

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA
COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA PISOS BURUCA
DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, 2015”

PRESENTADA POR:

ALVAREZ GALICIA, KRISSIA JUDITH

PORTILLO GARCIAGUIRRE, JOSE MANUEL

ZUNIGA RIVERA, ISABEL ARGENTINA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMNISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLON
RECTOR INTERINO

(PENDIENTE DE ELECCION)
VICE RectorA ACADÉMICA

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA
SECRETARÍA GENERAL INTERINA

LIC. NORA BEATRIZ MELENDEZ
FISCAL GENERAL INTERINO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

ING. JOAQUIN MACHUCA
DECANO EN FUNCIONES

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ
VICE-DECANO EN FUNCIONES

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ
SECRETARIO

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCIA
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA
ASESOR METODOLÓGICO

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO
ASESOR DIRECTOR

LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES
CORRDINADORA DE PROCESOS DE GRADO

NOVIEMBRE 2015
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios nuestro: Por ser mí guía e iluminar mis pasos a lo largo de mi carrera, por darme fortaleza en los momentos de angustia y tristeza, y por cuidarme en todo momento durante toda mi vida.

A mi madre: Dora del Carmen Galicia, por ser mi motivación, por brindarme su amor y su apoyo incondicional durante toda mi vida, por haberme formado en mis estudios y enseñarme a ser una persona de bien.

A mis hermanos: Abel Arquímedes Galicia y Evelyn Yesenia Galicia, quienes han estado apoyándome y dándome palabras de aliento durante este proceso para que alcanzara mis metas.

A mi amiga y compañera de tesis: Isabel Argentina Zúniga Rivera, por compartir todo este proceso de aprendizaje juntas y apoyarnos en todo momento durante nuestra carrera.

A mi novio y compañero de tesis: José Manuel Portillo Garciaguirre, por compartir toda esta experiencia juntos y brindarme su apoyo incondicional en los momentos más difíciles durante toda nuestra carrera y por compartir sus conocimientos en este proyecto que con esmero y dedicación logramos culminar.

A los catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas, quienes nos formaron como profesionales compartiendo sus conocimientos y creer en nuestros sueños y deseos de superación, en especial a nuestro Asesor Lic. Arnoldo Orlando Sorto por guiarnos y brindarnos su conocimiento en la realización de nuestra tesis.

Krissia Judith Álvarez Galicia

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a Dios, por guiarme, protegerme y brindarme la sabiduría necesaria a lo largo de mi carrera y por ser mi fortaleza en todo momento.

A mis padres: Isabel María Rivera de Zúniga y Norberto Fernando Zúniga Rovira por su comprensión y apoyo constante en todo momento, por proporcionarme la oportunidad de culminar mis estudios, aconsejarme y brindarme palabras de aliento siempre.

A mi abuelo: Andrés Rivera Vásquez por su motivación y apoyo incondicional, las palabras de aliento que siempre me brindo a lo largo de mi vida y mi carrera, gracias por todos los sabios consejos que me aportaste en todo momento.

A mi hermano: Fernando Zúniga Rodríguez por motivarme a seguir adelante y luchar por mis sueños y al resto de mi familia por sus consejos y palabras de aliento.

A mis compañeros de tesis y amigos: Krissia Judith Álvarez Galicia y José Manuel Portillo Garciguirre, por apoyarnos mutuamente, por la entrega, esmero y dedicación aportada para la realización de este proyecto y a mis amigos en general por sus palabras de apoyo y comprensión a lo largo de toda mi carrera.

Un agradecimiento muy especial a los catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas por compartir sus conocimientos y contribuir en nuestra formación profesional, en Especial a nuestro Asesor Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, por colaborar de principio a fin en la elaboración de esta tesis.

Isabel Argentina Zúniga Rivera

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: Por guiar mí camino e iluminarme durante toda la trayectoria de mi vida, cumpliendo mis sueños y mis metas por gracia y misericordia de su poder. Por darme el valor, la fuerza y la voluntad de seguir adelante en todo momento, así como a lo largo de este proyecto.

A mi madre: Rosa Garciguirre de Portillo por regalarme la vida y educarme siendo una persona de bien y llevarme por el camino correcto durante toda la vida, por todas los días y noches que estuvo a mi lado apoyándome en no decaer ni un tan solo momento, por confiar en mí y brindarme todo su amor cuando más lo necesitaba.

A mi padre y hermano: Edilberto Portillo y Ricardo Alberto Portillo quienes me apoyaron y me brindaron palabras de aliento durante todo el proceso.

A mi novia y compañera de Tesis: Krissia Judith Álvarez Galicia, por estar en todo momento a mi lado en el proceso de formación y apoyarnos mutuamente siempre, por ser uno de los motores de impulso para culminar este objetivo.

A mi compañera de tesis: Isabel Argentina Zúniga Rivera, por ser parte de este proceso de estudio y dedicación y compartir momentos de alegrías, conocimientos y desvelos en este proyecto que con esmero y dedicación logramos culminar.

A los catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas, quienes fueron y serán parte importante de nuestra formación profesional. Un agradecimiento especial a nuestro Asesor Lic. Arnoldo Orlando Sorto por darnos la oportunidad de guiarnos y brindarnos su conocimiento en la realización de nuestra tesis y a lo largo de la carrera.

José Manuel Portillo Garciguirre

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por permitirnos culminar un escalón más en nuestra vida y alcanzar los ideales propuestos.

A nuestros familiares por estar siempre y en cada momento brindándonos apoyo incondicional en lo largo de todo el proceso de formación.

A compañeros y amigos por los conocimientos compartidos durante toda la carrera universitaria, experiencias y momentos agradables.

A nuestra Alma Mater la Universidad de El Salvador por brindarnos el conocimiento adquirido durante toda nuestra formación profesional y darnos los recursos necesarios para lograr llegar al final.

A nuestro Asesor Lic. Orlando Arnoldo Sorto por guiarnos durante el proceso y su dedicación al proceso de investigación.

A la coordinadora de procesos de graduación del departamento de Ciencias Económicas Lic. Dinora Elizabeth Rosales por su valiosa colaboración y esfuerzo ante las adversidades del proceso.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas por su colaboración durante la vida universitaria y nuestro proceso de investigación.

INTRODUCCION

El desarrollar una idea por muy sencilla que sea desde su concepción hasta lograr convertirla en una realidad, no garantiza el éxito de la misma, por tal motivo el proceso de desarrollo de una idea conlleva consigo una serie de elementos necesarios para echar andar el proyecto. En este caso su lugar de origen: la empresa.

En este sentido requiere de una serie de elementos que determinan el beneficio de poseer una empresa. La combinación de aptitudes emprendedoras, administrativas y técnicas es la fórmula básica para emprender y mejorar un negocio; sin embargo la mayoría de empresas surgen únicamente con una de estas aptitudes, la emprendedora, y las otras dos son descuidadas con el paso del tiempo, es por ello que el plan de negocios surge como una guía de la actividad diaria del emprendedor, ya sea para echar andar un negocio o para analizar el entorno en el que se encuentre para mejorar las condiciones del negocio. El desarrollar un plan de negocios es crear una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento y facilitar la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del o los productos que ofrece la empresa

La elaboración de un plan de negocios a la empresa Pisos Buruca, que le permita mejorar la comercialización de los productos en la ciudad de San Miguel durante el año 2015, implica llevar a cabo una análisis profundo de la situación actual de la empresa, quien se dedica a la comercialización y producción de productos de uso decorativo.

Su ubicación estratégica ha permitido competir con grandes del mercado en esta área, desarrollando las actividades de manera empírica por parte de su propietaria.

Es por ello que la presente investigación se enmarca en el tema una propuesta de un plan de negocios que contribuya al mejoramiento de la comercialización de los productos de la empresa Pisos Buruca, así como también el refuerzo de las áreas fundamentales de la misma de manera integral, lo cual a lo largo de la presente investigación se abordaran puntos de mucha importancia para poder llevar a cabo dicho plan de negocios. En el capítulo I Planteamiento del Problema, se refleja la teoría relacionada con la situación actual de la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel, que detalla la situación problemática en la que se encuentra la empresa de forma general en relación a la investigación planteada.

En el enunciado del problema se mencionan los posibles parámetros como punto de partida de la investigación de manera específica, para lograr llegar al punto medular de la investigación que es plantear de forma directa si el diseño de un plan de negocios contribuirá con la mejora de la comercialización de los productos de la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel, así como también en la organización interna de la misma al proponer los elementos necesarios para sus áreas funcionales.

Así mismo el establecimiento de los objetivos de la investigación que ayudaron a trazar el rumbo de dicha investigación, así como también el establecimiento de un sistema de hipótesis que refleje las variables intervinientes en la investigación de manera tal que

permitiera un mejor panorama de los elementos. La delimitación del estudio en tiempo y espacio la cual se llevo a cabo en un lapso de nueve meses de febrero a noviembre durante el año dos mil quince. Luego de esto en el Capítulo II se muestra el marco referencial, dentro de este se detalla el marco histórico con la historia de la invención de los productos de uso decorativo, procesos, características etc. El marco teórico con la teoría que respalda la investigación sobre el plan de negocios y las variables que intervienen dentro de este; en el marco legal se mencionan las diferentes leyes en las que se enmarca la investigación.

En el Capítulo III la metodología de la investigación se especifican las diversas herramientas para obtener y procesar la información obtenida a través de medios oportunos como la observación directa en el campo de estudio, obteniendo información veraz de las necesidades de la empresa, así como también de las oportunidades y fortalezas con las que cuenta. Se aplico un cuestionario a los consumidores potenciales y reales que visitan la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel para obtener información de mercado para llevar a cabo nuestro objetivo específico en busca de las herramientas necesarias para el planteamiento de las estrategias necesarias para la mejora de la comercialización. Además se aplico un cuestionario a los empleados de la empresa para obtener información interna de los procesos y estructura que conforma la empresa. Y en último lugar la aplicación de la entrevista a la gerente para consolidar la información externa e interna de la empresa en la cual se centra la investigación y retomar los puntos esenciales para la ejecución de la propuesta.

En el Capítulo IV se muestra los resultados obtenidos de la investigación y la aplicación de los cuestionarios a las diferentes unidades de estudio detallando por cada elemento un análisis general de la aplicación de dicho instrumento, para concretizar la información como base de la propuesta a plantear para la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel.

Así mismo en el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación y sentar las bases para la siguiente etapa. Finalmente en el Capítulo VI se desarrolla la propuesta del diseño del plan de negocios para mejorar la comercialización de los productos de la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel durante el año dos mil quince. Que actualmente se está presentando con todos los elementos administrativos, mercadológicos comerciales, productivos y financieros así como también el estudio de la competencia y del mercado de los productos de uso decorativo en la ciudad de San Miguel.

INDICE

INTRODUCCION.....	i
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	5
1.4 DELIMITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 Delimitación Espacial.....	6
1.4.2 Delimitación Temporal.....	6
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1 Limitación de Recursos	6
1.5.2 Otras Limitaciones.....	6
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.1 Objetivo General	7
1.6.2 Objetivos Específicos	7
1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS	8
1.7.1 Hipótesis General	8
1.7.2 Hipótesis Específicas.....	8
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	9
2.1 MARCO HISTORICO.....	9
2.1.1 Historia de los Productos de Uso Decorativo para la Construcción A nivel Internacional	9
2.1.2 Insumos en la Construcción.....	11
2.1.2.1 Materiales Cerámicos	12
2.1.2.2. Metales	14
2.1.2.3 Maderas	14
2.1.2.4 Vidrios	15
2.1.3 Historia en El Salvador de los Productos de la Construcción	15
2.1.4 La Industria de la Construcción en El Salvador.	16
2.1.5 Historia de Productos Cerámicos y Derivados.....	18

2.1.5.1 Definición de la Industria de Pisos y Azulejos Cerámicos.....	21
2.1.5.2 Origen Etimológico de las Palabras “Piso y Azulejo”	22
2.1.6 Antecedentes de la Empresa.....	23
2.2 MARCO TEORICO.....	25
2.2.1 Aspectos Generales de la Industria de Productos Cerámicos Y Derivados	25
2.2.1.1 Tipos de Pisos.....	26
2.2.1.2 Beneficios del Producto.....	26
2.2.1.3 Características.....	27
2.2.1.3.1 Fácil de limpiar.....	27
2.2.1.3.2 Instalación Definitiva	28
2.2.1.3.3. Inerte.....	28
2.2.1.3.4 Revestimientos exteriores.....	28
2.2.1.3.5 Baldosas para revestimientos de cubiertas	29
2.2.1.3.6 Construcción residencial, baños y cocinas	29
2.2.1.3.7 Edificios Comerciales e Industriales	29
2.2.1.3.8 Equipamiento Urbano.....	30
2.2.1.4 Funciones de los Revestimientos Cerámicos	30
2.2.2. Empresas Comercializadoras de Productos de uso Decorativo en San Miguel	31
2.2.3 La Empresa.....	33
2.2.4 Clasificación de la Empresa según sus Rubros	34
2.2.4.1 Por su actividad	34
2.2.4.1.1 Industriales	34
2.2.4.1.2 Agropecuarias.....	34
2.2.4.1.3 Comerciales	35
2.2.4.1.4 Financieras.....	35
2.2.4.1.5 De Servicio	35
2.2.4.2 Por su tamaño	35
2.2.4.2.1 Por sus Recursos Financieros	35
2.2.4.2.2 Por sus Recursos Humanos	36
2.2.4.2.3 Por sus Volúmenes de Venta.....	36

2.2.4.3 Por su Forma de Constitución	36
2.2.4.3.1 Públicas.....	36
2.2.4.3.2 Privadas	37
2.2.4.3.3 Mixtas	37
2.2.4.4 Por su Criterio Jurídico.....	37
2.2.4.5 Por su criterio de Duración.....	37
2.2.5 La Empresa Pisos Buruca	38
2.2.6 El Plan de Negocios	39
2.2.7 Importancia del Plan de Negocios.....	41
2.2.8 Beneficios del Plan de Negocios.....	42
2.2.8.1 Obtención de Financiamiento.....	42
2.2.8.2 Gestión operativa y presupuesto.....	42
2.2.8.3 Otros usos	43
2.2.9 Características de un Plan de Negocio	43
2.2.10 Desarrollo del Plan De Negocios	44
2.2.10.1 Análisis del consumidor	46
2.2.10.2 Desarrollo del producto	47
2.2.10.3 Fijación de precios.....	47
2.2.10.4 Ventas y Distribución.....	47
2.2.11 Etapas del Plan de Negocio.....	49
2.2.11.1 Resumen Ejecutivo	50
2.2.11.2 Descripción y/o Análisis de la Empresa.....	50
2.2.11.2.1 Clasificación de la Empresa	50
2.2.11.2.2 Ubicación.....	51
2.2.11.2.3 Actividad Económica de la Empresa.....	51
2.2.11.2.4 Número de Empleados	51
2.2.11.2.5 Activos de la Empresa	51
2.2.11.3 Análisis de la Competencia	52
2.2.11.3.1 Tamaño del Mercado.....	52
2.2.11.3.2 Fuerzas Competitivas	52

