetivo estratégico 1>	<Acción estratégica>	<Corto, Mediano, Largo Plazo>	<Entregable>	<Persona o puesto>
2		<Acción estratégica>	<Corto, Mediano, Largo Plazo>	<Entregable>	<Persona o puesto>
3	<Objetivo estratégico 2>	<Acción estratégica>	<Corto, Mediano, Largo Plazo>	<Entregable>	<Persona o puesto>
4		<Acción estratégica>	<Corto, Mediano, Largo Plazo>	<Entregable>	<Persona o puesto>
5	<Objetivo estratégico 3>	<Acción estratégica>	<Corto, Mediano, Largo Plazo>	<Entregable>	<Persona o puesto>
6		<Acción estratégica>	<Corto, Mediano, Largo Plazo>	<Entregable>	<Persona o puesto>

Fuente: Elaboración propia.

El formato del PE diseñado requiere la estructura de sus objetivos, acciones, plazos, resultado y persona responsable según lo refleja la tabla 18 como plantilla para uso posterior en la empresa.

5.1.3 Subproceso de implementación

El subproceso de la implementación del plan estratégico de la empresa se estructura por fases y las actividades en cada una para su respectiva ejecución en términos de las tareas que cada acción estratégica necesita para llevarse a cabo, por lo que también requiere recursos especialmente designados y participación del equipo de trabajo.

5.1.3.1 Implementación del diagnóstico de la situación actual

La implementación del proceso para el diagnóstico situacional es la ejecución de los procedimientos y guías que propician la evaluación del estado de la empresa a nivel interno y externo mediante distintas herramientas y técnicas de revisión y análisis.

Para efectos de este proyecto, la ejecución del diagnóstico fue un proceso que se llevó a cabo previamente por la naturaleza del presente trabajo de investigación y el enfoque en el proceso de planeación estratégica. A continuación, su implementación:

5.1.3.2 Creación del marco filosófico empresarial como base estratégica

Las definiciones estratégicas de la filosofía empresarial como base estratégica son esenciales y de carácter permanente:

Figura 20 Base estratégica - Filosofía empresarial aplicada

Misión	¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué estamos aquí?
	<ul style="list-style-type: none">• Somos creadores de experiencias para la mujer moderna, audaz y a la moda, que busca calidad y diseños vanguardistas en sus vestidos de baño.
Visión	¿Cómo queremos ser reconocidos?
	<ul style="list-style-type: none">• Ser la primera opción en ropa de playa para las mujeres en Centroamérica que prioricen vestidos de baño con calidad, diseños actuales e innovadores.
Valores	Creencias, características y normas de conducta
	<ul style="list-style-type: none">• Ética y responsabilidad• Orientación al cliente• Compromiso y transparencia

Fuente: Elaboración propia.

En el subproceso de implementación se emplea la plantilla de la base estratégica acorde con la filosofía empresarial establecida por la empresa como lo muestra la figura 20 para ser utilizada a partir de su aprobación por parte de la gerencia.

5.1.3.3 Establecimiento de objetivos estratégicos

Luego de elaborar una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores, se procede a establecer objetivos para medir el desempeño y progreso de la empresa.

Figura 21 Objetivos Estratégicos

Objetivos	¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos obtener?
	1. Establecer una cultura enfocada en procesos para mejoramiento de la administración estratégica.
	2. Generar un incremento de 20% de la utilidad anual basado en la política de expansión de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

La figura 21 constituye los dos objetivos estratégicos definidos en el PE luego de varias sesiones de trabajo y confirmación de la decisión por parte de la gerencia para dirección de la empresa.

5.1.3.4 Elaboración de la estrategia

Para finalidad de este proyecto, la estrategia fue establecida bajo la metodología que involucra la herramienta del análisis FODA (ver sección 4.6), debido a la necesidad de establecer procesos e instructivos a falta de un plan de estrategia previo o existente.

Por lo tanto, la siguiente tabla es un extracto del cuadrante de fortalezas y oportunidades de la matriz de confrontación.

Tabla 19 Estrategia Ofensiva

			OPORTUNIDADES				Σ
			O1	O2	O3	O4	
<u>Matriz de confrontación</u>			Reapertura económica post pandemia por el COVID-19	Mayor acceso y facilidad de uso de plataformas de comercio electrónico en el mercado	Recuperación de flujo de turistas en el país lo cual aumenta el mercado potencial	Vender regionalmente aprovechando canales digitales	Σ
FORTALEZAS	F1	Posicionamiento fuerte en la preferencia y lealtad de sus clientes	10	10	5	1	26
	F2	Estrategia centralizada en clientes	10	5	10	5	30
	F3	Materias primas exclusivas diferenciándose de otras marcas	5	5	5	5	20
	F4	Alta demanda resultando en mayores ganancias	10	10	5	1	26
	Σ		35	30	25	12	102

Fuente: Elaboración propia.

La técnica llevada a cabo con la matriz de confrontación permitió definir una estrategia que se basa en las fortalezas y oportunidades de la empresa y su metodología esta respaldada por datos cuantitativos en la aplicación de la técnica como lo muestra la tabla 20, anterior.

a. Estrategia ofensiva:

De acuerdo con la tabla 20 se registraron las estrategias resultantes en el análisis CAME usando la matriz de confrontación y análisis FODA, el cuadrante con mayor puntuación fue el de la estrategia ofensiva con 102 puntos y los factores F2 y O1 fueron los más valorados y por este motivo, se redactó una estrategia basada en ambos factores que se establece de la siguiente forma:

Aprovechamiento de la estrategia centralizada en clientes para la reapertura económica post pandemia por COVID-19.

b. Temas estratégicos:

Se definieron dos temas siguiendo los factores del FODA para el priorización y alcance del presente proyecto resultando en los siguientes temas de estrategia:

- i. Fortalezas y Debilidades
- ii. Oportunidades y Amenazas

Como enfoque de este proyecto, es esencial estructurar un plan de trabajo que se base en las áreas internas de la empresa para continuar con las externas y de ahí la distinción de los temas.

5.1.3.5 Implementación plan de acciones estratégicas

La implementación de las acciones estratégicas es un proceso basado en la definición de los objetivos y estrategias, ya que son las actividades estructuradas en un plan o programa que llevan a ejecutarse para el cumplimiento de ambos elementos.

Como resultado del procedimiento diseñado y establecido en los apartados anteriores, el plan de acciones estratégicas surge de los resultados del análisis CAME (ver sección 4.7.2) y se enlistan en la tabla 17, incluyendo los factores identificados según el CAME para un total de 16 acciones.

Posteriormente, se priorizan las acciones que están bajo la categoría de fortalezas y debilidades debido a la necesidad de trabajar en los factores internos siendo integrados a un plan de trabajo como propuesta.

Para finalizar el plan de trabajo se estructura agregando las actividades principales, plazo, recursos y responsable para cada acción como se muestra a continuación:

Tabla 20 Implementación del plan de acciones estratégicas

Plan de acciones estratégicas					
Plazos: Corto: 3 a 6 meses / Mediano: 6 a 15 meses / Largo 15 a más meses					
Estrategia: Aprovechamiento de la estrategia centralizada en clientes para la reapertura económica post pandemia por COVID-19.					
#	Causa	Acciones Estratégica	Plazo	Resultado	Responsable
i Tema Estratégico: Fortalezas y Debilidades					
1	Establecer una cultura enfocada en procesos para mejoramiento de la administración estratégica.	Proveer documentos para revisión y actualización del plan de estrategia.	Mediano / Largo	I-PS-01 I-PS-02	Gerencia
2		Establecer una política de ventas concretando los términos de publicidad y promoción.	Corto	P-PS-01	Gerencia
3		Documentar el procedimiento para aplicar la herramienta de la voz del cliente periódicamente.	Corto	I-PS-03	Gerencia
5	Generar un incremento de 20% de la utilidad anual basado en la política de expansión de la empresa	Definir los requerimientos necesarios para una apertura de local comercial.	Corto	No Aplica	Gerencia
6		Definir un perfil de puesto de ventas para contratación y ejecución del rol	Corto	TPS-01	Gerencia
7		Crear un programa para capacitación en servicio al cliente	Corto	CC-PS-01	Gerencia
8		Implementación de indicadores de gestión desde la perspectiva financiera	Corto	PC-PS-01	Gerencia

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro diseñado para formato del plan de acciones en la tabla 21 presenta los resultados consolidados de dicha planeación donde destacan los entregables generados para contribución de las actividades de la empresa partiendo de documentos, instructivos e información clave y estructurada para sus necesidades en la implementación del plan y acciones estratégicas que son parte de la gestión diaria del trabajo en la empresa.

5.1.4 Subproceso de monitoreo

El monitoreo es el responsable de las decisiones ejecutando cuidadosamente el proceso de toma de decisiones de gerencia. Como parte del proceso general, el subproceso de monitoreo opera bajo un modelo de gestión estratégica para monitoreo y evaluación del plan estratégico 2022-2023.

5.1.4.1 Mapa Estratégico

Con el propósito de asegurar la medición de las acciones según el plan de estrategia, se presenta un modelo de cuadro de mando integral que se define como mapa estratégico resultando en la lista de las acciones bajo cada objetivo.

Se le denomina cuadro de mando integral con la finalidad de asignar metas y sus respectivos resultados expresados en porcentajes como herramienta para ser implementada y aprobada en la empresa.

a. Indicadores basados en las acciones estratégicas.

El indicador representa información cuantitativa respecto al logro o resultado en la gestión del área específica de la compañía. Es una expresión que establece una relación entre el resultado y la meta para determinar su cumplimiento. Por lo tanto, el criterio de medición será basado en el desempeño indicando el porcentaje de tareas completadas en el plazo establecido para cada acción estratégica.

Tabla 21 Subproceso de monitoreo

Cuadro de Mando Integral PE (Mapa Estratégico)				
	Metas	Resultados	Comentarios	
i	Objetivo estratégico 1: Aprovechamiento de la estrategia centralizada en clientes para la reapertura económica post pandemia por COVID-19.			
1	Definir procedimiento de revisión y actualización del plan de estrategia.	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>
2	Establecer una política de ventas concretando los términos, condiciones y promoción.	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>
3	Documentar el procedimiento para aplicar la herramienta de la voz del cliente periódicamente.	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>
ii	Objetivo estratégico 2: Generar un incremento de 20% de la utilidad anual basado en la política de expansión de la empresa			
5	Definir los requerimientos necesarios para una apertura de local comercial.	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>
6	Definir un perfil de puesto de ventas para contratación y ejecución del rol	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>
7	Crear un programa para capacitación en servicio al cliente	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>
8	Implementación de indicadores de gestión desde la perspectiva financiera	100%	%	<Insertar comentarios de resultados obtenidos>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 22, el formato del cuadro de mando Integral anterior permite guiar y ordenar las acciones basadas en metas establecidas, resultados obtenidos y agregar comentarios para especificación necesaria y mejor lectura al momento de revisar y monitorear los datos.

5.2 Elaboración del plan estratégico para la empresa Peacock Swimwear 2022-2023

En términos generales, la planeación estratégica contempla las actividades de la empresa, fijar políticas y objetivos de la organización a largo y mediano plazo. El plan estratégico se basa en un presupuesto y proyección de la perspectiva financiera.

Esta sección consiste en mostrar la aplicación de la solución en cada acción estratégica como parte de los resultados con sus documentos respectivos para implementación en la empresa. Las siguientes son las acciones estratégicas propuestas:

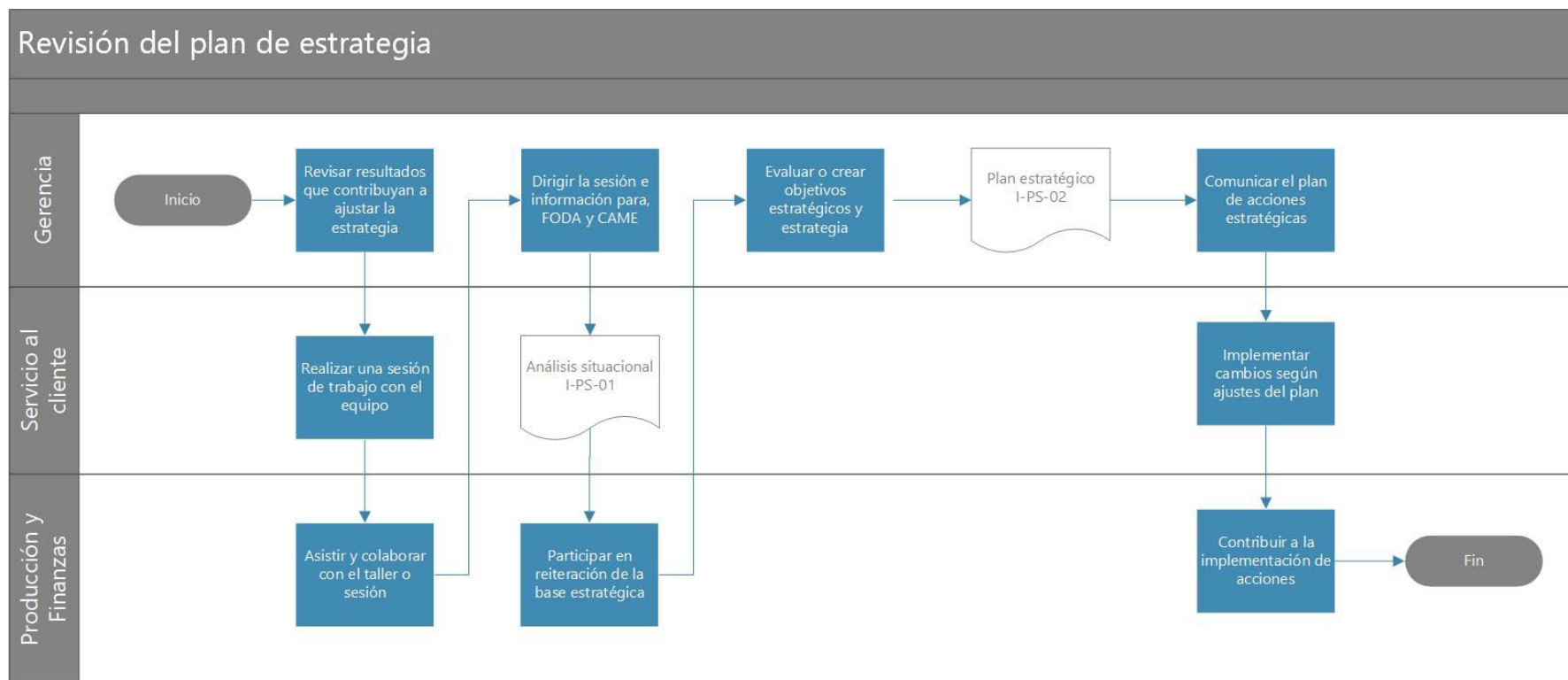
5.2.1 Revisión y actualización del plan de estrategia.

El proceso de planeación estratégica se identificó como una de las mayores necesidades al inicio del capítulo IV en el diagnóstico situacional debido a la falta de un plan de trabajo estructurado y la carente cultura orientada a procesos. Adicionalmente, por motivos de estructura y organización en el documento del presente proyecto se describieron las etapas de un plan estratégico en los apartados previos de esta sección en este mismo capítulo como parte de la solución integral.

Para la acción estratégica que facilite la revisión y actualización del plan actual, se genera un formato en hojas de Excel diseñado para la empresa y adjuntado en el Anexo.

A continuación, el diagrama de flujo de la previsión del plan de estrategia:

Figura 22 Diagrama de Flujo: Revisión del plan de estrategia



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo de la figura 22 involucra tres roles internos de la empresa para la revisión del plan de estrategia y contempla los dos nuevos recursos generados en este proyecto para su uso recurrente en la operación. Dicho proceso es el primer aporte del PE elaborado para el emprendimiento Peacock Swimwear y su desempeño estratégico con los nuevos recursos.

5.2.2 Política de ventas

Para desarrollar una actividad comercial es requerido establecer pautas claras en relación con términos y condiciones de ventas según la industria y productos. Por lo tanto, la implementación de una política de ventas proporciona directrices para los esfuerzos a nivel de gerencia sean gestionados mejorando la satisfacción al cliente y estimulación en la rentabilidad de la empresa, y así, generar un mayor alcance y mejor posicionamiento por canales digitales y físicos. Entre los principales beneficios están:

- Limitación del riesgo financiero al detallar el proceso según medios de pago, términos, condiciones de la venta, promociones y publicidad para contribuir con el aumento de las utilidades.
- La estandarización de actividades e información integrando diferentes aspectos del proceso de ventas según la política a establecer se traduce en el mejoramiento de la calidad del servicio y expectativas. Para esto, la documentación de la política se crea y debe evaluarse periódicamente la gestión y resultados de su aplicación según el desempeño y uso en el rol de servicio al cliente y gerencia.
- Funciona como una herramienta de solución en momentos críticos y procesamiento de reclamos o quejas gracias a las especificaciones de la política y su comunicación apropiada al cliente en las etapas del proceso requeridas.
- Incrementar el alcance y preferencia de clientes existentes y nuevos con opciones de publicidad; y mercadeo por medio de redes sociales o tienda física.
- Oportunidad de innovación debido a la exposición e interacción con los clientes y compradores de los productos cuya experiencia es esencial para el progreso del negocio. Además, las crecientes tendencias en el mercado para las ventas que permite contratar servicios proporcionando ventajas competitivas.

5.2.2.1 Calendario de revisión, actualización y capacitación integrado a la política de ventas.

La siguiente actividad facilita la continuidad de procesos al establecer un cronograma anual para revisión que determine si la política requiere actualización y la capacitación del personal de la empresa.

De acuerdo con el modelo del negocio, la empresa realiza lanzamientos de colecciones y ferias de promociones, lo cuales son aspectos relevantes considerados sumado a la estacionalidad de las ventas. A continuación, la tabla X con el cronograma propuesto en la política:

Tabla 22 Cronograma de política de ventas

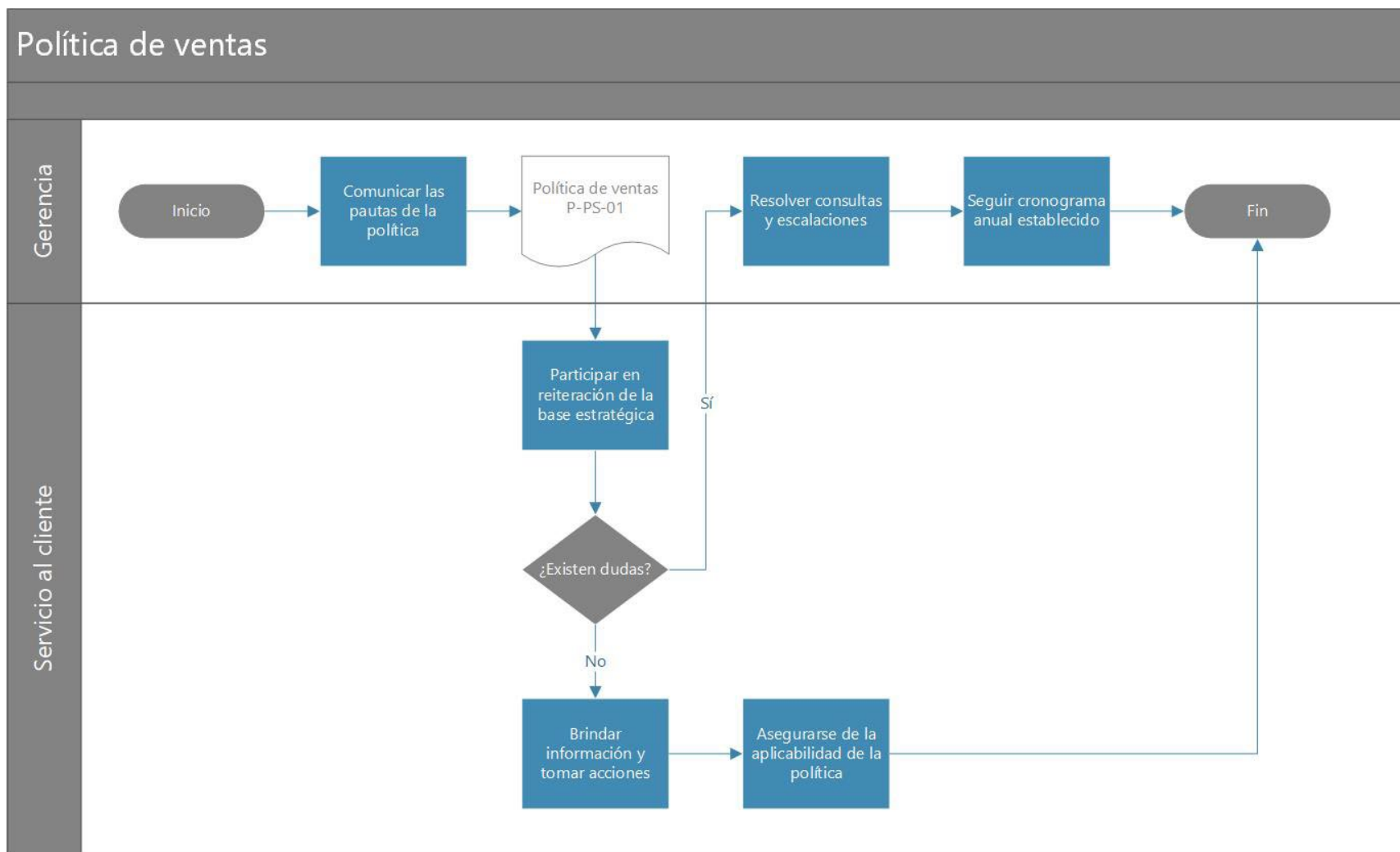
Actividad	Año 202X											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Revisión												
Capacitación												
Revisión												
Capacitación												