2.2.11.3.3 Estructura de la Industria.....	52
2.2.11.4 Análisis del Mercado.....	53
2.2.11.4.1 Investigación y Estudio de Mercados.....	53
2.2.11.4.2 Proceso de Investigación.....	54
2.2.11.4.2.1 Identificación del Problema o Reconocimiento de una Oportunidad.....	54
2.2.11.4.2.2 Diseño de la Investigación.....	54
2.2.11.4.2.3 Selección del Método de Investigación a Desarrollar.....	55
2.2.11.4.2.4 Diseño del Método de Muestreo.....	55
2.2.11.4.2.5 Recopilación de Datos.....	55
2.2.11.4.2.6 Análisis de Datos.....	56
2.2.11.4.2.7 Preparación y Documentación del Reporte Escrito.....	56
2.2.11.5 Plan de Marketing.....	56
2.2.11.5.1 Investigación de Mercado en el Plan de Negocios.....	56
2.2.11.5.2 Objetivos y Metas de la Investigación de Mercados.....	57
2.2.11.5.3 El Mercado.....	57
2.2.11.5.4 Demanda Potencial.....	57
2.2.11.5.4.1 Definición de los Productos Ofrecidos.....	57
2.2.11.5.4.2 Marcas.....	58
2.2.11.5.4.3 Distribución o Puntos de Ventas.....	58
2.2.11.5.4.4 Precio de los Productos.....	58
2.2.11.5.4.5 Promoción.....	58
2.2.11.5.4.6 Publicidad.....	59
2.2.11.6 Análisis Técnico.....	59
2.2.11.6.1 Especificaciones del Producto.....	59
2.2.11.6.2 Materias Primas Básicas.....	60
2.2.11.6.3 Procesos de Producción.....	60
2.2.11.6.4 Condiciones de Operación.....	60
2.2.11.6.5 Desperdicios.....	61
2.2.11.6.6 Condiciones de Calidad.....	61
2.2.11.6.7 Políticas de Mantenimiento y Control de Inventario.....	61

2.2.11.7 Análisis de las Operaciones de la Empresa	62
2.2.11.7.1 Equipos y Maquinaria.....	62
2.2.11.7.2 Capacidad Instalada.....	62
2.2.11.7.3 Mano de Obra	63
2.2.11.7.4 Distribución de planta.....	63
2.2.11.7.5 Estrategias de Fabricación.....	64
2.2.11.8 Análisis Administrativo.....	64
2.2.11.8.1 Planeación.....	64
2.2.11.8.1.1 Misión y Visión	65
2.2.11.8.1.1.2 Objetivos.....	66
2.2.11.8.1.1.3 Metas	66
2.2.11.8.1.1.4 Políticas	67
2.2.11.8.1.1.5 Reglas	67
2.2.11.8.1.1.6 Estrategias.....	67
2.2.11.8.1.1.7 Programas	67
2.2.11.8.1.1.8 Presupuestos	68
2.2.11.8.1.1.9 Procedimientos	68
2.2.11.8.2 Organización.....	68
2.2.11.8.3 Dirección	70
2.2.11.8.4 Control.....	70
2.2.11.9 Análisis Interno	71
2.2.11.10 Análisis FODA	73
2.2.11.10.1 Realización del análisis de la matriz FODA.....	74
2.2.11.11 Análisis Financiero	75
2.2.11.11.1 Aplicación y Objetivo del Análisis de los Estados Financieros	76
2.2.11.11.2 Importancia del Análisis Financiero.....	77
2.2.11.11.3 Métodos de Análisis Financieros.....	77
2.2.11.11.4 Comparación de Estados Financieros.....	78
2.2.11.11.5 Análisis de Razones Financieras.	79
2.2.11.11.5.1 Razones de Liquidez.....	80

2.2.11.11.5.2 Razones de Endeudamiento.....	81
2.2.11.11.5.3 Razones de Actividad.....	81
2.2.11.11.5.4 Razones de Rentabilidad.....	82
2.2.11.11.5.5 Razones de Valor de Mercado.....	82
2.2.11.11.6 Resumen de Razones Financieras	83
2.2.11.11.6.1 Razones de Liquidez.....	83
2.2.11.11.6.2 Razones de Endeudamiento.....	83
2.2.11.11.6.3 Razones de Actividad.....	84
2.2.11.11.6.4 Razones de Rentabilidad	84
2.2.11.11.6.5 Razones de Valor de Mercado.....	85
2.2.11.11.7 Estados Financieros	85
2.2.11.11.7.1 Estado de Flujos de Efectivo.....	86
2.2.11.11.7.1.1 Flujos de Efectivo de Operación	86
2.2.11.11.7.1.3 Flujos Financieros	86
2.2.11.11.7.2 Estado de Resultados.....	87
2.2.11.11.7.3 Estado de Situación Financiera	87
2.2.11.11.7.4 Estado de Utilidades Retenidas.....	88
2.2.11.12 Análisis Marginal del Punto de Equilibrio.....	88
2.2.11.12.1 Formula del Punto de Equilibrio	89
2.2.11.12.1.1 Punto de Equilibrio expresado en Unidades (Q)	89
2.2.11.12.1.2 Punto de Equilibrio expresado en Unidades Monetarias (\$).....	90
2.2.11.13 Presupuestos.....	90
2.2.11.13.1 Presupuesto de Venta.....	90
2.2.11.13.2 Presupuesto de Producción.....	91
2.2.11.13.3 Presupuesto de Gastos de Fabricación.....	91
2.2.11.13.4 Presupuesto de Compras de Materias Primas o Materiales Directos.....	92
2.2.11.13.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa.....	92
2.2.11.13.6 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.....	93
2.2.11.13.7 Presupuesto de Efectivo.....	93
2.2.11.14 Planeación Financiera.....	93

2.2.11.14.1 Estados financieros proforma.....	94
2.2.11.14.2 Estado de Resultados Proforma.....	94
2.2.11.14.3 Flujo de fondos o balance monetario (flujo de efectivo).....	95
2.2.11.14.4 Balance general.	95
2.2.11.14.5 Valor Presente Neto.....	95
2.3 MARCO NORMATIVO.....	96
2.3.1 Constitución de El Salvador	96
2.3.2 Código de Trabajo	97
2.3.3 Código de Comercio de El Salvador	100
2.3.4 Ley de protección al Consumidor.....	102
2.3.5 Código Tributario de El Salvador.....	103
2.3.6 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	104
CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	105
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	108
3.1.1 Investigación Exploratoria.....	108
3.1.2 Investigación Descriptiva.	108
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	109
3.2.1 Tipo de Muestreo.....	109
3.2.2 Población y Muestra	109
3.2.2.1 Población	109
3.3 MÉTODO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.	110
3.3.1 Cálculo de la Muestra para Consumidores Potenciales y Reales	110
3.4 FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	111
3.4.1 Fuentes Primarias	111
3.4.2 Fuentes secundaria.....	111
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .	112
3.5.1 Entrevista.....	112
3.5.2 Cuestionario.....	112
3.5.3 Observación.....	113

3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	113
CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	114
4.1 Conclusiones del Cuestionario dirigido a los Consumidores.....	132
4.1.1 Consumidores Potenciales y Reales.....	132
4.1.2 Productos	133
4.1.3 Precios	133
4.1.4 Distribución	133
4.1.5 Promoción y Publicidad	134
4.1.6 Factores de Compra.....	135
4.1.7 Atención	135
4.1.8 Ingresos Promedios	136
4.1.9 Competencia.....	136
4.1.10 Factores de Preferencia.....	136
4.2 TABULACION DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS.....	137
4.2.1 Conclusiones del Cuestionario dirigido a Empleados.....	154
4.2.1.1 Productos	154
4.2.1.2 Precios	154
4.2.1.3 Procesos y Factores Internos	155
4.2.1.4 Rotación de Empleados	156
4.2.1.5 Toma de Decisiones	157
4.2.1.6 Aspectos Administrativos.....	157
4.2.1.7 Incentivos	158
4.2.1.8 Niveles de Ingresos.....	158
4.2.1.9 Competencia.....	159
4.2.1.10 Factores de Preferencia.....	159
4.2.1.11 Proceso Productivo.....	159
4.3 TABULACION DE GERENTE	160
CAPITULO 5: CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
5.1 Conclusiones.....	172
5.2 Recomendaciones	177

CAPITULO 6.....	181
“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA PISOS BURUCA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, 2015.”.....	181
6.1 Resumen Ejecutivo.....	181
6.2 Descripción de la Empresa.....	184
6.2.1 Dirección.....	184
6.2.2 Clasificación de la Empresa.....	184
6.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa.....	184
6.2.3.1 Por su tamaño.....	184
6.2.3.2 Por el número de empleados.....	184
6.2.3.3 Por su constitución patrimonial.....	185
6.2.3.4 Según mercado que satisface.....	185
6.2.3.5 Criterio jurídico.....	185
6.2.3.6 Criterio de Duración.....	185
6.2.4. Actividad Económica.....	186
6.2.5 Misión Propuesta:.....	186
6.2.5 Visión Propuesta.....	186
6.2.6 Valores.....	186
6.2.7 Objetivos.....	188
6.2.8 Metas.....	188
6.2.9 Políticas:.....	189
6.2.10 Reglas:.....	189
6.2.11 Estructura Organizativa.....	189
6.2.11.1 Estructura Organizativa Propuesta.....	190
6.2.11.1 Descripción de Puestos.....	191
6.2.12 Manuales Administrativos.....	192
6.2.12.1 Manual de Descripción de Puestos Propuesto.....	192
6.2.13 Proceso de Integración del Personal.....	206
6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	207

6.3.1. Tamaño del Mercado	207
6.3.2 Numero de Competidores.....	207
6.3.3 Fuerzas Competitivas	207
6.3.3.1 Características Competitivas	207
6.3.3.2 Estructura de Competencia en la Industria.....	209
6.3.3.2.1 Antagonismo entre Rivales.....	209
6.3.3.2.2 El ingreso potencial de nuevos competidores	210
6.3.3.2.3 Presiones competitivas de productos sustitutos.....	211
6.3.3.2.4 Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.	211
6.3.3.2.5 Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.	211
6.3.4. Posicionamiento de la Competencia.....	212
6.3.5 Análisis de Precios de la Competencia.....	213
6.4 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	214
6.4.1. Plan de Marketing.....	215
6.4.1.1 Análisis de la Situación Mercadológica.	215
6.4.1.2 Establecimiento de Objetivos	216
6.4.1.2.1 Objetivo General.	216
6.4.1.2.2 Objetivos Específicos.	216
6.4.1.3 Formulación de Estrategia.....	216
6.4.1.3.1 Cultura de Planeación Mercadológica.....	216
6.4.1.4 Investigación de Mercado.....	217
6.4.1.4.1 Objetivos de la Investigación de Mercados.....	217
6.4.1.4.2 Análisis de la Investigación de Mercados	217
6.4.1.4.3 Demanda potencial.	219
6.4.1.4.4 Definición de los Producto Ofrecidos.	220
6.4.1.4.4.1 Pisos Cerámicos.....	220
6.4.1.4.4.2 Azulejos.....	221
6.4.1.4.4.3 Cielos Falsos.....	221

6.4.1.4.4.4 Tejas	221
6.4.1.4.4.5 Ventanas	222
6.4.1.4.4.6 Puertas	222
6.4.1.4.4.7 Closets	222
6.4.1.4.5 Distribución y Puntos de Venta.....	223
6.4.1.4.5.1 Definición de la Estrategia Propuesta.....	224
6.4.1.4.5.2 Recursos A Utilizar	224
6.4.1.4.5.3 Objetivos de la Estrategia.....	225
6.4.1.4.5.4 Acciones a Implementar	225
6.4.1.4.5.5 Detalle de Implementación.....	226
6.4.1.4.6 Promoción de los Productos.	231
6.4.1.4.6.1 Publicidad.	231
6.4.1.4.6.1.1 Definición de la Estrategia Propuesta.....	231
6.4.1.4.6.1.2 Recursos A Utilizar	232
6.4.1.4.6.1.3 Objetivos de la Estrategia	232
6.4.1.4.6.1.4 Acciones a Implementar	233
6.4.1.4.6.1.5 Detalle de Implementación.....	233
6.4.1.4.6.2 Promoción de Ventas.....	234
6.4.1.4.6.2.1 Definición de la Estrategia Propuesta.....	235
6.4.1.4.6.2.2 Recursos A Utilizar	235
6.4.1.4.6.2.3 Objetivos de la Estrategia.....	236
6.4.1.4.6.2.4 Acciones a Implementar	237
6.4.1.4.6.2.5 Detalle de Implementación.....	237
6.3.1.4.6.3 Empaques.	237
6.4.1.5 Fijación de Precios.	238
6.1.4.5.1 Establecimiento de Precios Propuestos	239
6.5 ANÁLISIS TÉCNICO	240
6.5.1 Análisis del producto.....	240
6.5.1.1 Especificaciones del Producto.....	240
6.5.1.1.1 Ventana Francesa.....	240

6.5.1.1.2 Puerta Francesa.....	241
6.5.1.1.3 Closet.....	241
6.5.1.2 Materias primas básicas.....	241
6.5.1.3 Proceso de Producción	242
6.5.1.3.1 Ventanas Francesas	242
6.5.1.3.2 Puertas Francesas.....	243
6.5.1.3.3 Closets	243
6.5.1.4. Condiciones de Operación.....	243
6.5.1.5 Desperdicios.	244
6.5.1.6 Condiciones de calidad.....	244
6.5.1.7 Política de Mantenimiento y Control de Inventarios.....	244
6.6 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.....	245
6.6.1 Equipos y Maquinarias	245
6.6.1.1 Equipo y Maquinaria de Producción	245
6.6.1.2. Equipo y Maquinaria de Ventas	246
6.6.2 Especificaciones del Proceso de Producción\.....	247
6.6.3 Capacidad Instalada	248
6.6.3.1 Necesidades de infraestructura.	248
6.6.3.2 Política de mantenimiento y repuestos.	248
6.6.4 Mano de Obra	249
6.6.4.1 Especificaciones de mano de obra.....	249
6.6.4.2 Costo de Mano de obra.....	250
6.6.5 Distribución en Planta	250
6.6.5.1 Áreas o zonas básicas.	250
6.6.5.1.1 Área de Producción	251
6.6.5.1.2 Área de Ventas	252
6.6.5.2 Limitaciones y exigencias de cercanía.	253
6.6.5.3 Equipos por área.	253
6.6.5.4 Diagrama de Flujo de Producción.	254
6.6.5.5 Plano de Distribución	255

6.6.5.5.1 Método del Diagrama de Recorrido.....	255
6.6.5.5.2 Planta de Producción Propuesta Pisos Buruca	256
6.6.5.5.2.1 Planta de Producción	256
6.6.6. Estrategias de Fabricación.....	258
6.6.6.1 Justo a Tiempo.....	258
6.6.6.2 Racionalización de Recursos.....	258
6.6.6.3 Nuevos Diseños	259
6.7 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	259
6.7.1 Planeación.....	259
6.7.1.1 Misión.....	259
6.7.1.2 Visión	260
6.7.1.3 Objetivos.....	260
6.7.1.4 Estrategias.....	260
6.7.1.5 Políticas	261
6.7.1.6 Presupuestos	261
6.7.1.7. Programas	262
6.7.1.8 Valores.....	262
6.7.2 Organización.....	262
6.7.2.1 División del Trabajo.....	262
6.7.2.2 Jerarquización.....	263
6.7.2.3 Unidad de Mando	263
6.7.2.4 Delegación de Autoridad y Responsabilidad	263
6.7.2.5 Tramo de Control	263
6.7.2.6 Centralización.....	264
6.7.2.7 Departamentalización	264
6.7.2.8 Coordinación	264
6.7.2.9 Cultura Organizacional.....	264
6.7.3 Integración.....	265
6.7.3.1 Reclutamiento.....	265
6.7.3.2 Selección.....	265