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma de política de ventas anterior de la tabla 22 abarca dos actividades de revisión y capacitación que se asignan cada 5 meses en temporadas de bajas o menores cargas laborales que permiten invertir tiempo en entrenamiento requerido para el personal de trabajo.

En el apéndice A se puede encontrar la política que se desarrolló para guía y lineamientos incluyendo también, el cronograma para la empresa Peacock Swimwear.

Figura 23 Diagrama de flujo: Política de venta



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo para la política de ventas mostrado en la figura 23 realizado por la gerencia y el nuevo rol de servicio al cliente es parte del cambio del proceso de ventas que contribuye al soporte de la expansión del negocio y operaciones incluyendo, los lineamientos, términos y condiciones de una política establecida.

5.2.3 Instructivo para aplicar la herramienta de la voz del cliente

Debido al posicionamiento fuerte en la preferencia y lealtad de los clientes de la empresa Peacock Swimwear, surge la necesidad mantener o mejorar esta fortaleza con el enfoque hacia el cliente donde la acción de documentar el proceso de la herramienta de la voz del cliente para aplicar esta herramienta periódicamente se establece para entender y analizar sus preferencias o necesidades.

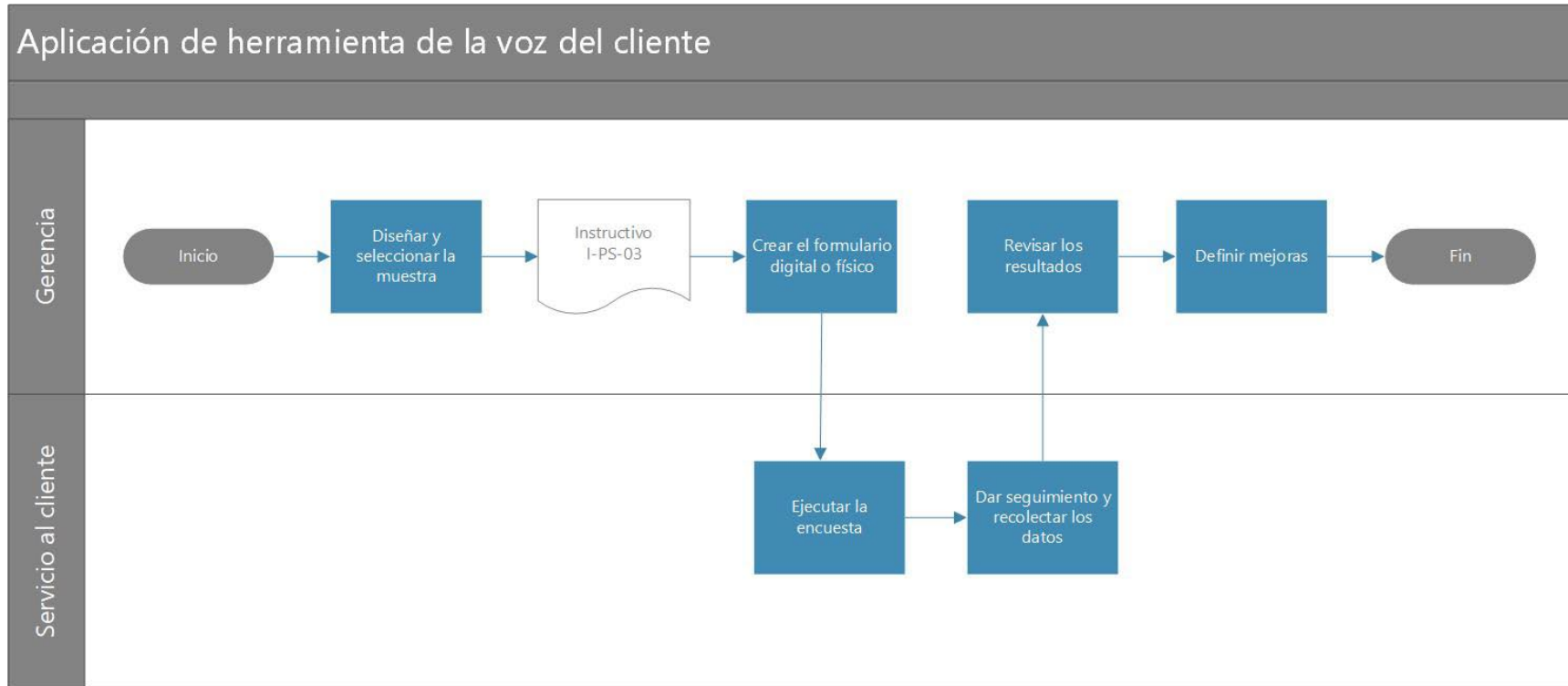
En el capítulo anterior, la sección 4.4 con una muestra de los indicadores actuales según las estadísticas de la red social Instagram. Por lo tanto, ya existe una base de datos que pueden ser analizados en los canales digitales, pero la expansión a un punto físico lleva a la captura de retroalimentación de clientes por este nuevo canal donde la voz del cliente es clave para mejorar y evaluar estrategias de negocio.

Para establecer el procedimiento con la herramienta de la voz del cliente cuyo término es muy amplio en la investigación de mercados que involucra la opinión de los clientes sobre su experiencia con los productos y servicios de la empresa Peacock Swimwear. Su uso puede ser expandido a la investigación sobre opiniones y preferencias de mayor población, pero en este caso, se delimitará al público que ya es parte de la comunidad de la empresa en redes sociales.

Para mejor entendimiento del flujo de proceso propuesto para la aplicación de la herramienta de la voz del cliente, se representa con el siguiente diagrama:

En el apéndice B se encuentra la documentación del procedimiento creado como propuesta para su implementación en la empresa Peacock Swimwear.

Figura 24 Diagrama de Flujo: La voz del cliente



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo de la figura 24 representa el proceso de aplicación de la herramienta de la voz del cliente con el instructivo generado a partir de la experiencia obtenida en su implementación previa (ver sección 4.5). cuyos resultados sobre retroalimentación en preferencias de clientes existentes y potenciales ayudaron a dar voz al usuario y consumidor de las prendas.

5.2.4 Requerimientos para apertura local comercial

El propósito de la marca de Peacock Swimwear es ser percibida con una serie de atributos positivos por parte de sus clientes donde resalten la calidad, precio accesible y originalidad de estilos y diseños; así lo confirma la misión y visión propuesta.

Adicionalmente, la marca busca caracterizarse por ser empresa nacional con talento costarricense y esto impacta en la necesidad de la apertura de un local físico para el cual se requieren documentos, tramites del gobierno local y cotizaciones para una planificación adecuada y toma de decisiones.

5.2.4.1 Requerimientos del local comercial

Un paso previo a la decisión de definir la tienda física es determinar los criterios principales y sus requerimientos específicos según las necesidades que la empresa ha establecido, a continuación:

a. Criterios

- **Ubicación geográfica:** Para obtener la mayor cantidad de ventas posibles se busca ofrecer al cliente productos que involucren los aspectos críticos de cómo, dónde y cuándo prefiera obtenerlos. Por lo tanto, el lograr colocar la mercadería para disposición del cliente en un nuevo punto de venta ubicado en una zona estratégica de la gran área metropolitana donde el flujo de personas, facilidad y acceso a parqueos contribuyan a expandir y ampliar las oportunidades de compra que resultan en generar mayores ingresos.
- **Espacio físico:** En la distribución, la amplitud del espacio físico con un local que incluya áreas de bodega o almacenamiento, taller, baño y zona principal para

probador, mostrador, exhibición y venta. El espacio físico también involucra la infraestructura del local, condiciones de cableado eléctrico, tuberías, techado y paredes. Todas estas características deben ser inspeccionadas para valoración del estado actual e inversión en remodelación.

- **Precio:** La ubicación estratégica permitirá un monto de alquiler accesible en comparación con una zona de centro comercial. Por lo tanto, las cotizaciones de los locales es base para confirmar precios, servicios incluidos y demás detalles.

b. Cuadro comparativo de locales disponibles según requerimientos

De la lista de locales comerciales como alternativas, se descartaron aquellos en centros comerciales con monto de alquiler mayor a 1.400.000 colones y que no cumplieran con los requerimientos de distribución e infraestructura. Además, se consideraron solo opciones en las provincias de San José, Heredia, Alajuela y Cartago.

Tabla 23 Comparación de locales

#	Ubicación		Espacio físico		Precio alquiler		Puntuación
	Lugar	Pts	Distribución	Infraestructura	Mensual	Pts	
Opción 1	San José	8	7	7	380.000	7	29
Opción 2	Heredia	9	9	5	285.000	9	32
Opción 3	Heredia	10	10	9	350.000	8	37
Opción 4	Alajuela	10	8	7	300.000	9	36
Opción 5	Alajuela	7	6	8	320.000	9	30
Opción 6	Cartago	6	9	6	270.000	10	31
Centro Comercial							
Opción 7	San José	10	7	9	1.350.000	2	28
Opción 8	Heredia	10	7	9	1.100.000	3	29

Fuente: Elaboración propia.

La tabla comparativa anterior (tabla 23), incluye un puntaje que va del 1 al 10, donde 1 es de menor preferencia y 10 es la mejor puntuación. También, presenta 8 opciones donde 6 son en zonas centrales de cada provincia sin pertenecer a un centro comercial, ubicados en partes públicas y visibles donde fueron evaluadas según características específicas por criterios. Las otras 2 opciones en centros comerciales de gran representación y tráfico de personas se muestran con características un poco limitadas en distribución y precios elevados en alquiler mensual.

Por consiguiente, La opción de mayor puntaje es la número 3 que representa una alternativa ideal en los requerimientos de lugar y espacio físico, aunque no es necesariamente la de menor costo de renta del local, y debido a esto, se consideraron aspectos de costo y beneficio como el buen estado del local que requiere menor inversión en remodelación.

5.2.4.2 Lista de verificación de requerimientos nacionales

La empresa Peacock Swimwear al operar actualmente en su modelo de ventas en línea, ya cuenta con el registro nacional de su nombre y negocio en el país, contribución al día en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), Ministerio de Hacienda con factura electrónica y otros requerimientos para un contribuyente bajo el régimen simplificado y la categoría de emprendimiento que están más orientados hacia pequeñas empresas.

Por lo tanto, la siguiente lista de revisión de requerimientos contempla todos los requisitos para la apertura del local al expandir su modelo en el canal de ventas físico.

Tabla 24 Lista de Requerimientos

Lista de Requerimientos		
	Actividad	Notas
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitar permisos municipales	Investigar sobre restricciones y trámites necesarios para operar. <ul style="list-style-type: none"> • Completar formulario. • Uso de suelo o patente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Solicitud de permisos al Ministerio de Salud	El establecimiento debe cumplir normas de salud y seguridad dependiendo de la naturaleza del negocio: <ul style="list-style-type: none"> • Completar formulario microempresa. • Llevar una declaración jurada. • Presentar copia de la cedula o documento de identidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	Aseguramiento de trabajadores nuevos	Todo trabajador que se contrate debe estar protegido por ley con la Caja Costarricense de Seguro Social. Esta inscripción de los trabajadores debe hacerse dentro de los ocho días siguientes a la fecha de ingreso de los empleados.
<input checked="" type="checkbox"/>	Obtener póliza del INS	Póliza de cobertura ante accidente o imprevisto en el trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Formulario Póliza de riesgos del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 24 es la lista de verificación de trámites para llevar a cabo en la iniciación del proyecto de la apertura de un local comercial en la empresa Peacock Swimwear donde se enlistan las actividades y notas relevantes.

5.2.5 Proceso de contratación del rol en servicio al cliente

La propuesta de apertura de un local comercial busca la expansión del negocio con incremento de ventas lo que conlleva a una mejor planeación y capacitación de personal. Por este motivo, se ampliaría la planilla de colaboradores de la empresa con la acción inmediata de contratar a una persona en el puesto de servicio al cliente donde los pasos del proceso general para establecer un perfil del trabajo, contratación, capacitación y evaluación de su desempeño serán estructurados con el fin de que sea replicado en futuros puestos según las necesidades de la empresa, a continuación:

5.2.5.1 Perfil del puesto

La creación del perfil de la posición con las funciones principales de ventas y servicio al cliente involucra una serie de requisitos técnicos y competencias personales según la descripción y responsabilidades de la siguiente forma:

- a. Título del puesto de trabajo: utiliza un término general que represente el área y nivel de experiencia. Debe evitar títulos internos, abreviaturas o acrónimos para asegurarse que personas externas como potenciales solicitantes comprendan el puesto de trabajo.
- b. Resumen del puesto de trabajo: este incluye una descripción de la posición laboral y su función en la empresa. Debe proporcionar una visión general de la empresa y expectativas del puesto con el propósito de que las y los interesados logren determinar si es de su interés o es el trabajo adecuado.
- c. Responsabilidades de la posición: se refiere a la descripción de las funciones que el puesto desempeña regularmente incluyendo cómo funciona el rol dentro de la organización, a quienes involucra y a quién informa el trabajo. Esta sección es muy importante porque permite al solicitante del puesto entender lo que abarca y requiere el puesto en términos de deberes.

- d. Calificaciones y habilidades: esta parte enlista los requerimientos del puesto desde el punto de vista de habilidades técnicas, educación, experiencia previa, certificaciones u otros conocimientos y aptitudes que sean relevantes para el puesto, esto significa que puede incluir las habilidades humanas y rasgos de personalidad que se determinen para una contratación ideal. Se recomienda una lista de calificaciones concisa, que haga énfasis en los detalles necesarios y suficientes según palabras claves y términos relevantes.

Tabla 25 Perfil de Puesto - TPS-01

Agente de servicio al cliente			
Datos Generales			
Área	Servicio al cliente	Disponibilidad	Tiempo completo
Tipo de Rol	Individual	Horario de trabajo	M-S / 10:00 – 18:00
Funciones generales y específicas			
Descripción	Somos una empresa costarricense y en nuestro creciente negocio de venta se está buscando una persona interesada en atención y soporte al cliente para unirse a nuestro equipo. En esta posición, se requiere una persona entusiasta y enérgica que brinde una experiencia favorable a nuestros clientes.		
Responsabilidades	Experiencia en servicio al cliente físico y virtual Experiencia en el manejo de caja y cierres Experiencia en manejo de personal		
Calificaciones / Habilidades	Debe tener más de 18 años. Manejo básico de computación y MS Office (Word, Excel, PowerPoint). Vecina de Heredia o alrededores Excelente comunicación verbal y escrita. Excelentes relaciones interpersonales		

Fuente: Elaboración propia.

El perfil de puesto anterior según el diseño de la tabla 25 tiene la finalidad de utilizarse en las actividades de contratación del rol de servicio al cliente y adicionalmente, servir de plantilla para futuros roles o puestos que requieran anunciarse.

5.2.5.2 Reclutamiento de talento

Una vez definido y documentado el perfil para manejo de la información interna y externamente, se realiza la publicación del puesto de trabajo en las redes sociales donde ya se encuentra funcionando la empresa: Facebook e Instagram para reclutamiento de talento.

Los siguientes pasos son indispensables para la ejecución de esta fase que será llevada a cabo por la gerencia debido a la pequeña estructura organizacional donde no se cuenta con un departamento o persona que realice las funciones de recursos humanos:

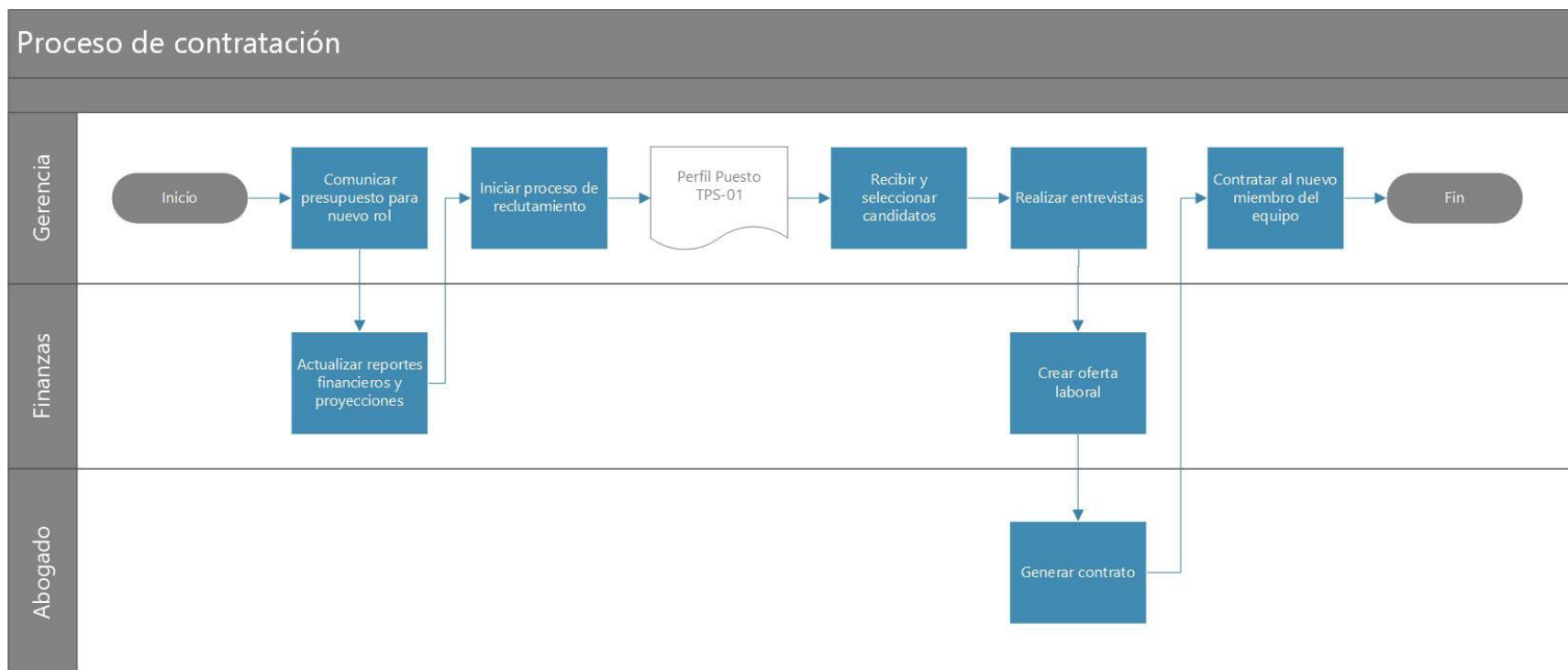
- a. Desarrollo de prácticas laborales adecuadas: se refiere a seguir prácticas orientadas a la diversidad e inclusión que contribuyen a la generación de empleos productivos con condiciones laborales adecuados. Por consiguiente, el género, sexo, edad y estado civil no son especificadas en el perfil del puesto, ni deben ser parte de los filtros para reclutar talento.
- b. Análisis de puestos: Esta etapa conlleva a recibir hojas de vida de los solicitantes para revisión y selección de candidatos según requerimientos mencionados previamente en el perfil del puesto.
- c. Entrevistas telefónicas y presenciales:
 - i. Comunicar al solicitante que cumple requisitos y ha sido seleccionado.
 - ii. Establecer expectativa salarial, beneficios y horarios y disponibilidad.