6.7.3.3 Inducción	266
6.7.3.4 Manuales Administrativos.....	266
6.7.3.5 Integración de Recursos	266
6.7.4 Dirección.	267
6.7.4.1 Mando de Autoridad.....	267
6.7.4.2 Comunicación.....	267
6.7.4.3 Supervisión.....	268
6.7.4.4 Motivación.....	268
6.7.4.5 Liderazgo	268
6.7.5 Control.....	268
6.7.5.1 Controles Internos	269
6.7.5.2 Medición de Resultados	269
6.7.5.3 Revisión de Actividades	269
6.7.5.4 Establecimiento de planes y estrategias	269
6.8 ANÁLISIS FODA.....	270
6.8.1 Análisis Interno	270
6.8.1.1 Estrategia actual de la empresa.....	270
6.8.1.2 Fortalezas y debilidades de la empresa.	271
6.8.1.3 Precios y costos de la empresa.	272
6.8.1.4 Cadena de Valor de la Empresa Pisos Buruca.....	273
6.8.1.5 Posición competitiva de la empresa en relación con sus rivales	274
6.8.1.6 Problemas estratégicos de la empresa	274
6.8.2 Análisis Externo.....	275
6.8.2.1 Características económicas la industria.....	275
6.8.2.2 Fuerzas Competitivas de la Industria	275
6.8.2.2.1 El antagonismo entre vendedores rivales.	276
6.8.2.2.2 El ingreso potencial de nuevos competidores.	277
6.8.2.2.3 Presiones competitivas de productos sustitutos.....	277
6.8.2.2.4 Presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.	279

6.8.2.2.5 Presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.	279
6.8.2.3 Impulsores del cambio en la industria	281
6.8.2.4 Posiciones competitivas de la empresa: Débiles y Fuertes.	282
6.8.2.4.1 Mapa de Grupos Estratégicos	283
6.8.2.5 Medidas estratégicas de los rivales.....	284
6.8.2.6 Factores claves para el éxito competitivo.....	286
6.8.2.6.1 Factores claves del éxito relacionados con la fabricación:.....	286
6.8.2.6.2 Factores claves del éxito relacionados con las habilidades de comercialización:.....	287
6.8.2.6.3 Factores claves del éxito con la mercadotecnia.....	287
6.8.2.7. Aspectos del Macro ambiente: Políticos, Económicos, Sociales –Culturales y Tecnológicos.....	288
6.8.2.7.1 Factores Políticos.....	288
6.8.2.7.2 Factores Económicos.....	289
6.8.2.7.3 Factores Sociales	292
6.8.2.7.4 Factores Tecnológicos	295
6.8.2.7.5 Factores Culturales	296
6.8.3 Oportunidades y Amenazas de la empresa.....	297
6.8.4 Planteamiento Estratégico.....	300
6.8.4.1 Misión.....	300
6.8.4.2 Visión	300
6.8.4.3 Objetivos Estratégicos	300
6.8.5 Estrategias Genéricas.....	301
6.8.5.1 Estrategia de Inversión a nivel del negocio	301
6.8.5.2 Estrategia de Liderazgo de Costos	301
6.8.5.3 Estrategias Funcionales	302
6.8.5.3.1 Estrategia de Administración	302
6.8.5.3.1 Estrategia de Mercadotecnia.....	302
6.8.4.2.2 Estrategia de Finanzas	302

6.8.4.2.3 Estrategia de Producción	303
6.8.4.2.4 Estrategia de Recursos Humanos	303
6.10 ANÁLISIS MARGINAL	311
6.10.1 Costos de Producción	311
6.10.1.1 Mano de Obra Directa	311
6.10.1.2 Materiales Directos.....	312
6.10.1.3 Costos Indirectos de Fabricación.....	313
6.10.1.4 Gastos Operativos.....	314
6.10.2 Separación de los Costos	315
6.10.2.1 Costo Variable Unitario por Producto.....	316
6.10.2.1.1 Ventanas	316
6.10.2.1.2 Puertas	316
6.10.2.1.3 Closets	316
6.10.3 Mezcla de Productos.....	317
6.10.4 Análisis del Punto de Equilibrio.....	317
6.10.5 Presupuestos	321
6.10.5.1 Presupuesto de Producción.....	321
6.10.5.2 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	322
6.10.5.3 Presupuesto de Materiales Directos.....	324
6.10.5.4 Presupuesto de Mano de Obra.....	326
6.10.5.5 Presupuestos de Gastos de Operación	327
6.10.5.6 Presupuesto de Ventas.....	328
6.10.5.7 Estado de Resultados	329
6.11 ANÁLISIS FINANCIERO	330
6.11.1 Análisis Economico.....	330
6.11.2 Proyección de Ventas	330
6.11.3 Costo de Artículos Producidos / Comprados.....	331
6.11.4 Gastos Operativos.....	332
6.11.5 Estados Financieros Proyectados	332
6.11.6 Estado de Resultados.....	333

6.11.7 Presupuesto de Efectivo	334
6.11.8 Balance General Proyectado.....	335
6.11.9 Valor Presente Neto.....	335
BIBLIOGRAFIA	337
GLOSARIO	337
ANEXOS	346
Anexo 1 Cuestionarios a Consumidores	358
Anexo 2 Cuestionario a Empleados	358
Anexo 3 Guia de Entrevista a la Gerente	358
Anexo 4 Operacionalizacion de Hipotesis	358
Anexo 5 Guia de Observacion	358
Anexo 6 Cronograma de Actividades	362
Anexo 7 Presupuesto.....	363
Anexo 8 Mapa de la Empresa	364
Anexo 9 Publicidad de La Empresa.....	365

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro No.1 Clasificación de Empresas según Activos Financieros.....	35
Cuadro No. 2 Clasificación de Empresas según Recursos Humanos	36
Cuadro No. 3 Clasificación de Empresas según Volúmenes de Venta	36
Cuadro No. 4 Factores Claves del Éxito.....	212
Cuadro No. 5 Precios de Cerámica.....	213
Cuadro No. 6 Precios de Ventanas	213
Cuadro No. 7 Precios de Puertas	214
Cuadro No. 8 Segmentos de Mercado	214
Cuadro No. 9 Costos de los Productos de la Empresa Pisos Buruca.....	238
Cuadro No. 10 Determinación de Precios de Venta	239
Cuadro No. 11 Maquinaria y Equipo de Producción.....	245
Cuadro No. 12 Equipo y Mobiliario de Ventas	246
Cuadro No. 13. Proceso de producción de ventanas, puertas y closets	247
Cuadro No. 14 Requerimiento de Mano de Obra	249
Cuadro No. 15 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Pisos Buruca.....	271
Cuadro No. 16 Tabla de Productos Sustitutos	278
Cuadro No. 17 Objetivos y Propósitos de la Competencia.....	285
Cuadro No. 18 Ingresos por Actividad Económica	290
Cuadro No. 19 Condiciones Demográficas de la Población.....	294
Cuadro No. 20 Oportunidades y Amenazas de la Empresa Pisos Buruca.....	297
Cuadro No. 21 Cuadro Resumen FODA Pisos Buruca	298
Cuadro No. 22 Plan Operativo.....	304
Cuadro No. 23 Mano de Obra Directa.....	311
Cuadro No. 24 Materiales Directos para la Producción	312
Cuadro No. 25 Detalle de Costos Indirectos de Fabricación Fijos y Variables.....	313
Cuadro No. 26 Gastos de Operación Pisos Buruca	314
Cuadro No. 27 Separación de los Costos de Producción.....	315
Cuadro No. 28 Mezcla de Productos	317

Cuadro No. 29 Margen de Contribución	318
Cuadro No. 30 Análisis de Punto de Equilibrio.....	319
Cuadro No. 31 Costo Variable Total	319
Cuadro No. 32 Estados de Resultados Pisos Buruca	320
Cuadro No. 33 Detalle de Costos Indirectos de Fabricación	322
Cuadro No. 34 Detalle de Costos Indirectos Variables	323
Cuadro No. 35 Detalle de Materiales Directos	324
Cuadro No. 36 Detalle de Costo de Mano de Obra Directa	326
Cuadro No. 37 Detalle de Gastos de Operación Fijos	327
Cuadro No. 38 Detalle del Costo Variable Total.....	329
Cuadro No. 39 Ventas Proyectadas	331
Cuadro No. 40 Determinación del Costo de Ventas.....	331
Cuadro No. 41 Gastos Operativos Proyectados.....	332
Cuadro No. 42 Determinación del Valor Presente Neto.....	336
Figura No. 1 Organigrama Propuesto.....	332
Figura No. 2 Diagrama de Flujo de Producción	336
Figura No. 3 Plano de Produccion.....	332
Figura No. 4 Plano de Ventas	336
Figura No. 5 Esquema de Fuerzas Competitivas.....	332
Figura No. 6 Mapa de Grupos Estrategicos.....	336

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa Pisos Buruca dedicada a la comercialización de productos de uso decorativo para la construcción, específicamente pisos cerámicos y azulejos, ventanas, cielos falsos, tabla roca, closets etc. Actualmente ubicada en la ciudad de San Miguel cuadra y media antes de llegar a centro comercial metrocentro, contiguo a Comex; fue fundada por su propietaria Teresa Salaverria de Buruca, quien en el año de 2007 inicio operaciones al separarse de la casa matriz dedicada al mismo giro.

Bajo esta perspectiva entonces llamada DICORA, con el fin de aventurarse en el mundo de los negocios bajo una nueva perspectiva en diseño y decoraciones para el hogar, supliendo las necesidades de las familias con gustos por la decoración de interiores como lo son los pisos cerámicos y cielos falsos. A los que denominaremos productos decorativos de construcción y remodelación para el hogar.

A raíz de la separación de la empresa principal, la propietaria marca la nueva generación de este giro comercial bajo su razón social de persona natural, acaparando el mercado que ya se había establecido tiempo atrás en la empresa que ella laboraba. Así es como su joven participación en el mercado se ve influenciada por la experiencia y el gusto por este segmento, tras esfuerzo y esmero Pisos Buruca conocida actualmente posee pocos años de estar a flote en el sector de la decoración, a pesar de las estrategias que la propietaria ha utilizado en el lapso desde su fundación, ha experimentado un crecimiento positivo en los últimos años en sus ventas, pero no así en sus áreas funcionales ya que la mayoría de los procesos administrativos, mercadológicos, financieros y productivos necesitan una potenciación para lograr enfocar los esfuerzos a un solo objetivo en común, la competitividad de sus productos en precio y calidad con respecto a la competencia.

La competencia de este sector no es muy agresiva, pero si se marcan las líneas competitivas de grandes empresas dedicadas al mismo giro comercial, a pesar de ser una microempresa las posibilidades y expectativas de esta son muy concretas y objetivas donde se piensa estar a corto y mediano plazo.

La problemática de la organización empresarial, nace a partir de la descoordinación de todos los elementos de la empresa a través de un plan o proceso, desde el recurso humano hasta los recursos materiales y financieros para llevar a cabo los objetivos que quieren lograrse, siempre y cuando se tenga como base una visión firme de lo que se quiere lograr. Sin embargo al no poseer los elementos necesarios la empresa no puede conformarse internamente a través de estrategias que permitan mejorar las funciones de las áreas fundamentales, como lo hemos mencionado anteriormente. Partiendo de las situaciones que se han planteado podemos establecer parámetros que nos permitan identificar a profundidad el problema por lo que podemos destacar algunos elementos:

- Las herramientas internas y externas con las que cuenta la empresa actualmente para impulsar el crecimiento operativo a través de las ventas y si estas realmente están funcionando para llevar el producto al consumidor final.
- Los objetivos que ayuden a medir lo que se está desarrollando a través de planes o estrategias en el corto y mediano plazo.
- Los enfoques y la diferenciación de la competencia para abarcar nuevos mercados que incrementen la competitividad de la empresa
- El financiamiento con el que se cuenta para impulsar operaciones de producción, financiación, comercialización e innovación.
- Procesos de desarrollos y procedimientos en todas las áreas funcionales de la empresa.

Bajo estos parámetros principales podemos decir que la empresa Pisos Buruca necesita potenciar los elementos internos a través de los cuales pueda llevar a cabo todos los procesos que le permitan mejorar la calidad de dichos procesos por ende mejorar el área de comercialización pese a que las ventas de este rubro se mantienen estables y en aumento en comparación a los años anteriores.

Por lo tanto el mejoramiento de los elementos de las áreas principales de la empresa aumentaría y mejoraría los procesos tales como, organización de procesos, disminución de costos, estrategias de mercado, planes de ventas etc. Los cuales contribuyan a mejorar en primera instancia las bases de la empresa, logrando de esta manera obtener beneficios en las áreas de ventas, comercialización, finanzas, producción y administración.

Por lo antes expuesto, se puede decir que el principal problema de Pisos Buruca, se enfoca en la falta de planeación organizacional, enfocado en el mejoramiento de la comercialización de los productos y en la potenciación de sus ventas para lograr un crecimiento favorable en el área de los productos uso decorativo específicamente en la construcción, lo que provoca un problema de dependencia entre sus áreas funcionales; pues sus niveles no alcanzan los estándares necesarios para satisfacer el mercado. Además, se le dificulta conocer con exactitud el monto de la inversión necesaria para obtener el nivel de producción óptima que puede vender la empresa.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Se están cubriendo los segmentos principales del mercado para satisfacer la demanda?
- ¿Las funciones administrativas están coordinadas con las demás áreas funcionales de la empresa?
- ¿Los recursos están siendo utilizados de manera que permitan optimizar los procesos?
- ¿Se cumplen con los objetivos propuestos?
- ¿Existe financiamiento para impulsar nuevas estrategias?
- ¿Existe un plan para el funcionamiento operacional y estratégico de la empresa?
- ¿Los procesos productivos garantizan minimización de costo y diferenciación en calidad de productos y servicios?
- ¿Hay estrategias funcionales y operativas para incrementar las ventas?
- ¿Los canales de distribución son los adecuados de acuerdo a los consumidores o al tipo de producto?
- ¿Qué posición tiene la empresa en el mercado decorativo y de construcción?
¿Supera las expectativas de competencia?
- ¿Un plan de negocios contribuirá al mejoramiento de la comercialización de los productos y el aumento de las ventas?

Una vez teniendo todas estas consideraciones de la perspectiva del problema y de los principales elementos que lo constituyen, partimos del hecho de que un plan de negocios que ayude a mejorar la comercialización de los productos en la empresa Pisos Buruca puede servir como herramienta y guía para el desarrollo de la misma. Por lo que todas estas preguntas nos llevan a formularnos la siguiente interrogante:

¿En qué medida contribuiría el Diseño de un Plan de Negocios para Mejorar la Comercialización de los productos de la Empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel, 2015?