- iii. Concretar fechas y horas para práctica o prueba en el local comercial.
 - iv. Solicitar referencias laborales.
- d. Método práctico: La persona será evaluada usando el método práctico mediante una prueba específica que consta de 2 partes presenciales en la tienda:
- i. Observación: Al iniciar la prueba, la persona aspirante al puesto observará cómo se desenvuelve la persona actual en su rol y podrá realizar preguntas o comentarios al final de la demostración.
 - ii. Práctica: luego de recibir las instrucciones e información necesaria para hacer una prueba en la que será observada por la persona que desempeña el rol actualmente.
- e. Selección del nuevo candidato al puesto: Al analizar los resultados de las entrevistas, método de prueba práctica y referencias laborales, se selecciona la persona con cualidades más aptas para la posición laboral vacante.

5.2.5.3 Contratación

En esta parte se requiere la redacción de la oferta de trabajo y contrato laboral bajo los términos y condiciones establecidos como documentos para contratación que sea validado por un abogado especializado en el marco laboral. Posteriormente, se extiende la oferta de trabajo a la persona seleccionada al puesto para confirmación de aceptar o no la propuesta con sus detalles.

Figura 25 Diagrama de Flujo: Proceso Contratación



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de contratación es establecido por un flujo de trabajo mostrado en la figura 25 con actividades de acuerdo con la secuencia que permite la aplicación fluida y ordenada involucrando roles internos y la consultoría de bufete de abogados para formalización de proceso de contratación estableciendo además, la implementación del recurso generado como entregable de perfil de puesto.

5.2.6 Programa de capacitación

La empresa Peacock Swimwear tiene un enfoque de centralización en sus clientes propiciando la mejor experiencia de compra posible para las usuarias de los vestidos de baño y la acción para mantener esta fortaleza es mediante un programa de capacitación principalmente en servicio al cliente, pero además en otros temas relevantes al servicio y atención de las compradoras por medios digitales y en persona.

El programa de capacitación de personal busca proporcionar los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño eficiente en el trabajo. Por consiguiente, se incluyen los tipos de entrenamientos a realizarse como parte del programa:

- a. **Inducción:** con los fines de incorporación y orientación, se lleva a cabo luego de contratar un empleado en su primera semana de trabajo y continúa hasta que el nuevo miembro trabaje de forma independiente. La función es acelerar el proceso de adaptación y dar soporte en su curva de aprendizaje.
- b. **Entrenamiento de actualización:** Para el personal más experimentado o transcurrir el tiempo en el puesto de trabajo, es importante reforzar el entrenamiento o enfocarse en capacitación de nuevos procesos y productos.

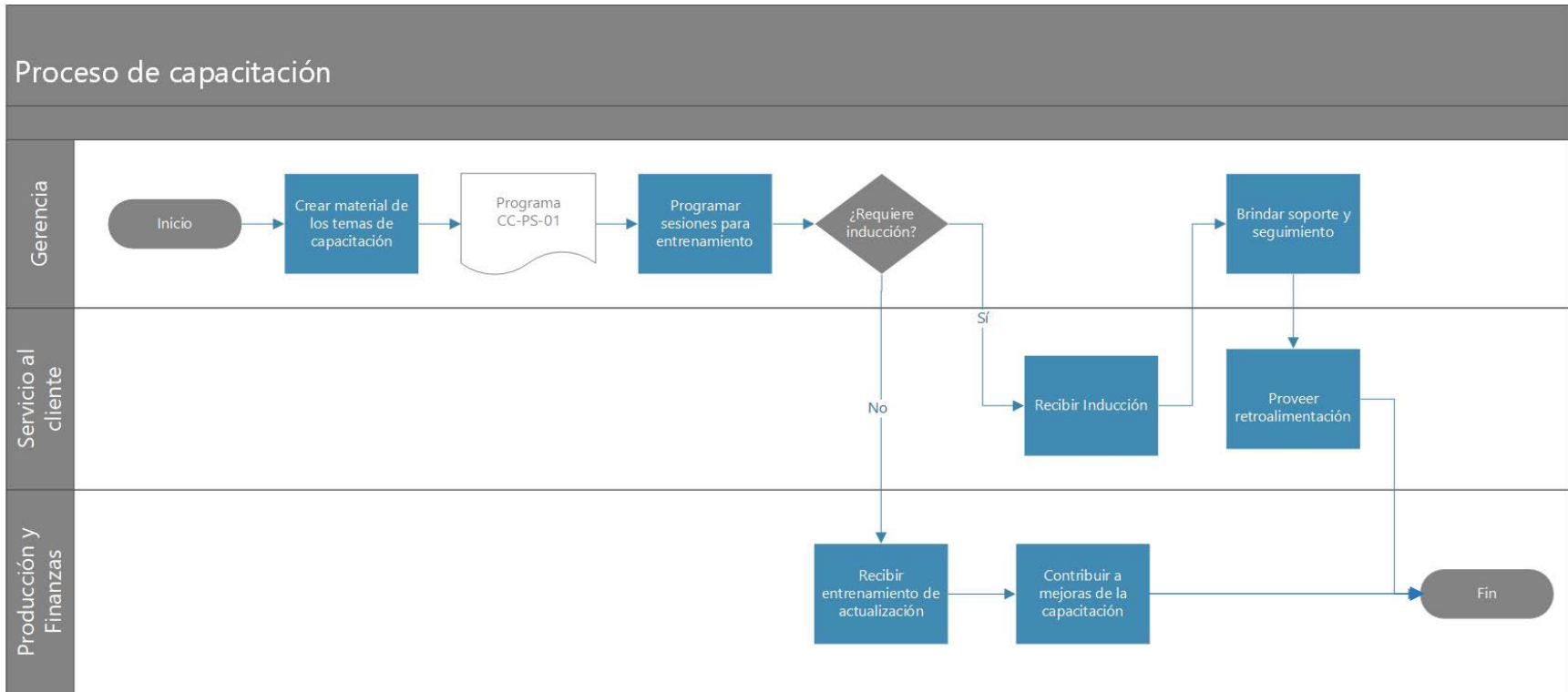
Tabla 26 Programa Capacitación - CC-PS-01

Programa de capacitación				
	Tema	Facilitador(a)	Tiempo (min)	Materiales
1	Inducción			
1.1	Cumplimiento: Políticas o normas y procesos de la empresa	Gerencia	60	Documentación reciente
1.2	Beneficios	Gerencia	30	Documentación reciente
1.3	Habilidades humanas: comunicación, empatía y atención al detalle	Gerencia	60	Laptop y documento de presentación
1.4	Servicio al cliente	Gerencia	60	Laptop y documento de presentación
1.5	Catálogo de productos y especificaciones	Gerencia	60	Documentación existente y muestras de producto
1.6	Uso de Office según las tareas administrativas	Gerencia	120	Laptop y documento de presentación
1.7	Manejo de dispositivos: celular y computadora.	Gerencia	30	Laptop y celular de la empresa
1.8	Práctica asistida	Gerencia	Semana 1	
2	Actualización			
2.1	Revisión de ajustes a normas, políticas y procedimientos	A definir	60	Documentación
2.2	Características y especificaciones de productos existentes y nuevos.	A definir	90	Documentación y muestras de producto

Fuente: Elaboración propia.

El programa de capacitación diseñado según lo refleja la tabla 26 previa, involucra 2 áreas principales de inducción y actualización para determinar los temas que deban abarcarse en el entrenamiento del personal como primer o reciente ingreso o de refrescamiento y adopción de nuevos procesos o productos según lo requiera.

Figura 26 Diagrama de flujo: Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

El flujo de proceso de capacitación del diagrama representado en la figura 26 constituye el abordaje de las actividades principales y roles que interactúan en él. Adicionalmente, se refleja el nuevo entregable del programa de capacitación para su utilización y seguimiento según cambios y detalles a futuro.