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Proponer un plan de negocios a la empresa Pisos Buruca que mejore la comercialización de sus productos en la ciudad de San Miguel durante el año 2015, es de gran importancia para contribuir en el desarrollo local, económico y social de las empresas dedicadas a este rubro en la ciudad de San Miguel. Así mismo con el crecimiento de la empresa como ventaja principal en la prestación de servicios y productos con calidad y garantía a los consumidores de un mercado con demandas altamente exigibles. Así, ésta investigación tendrá un valioso aporte para este estudio ya que proporcionará una base de información para todos los involucrados en el desarrollo de la propuesta del Plan de Negocios a la empresa Pisos Buruca.

Para el sector comercial será conveniente, ya que en la zona oriental hay demanda de productos cerámicos, azulejos, metálicos todo lo relacionado con decoración de viviendas, y se encuentran empresas dedicadas a esta rama económica derivada de la construcción; en la economía, servirá para el aumento en la comercialización y generación de empleo; para los consumidores, ofrecerá un mejor precio de los productos y servicios, innovación y calidad. En el ámbito académico, será de relevancia para la formación profesional de los estudiantes universitarios, con respecto a la base teórica que dicha investigación proporcionará, así como la experiencia adquirida en la elaboración del plan de negocios. Para ampliar el conocimiento de la base teórica con respecto a la formación académica de profesionales en el área de trabajo.

La realización del plan de negocios permitirá solucionar en alguna medida la problemática actual de la empresa Pisos Buruca, enfocándose en la organización de las áreas funcionales para la obtención de los resultados esperados, así como también en la aplicación de técnicas para mejorar la comercialización de los productos estableciendo estrategia que permitan diseñar procesos encaminados a la solución de los problemas latentes por los que atraviesa la empresa en estudio.

1.4 DELIMITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Delimitación Espacial

El desarrollo de la presente investigación se realizara en la empresa Pisos Buruca y como mercado de estudio la ciudad de San Miguel y tiene como propósito mejorar la comercialización de sus productos a través de un plan de negocios.

1.4.2 Delimitación Temporal

Se contara con un tiempo de 9 meses para llevar a cabo la investigación, es decir el diseño del plan de negocios a la empresa Pisos Buruca se realizará en el período comprendido desde el mes de Febrero a Noviembre de 2015.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Limitación de Recursos

Los recursos financieros disponibles para realizar la investigación son escasos, pese a esto pueden presentarse ciertos inconvenientes en el desarrollo de la investigación, pero el grupo investigador tratará de solventarlos de la mejor manera posible para culminar con éxito la investigación, los recursos con los cuales se contara en la presente investigación son: recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

1.5.2 Otras Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, pueden presentarse limitaciones de información debido a que en la empresa, puede no proporcionar la información requerida para el desarrollo de la investigación; así como otros imprevistos como la investigación en las empresas que son la competencia de la empresa y que obstaculizan la investigación.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios para la empresa Pisos Buruca que le permita mejorar la comercialización de sus productos en la ciudad de San Miguel, 2015.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un estudio de mercado para identificar los elementos de comercialización de los productos, como los canales de distribución adecuados, los precios competitivos para el mercado y la aceptación de los productos.
- Realizar un análisis organizacional que contribuya al establecimiento de la misión, visión, valores etc. para mejorar la estructura interna de la empresa.
- Plantear estrategias funcionales y operativas en las áreas fundamentales para el crecimiento operativo de la empresa Pisos Buruca.

1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS

1.7.1 Hipótesis General

El Diseño de un Plan de Negocios a la empresa Pisos Buruca ayudará mejorar la comercialización de sus productos en la ciudad de San Miguel.

1.7.2 Hipótesis Específicas

- Al elaborar un estudio de mercado permitirá identificar los elementos para mejorar la comercialización de los productos, como lo son los canales de distribución adecuados, los precios competitivos para el mercado y la aceptación de los productos.
- La realización de un diagnóstico organizacional a la Pisos Buruca, ayudará al establecimiento de la misión, visión, valores etc. para mejorar la estructura interna de la empresa.
- El planteamiento de estrategias funcionales y operativas en las áreas de la empresa Pisos Buruca ayudará al crecimiento estratégico de la misma.

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTORICO

2.1.1 A Nivel Internacional: Historia de los Productos de Uso Decorativo para la Construcción

Las primeras obras de construcción se remontan a la antigüedad, y es posible trazar los orígenes del pensamiento arquitectónico en periodos prehistóricos, cuando fueron erigidas las primeras construcciones humanas¹. En este período prevalecía el concepto de un hombre que recolectaba y cazaba para poder sobrevivir, con esta forma de vida los grupos humanos se trasladaban continuamente de un lugar a otro, en ellos nunca surgió la idea de establecerse definitivamente en un sitio determinado o construir refugios permanentes para protegerse de las inclemencias del medio ambiente, por ese motivo no tenían una estructura formal de organización social.

Con el transcurrir del tiempo se dieron descubrimientos muy importantes como el fuego y formas de controlarlo, formas primitivas de agricultura que obligó al hombre a establecerse para cuidar y asegurar su alimentación, es así como dan inicio los primeros asentamientos humanos, con caseríos sin un orden urbano formal, es decir las casas eran colocadas sin distinción territorial no existía el concepto de propiedad privada. Poco a poco se da una etapa de transición donde las construcciones inician obedeciendo a diseños y normas y es aquí donde comienza el concepto de ciudad. En la época prehistórica se pueden distinguir dos tipos de construcciones:

- Construcciones megalíticas: Del griego megas, grande y lithos piedra, constan de enormes piedras verticales y horizontales sin desbastar o muy escasamente desbastadas, nunca unidas con cemento ni siquiera con aparejo propiamente dicho.

¹ Historia de la Construcción [En Línea] Consultado Abril 2015 9:30 pm

- Construcciones ciclópeas: Así llamadas por haberlas atribuido los griegos a unos gigantes fabulosos llamados cíclopes, se constituyen por un aparejo sencillo de piedras sin escuadrar aunque desbastadas y de menor volumen que las megalíticas y, a veces, en parte escuadradas, admitiendo alguna vez cemento arcilloso y formando muro con paramento. Además se conocen otras diferentes construcciones que sirvieron de habitación al hombre desde los tiempos más remotos. Tales como:

- La cabaña o choza, formada por ramaje.
- La gruta o caverna, artificial o natural pero acomodada por la mano del hombre a sus propios usos.
- Los palafitos o habitaciones lacustres de madera levantados sobre pilotes clavados en el fondo de un estanque o pantano.
- Los cranoges, propios de Irlanda, habitaciones lacustres a modo de islotes, sin dejar pasar el agua por debajo de ellas.
- Los terramares, descubiertos en Italia, chozas de madera y arcilla en sitios pantanosos.

Durante la prehistoria surgen los primeros monumentos y el hombre comienza a dominar la técnica de trabajar la piedra. Sin embargo, poco después el empleo de piedras naturales en la construcción fue decayendo, debido a su elevado precio y a su complicada puesta en obra. En su lugar se utilizan piedras artificiales, como el hormigón, o materiales más ligeros, como el hierro o el hormigón pretensado, entre otros. En las regiones donde escaseaban la piedra y la madera se usó la tierra como material de construcción. Aparecen así el tapial y el adobe: el primero consiste en un muro de tierra o barro apisonado y el segundo es un bloque constructivo hecho de barro y paja, y secado al sol. Posteriormente aparecen el ladrillo y otros productos cerámicos, basados en la cocción de piezas de arcilla en un horno, con más resistencia que el adobe.

Los romanos descubrieron un cemento natural que, combinado con algunas sustancias inertes (arena y piedras de pequeño tamaño), se conoce como argamasa. Las obras construidas con este material se cubrían posteriormente con mármoles o estucos (masilla) para obtener un acabado más aparente. Por tanto, se puede decir que las culturas primitivas utilizaron los productos de su entorno e inventaron utensilios, técnicas de explotación y tecnologías constructivas para poderlos utilizar como materiales de edificación. Su legado sirvió de base para desarrollar los modernos métodos industriales de construcción.

El surgimiento de las construcciones está asociado a la idea de abrigo. La presencia del abrigo en el inconsciente colectivo de estos pueblos es tan fuerte que marcará la cultura de diversas sociedades posteriores. Cualquier cultura o civilización humana tiene su propia tradición arquitectónica que implica diferentes maneras de pensar, ordenar y crear estructuras o espacios físicos derivadas de las peculiaridades del ambiente físico en el que se desarrollaron (clima, materiales de construcción etc.) Como del ambiente cultural (historia, religión, estructura social, tecnología).

2.1.2 Insumos en la Construcción

Hasta el siglo XIX sólo se podían construir en piedra o madera y en muchas ocasiones se reforzaban mediante tirantes de hierro, sin embargo a partir de la revolución industrial aparecieron numerosos materiales aptos para una construcción más segura.

La construcción hoy en día utiliza un sin fin de insumos, cada uno destinado para los diferentes tipos de estructura a construir. Una clasificación general de los materiales que se utilizan en la industria de la construcción puede denotarse de la siguiente manera:

- Materiales Pétreos.
- Materiales Cerámicos.
- Aglomerantes y Hormigones.
- Metales.
- Maderas.
- Vidrios.
- Materiales de aislamiento térmico, acústicos e impermeabilizantes.
- Prefabricados.

2.1.2.1 Materiales Cerámicos

Se entiende por materiales cerámicos las piezas formadas por mezclas de arcilla y otros componentes sometidos a un proceso de cocción y a una determinada temperatura, que puede llegar incluso a la fusión. Según el proceso de cocción y el tipo de componentes, los materiales cerámicos se clasifican en:

- Productos de Alfarería (Tierra Cocida): De aquí se obtienen materiales tales como ladrillos (los cuales los hay en una variedad de tipos), tejas, piezas especiales como bovedillas o bandejas, etc.
- Azulejos: es una pieza de pasta cerámica de poco espesor, recubierta por una capa de esmalte que le proporciona impermeabilidad y resistencia al desgaste. Esta capa de esmalte puede ser lisa o con dibujos en diferentes colores para adaptarse al lugar donde se ubicarán. Los azulejos deben reunir ciertas propiedades y vienen en diferentes formas y tamaños.

- Gres: es un material cerámico cuya masa, a diferencia de los azulejos, es compacta y no porosa, dicha masa se obtiene por la mezcla de arcillas y muy seleccionadas capaces de vitrificar a bajas temperaturas, obteniéndose una gran impermeabilidad, dureza y durabilidad.
- Porcelana: tiene como materiales básicos el caolín 50%, el feldespato 30%, y el cuarzo 20%, todas ellas de primera calidad y molidas finísimamente. Para la construcción sólo se emplea la porcelana vitrificada, semiporcelana o loza, destinada a la fabricación de aparatos sanitarios.
- Refractarios: son materiales cerámicos capaces de resistir temperaturas superiores a mil quinientos grados centígrados sin reblandecerse ni sufrir cambios de volumen apreciables, deben resistir la abrasión en caliente y tener una conductividad térmica baja.
- Abrasivos: son productos destinados a rebajar, pulir y cortar otros elementos de menor dureza. Se trata de materiales abrasivos: el diamante para usos industriales, el corindón, el carborundum (carburo de silicio), la alúmina fundida, el sílice (arena cuarcita pedernal) y el carburo de pedernal. Los materiales abrasivos se encuentran en el mercado en forma de productos aglutinados (ruedas, discos, bloques, etc.), revestimiento de papel o tela, y en grano.

Cada uno de estos tipos tiene características especiales y son objeto de aplicaciones diversas en la construcción, pudiéndose emplear como elementos resistentes de separación, decorativos y múltiples usos más.

2.1.2.2. Metales

Los metales más empleados en la construcción son: Hierro, Aluminio, Plomo, Cobre, Cinc, Estaño. Rara vez se encuentran en estado puro en la naturaleza, por lo que para su empleo hay que someter a los minerales a una serie de operaciones denominadas metalurgia, cuyo fin es separar el metal de las impurezas u otros minerales que lo acompañen.

Para que los metales puedan ser empleados industrialmente, deben reunir una serie de propiedades que los hagan aptos, como por ejemplo: fusibilidad, forjabilidad, maleabilidad, ductilidad, tenacidad, facilidad de corte, soldabilidad, oxidabilidad entre otros.

2.1.2.3 Maderas

La madera ha sido usada desde las más remotas épocas en los trabajos de construcción como elemento de resistencia, tanto por su buen comportamiento y su notable resistencia a tracción, compresión y flexión, como por su ligereza, tenacidad y sus cualidades atérmicas. Pero también presenta algunos inconvenientes o desventajas como la combustibilidad, deformaciones por variaciones higrométricas (humedad) y otros peligros como la destrucción ocasionada por la carcoma o la putrefacción.

Todos estos inconvenientes hoy en día se pueden menguar en su totalidad con tratamientos internos, que son los más importantes, ya que los externos son más sencillos de controlar y aplicar.

2.1.2.4 Vidrios

El vidrio, como todo material y elemento participativo en el desarrollo de la edificación, ha sufrido altibajos en dicho proceso, pero siempre, y de alguna forma desde su aparición, ha estado presente como un elemento insustituible y sin alternativas posibles dentro de sus aplicaciones. Las exigencias de una mayor comodidad y seguridad que día a día reclama el sector de la construcción, obligó a las industrias vidrieras a mejorar y ampliar sus productos haciéndolos más competitivos. Es por tal motivo que ahora se nota un progresivo avance tecnológico en dicha industria; y de esta manera se pueden apreciar estos materiales desde los llamados vidrios naturales, hasta el vidrio como hoy se entiende.

2.1.3 A Nivel Nacional: Historia en El Salvador de los Productos de la Construcción

La arquitectura practicada en las últimas décadas viene caracterizada, de forma general, como una reacción a las propuestas de la arquitectura moderna: algunas veces los arquitectos actuales releen los valores modernos y proponen nuevas concepciones estéticas.

El Salvador, por ser un país en proceso de desarrollo exhibe una variedad de edificaciones que muestra un mosaico de materiales, procesos constructivos, estilos arquitectónicos y varias tendencias. Se puede encontrar viviendas con una mezcla de Arquitectura Colonial, viviendas de tipo Americano (viviendas al estilo de Estados Unidos, hechas de madera), viviendas de tipo Europeo con acabados en madera y piedra, y las que dominan en su mayoría las de tipo racional, donde se busca la racionalidad de los espacios por medio de la función de estos.

Así también, no se puede dejar de mencionar los grandes centros comerciales que se están construyendo, como resultado del concepto de Globalización, estas grandes masas comerciales no responden a una arquitectura en sí, son más bien una tendencia en colores, materiales para decoración, sistemas constructivos y masas consumistas que están muy de moda hoy en día.

El material decorativo por excelencia para la construcción de estos inmuebles es los productos cerámicos, los cuales se pueden encontrar en una diversidad de estilos y colores y empresas que los distribuyen.

Si algo identifica a un edificio o cualquier construcción, es su fachada, dado que ésta es la encargada de dar la primera impresión, por lo que desde siempre se han revestido con materiales vistosos y que den una buena imagen.

2.1.4 La Industria de la Construcción en El Salvador.

La industria de la construcción en El Salvador ha tenido una evolución que ha implicado grandes cambios sociales, económicos, culturales, y surge a mediados del año mil novecientos, desarrollándose así el proceso de construcción de viviendas y su complemento como lo son la infraestructura y los servicios. El gobierno de El Salvador trató la manera de afrontar la problemática habitacional mediante la creación de organismos tales como Bienestar Social, e instituciones como El Instituto de Colonización Rural (ICR) y El Instituto de Vivienda Urbana (IVU).

El IVU construyó viviendas unifamiliares y multifamiliares, hasta la fecha se tiene contabilizadas veintinueve mil quinientas soluciones habitacionales creadas por este instituto, la mayoría en el área metropolitana de San Salvador, y prioritariamente para estratos de escasos recursos.

Este fue creado entonces el Fondo Social para la Vivienda(FSV), el cual fue subsidiado en un principio por el gobierno y además tenía por objetivo ayudar a la clase trabajadora, proporcionándoles medios adecuados para la adquisición de viviendas cómodas, higiénicas y seguras. El Vice-ministerio de Desarrollo y vivienda, encargado de la adecuación de recursos y políticas gubernamentales en materia de vivienda, no pudo resolver las problemáticas habitacionales que enfrentaba el país, debido al conflicto bélico y al desastre que provocó el terremoto de 1986.

En 1964 se crea la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) que es una institución de carácter gremial, cuya función principal es velar por los intereses de la industria de la construcción en El Salvador. Entre los objetivos que esta institución tiene se pueden mencionar los siguientes²:

- Fomento de la Industria de la Construcción, en procura de su expansión y mejoramiento, en beneficio del desarrollo económico y social del país.
- Protección y defensa de los intereses de la Industria de la Construcción en todas sus ramas, por los medios previstos en la normativa y la ley.
- Fomentar la unificación del gremio de empresas constructoras, consultoras, productoras y distribuidoras de materiales de la construcción con el propósito de velar por el mejoramiento técnico del personal vinculado a la industria.
- Promover, formular y desarrollar investigaciones que permitan resolver con éxito problemas concernientes al sector en su conjunto.

² CASALCO. Objetivos Empresariales El Salvador disponible en: <http://www.casalco.org.sv/> 21/04/2015, 9:40 pm

2.1.5 Historia de Productos Cerámicos y Derivados

La historia de los revestimientos cerámicos se remonta hace siglos, teniendo su origen perdido entre el oriente (China) y oriente medio (Turquía). A pesar de que la tecnología en decoración era avanzada para la época, su producción aún era artesanal. Por muchos siglos el revestimiento cerámico fue sinónimo de producto lujoso, usado en el piso y pared de las casas de personas ricas.

Después de la II Guerra Mundial, la producción de cerámica (lajotas y azulejos) presentó un considerable desarrollo industrial con el advenimiento de las técnicas de producción. La posibilidad de producir en escala industrial bajó los precios y los tornó accesible a gran parte de la población.

En la etapa inicial de este periodo, los revestimientos cerámicos fueron usados principalmente para satisfacer necesidades funcionales, como por ejemplo higiene y facilidad de limpieza y, de esa manera, empleado en baños y cocinas. La industria cerámica ha evolucionado con rapidez, desarrollando nuevos materiales que ampliaron considerablemente las opciones y tipos de revestimiento disponibles. Como resultado, la cerámica gradualmente pasó a ser una opción para otros ambientes domésticos, como salas de estar, recibidores y dormitorios, y como un material utilizado en la construcción. La palabra cerámica se deriva del griego κεραμικός *keramikos*, que significa "sustancia quemada".

La invención de la cerámica se produjo durante la revolución neolítica¹, cuando se hicieron necesarios recipientes para almacenar el excedente de las cosechas producido por la práctica de la agricultura. Según las teorías difusionistas, los primeros pueblos que iniciaron la elaboración de utensilios de cerámica con técnicas más sofisticadas y cociendo las piezas en hornos fueron los chinos.

Desde China pasó el conocimiento hacia Corea y Japón por el Oriente, y hacia el Occidente, a Persia y el norte de África hasta llegar a la Península Ibérica. En todo este recorrido, las técnicas fueron modificándose. Esto fue debido a ciertas variantes; entre ellas las diferencias en los tipos de arcillas utilizados para su fabricación.

En China se utilizaba una arcilla blanca muy pura, el caolín, para elaborar porcelana, (producto cerámico tradicionalmente blanco, compacto, duro, no lo raya el acero y translúcido) mientras que en Occidente estas arcillas eran difíciles de encontrar. Otras variantes que afectaron la cerámica estaban relacionadas con aspectos ideológicos y religiosos, como la influencia del Islam, que con su visión abstracta impulsó mayores niveles de decoración; y también los diferentes métodos utilizados para la cocción de la cerámica afectaron de manera considerable su evolución.

Su uso inicial fue, fundamentalmente, como recipiente para alimentos; más adelante se utilizó para hacer figura supuestamente de carácter mágico, religioso o funerario. También se empleó como material de construcción en forma de ladrillo, teja, baldosa o azulejo. Las baldosas fueron desarrolladas como un producto de la cerámica, se cree que surgió como uso alternativo de las cerámicas rotas o que fue una invención, independiente y han sido usadas desde que el hombre aprendió a tratar la cerámica.

Una baldosa es una pieza manufacturada, normalmente horneada, que puede ser de distintos materiales como cerámica, piedra, porcelana, arcilla, metal e inclusive vidrio, generalmente usadas para cubrir pisos y paredes u otros objetos tales como mesas u hornos. A menudo las baldosas se utilizan para cubrir paredes, con extensiones que pueden ir, desde unas pocas piezas a los mosaicos complejos que se ven en edificaciones antiguas. En su mayoría, son hechas de cerámica, con un fino acabado esmaltado, que se consigue después de un proceso de horneado.

También se puede conseguir, entre los materiales para su elaboración elementos como, distintos tipos de piedra, vidrio y cemento. En la mayoría de los casos, una baldosa es horneada varias veces para alcanzar un acabado esmaltado, brillante y liso al tacto. Los antecedentes más remotos de la aplicación del azulejo cerámico a la arquitectura los encontramos en las culturas del medio oriente: la puerta de Istar en Mesopotámia o los palacios de Persépolis y Susa en Persia. Los musulmanes en contacto con estas tierras adoptan la costumbre de ornamentar sus construcciones con azulejos policromos en un entorno en que la piedra es escasa y con una técnica que satisface sus gustos por el adorno abigarrado y multicolor.

En la Edad Media con la conquista de la Península Ibérica por los musulmanes, la influencia cultural en todos los ámbitos de la cultura fue enorme y en particular la industria cerámica³ sufrió una transformación con la adopción de nuevas técnicas y aplicaciones. Aunque íberos y romanos usaban la materia cerámica en pavimentos, los musulmanes introdujeron totalmente el uso de la cerámica en la arquitectura con ejemplos tan notables como la Mezquita de Córdoba, Medina Azahara, Torre del Oro, Alcázar de Sevilla o la Alhambra de Granada. Usaron sobretodo la azulejería para el revestimiento de paramentos y elementos arquitectónicos⁴, casi nunca para pavimentos, excepto en exteriores.

El alicer era el elemento que se usaba con más profusión. Este se obtenía a partir de una loseta esmaltada a la que se le corta la figura que se desea conseguir por medio de un escoplo o bien se hace la forma directamente a partir de un molde, procedimiento este último más fácil y barato.

³ Historia de la Cerámica [en línea] [citado el 21 de abril de 2015] Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Cerámica>

⁴ Historia de la Cerámica Arquitectónica valenciana [en línea] [citado el 21 de abril de 2015] Disponible en <http://personal.redestb.es/valles16/Arquit.html>

2.1.5.1 Definición de la Industria de Pisos y Azulejos Cerámicos.

El conjunto de acciones que se llevan a cabo dentro de la fábrica con el fin de obtener el producto final acabado y listo para su comercialización constituye lo que se conoce como el proceso de producción. No existe un solo proceso de producción de pisos y azulejos sino varios, en función del producto final que se pretenda conseguir o del proceso de cocción a que se someta: mono cocción o bicocción.

El proceso mayoritario de producción de azulejos y pisos cerámicos consta de las siguientes fases: preparación de la pasta, formación de la pieza y secado, preparación del esmalte, aplicación del esmalte, cocción, selección de la pieza, embalaje y almacenamiento. La fase de preparación de la pasta comienza con la selección de los materiales que se van a utilizar como materias primas.

Dependiendo del tamaño de la fábrica de cerámica puede resultar rentable la inversión en una instalación propia de preparación de pastas. Sin embargo, dado el alto costo de este tipo de inversión y el tamaño reducido de muchas fabricas, la mayor parte de los productos de cerámica compra la arcilla ya preparada en instalaciones especializadas.

Durante la fabricación de azulejos y pisos cerámicos hay un proceso constante de limpieza, especialmente importante en la sección de Arquitectura cualquiera de las dos caras de una pared, de un muro o un sillar labrado preparación y aplicación del esmalte, que se lleva a cabo de forma habitual con mangueras.

2.1.5.2 Origen Etimológico de las Palabras “Piso y Azulejo”

- Azulejo Cerámico: El término azulejo del árabe az-zulaiy (piedra pulida) se refiere a una pieza de cerámica de poco espesor, generalmente cuadrada, en la cual una de las caras es vidriada, resultado de la cocción de una sustancia a base de esmalte que se torna impermeable y brillante.

Esta cara puede ser monocromática o policromática, lisa o en relieve. El azulejo es generalmente usado en gran cantidad como elemento asociado a la arquitectura en revestimiento de superficies interiores o exteriores o como elemento decorativo aislado. Actualmente, se busca más al azulejo por su característica impermeabilizante que por su valor decorativo, siendo muy usado en cocinas, baños y demás áreas hidráulicas.⁵

- Piso: Proviene de la etimología de pisar, que viene del latín pinsare⁶. Los pisos Cerámicos son placas pequeñas fabricadas a base de arcilla cocidas a altas temperaturas. En función a la calidad de su materia prima, temperatura y capas de composición se pueden dividir en distintos tipos de pisos cerámicos y por ende para distintos usos.

⁵ Piso [en línea] [citado en abril de 2015]. Disponible en <http://es.wiktionary.org/wiki/piso>

⁶ JARA AMARO, KARLEN PABLO. Piso Cerámico [en línea] [citado en abril de 2008] Disponible en <http://www.google.com.sv/search?hl=es&q=arquitectura+y+pisos+ceramicos&btnG=Buscar&lr=>

2.1.6 Antecedentes de la Empresa

En el año 2000 se inicio la empresa como diseño de interiores, ubicándose en la casa de habitación, en la Colonia Santa María en la ciudad de San Miguel, el Sr. Mauricio Buruca, propietario en ese entonces, en la cual solamente se mantenían muestras de pisos cerámicos, y se daba seguimiento a algunas construcciones de la zona; luego 2 años más tarde se abre un local en las cercanías de El hospital San Juan de Dios, comercializando siempre como diseño de interiores.

Se inicio trabajando con capital propio, ya que no se necesitaba de una gran inversión solamente el muestreo, posteriormente con el tiempo si se fue solicitando créditos bancarios. Así 3 años más tarde se traslada el local ubicándose en la calle ruta militar, dado a que a esa época ya se estaba viendo un poco mas de movimiento en las ventas, y se necesitaba tener un poco mas de exhibición de productos, los cuales se fueron enfocando en la distribución de productos de la construcción.

Ya en la ruta militar se iniciaron trámites para cambio de nombre de la empresa el cual se le coloco comercialmente como DICORA, que es la abreviatura de “DISEÑOS DECORATIVOS”. En el año 2007 se tomo la decisión de abrir una sucursal en la otra calle principal de San Miguel, que es sobre la avenida Roosevelt, en donde seria administrada por la esposa de don Mauricio Buruca, la Sra. Teresa de Buruca.

Así se abrió una sucursal frente al centro de gobierno municipal y uno de los cambios que tendría la sucursal era el de ir introduciendo nuevos productos, como lo fueron cortinas y alfombras u otro producto innovador, y así se hizo posteriormente cuando se estableció la sucursal.

Dos años más tarde, en 2009 se analizó que ya el local que se estaba rentando era muy pequeño y se necesitaba uno más grande para lograr los objetivos propuestos. Se trasladó el local en ese entonces siempre sobre la avenida Roosevelt, dos cuadras antes del metrocentro, hasta hoy dicho local se ha mantenido con variedad de productos, ya que se cuenta con un local mucho más amplio para mejorar la prestación de los servicios y productos de la empresa.

Hoy en día la nueva sucursal se ha ido trabajando en distinta manera que la casa matriz, por ejemplo se han manejado contabilidades separadas, bodegas e inventario separados, como también en el año 2014 se iniciaron trámites para cambio de nombre el cual actualmente se conoce como “Pisos Buruca”, para lograr una mayor competitividad en el mercado de la cerámica trabajando de forma independiente.

La empresa “Pisos Buruca” se encuentra totalmente independiente de DICORA, ya que funciona con capital propio, y administrativamente es separada de la administración anterior, se cuenta con nuevas líneas de productos, como son:

Pisos Cerámicos, Ventanería, Cielos Falsos, Puertas, Cortinas, Alfombras, Techos, Y Otros Productos Relacionados a Acabados de Construcción. Y se sigue trabajando en la actualidad, siempre con el deseo de crecer en todos los aspectos, y con la confianza en Dios que se lograrán los objetivos. Así lo manifiesta su propietaria Teresa Salaverria de Buruca.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Aspectos Generales de la Industria de Productos Cerámicos y Derivados

La industria de pisos y azulejos cerámicos ha experimentado en los últimos años una extraordinaria expansión en el mercado mundial. Entre los factores que han contribuido a posicionar sólidamente a dicha industria en los mercados consumidores, cabe destacar, la introducción de nuevos procesos de fabricación, la especialización en su gama de productos tanto en variedades como en formatos y diseños, además de la aplicación de renovadas estrategias de mercado.

Se trata de un esfuerzo financiero e innovador realizado por las empresas que resulta imprescindible para competir en un mercado cada vez más globalizado. Esta diferenciación productiva se debe en gran medida, a la paulatina expansión y segmentación del mercado consumidor que, por otro lado, ha provocado cambios estructurales, sustanciales y comportamientos espaciales diferenciados en todos los ámbitos empresariales, incluyendo a la industria de pisos y azulejos cerámicos.

Con orígenes en la tradición artesanal, la elaboración de pisos y azulejos ha cobrado un renovado impulso a partir de la introducción de nuevos procesos de fabricación y de la automatización de gran parte de sus líneas de producción.

Estos avances de tecnología, factor competitivo de primer orden e inductor de crecientes desequilibrios regionales, además de una agresiva competencia comercial representan un reto importante para las empresas del sector de pisos y azulejos localizadas en países terceros ante las ventajas competitivas difícilmente superables por la industria comunitaria que poseen fabricantes y distribuidoras internacionales.

2.2.1.1 Tipos de Pisos

Las baldosas cerámicas son placas de poco espesor, generalmente utilizadas para revestimiento de suelos y paredes. Se fabrican a partir de composiciones de arcillas, sílice, fundentes, colorantes y otras materias primas inorgánicas, que se someten a molturación y/o amasado, se moldean y seguidamente son secadas y cocidas a temperatura suficiente para que adquieran con carácter estable las propiedades requeridas.