5.2.7 Proceso de ventas de la mejora propuesta

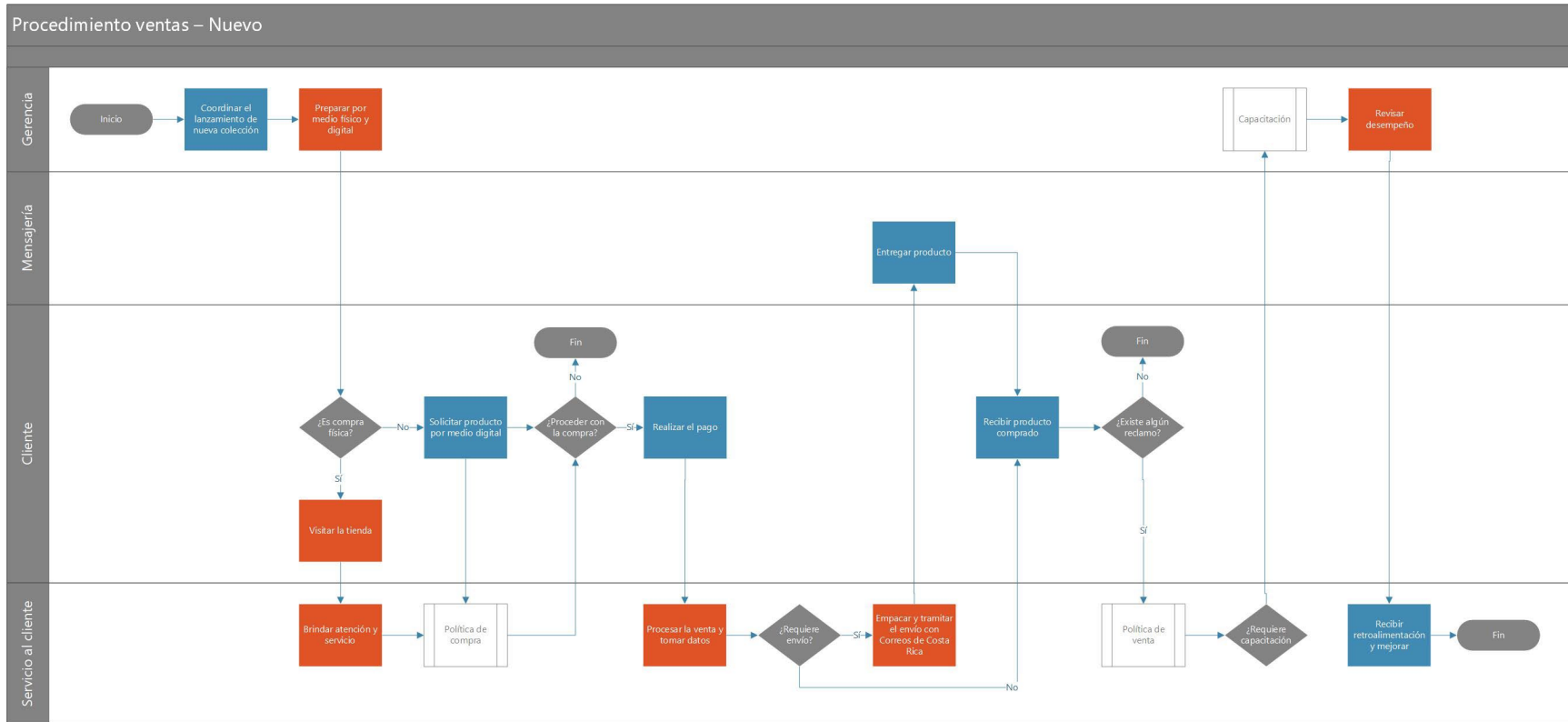
Basado en la elaboración del plan estratégico en relación con la solución propuesta que define acciones específicas, este apartado resume y consolida todos los resultados de dichas acciones estratégicas con la finalidad de generar un diagrama del flujo de proceso en el estado del después para que pueda ser comparado con el antes (ver punto 4.2) en el capítulo anterior de línea base.

Los aspectos por destacar del nuevo estado del proceso de ventas son los instructivos documentados y estructurados como resultado del estudio y desarrollo de la metodología DMAIC en sus primeras tres etapas obteniendo una propuesta en la fase de mejora de la sección actual.

A continuación, el diagrama de flujo construido para visualización gráfica de la propuesta en el proceso:

5.2.7.1 Diagrama de flujo proceso de ventas– Después

Figura 27 Diagrama de flujo: Nuevo



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 26 que consolidad todo el proceso de ventas bajo la propuesta involucrando las nuevas actividades representadas por el color rojo y entregables generados visualizados con las casillas de subproceso dentro del diagrama.

5.3 Plan de implementación de la solución propuesta

Se presenta el plan de implementación de la propuesta con las actividades que concretan la ejecución de las acciones de la siguiente manera:

Tabla 27 Plan de implementación de la propuesta

Actividad	Tiempo Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	1	■																				
2	1	■																				
3	2		■	■																		
4	4				■	■	■	■														
5	1							■														
6	2							■	■													
7	1									■												
8	1										■											
9	1											■										
10	3									■	■	■										
11	1												■									
12	2													■	■							
13	4																■	■	■	■		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 27, el desarrollo de la implementación del plan propuesto se establece en 20 semanas lo que es equivalente a 5 meses e involucra actividades que se realizan en secuencia cuando una tarea termina para iniciar la siguiente basado en dependencias y

orden lógico; y en paralelo donde dos actividades pueden ser ejecutadas de forma simultánea.

Debido al tamaño de la empresa bajo la categoría PYME, el soporte y compromiso con el desarrollo del proyecto por parte de la gerencia es esencial como responsable y encargada de implementar cambios que buscan las mejoras de cultura, procesos y estrategia basado en su posicionamiento e ideales plasmados en la misión y visión para beneficios económicos y la toma de decisiones.

Adicionalmente, la comunicación con el personal actual y persona entrante en el rol de servicio al cliente es clave para el éxito y construcción de una cultura organizacional ejemplar y positiva con todo el equipo de trabajo.

5.4 Plan de Control

En el plan de control se definen actividades principales como controlar el desempeño de las personas, verificar logros de la organización, evaluar producción y productividad, medir ventas, rentabilidad y utilidades alcanzadas y establece medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.

Como parte de la gestión del plan de control, se involucra el subproceso de monitoreo a nivel del mapa estratégico que busca integrar todas las acciones y representarlas desde una perspectiva estratégica a alto nivel en un cuadro de mando de control integral (ver sección 5.1.4).

Figura 28 Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia.

El proceso general de control involucra además el seguimiento de los indicadores principales según la visión y estrategia. Por lo tanto, el desarrollo de los indicadores de control de la solución propuesta para el monitoreo establece una serie de indicadores desde las diferentes perspectivas del negocio como se muestra en la figura 27, anterior.

5.4.1.1 Indicadores de desempeño

Se definen como la unidad de medida que facilita el seguimiento y evaluación periódica de las variables establecidas en una organización. Estas medidas describen que tan bien se están desarrollando los objetivos del plan de estrategia y la gestión de este. En la siguiente tabla se muestran los indicadores propuestos:

Tabla 28 Indicadores de desempeño

Nombre	Fórmula	Objetivo	Expresión	Periodicidad de cálculo	Responsable
Margen de utilidad por prenda fabricada	Precio de venta / (costos variables + ponderación de costos fijos)	Cuantificar el margen obtenido por cada una de las prendas vendidas en la compañía para así buscar eficiencias en costos de las materias primas y revisión de costos fijos.	Porcentaje	Semanal	Gerencia
Tasa de crecimiento mensual de seguidores de Instagram.	(Cantidad de seguidores en mes N / Cantidad de seguidores en mes [N-1]) – 1.	Medir el porcentaje de crecimiento de seguidores en el perfil de Instagram de la compañía para así basar las estrategias de mercadeo en atracción de nuevos seguidores.	Porcentaje	Mensual	Gerencia
Tasa de crecimiento mensual de ventas.	(Cantidad de ventas en mes N / Cantidad de ventas en mes [N-1]) – 1.	Cuantificar la tasa de crecimiento de las ventas en comparación al mes anterior	Porcentaje	Mensual	Gerencia
Promedio de valor de la transacción	Total de ventas en mes N / Cantidad de prendas vendidas en mes N	Obtener el ticket promedio de ventas en miras a que la compañía busque aumentar la compra que realiza cada cliente.	Moneda (CRC)	Mensual	Gerencia
Ventas en línea vs Ventas en tienda física	Ventas totales realizadas en línea / (Ventas totales en línea + Ventas en tienda física)	Identificar preferencia y estacionalidad de los clientes en cuanto al canal de venta.	Porcentaje	Mensual	Gerencia

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 28 la finalidad de la definición de estos indicadores es facilitar a que la empresa Peacock Swimwear pueda utilizar los 5 indicadores para administración y control de sus resultados. Este proceso agrega el componente del local físico con su nuevo canal de ventas y monitorear el desempeño de la empresa según su modelo de negocio y medios de ventas con revisiones semanales en su primer mes de apertura del local comercial pasando a una frecuencia quincenal o mensual dependiendo de los resultados obtenidos.

Se debe considerar el nivel de precisión de los datos y administración adecuada de la herramienta que se muestra a continuación:

Tabla 29 Herramienta de Control

#	Indicador	Tipo Medición	Meta	Resumen de indicadores									
				Año									
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago		
1	Margen de utilidad por prenda fabricada	Precio de venta / (costos variables + ponderación de costos fijos)	100%										
2	Tasa de crecimiento mensual de seguidores de Instagram.	(Cantidad de seguidores en mes N / Cantidad de seguidores en mes [N-1]) – 1.	100%										
3	Tasa de crecimiento mensual de ventas.	(Cantidad de ventas en mes N / Cantidad de ventas en mes [N-1]) – 1.	100%										
4	Promedio de valor de la transacción	Total de Ventas en mes N / Cantidad de prendas vendidas en mes N	100%										
5	Ventas en línea vs Ventas en tienda física	Ventas totales realizadas en línea / (Ventas totales en línea + Ventas en tienda física)	100%										

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29 anterior del cuadro planificación y seguimiento de indicadores y metas de gestión se cumple la función de consolidar los resultados mensuales como propuesta para implementación a largo plazo, se busca que la empresa con los mecanismos y procesos actuales de su operación y estados financieros recolectando toda la información para monitoreo y control de los mismos.

5.5 Viabilidad Económica

La propuesta de solución alineada al objetivo que implica proponer nuevas oportunidades de negocio está respaldada por el análisis económico que comprueba la viabilidad de ésta sin comprometer recursos y sostenibilidad del negocio en la empresa Peacock Swimwear, a continuación:

5.5.1 Inversión Inicial

La siguiente tabla muestra el desglose de la inversión inicial que corresponde a la remodelación y decoración del local según las necesidades para distribución del espacio que define la gerencia. Debido a que la empresa ya contaba con un taller, la maquinaria y muebles necesarios serían trasladados y no formarían parte de la inversión en el análisis de esta propuesta.

Tabla 30 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Permisos de local	50.000,00
Materiales de pintura	100.000,00
Estanterías y percheros	250.000,00
Mano de obra	150.000,00
Rotulación	50.000,00
Total	600.000,00

Fuente: Elaboración propia

Según los datos de la tabla 30, el total requerido para la inversión inicial es de 600 mil colones y su desglose involucra todos los elementos necesarios para el caso específico de apertura del local físico en las condiciones en las que el lugar seleccionado se encuentra.