Las baldosas cerámicas pueden ser no esmaltadas (UGL) o esmaltadas (GL). Las primeras se someten a una cocción única, las segundas reciben una cubierta vitrificable entre una primera y una segunda cocción (bicocción) o antes de la única cocción (mono cocción). Las arcillas utilizadas en la composición del soporte pueden ser de cocción roja o bien de cocción blanca. Las baldosas, tanto de pavimento como de revestimiento de paredes, son piezas cerámicas impermeables que están constituidas normalmente por un soporte arcilloso y un recubrimiento vítreo: el esmalte cerámico.

2.2.1.2 Beneficios del Producto

Los pavimentos y revestimientos cerámicos son piezas impermeables constituidas por un soporte de naturaleza arcillosa, con o sin un recubrimiento esencialmente vítreo: el esmalte cerámico. Las materias primas que lo forman provienen de la tierra que, junto al agua y el fuego de cocción, componen un producto natural y de alta calidad.

Gracias a la utilización de estos materiales y el alto desarrollo tecnológico, hoy día existe una amplia oferta de productos cerámicos que ofrecen muchas ventajas. Todo ello, sólo con la utilización de tres elementos básicos del medio ambiente: la tierra o la arcilla, el agua y el fuego.

2.2.1.3 Características

2.2.1.3.1 Fácil de limpiar

La cerámica se caracteriza por su alta facilidad de limpieza, su baja capacidad de preservación de la suciedad y de cualquier tipo de contaminación. La limpieza se realiza con facilidad simplemente con un paño húmedo y, si la superficie presenta suciedad o grasa, se pueden añadir agentes de limpieza como detergentes o lejías.

La naturaleza de la superficie cerámica evita cualquier fenómeno de adherencia y las grasas se pueden eliminar con gran facilidad. Gracias a ello, hoy en día se ha generalizado su uso en los baños, cocinas, hospitales, laboratorios, piscinas, instalaciones industriales, donde su uso evita la generación de suciedad y olores.

Por otro lado, su capacidad de aislante eléctrico, repercute en que los recubrimientos cerámicos eviten la captación del polvo ambiental eléctricamente activo, con ello contribuyen al bienestar. La capacidad del recubrimiento cerámico de prevenir la humedad, evita el desarrollo de colonias de gérmenes y hongos, que se generan con facilidad en construcciones donde la permeabilización es deficiente.

La acción de estos organismos sobre algunos recubrimientos no cerámicos es progresiva y pueden ocasionar manchas en su superficie y deterioro de su interior. Por otra parte, por razones higiénicas, siempre hay que evitarse que estos agentes prosperen. Por ello, también se ha extendido su utilización en donde el uso del agua es continuado como en baños, cocinas, instalaciones industriales, laboratorios, piscinas, fachadas.

2.2.1.3.2 Instalación Definitiva

Los recubrimientos cerámicos no necesitan ningún mantenimiento después de su puesta en obra, excepto las normales operaciones de limpieza. Su resistencia a los cambios bruscos de temperatura, a los agentes químicos y biológicos, su dureza, resistencia al rozamiento, repercute en su gran durabilidad en las edificaciones.

Una nueva instalación de azulejos puede permanecer intocable en cualquier lugar. Por ello se ha proliferado su utilización en todos los lugares, destacando en las fachadas, en los espacios públicos, centros comerciales, paseos y avenidas. También su incombustibilidad evita la propagación de incendios.

2.2.1.3.3. Inerte

Su carácter inerte, es decir, que repele cualquier posibilidad de vida biológica, evita la degradación del medio ambiente, pues el barro o la arcilla, una vez pasada la fase de cocción, adquiere la misma propiedad que la piedra o elementos de la naturaleza similares.

2.2.1.3.4 Revestimientos exteriores

Revestimientos cerámicos de paredes exteriores expuestos a la intemperie. Se les suele exigir un nivel bajo de prestaciones mecánicas. Junto a una exigible facilidad de limpieza, hay que considerar en cada caso el nivel de resistencia a los agentes químicos en función de la ubicación (contaminación, zonas limítrofes con el mar).

Debemos considerar los cambios bruscos de temperatura o ciclos de helada (se recomienda gresificados vidriados o sin vidriar). La moderna tecnología de puesta en obra, incluidos los diferentes sistemas de sujeción mecánica y la prefabricación, permiten colocarlo en cualquier lugar.

2.2.1.3.5 Baldosas para revestimientos de cubiertas

Elemento acorde con las exigencias arquitectónicas que permite un buen acabado gracias a los sistemas completos de piezas. Características similares a los revestimientos exteriores.

2.2.1.3.6 Construcción residencial, baños y cocinas

Condiciones higiénicas y facilidad de limpieza. Requiere prestaciones medias altas por los cambios de temperatura regulares y por los agentes químicos y detergentes; además una buena resistencia mecánica.

2.2.1.3.7 Edificios Comerciales e Industriales

Locales y galerías comerciales, bares y restaurantes, bancos, instalaciones deportivas, aeropuertos y estaciones, hospitales y laboratorio. El denominador común es la actividad intensa y con ellos un nivel alto o muy alto de exposición a las acciones y agentes de naturaleza mecánica, física y química.

2.2.1.3.8 Equipamiento Urbano

Se utiliza en parques y plazas, en zócalos exteriores y cerramientos, bancos de espacios públicos y conjuntos ornamentales, como fuentes, estanques o, en los que es usual utilizar azulejos tradicionales, de alto valor decorativo por sus colores y dibujos. Hay que tener en cuenta los cambios de temperatura y prestar atención a la colocación sobre bases en las cuales se estanca el agua para evitar eflorescencias y cristalización de sales solubles que afectan su aspecto, pueden llegar a desprender el vidriado de la baldosa.

2.2.1.4 Funciones de los Revestimientos Cerámicos

El revestimiento cerámico tiene las siguientes funciones entre ellas se pueden mencionar:

- Proteger los elementos estructurales.
- Aislamiento térmico.
- Seguridad al fuego.
- Impermeabilidad de agua y gases.
- Constituir en el acabado final, cumpliendo las exigencias de:
- Estética.
- Valorización económica.
- Higiene, etc.

2.2.2. Empresas Comercializadoras de Productos de uso Decorativo en San Miguel

En la Ciudad de San Miguel existen empresas dedicadas a la comercialización y producción de productos decorativos; Aunque durante los últimos años se ha experimentado un aumento en la comercialización de Pisos Cerámicos que se ha abierto camino el mercado migueleño. Sin embargo existe diversificación en este sector debido a la competencia que hay por cubrir las necesidades de las personas, buscando así más y nuevos mercado.

La competencia de estas empresas entre si no es muy agresiva en el cubrimiento del mercado ya que cada una de estas que participan en el mercado poseen sus lineamientos y su participación marcada por la preferencia de los consumidores.

Hoy en día existen empresas dedicadas a comercializar y producir diversidad de productos de usos decorativos para mejorar la calidad de vida de los consumidores aportando una mayor comodidad y calidad en los estilos de vida para ellos, productos que van desde lo principal en el mercado como los pisos cerámicos, azulejos, ventanas, techos, cielos falsos, closets, materiales y herramientas para este tipo de productos, así como también servicios de instalación de los mismos.

Las personas que buscan estos productos buscan calidad y precio conforme a los ingresos que cada uno de ellos posea ya este tipo de inversión es una inversión definitiva y que representa una condición de mejoramiento en la calidad de vida de estos, por ello en San Miguel existen una diversidad de empresas dedicadas a esta rama económica de la construcción. Entre las empresas que lideran el mercado y como principales participes que acaparan el mercado de estos productos podemos mencionar ciertas características importante.

En primer lugar se encuentra Pisos Flores que es una empresa con una gran participación en el mercado regional y nacional, ya que posee una experiencia basta que la convierte en una fuerte competencia, esta empresa exclusivamente comercializa pisos cerámicos, azulejos y productos para interiores su exclusividad es la principal característica ya que esta ofrece precios elevados en comparación a los demás competidores a raíz de su prestigio.

En segundo lugar se encuentra Inversiones Lemus que actualmente ha experimentado un crecimiento a raíz de una inversión notable en su operación en el mercado migueleño, esta empresa ofrece una variedad de productos para la construcción de forma masiva o mayorista, dentro de ellos los pisos cerámicos, tabla roca, techos y todo lo relacionado con la construcción exterior e interior lo cual constituye una forma de competencia para las empresas que se dedican a la comercialización de estos productos antes mencionados.

En último lugar pero no menos importante se encuentra la empresa José N. Batarse que al igual que todas estas empresas posee una participación en el mercado ya que sus niveles de operación son bastantes representativos, ofreciendo una variedad de todos los productos para la construcción en general, incluyendo en esta la construcción decorativa. Dentro de este mismo ámbito se encuentra la empresa El Baratillo quien al igual que las antes mencionadas posee participación nacional en todo lo relacionado a construcción, ferretería y más por lo que estas empresas delimitan el mercado migueleño con sus operaciones en la cadena competitiva del sector. (En el desarrollo de la investigación se analizara de manera específica a todas las empresas dedicadas a esta actividad económica sean estas directa o indirectamente participes en el mercado.)

Este mercado se ve influenciado por empresas con altos niveles de participación, pero no de manera directa sino en forma indirecta hacia las empresa dedicadas exclusivamente a la comercialización, prestación de servicios y fabricación de productos de uso decorativo para la construcción específicamente de pisos cerámicos, ventanas,

azulejos, tabla roca, closets etc. Lo que permite que las pequeñas y medianas empresas tengan oportunidad de crecimiento en áreas específicas de producción y comercialización de este tipo de productos, haciéndolo con estrategias eficaces que permitan incrementar su cartera de clientes y ganar reconocimiento en el sector en que estas se desenvuelven. Por tal razón la planeación de métodos, estrategias y planes pueden ser beneficiosos para las empresas con deseos de liderar en el micro segmento en el que operan.

2.2.3 La Empresa

Para iniciar el análisis de las bases teóricas empezaremos definiendo en su esencia más sencilla hasta el más complejo que es la empresa, que es el objeto de estudio y de planificación de todos los factores que intervienen en ella y podemos plasmar algunos conceptos entre los que resaltamos los siguientes:

“Empresa es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital.”⁷

Ricardo Romero, define la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”⁸

Según Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a

⁷ Brand, Salvador Osvaldo, Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativa, Impresora Salvadoreña, 1ª Edición, San Salvador 1978

⁸ Romero, Ricardo, Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".⁹

La empresa es la entidad donde se combinan todos los recursos, sean estos humanos, materiales y financieros que se relacionan de manera organizada y sistemática en la consecución de los objetivos o metas propuestas para los que esta haya sido creada. Por lo que su interrelación con todos estos elementos constituye parte fundamental de su objetivo primordial en la consecución de las metas y objetivos trazados.

2.2.4 Clasificación de la Empresa según sus Rubros

La clasificación de la empresa dependerá del área, actividad, tamaño y recursos que posea esta para su ubicación en cada uno de los siguientes rubros.

2.2.4.1 Por su actividad

2.2.4.1.1 Industriales

Son aquellas en la que la actividad humana actúa sobre materias primas a fin de transformarlas en bienes para el consumo.

2.2.4.1.2 Agropecuarias

Son empresas dedicadas a la explotación de la agricultura y la ganadería.

⁹ García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal, Prácticas de la Gestión Empresarial, Mc Graw Hill, Pág. 3

2.2.4.1.3 Comerciales

Su actividad principal es la compra, distribución o venta de mercancías.

2.2.4.1.4 Financieras

Son empresas del sistema financiero que efectúan préstamos o créditos a personas y empresas, tales como bancos, asociaciones de ahorro y préstamo.

2.2.4.1.5 De Servicio

Son las que su destino es proporcionar a sus consumidores los beneficios derivados de los actos que ofrece la empresa a fin de cubrir una necesidad.

2.2.4.2 Por su tamaño

2.2.4.2.1 Por sus Recursos Financieros

Cuadro No. 1

Clasificación de Empresas según Activos Financieros

INSTITUCIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
FUSADES	Hasta \$22, 857.14	Hasta \$85, 714.28	Hasta \$228,571.42	De \$228,571.43 en adelante
AMPES	Hasta \$2,857.14	Hasta \$22, 857.14	Hasta \$85, 714.29	De \$85, 714.30 en adelante
SISTEMA FINANCIERO	Hasta \$29,714.29	Hasta \$114,285.71	Hasta \$400,000.00	De \$400,000.01 en adelante

2.2.4.2.2 Por sus Recursos Humanos

Cuadro No. 2

Clasificación de Empresas según Recursos Humanos

INSTITUCION	MICRO	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE
FUSADES	De 1 a 10	De 11 a 19	De 20 a 99	De 100 en adelante
AMPES	De 1 a 5	De 6 a 20	De 21 a 50	De 51 en adelante
MYPE	De 1 a 9	De 9 a 20	De 21 a 99	No la considera

2.2.4.2.3 Por sus Volúmenes de Venta

Cuadro No. 3

Clasificación de Empresas según Volúmenes de Venta

INSTITUCION	MICRO	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE
BMI	Hasta \$68,571.43	Hasta \$685,714.29	Hasta \$4,571,428.57	De \$4,571,428.58 en adelante
Ministerio de Hacienda	Hasta \$114,285.71	No la considera	Hasta \$1,142,857.14	De \$1,142,857.15 en adelante

2.2.4.3 Por su Forma de Constitución

2.2.4.3.1 Públicas

Su capital depende del aporte del Estado para operación y funcionamiento, satisfaciendo necesidades de carácter social.

2.2.4.3.2 Privadas

Su capital está conformado por inversionistas particulares o privado y su finalidad es el lucramiento propio.

2.2.4.3.3 Mixtas

Su capital es una mezcla de aporte del estado con participación del sector privado para su funcionamiento.

2.2.4.4 Por su Criterio Jurídico

Este criterio clasifica a la empresa según las leyes en donde esta ópera, sean estas mercantiles o comerciales que regulen el marco de las actividades que esta desempeña así como la clasificación vista de acuerdo al conjunto de leyes de una región.

2.2.4.5 Por su criterio de Duración

Este criterio presenta a la empresa de carácter permanente, pues la supervivencia de está determinada por las condiciones del mercado y las decisiones de la propietaria de la empresa para hacer frente a dichas condiciones estableciendo medidas de subsistencias indefinidas para operar permanentemente en el mercado en el que esta se desarrolle.

2.2.5 La Empresa Pisos Buruca

La Empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel, que actualmente se ubica como una microempresa dedicada a la comercialización de productos cerámicos, pisos y azulejos, cielos falsos etc. La cual cuenta con una deficiencia en la organización de sus áreas funcionales y operativas que impiden que las actividades se desarrollen ordenadamente y lleven un control adecuado. Lo cual genera una incertidumbre en el mercado en el que se desenvuelve la empresa al no contar con herramientas claras y útiles para afrontar la introducción al mercado.

Además a pesar de incorporarse recientemente al mercado y de contar solamente con 8 trabajadores ha logrado introducirse muy rápido en el mercado de pisos cerámicos, ventanas, puertas y closets de la ciudad de San Miguel. Su principal objetivo es el crecimiento y ampliación de operaciones, ofreciendo a sus clientes precios más competitivos, así como también el mejoramiento de sus instalaciones.

La empresa también enfrenta ciertas dificultades que si no se solventan en el mediano plazo podrían obstaculizar los planes a futuros que se requieran para cumplir con sus objetivos propuestos. Pisos Buruca no lleva un proceso administrativo marcado de sus actividades empresariales, la organización sus procesos productivos y la distribución de los mismos no le permitan minimizar costos y ofrecer aun mas precios más competitivos en el mercado de materiales decorativos.

La empresa no posee un control administrativo lógico y adecuado que le permita mejorar los procesos llevados internamente, ya que de esta manera, los demás elementos podrían potenciarse y lograr el aumento de las ventas principalmente. En cuanto los aspectos legales y normativos de la ley salvadoreña, la empresa está legalizada y obligada a llevar contabilidad formal, puesto que está registrada como propiedad a nombre de una persona natural.

Dada la situación actual de la empresa, se requiere diseñar un plan de negocios que ofrezca los elementos necesarios, así como los lineamientos a seguir para el mejoramiento de los procesos internos en cada área de la misma y la comercialización de los productos que la empresa ofrece a fin de obtener los beneficios requeridos a corto y largo plazo.

2.2.6 El Plan de Negocios

Para esto nos enmarcamos en las bases teóricas donde se encuentra la situación problemática de la investigación, es decir la herramienta necesaria para echar andar la investigación: El Plan de Negocios. Para comenzar según los autores y pensadores de la corriente administrativa moderna nos dice que el Plan de Negocio es una herramienta que ayuda echar andar una idea de negocio en su parte más sencilla. Según los pensadores de Harvard Business “plan de negocios es una actividad intensamente enfocada que requiere un pensamiento honesto sobre su concepto del negocio, la oportunidad del negocio, el panorama competitivo, las claves para el éxito y las personas que estarán involucradas.”¹⁰ Otra perspectiva de la concepción del plan de negocio la brinda el autor Díaz de Santos¹¹ “El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen con detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos con que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo establezca los beneficios que permitirán controlar dicho logro.

Todos los autores coinciden que el plan de negocio es una herramienta útil para crear, modificar y echar andar una idea de negocio que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de los objetivos y metas puede ser esta la solución a los problemas de estancamiento interno y mejorar los lineamientos con los que se establecieron los objetivos y metas con que se creó el negocio.

¹⁰ Crear un Plan de Negocios, Harvard Business Impact Media Comercial 2009

¹¹ De Díaz, Santos, El Plan de Negocios, Editorial Díaz de Santos 2000

La teoría básica de los planes de negocio parte del hecho que las personas “emprendedoras” lleven a plasmar en un documento las ideas o proyectos para echar a andar un negocio o en si hacer una factibilidad de cómo se está realizando el proyecto o medir el rendimiento del negocio y si este está funcionando para ello podemos definir en base a las teorías de referencia que el Plan de Negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial.

Con él se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera Se deben plantear las premisas fundamentales para la realización del plan y de manera futurista (¿existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones. El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Cada negocio necesita de un plan, un plan de negocios es una alternativa para enfrentar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro, para ello se necesita definir un mercado objetivo, evaluar el riesgo y las recompensas de este e identificar a los competidores de la industria.

El plan de negocios es una herramienta que ayuda a la persona emprendedora a plantear la ruta correcta de lo que se quiere realizar en un periodo de tiempo determinado. Además el plan de negocios es una actividad que requiere de un pensamiento amplio y claro sobre un concepto de negocio, las oportunidades y amenazas, el panorama competitivo etc. Lo cual lleva al emprendedor a plasmar por escrito las bases de sus objetivos de manera formal, lógica y estructurada.

El plan de negocios en su manera más esencial se puede definir como un documento de planeación con los elementos al alcance de las empresas y abrir las puertas a nuevas fuentes de financiamiento e inversión, mejorando la capacidad de todas sus áreas fundamentales.

Se puede definir de manera amplia y general de la siguiente forma:

- Conjunto de pasos para el establecimiento y ejecución de una idea.
- Serie de lineamientos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Documento organizado con la información necesaria para la toma de decisiones.
- Sistema de planeación para alcanzar objetivos determinados.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para alcanzar eficientemente las metas con los recursos disponibles

2.2.7 Importancia del Plan de Negocios

Según los modelos teóricos el plan de negocio es importante por razones fundamentales donde los autores tienen un punto en común: el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones. Según Mogens Thomsen¹² en su libro Plan de Negocio Dinámico nos dice que la importancia del Plan de Negocio radica en tres puntos fundamentales: Ayudar a la construcción de los objetivos, Concentración de Información de la Empresa en un solo documento y la toma de decisiones. Félix Velasco¹³ en su libro aprender a elaborar un plan de negocios va más allá de la parte de los objetivos en sí y menciona la importancia de las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos y en el proceso medir la calidad del negocio, es decir los resultados esperados.

Así mismo los factores o variables involucradas en el proceso de concepción del plan deben tener datos específicos a fin de tener una perspectiva general y amplia del panorama del negocio. La importancia del plan de negocios para ayudar a la empresa a la orientación de un rumbo adecuado radica en la idea del propietario de llevarla a cabo para que se quiera lograr, como se quiere lograr, cuando y donde, y con que se quiere hacer.

¹² Thomsen, Mogens, Plan de Negocios Dinámico, Thomsen Editorial

¹³ Velasco, Félix, Aprender a Elaborar un Plan de Negocios, Editorial Paidós 2007

Estas preguntas dan la perspectiva de orientación para tomar la decisión de implementar un plan de negocios que mejore la calidad del mismo. Cada negocio ya sea que se trate de una empresa nueva, expansión o incluso un proyecto dentro de la misma empresa se necesita de un plan de negocios para navegar exitosamente a través de su entorno competitivo propio y particular. De esta manera las variables involucradas en el estudio del plan brindaran un mejor panorama de las situaciones actuales y futuras que puedan desarrollarse, sean estas de manera interna o de forma externa con factores que la empresa no pueda controlar.

2.2.8 Beneficios del Plan de Negocios

2.2.8.1 Obtención de Financiamiento

La mayoría de planes de negocios se realizan con el fin de obtener algún tipo de financiamiento. En el caso de nuevas ideas de negocios, los bancos, los inversores de capital de riesgo y otros proveedores de capital ponen gran énfasis en el plan de negocios, debido a que esto es muchas veces lo único en lo que pueden basar sus decisiones. Generalmente, el plan de negocios se centrará en las perspectivas de crecimiento del mercado y en las fuentes de ventaja competitiva sostenible para el negocio. El énfasis estará más bien puesto en las consideraciones estratégicas y tácticas, así como también en las proyecciones financieras, más que en el detalle operativo.

2.2.8.2 Gestión operativa y presupuesto

El plan de negocios puede también aportar la base para la creación de procesos comerciales, descripción de puestos de trabajo, y presupuestos operativos. Puede ofrecer también la base para el análisis y monitoreo del rendimiento. En ésta instancia, el plan de negocios dirá poco sobre las consideraciones estratégicas y tácticas. Más bien se centrará en los detalles técnicos, la descripción de los procesos y las especificaciones del producto.

2.2.8.3 Otros usos

El proceso de su preparación puede ser utilizado como un mecanismo mediante el cual se reconcilian visiones conflictivas y se construye el consenso, como así también un mecanismo para la comunicación de la visión, la misión y los objetivos de las grandes empresas. Según el uso del plan de negocios podemos destacar los principales beneficios que este aporta al emprendedor o a la empresa que lo aplique.

- Es una carta de presentación ante posibles inversionistas o financiamiento, minimizando la incertidumbre en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información valiosa que garantice una toma de decisiones ágil y fundamentada con datos reales.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica el proyecto.
- Ayuda a establecer una visión de futura en cuanto a la toma de decisiones.

2.2.9 Características de un Plan de Negocio

- Claro: sin ambigüedades, entendible (que cualquier otra persona lo pueda comprender), y que este no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.
- Preciso: que contenga información necesaria y concisa, sin más datos que los realmente indispensables para el proyecto.

- Informativo: con los datos necesarios, que permitan a los lectores tener una imagen definida del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
- Permite medir la factibilidad de éste expresado en términos cuantificables y cualificables. Además de Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

La propuesta del diseño del plan de negocios en la empresa Pisos Buruca, conlleva analizar cada una de las áreas funcionales y operativas de la misma, para proponer de manera estructurada, sistemática y organizada el ordenamiento de los procesos que coadyuve a lograr las metas y objetivos que la empresa se ha propuesto en el periodo de tiempo determinado.

2.2.10 Desarrollo del Plan De Negocios

La estructura de desarrollo del plan de negocios según la literatura existen varios puntos de abordaje por ejemplo en el libro “Como crear un plan de negocios” la estructura básica de realizarlo se reduce a los siguientes puntos: Descripción del negocio, Análisis del entorno del negocio, Antecedentes del sector, Análisis competitivo, Análisis del mercado, Plan de marketing, Plan de operaciones, Perfil de equipo de gestión y Plan financiero. De acuerdo con Rafael Alcaraz Rodríguez¹⁴ los puntos más importantes que debe considerarse en el plan de negocios: Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa). El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad). Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y o prestación de servicios). La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.

¹⁴ Alcaraz Rodríguez, Rafael., El Emprendedor de Éxito, Editorial Mac Graw Hill Interamericana 2004

El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto. Las finanzas del proyecto. El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto. Estos autores coinciden en la estructura del plan por lo que la teoría puede adoptarse para tratar el problema de investigación ya que se debe realizar un diagnóstico organizacional que se estableció como parte de los objetivos, para obtener un panorama de los elementos con los que cuenta la empresa que ambos autores lo señalan como la descripción del negocio. Además el estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias de los consumidores potenciales a fin de mejorar la comercialización de los productos a través del planteamiento de las estrategias que surgen una vez analizados el negocio.

El plan de negocio sirve para mejorar la funcionalidad del negocio a partir de sus áreas principales, es decir sugiere un mejor control de los recursos, asignación de objetivos y metas que permiten interactuar con la misión y la visión establecida para el rumbo del negocio. Además el plan de negocio sirve para la atracción de inversionistas que deseen invertir o financiar las actividades del negocio a fin de volverlo rentable.

La variable de comercialización que es lo que se pretende mejorar a través del plan de negocios así como el ordenamiento y funcionamiento de las áreas básicas de la empresa tiene su modelo teórico en el Plan de Marketing en la PYME¹⁵ que nos ayuda a entender los elementos que componen esta variable para formar una base teórica que sustente la investigación. Sin embargo hablar de comercialización según los autores es hablar del consumidor, los medios de distribución las estrategias de llevar el productos, características del producto, publicidad etc. a fin de que todos estos elementos estén interrelacionados entre si y proporcionen una mejora en la comercialización de los productos que la empresa ofrece.

¹⁵ Sainz de Vicuña, José María, Plan de Marketing en la PYME ESIC Editorial 2010 pág. 210

La teoría de comercialización ofrece un sin número de herramienta que ayudan a mejorar esta área dentro de las cuales podemos mencionar, el desarrollo de nuevos productos, el uso de las tecnologías, los procesos productivos accesibles, enfoques y segmentación de mercado, alianzas estratégicas etc.

La comercialización en su versión más básica establece llevar el producto al cliente de la manera más eficaz, ágil y segura a fin de garantizar la satisfacción del cliente a través de los productos y servicios que identifiquen los gustos y necesidades del consumidor. Las posturas de los modelos teóricos que se apegan a la investigación según la literatura consultada y en relación a los objetivos planteados nos llevan a tomar como modelo la estructura del plan de negocio como una herramienta practica para mejorar el rumbo del negocio a partir de la idea del proyecto, es decir a donde se quiere llegar con los objetivos y metas propuestos.

El desarrollo de una estrategia de mercado¹⁶ y el mejoramiento del Mix de comercialización suele dividirse en 5 aspectos generales:

2.2.10.1 Análisis del consumidor

Una vez que el mercado de operación se haya identificado, analizamos los consumidores finales del producto o servicio. Recolección precisa de datos y una segmentación del consumidor permiten mejor entender las necesidades, gustos y comportamiento del consumidor. Luego analizamos los datos a fin de desarrollar una campaña de mercadotecnia para atinar el mercado meta y proyectar mejor la demanda a corto y largo plazo.

¹⁶ /www.globalbusinessunion.com/spanish/market-strategies.php[en línea consultado abril 2015]

2.2.10.2 Desarrollo del producto

Con rápidos avances en materiales y tecnologías, el ciclo de vida del producto se acorta cada vez más. Para quedarse entre los mejores del mercado, una empresa necesita constantemente mejorar productos existentes y desarrollar otros nuevos. Para la pequeña empresa, puede ser sumamente difícil invertir en Investigación y Desarrollo.

2.2.10.3 Fijación de precios.

Este factor es uno de los elementos de la mezcla de marketing y muchas veces se interpreta como indicador de la calidad. Basando la decisión de fijación de precios en puntos de referencia de la industria y expectativas de ingresos, la empresa puede determinar la estrategia de fijación de precio adecuada para atraer clientes y a la vez maximizar el margen sobre ventas.

2.2.10.4 Ventas y Distribución

El producto no es suficiente si no hay cómo llegar al consumidor. El desarrollo de una extensa red de representantes, agentes, distribuidores, mayoristas y menores puede ser un desafío, sobre todo para microempresas y pymes en fase inicial. Las empresas deben buscar y crear una red de distribución eficiente y gestionar los canales de distribución a fin de aumentar su participación en el mercado y mejorar la calidad del servicio.

De acuerdo a todos los autores consultados la base en común es la misma para llevar a cabo la elaboración del plan desde la etapa del diagnóstico del negocio donde se aborda la parte interna que conforma el negocio y la parte externa que rodea al mismo, así como aquellos factores que pueden influir en el directa o indirectamente, luego el

establecimiento de la misión, visión y objetivos que pretenden lograrse a partir del diagnóstico que ayude a mejorar la situación del negocio, evaluar las áreas funcionales del negocio (Administración, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y Finanzas) para establecer las estrategias en cada área que permitan mejorar las funciones y actividades propias de cada una. Y la viabilidad técnica y financiera de la implementación del plan para tener una visión de la inversión a realizarse y de cuan factible es invertir en una propuesta de diseño de un plan de negocio.

Todo esto se realiza en función de la actividad del negocio y de la estructura, es decir del tamaño del negocio que puede ser aplicable sin incurrir en exageraciones a la hora de llevar a cabo el proyecto del plan de negocios.

El plan de negocios describe la visión y los objetivos del negocio así como también las estrategias o las tácticas que se utilizan para alcanzar dichos objetivos y metas planteadas. El plan de negocio podrá ser utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión de los recursos.

No existen dos empresas idénticas, ni dos planes de negocios nunca son exactamente iguales, pero los buenos planes de negocios poseen temas en común. Ellos cuentan con una historia y explican como el negocio lograra sus objetivos de forma coherente, como identificara el mercado sus perspectivas de crecimiento, los clientes potenciales y reales, así como los competidores de la industria. Deberá basarse en un conjunto de estimaciones a las que el negocio este adaptado.