5.5.2 Flujo de efectivo

El flujo de caja proyectado muestra la inversión inicial total, ventas, costos variables y fijos, utilidad bruta, impuestos sobre la renta y la utilidad neta que se calcularon de la siguiente forma:

- a. Ventas: Las cantidades vendidas en el primer año se refieren a la suma de las prendas proyectadas por mes iniciando en octubre 2022 para el margen de ventas realizadas en la tienda física únicamente y basado en históricos de estacionalidad resultando en 910 prendas en el primer año, que se continúan proyectando con un incremento del 20% en ventas como supuesto inicial.
- b. Precio de venta: El monto estandarizado del precio asignado por unidad de vestido de baño es de 26.000 colones.
- c. Costos Variables:
 - i. Materiales: Su costo equivale al 30% del precio del vestido de baño.
 - ii. Producción (Costureras): Representa el monto de 5.000 colones por vestido de baño.
 - iii. Comisión bancaria datafono: El 3% de cada venta.
- d. Costos Fijos:
 - i. Alquiler: El monto promedio de alquileres cotizados en la zona geográfica seleccionada.
 - ii. Servicios públicos: Representa el gasto de agua y electricidad proyectada.
 - iii. Salario dependiente: El salario mínimo establecido para el puesto de vendedora que incluye además la provisión de aguinaldo y aporte a la CCSS.
 - iv. Insumos de limpieza: El monto mínimo de artículos para limpieza del local.
- e. Inversión inicial: El cálculo detalle del rubro se encuentra en el apartado 5.1.3.1. Este punto se refleja negativo en el flujo.
- f. Utilidad bruta: Las ganancias de los vendido descontando todos los costos resulta en la utilidad bruta.

- g. Impuesto sobre la renta: Se aplica el impuesto sobre la renta del 5% correspondiente dentro el tramo establecido para el 2022 en la categoría de renta a empresas.
- h. Utilidad neta: el monto anual de utilidades después de aplicar el impuesto sobre la renta.

La proyección del flujo de caja se presenta en la siguiente tabla, para el flujo de caja detallado de los primeros 12 meses de la propuesta implementación, referirse a la sección de anexos.

Tabla 31 Flujo de caja marginal

	Total 1 Año	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Rubro					
Ventas	910,00	1,092.00	1,310.40	1,572.48	1,886.98
Precio de Venta	26.000,00	26,000.00	26,500.00	27,500.00	28,000.00
Ventas totales	23,660,000.00	28,392,000.00	34,070,400.00	40,884,480.00	49,061,376.00
Costo Variable	(12,215,840.00)	(14,659,008.00)	(17,787,369.60)	(21,816,587.52)	(26,462,951.42)
Costo de materiales	7,098,000.00	8,517,600.00	10,417,680.00	12,972,960.00	15,850,598.40
Costo de producción (costureras)	4,550,000.00	5,460,000.00	6,552,000.00	7,862,400.00	9,434,880.00
Comisión bancaria datáfono	567,840.00	681,408.00	817,689.60	981,227.52	1,177,473.02
Costo Fijo	(10,611,396.00)	(12,203,105.40)	(14,033,571.21)	(16,138,606.89)	(18,559,397.93)
Alquiler	4,200,000.00	4,830,000.00	5,554,500.00	6,387,675.00	7,345,826.25
Servicios públicos	204,996.00	235,745.40	271,107.21	311,773.29	358,539.29
Salario dependiente	6,038,400.00	6,944,160.00	7,985,784.00	9,183,651.60	10,561,199.34
Insumos de limpieza	168,000.00	193,200.00	222,180.00	255,507.00	293,833.05
Inversión inicial	(600,000.00)				
Utilidad Bruta	232,764.00	1,529,886.60	2,249,459.19	2,929,285.59	4,039,026.65
Impuesto sobre la renta	11,638.20	76,494.33	112,472.96	146,464.28	201,951.33
Utilidad neta	221,125.80	1,453,392.27	2,136,986.23	2,782,821.31	3,837,075.32

Fuente: Elaboración propia.

En el flujo de caja proyectado de acuerdo con lo mostrado en la tabla 31, se puede observar incremento en utilidades netas anuales que reflejan el aumento progresivo hasta el año 5.

5.5.3 VAN y TIR

La elaboración del flujo de efectivo proyectado es base para los cálculos que permiten robustecer el análisis económico con métricas de la siguiente manera:

- a. Valor actual neto (VAN): este criterio de inversión muestra el flujo de efectivo actualizado calculando el valor actual o presente neto para predicción de resultados en el plazo establecido de 5 años. Su cálculo se facilita utilizando la formula correspondiente en el programa Microsoft Excel.
 - i. Tasa de descuento: Se debe especificar una tasa de descuento según la hipótesis de reinversión de los flujos netos de caja, en este caso se usa 8,32% basado en la tasa establecida para un certificado de depósito a plazo de 5 años debido a que representa el costo de oportunidad de ese dinero al mismo plazo.
- b. Tasa interna de retorno: La rentabilidad que ofrece esta propuesta muestra un porcentaje específico para la evaluación de esta. Su cálculo en Excel usando la formula especifica permite obtener el porcentaje para su respectivo análisis.

Tabla 32 Cálculo de TIR

Tasa de descuento	8%
Periodo	Flujo de Efectivo
0	(600,000.00)
1	221,125.80
2	1,453,392.27
3	2,136,986.23
4	2,782,821.31
5	3,837,075.32
VAN	7.118.753,04
TIR	145%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 32 muestra el flujo marginal de efectivo anualizado y debido a lo descrito anteriormente, la empresa obtendrá utilidades para el primer año continuando con incrementos bajo el supuesto de crecimiento en ventas según el posicionamiento y ubicación de acuerdo con los objetivos del plan estratégico. Por consiguiente, las utilidades según el valor del dinero en el tiempo al plazo de 5 años con un valor presente neto representan 7.118.753,04 colones. La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es de 145%: el principal motivo para obtener una tasa tan alta se debe al pequeño monto de inversión inicial para poder ejecutar este proyecto, pero que genera utilidades considerables desde el año 1. Siendo que la TIR es positiva, desde una perspectiva financiera el proyecto tiene sentido económico y es rentable.

Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Mediante el ejercicio del diagnóstico de la situación actual donde se utilizaron herramientas que permitieron evaluar factores externos de la empresa, se detectaron situaciones de impacto directo o indirecto en la industria y debido a su naturaleza no es del control de la empresa, pero al identificarlas, se puede trabajar en acciones que minimicen o prepare para su impacto en el negocio, así como los factores internos que se trabajen para maximizar su efecto donde el aprovechamiento si está bajo control de la empresa. Esto llevó a un análisis FODA y CAME bajo una metodología transformado todos los resultados del análisis situacional en un plan de acción estratégico puntual y estructurado.
- Los métodos utilizados para entender el panorama de la empresa según su modelo de negocios evaluando procesos e indicadores, llevados a cabo por diagrama de flujo, SIPOC y herramientas de análisis de datos integrados a las redes sociales de la organización, resultaron en recursos sumamente efectivos para obtener conclusiones sobre el posicionamiento, cultura de procesos y marco de trabajo que los mismos integrantes del equipo manifestaron su interés por mejorar y colaborar con cambios necesarios en las entrevistas realizadas.
- La voz del cliente es una herramienta poderosa que despertó el interés de la gerencia como una actividad importante y sencilla de implementar con diferentes recursos debido a la facilidad de uso y comunicación digital e instantánea.
- La propuesta abarca varios entregables para la empresa donde no solo genera una apertura a nueva información y formas de trabajo, también involucra una

cultura enfocada en procedimientos, políticas y listas que se convierten en factores diferenciadores en influencia organizacional, desempeño del trabajo y dirección de la empresa.

- La falta de atención a los números y detalle en resultados financieros es una prioridad que la empresa enfoca debido a la percepción de la gerencia para administrar su propia empresa y su apertura a los cambios donde integrar un plan de control e implementarlo va a determinar si el plan de estrategia es el más apropiado o requiera ajustes que se apliquen a tiempo y no reactivamente.
- La viabilidad económica de la expansión de la empresa con un local físico como propuesta de nuevas oportunidades de crecimiento es atrayente por la inversión inicial en un escenario donde la empresa ya cuenta con muchos de los requerimientos, recursos y capacidades.

6.2 Recomendaciones

La recomendación principal se enfoca en determinar los cambios tecnológicos para lograr la innovación, crecimiento y mejoras de los productos, así como en los procesos organizacionales. Por lo tanto, la empresa estaría tomando un paso más para la expansión y mejora de su negocio luego de implementar las acciones del primer tema estratégico como parte de la solución propuesta.

6.2.1 Integración de la plataforma de comercio electrónico al modelo digital de la empresa Peacock Swimwear.

Basado en cada una de las herramientas desarrolladas en el capítulo IV que plantea una línea base y análisis de las necesidades, se toma como propuesta la implementación de un sistema de comercio electrónico. El mismo habilitaría seguir trabajando el modelo de negocio por canales digitales como lo son redes sociales, mensajería electrónica y adicionalmente un nuevo componente, página web. Debido a la actual accesibilidad de diferentes plataformas según preferencia, facilidad de uso con requerimientos tecnológicos prácticos y el acceso de digitalizar procesos manuales, esta integración se presenta como una opción realista y aplicable a la situación de la empresa.

Criterios del diseño de la recomendación

Los criterios claves del diseño de la propuesta para la solución ante la necesidad de nuevas oportunidades que permitan aumentar los ingresos y resulten en mayores ganancias son los siguientes:

- Estrategia de reorientación: Como resultado del diagnóstico del FODA y análisis CAME, esta estrategia busca minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades identificadas (Min-Max):

- Enfocar el mayor acceso y facilidad de uso de plataformas de comercio electrónico para inversión en redes sociales que permita alcanzar mayor cantidad de clientes potenciales.
- Manejo de inventario: La gestión del inventario es clave para abastecimiento del producto basado en la demanda durante todo el año considerando aumento o disminución de éste según estacionalidad.
- Administración de las órdenes de compra: El procesamiento y organización en el área de ventas ingresando registros de ordenes de compras resulta crucial para actualización de inventarios y disponibilidad de productos.

BIBLIOGRAFÍA

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Blog TRACC. (27 de Mayo de 2020). Obtenido de TRACC Solutions: <https://traccsolution.com/es/blog/resolucion-problemas-dmaic/>

Diagrama de gantt. (2022). Obtenido de Lean Manufacturing Web: <https://www.leanmanufacturingweb.com/diagrama-de-gantt/>

Evilnapsis Programming, Hacking and More. (7 de noviembre de 2019). Obtenido de SysGantt: Sistema para Crear Diagramas de Gantt: <https://evilnapsis.com/2019/11/07/sysgantt-sistema-para-crear-diagramas-de-gantt-con-php-y-mysql/>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. New York: Harper and Row.

Gestiopolis.com Experto. (2 de abril de 2020). Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-seis-sigma-metodologia-e-implementacion/>

Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Encuentro Grupo Editor.

Herrera, R. J. (2011). Seis Sigma, un enfoque práctico. En R. Herrera, *Seis Sigma, un enfoque práctico* (pág. 4). Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.

Horni Consulting. (s.f.). Obtenido de Horni Consulting Web Page: <https://horniconsulting.es/servicios/cadena-de-suministro/>


Jamieson, A., & Morris, P. (2016). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy: Realizing Corporate Strategy Through Project Management*. United States: Project Management Institute.

Montiel, J. (11 de Febrero de 2020). *Profesionistas*. Obtenido de profesionistas.prg.mx/que-es-la-mejora-continua/

- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación, un enfoque práctico*. España: Ediciones Pirámide.
- Project Management Institute, Inc. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI® Publications.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparacion y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Tarquin, A., & Blank, L. (2012). Fundamentos de ingeniería económica. En A. Tarquin, *Ingeniería Económica* (7th ed., pág. 3). New york: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc. .

Apéndice

Apéndice A. Política de ventas

Empresa Peacock Swimwear	P-PS-01	
Política de Ventas		
Objetivo: Establecer una política de ventas concretando los términos, condiciones y promoción.		

La presente política de ventas de la compañía Peacock Swimwear, consiste en normas, elementos y procedimientos internos que ayudan a concretar el apoyo al proceso de venta de manera eficiente, así como el comportamiento deseado de todos los participantes en ese proceso.

1. Tipos de pago

Para la modalidad de ventas en línea se aceptan únicamente pagos por SINPE móvil o transferencia bancaria, teniendo como mecanismo de control y verificación un comprobante enviado por el cliente además de chequeo en la página web del Banco para validar que el dinero se refleja de manera correcta.

Para la modalidad de tienda física, además de los dos mecanismos descritos anteriormente (SINPE móvil y transferencia), también se aceptan pagos con tarjeta de crédito o débito, además de efectivo. Como mecanismos de control se establecen: el reporte de transacción aceptada del datáfono, y una luz ultravioleta para confirmar que los billetes son emitidos por el Banco Central de CR.

2. Precios

Los precios serán establecidos por la gerencia y comunicados oportunamente a los clientes, tanto en el local físico con etiquetas en cada una de las prendas, así como en la descripción de los posts de redes sociales. Queda a entera discreción de la Gerencia el cambio en los precios, siendo estos anunciados con claridad y transparencia a los clientes.

3. Leyes e impuestos

Quedará claramente establecido el precio de la prenda y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de acuerdo con lo establecido en el Ministerio de Hacienda. Además, se generará un ticket electrónico como comprobante de la transacción para ambos el cliente y la compañía.


4. Devoluciones y cambios

Las devoluciones de dinero sólo aplicarán al ejercerse el derecho de retracto para compras efectuadas a través tanto de la tienda Virtual como de la tienda física, esto bajo el amparo de los eventos y condiciones previstos en la ley 7442 Ley de la Promoción de la Competencia y Defensa efectiva del Consumidor, en su artículo 40, y el Reglamento a la Ley número 25234- MEIC. Esta legislación, concede el Derecho de Retracto, para hacer efectiva la anulación del contrato dentro de los treinta (30) días naturales contados partir del perfeccionamiento de este. Para esto, los bienes objeto del contrato deben encontrarse en los términos y condiciones exigidos por la Empresa para realizar el proceso autorizado por esta política. Las condiciones son las siguientes:

- El producto debe tener sus etiquetas originales.
- El producto debe estar en el mismo estado del que salió de la tienda (sin suciedad, manchas, olores o señales de uso).
- El producto no debe tener ninguna señal de desgaste como: rupturas, hilos sueltos, huecos, entre otros.

Se debe exponer el caso directamente en comunicación con la compañía para confirmación de que la devolución o cambio será realizado. Para devoluciones sobre prendas enviadas vía la página web, la compañía cubrirá el costo de transporte con Correos de Costa Rica por causa de la devolución.

Apéndice B. Instructivo de la voz del cliente

Empresa Peacock Swimwear	I-PS-03	
La voz del cliente		
Objetivo: Documentar el procedimiento para aplicar la herramienta de la voz del cliente periódicamente.		

Concepto:

Es un término empleado en la investigación de mercados que describe la opinión de los clientes sobre experiencias con productos o servicios capturando la retroalimentación de sus preferencias, aspectos positivos y de mejora durante esa situación experimentada. Además, permite el enfoque en los consumidores o usuarios al captar sus opiniones y propicia cambios para mejorar en la compañía.

Aplicación:

Este procedimiento es aplicable cuando se requiera obtener retroalimentación de los productos y servicios de la empresa Peacock Swimwear.

Métodos de uso:

Las encuestas en línea, correos electrónicos, SMS y plataformas de redes sociales. Además, en grupos de discusión, entrevistas o cuestionario físico. Lo relevante es que su aplicación sea sencillo y fluido para la persona entrevistada, por lo que debe considerarse evitar implementarse en situaciones donde genere una barrera o interrupción para los clientes en caso de realizarse en persona.

Procedimiento:

1. Definir los objetivos, canal y la muestra de población de implementar la voz del cliente
 - a. Objetivos alineados al propósito de la investigación.
 - b. Canal: Físico o digital
 - c. Muestra de la población: Usar una calculadora del tamaño de muestra para facilitar este paso con los cálculos estadísticos básicos: [Calculadora de muestra](#)

2. Diseñar y redactar la encuesta: este paso requiere definir la estructura y contenido de la encuesta
 - a. Tipos de preguntas
 - i. Preguntas cerradas: Las preguntas cerradas buscan obtener una respuesta rápida.

¿Tendría interés en realizar su compra en un local físico?

Sí

No

 - ii. Preguntas abiertas: se plantea la pregunta para obtener la expresión de la opinión de la persona entrevistada.

Su opinión es muy importante, ¿cómo podemos mejorar nuestros servicios y productos?

 - b. Tipos de preguntas:
 - i. Demográficas: edad, sexo, lugar de domicilio u otros.
 - ii. Experiencia del cliente
 - iii. Productos y servicios
 - iv. Investigación de mercado: Potenciales clientes o población nueva.

3. Crear el formulario: Seleccionar la plataforma digital de preferencia para agregar el contenido de las preguntas: SurveyMonkey, GoogleSurvey, Microsoft forms y otros.

4. Ejecutar la encuesta:

- a. Utilizar la plataforma de redes sociales con los métodos de historias, SMS o correos electrónicos o compartiendo el enlace.
 - b. Para encuestas físicas, utilizar un cuestionario físico que los clientes puedan llenar al final del proceso de compra si acceden a hacerlo.
5. Recolectar y tabular los datos:
- a. Establece un tiempo específico para que las personas llenen la encuesta.
 - b. Monitorear las respuestas recibidas para optar por un recordatorio o publicación por otro medio.
 - c. Cerrar el período de la encuesta
 - d. Tabular los datos según la herramienta utilizada: formularios digitales de las plataformas y empresas mencionadas en el paso 3 y 4 incluyen la automatización y despliegue de resultados lo cual facilita este proceso.
6. Analizar y presentar los resultados a nivel interno de la empresa para evaluar y obtener conclusiones

Proceso de implementación de la voz del cliente:



Anexo

Anexo 1. Fotografías de productos



Anexo 2 Entregables



I-PS-01 FODA.xlsx



I-PS-02 Plan
Estratégico.xlsx



TPS-01 Perfil de
Puesto.docx



CC-PS-01
Capacitación.docx

Anexo Detalle del flujo de caja marginal

		Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23
Rubro	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas (Unidad)	-	20.00	100.00	150.00	110.00	80.00	60.00	60.00	60.00	60.00	100.00	60.00	50.00
Precio de Venta (Unidad)	-	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00
Ventas totales	-	520,000.00	2,600,000.00	3,900,000.00	2,860,000.00	2,080,000.00	1,560,000.00	1,560,000.00	1,560,000.00	1,560,000.00	2,600,000.00	1,560,000.00	1,300,000.00
Costo Variable	-	(268,480.00)	(1,342,400.00)	(2,013,600.00)	(1,476,640.00)	(1,073,920.00)	(805,440.00)	(805,440.00)	(805,440.00)	(805,440.00)	(1,342,400.00)	(805,440.00)	(671,200.00)
Costo de materiales	-	156,000.00	780,000.00	1,170,000.00	858,000.00	624,000.00	468,000.00	468,000.00	468,000.00	468,000.00	780,000.00	468,000.00	390,000.00
Costo de producción (costureras)	-	100,000.00	500,000.00	750,000.00	550,000.00	400,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	500,000.00	300,000.00	250,000.00
Comisión bancaria datáfono	-	12,480.00	62,400.00	93,600.00	68,640.00	49,920.00	37,440.00	37,440.00	37,440.00	37,440.00	62,400.00	37,440.00	31,200.00
Costo Fijo	-	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)	(884,283.00)
Alquiler	-	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00
Servicios públicos	-	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00	17,083.00
Salario dependiente	-	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00	503,200.00
Insumos de limpieza	-	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
Inversión inicial	(600,000.00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	(600,000.00)	(632,763.00)	373,317.00	1,002,117.00	499,077.00	121,797.00	(129,723.00)	(129,723.00)	(129,723.00)	(129,723.00)	373,317.00	(129,723.00)	(255,483.00)