Así mismo deberán identificarse los riesgos que enfrenta la empresa, los inconvenientes a los que esta pudiera enfrentarse y las acciones que se tomaran a fin de minimizar los riesgos que se corran en la ejecución del proyecto. Además se deberá describir la experiencia y trayectoria del equipo de gestión. Por último se deberán identificar las fuentes de financiamiento que se busca obtener de los propietarios o inversionistas.

2.2.11 Etapas del Plan de Negocio

- Resumen Ejecutivo
- Descripción y/o Análisis de la empresa
- Análisis de la Competencia
- Análisis del Mercado
 - Investigación y Estudio de Mercados
- Plan de Marketing
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
- Análisis de Técnico
- Análisis de las Operaciones de la Empresa
 - Equipos y Maquinaria
 - Capacidad Instalada
 - Mano de Obra
 - Distribución de planta
 - Estrategias de Fabricación
- Análisis Administrativo
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Control
 - Análisis FODA
- Análisis Marginal
- Análisis Económico
- Análisis Financiero

2.2.11.1 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es la sección más importante del plan de negocios ya que esta puede ser la única que el lector decida leer; y como por lo general esta es la primera sección que se lee, ya que debe atraer a los lectores y entusiasmarlos con el potencial del negocio propuesto.

El resumen ejecutivo debe ser la sección más cuidadosamente escrita, puesto que es el concentrado de la información más sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

El resumen ejecutivo debe contener la siguiente información:

- Estado Actual de la empresa
- Toda la información clave del plan
- Los elementos principales sostenibles que darán éxito al plan
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del negocio.

2.2.11.2 Descripción y/o Análisis de la Empresa

2.2.11.2.1 Clasificación de la Empresa

Detalla y expresa la categoría en la que se encuentra la empresa según al rubro al que pertenece de acuerdo al volumen de operaciones realizadas, niveles de ingresos, número de empleados, origen de capital, etc. según sea el caso.

2.2.11.2.2 Ubicación

Región geográfica en la que se encuentra delimitada la empresa para su operación y funcionamiento, estableciendo regiones y parámetros con los que se brindan los bienes o se prestan los servicios.

2.2.11.2.3 Actividad Económica de la Empresa

Representa la actividad principal que desarrolla la empresa, es decir su giro al que se dedica. Así como también las actividades secundarias o terciarias que esta pueda tener según su estructura.

2.2.11.2.4 Número de Empleados

Recurso Humano con el que cuenta la empresa para su operatividad en todas las áreas que la conforman.

2.2.11.2.5 Activos de la Empresa

Recursos Materiales, Muebles e Inmuebles, Financieros y Económicos con los que la empresa opera en el medio para dedicarse a la fabricación, comercialización de productos y a la prestación servicios.

2.2.11.3 Análisis de la Competencia

Evaluación de los aspectos más importantes del mercado en el que opera la empresa así como la competencia del sector y sus características o ventajas competitivas que inciden en la empresa.

2.2.11.3.1 Tamaño del Mercado

Número de empresas dedicadas a la misma actividad económica que constituyen la competencia más cercana y el mercado en el que se desempeña la empresa.

2.2.11.3.2 Fuerzas Competitivas

Indica las características principales de la competencia en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de acuerdo a sus productos y servicios en el mercado y los clientes.

2.2.11.3.3 Estructura de la Industria

Orden de competencia en el que está estructurado el mercado según la actividad económica a la que pertenecen. Así como los aspectos fundamentales de la participación de la competencia en el mercado estableciendo parámetros que ayuden a medir este grado de participación y su impacto en el medio.

2.2.11.4 Análisis del Mercado

Proyecta la gestión para un período próximo que puede ser anual, semestral, trimestral, bimestral o mensual. Es la propuesta de la organización para colocar la producción en el mercado. La investigación de mercados y los planteamientos estratégicos suministran los insumos de esta propuesta, y el plan se desarrolla en tres etapas fundamentales:

- Análisis de la situación.
- El establecimiento de objetivos.
- La formulación de estrategias.

El análisis del mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas.

2.2.11.4.1 Investigación y Estudio de Mercados

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades. Además para vigilar el comportamiento del mercado; y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso. La investigación de mercado constituye uno de los elementos a incluir en el plan de negocios, que proporciona de manera objetiva información confiable obtenida del mismo del mercado y los clientes potenciales y reales del negocio.

La investigación de mercados puede utilizarse para evaluar las opciones de productos, promociones, distribución o fijación de precios. Además, se emplea para encontrar y evaluar nuevas oportunidades de mercado.

2.2.11.4.2 Proceso de Investigación

2.2.11.4.2.1 Identificación del Problema o Reconocimiento de una Oportunidad.

El proceso de investigación inicia reconociendo algún problema u oportunidad de mercadotecnia. Una vez que se advierte un problema o una oportunidad, el investigador de mercados entra en acción. Sin duda, ninguna área de la investigación de mercados requiere más percepción y creatividad que la definición de sus problemas. Este es el primer paso para llegar a una solución, también constituye la parte fundamental del proceso de investigación de mercados. En realidad, al definir bien el problema de la investigación se gana la mitad de la batalla de la investigación.

2.2.11.4.2.2 Diseño de la Investigación.

Es el plan para responder los objetivos o hipótesis de la investigación. En esencia, el investigador desarrolla cierta estructura de campo para responder a una oportunidad o problema específico de investigación.

No existe un diseño único o mejor para la investigación. En vez de ello, el investigador afronta diversas opciones, cada una con ciertas ventajas y desventajas; en resumen, debe intentar proporcionar a la gerencia la mejor información posible, sujetándose a las restricciones con que debe operar.

2.2.11.4.2.3 Selección del Método de Investigación a Desarrollar.

Este paso consiste en seleccionar el método para la obtención de datos. Hay tres métodos básicos de investigación: encuestas, entrevistas y la observación.

2.2.11.4.2.4 Diseño del Método de Muestreo.

Es necesario responder a varias preguntas antes de elegir un plan de muestreo. Primero, se tiene que definir la población o universo de interés, pues de este grupo se tomará la muestra.

Debe incluir todas las personas cuyos opiniones, comportamientos, preferencias, actitudes, etc., proporcionan información para resolver el problema que se investiga. Tras definir la población, la siguiente pregunta es si se debe emplear el muestreo probabilístico o no probabilístico.

2.2.11.4.2.5 Recopilación de Datos.

La empresa debe elegir quién recopilará los datos, si el investigador interno o una empresa de consultoría empresarial o de servicio de campo. Para brindar un mejor control de la recopilación y almacenamiento de los datos para posteriormente brindar un análisis a partir de los datos obtenidos garantizando su fiabilidad.

2.2.11.4.2.6 Análisis de Datos.

El objetivo del análisis es interpretar y sacar conclusiones de la masa de datos obtenida. El investigador de mercados aplica técnicas que van desde el análisis simple de frecuencia hasta técnicas variadas de tipo complejo.

2.2.11.4.2.7 Preparación y Documentación del Reporte Escrito.

Una vez terminado el análisis de los datos, el investigador prepara el informe y comunica las conclusiones y recomendaciones a la empresa. Normalmente el investigador, prepara reportes orales y escritos del proyecto, teniendo en cuenta quién los va a leer o escuchar cuando los prepara y presenta. Estos aspectos deben incluir de manera contundente las conclusiones del análisis a partir de los elementos de estudio a fin de proporcionar información relevante y necesaria para el negocio y tomar como base los parámetros de estudio para realizar las proposiciones de mejoramiento al área que se desee aplicar.

2.2.11.5 Plan de Marketing

2.2.11.5.1 Investigación de Mercado en el Plan de Negocios

En este apartado se considerará la información existente de acuerdo al mercado y la obtenida por la empresa en el desarrollo de las operaciones de la misma. La investigación expresará de manera clara y oportuna quiénes son sus clientes y las características que poseen, en que segmento del mercado se encuentran; el precio que los clientes sugieren o estarían dispuestos a pagar por el producto y/o servicio; si los productos que se ofrecen son agradables; y quiénes son sus principales competidores, así como donde están ubicados.

2.2.11.5.2 Objetivos y Metas de la Investigación de Mercados

Son los objetivos y metas trazados por la empresa de lo que quiere lograrse a partir de la investigación de mercados durante un periodo de tiempo determinado, definiendo los objetivos generales tanto como los específicos.

2.2.11.5.3 El Mercado

Expresa el conjunto de consumidores potenciales y reales que conforman el universo de los productos y/o servicios que se demandan a partir de las actividades que desarrolla la empresa.

2.2.11.5.4 Demanda Potencial

Se analizara el consumo de los productos de uso decorativo para la construcción, estableciendo parámetros en base al consumo actual y la demanda de los productos y servicios de la empresa Pisos Buruca, esto a través de proyecciones de demanda. A partir de los datos obtenidos y procesados en la investigación de mercados, se planteará un estudio de mercados, el cual establezca un plan de acción para esta área de la empresa y deberá contener los siguientes elementos:

2.2.11.5.4.1 Definición de los Productos Ofrecidos

Descripción de los productos ofrecidos a los consumidores, tomando como base o punto de partida los gustos y preferencias del consumidor.

2.2.11.5.4.2 Marcas

Distintivo que define los productos y el reconocimiento de la empresa a través de ella.

2.2.11.5.4.3 Distribución o Puntos de Ventas

Identificación de los canales de distribución más oportunos que lleven los productos desde su punto de fabricación hasta el consumidor final de la manera más eficiente posible y menos costosa para el productor, distribuidor y consumidor final.

2.2.11.5.4.4 Precio de los Productos

Valor monetario que expresa de manera cuantificada el valor de un bien o servicio, en este caso fijado a partir del productor o distribuidor a fin de que el comprador pueda adquirirlo. Debe evaluarse el precio más adecuado para cada producto a partir de los métodos de fijación de precio que el productor asigne. Esto dependerá en gran medida de la mezcla de mercadotecnia entre el producto, plaza y promoción.

2.2.11.5.4.5 Promoción

Es el contacto de acercamiento con el cliente, a través de actividades que permitan que el consumidor identifique el producto o los servicios de la empresa en el mercado. Además de llevar al consumidor el producto a través de los medios necesarios para su divulgación en los medios que la empresa tenga a su disposición.

2.2.11.5.4.6 Publicidad

Se define como la actividad implementada para hacer llegar un mensaje al mercado destino o meta, y crear un impacto directo en el cliente para que este adquiera el producto e incremente los ingresos por ventas del oferente, se realiza presentando o haciendo llamativo el producto a través de medios de comunicación tales como: Medios Tecnológicos, Escritos, Radiales, Volantes etc.

2.2.11.6 Análisis Técnico

La razón de este análisis es determinar la posibilidad de diseñar, elaborar y vender los productos con la calidad necesaria, la cantidad requerida, las especificaciones adecuadas y los costos mínimos de fabricación para lograr una comercialización articulada entre la gama de productos que ofrece la empresa a partir del área de producción. Para ello es necesario identificar las tecnologías, maquinarias, equipos, operaciones, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etc.

Este análisis está relacionado con el análisis de mercado, pues la producción es una respuesta a las necesidades suscitadas de la investigación de mercados. Además se deben analizar todos los aspectos que se relacionan con la elaboración del producto o con la prestación del servicio. En este análisis deben especificarse los siguientes aspectos:

2.2.11.6.1 Especificaciones del Producto

Las características técnicas y especificaciones de forma, tamaño, calidad etc. Y de cualquier otro elemento que aporte una mejor especificación del producto. Además busca que los productos terminados tengan una relación lógica y detallada de su estructura, así como las características necesarias para llamar la atención de los consumidores y diferenciación de la competencia.

2.2.11.6.2 Materias Primas Básicas.

Los elementos o insumos necesarios para llevar a cabo la transformación de los elementos que intervienen en el proceso de producción en un producto terminado. Así como los elementos técnicos que intervienen en el proceso de distribución y comercialización de los productos. Además la identificación de materias primas que permitan el mejoramiento de aspectos de calidad y diseño de los productos.

2.2.11.6.3 Procesos de Producción

Independientemente si se va a producir o comprar, es necesario conocer los procesos de producción y/o servicios utilizados por la empresa. El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se juntan la maquinaria, materias primas y recurso humano para realizar dicho proceso. Debe plasmarse de forma clara y determinar el uso eficiente tanto de las actividades por realizar como de los recursos a utilizar en un flujo de proceso preciso que plasme cada una de las actividades a realizar.

2.2.11.6.4 Condiciones de Operación

Las características bajo las que se opera en la elaboración del o los productos de la empresa, así como también los elementos necesarios que intervienen en el proceso de elaboración, haciendo énfasis en las condiciones básicas en que se desarrolla dicho proceso.

2.2.11.6.5 Desperdicios

Las políticas de utilización o reutilización de los desperdicios en el proceso de producción así como las estrategias que formen parte de minimización de materiales y especificaciones, requerimientos y complementos de estos utilizados por la mano de obra requerida para la elaboración de los productos.

2.2.11.6.6 Condiciones de Calidad.

La calidad es el proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones necesarias en cuanto a diseño. Las relaciones de calidad de los productos con las especificaciones de este se basan en las características que buscan los consumidores. Esto conlleva una ventaja competitiva para la empresa, ya que permite ajustar los procesos, productos o servicios a las necesidades de sus clientes ahorrar trabajo y buscar una mayor productividad.

2.2.11.6.7 Políticas de Mantenimiento y Control de Inventario

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran disponibles en la empresa, ya sea está traducida en materia prima o en productos terminados. El objetivo de las políticas y mantenimiento de inventario es mantener una cantidad óptima de productos o materiales para que exista una disponibilidad en cualquier momento y no interrumpir el proceso productivo.

2.2.11.7 Análisis de las Operaciones de la Empresa

En este apartado deben identificarse todo el equipo con el que opera la empresa para la elaboración de productos y servicios, instalaciones, personal, recursos necesarios para la fabricación etc. Es decir todos los elementos en los que se define la producción de la empresa, así como su elemento humano y estratégicos que formen parte de las operaciones que realice la empresa para elaborar sus productos.

2.2.11.7.1 Equipos y Maquinaria

Es importante determinar el equipo y la maquinaria necesaria para comercializar, elaborar los productos y/o prestar el servicio. Asegurando que se usaran en un nivel apropiado y tomar en cuenta las condiciones de uso que deben considerarse para la producción o comercialización.

El proceso productivo permite determinar todas las actividades a realizar así como el equipo herramientas e instalaciones para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios. Para esto se requiere descomponer las actividades que se realizan para la elaboración de los productos, el equipo utilizado y necesario, la materia prima requerida y el espacio para el proceso.

2.2.11.7.2 Capacidad Instalada

Esta se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar realizar una empresa con base a los recursos con los que se cuenta, refiriéndose principalmente a la maquinaria, herramientas e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar los tiempos de respuestas al mercado, obteniendo posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo. La capacidad instalada debe estar acorde con la demanda del mercado y en relación directa con los insumos con los que cuenta la empresa donde se determinan dos factores importantes la capacidad potencial y el nivel de producción adecuado o requerido para la empresa.

2.2.11.7.3 Mano de Obra

Este aspecto se refiere a al recurso humano necesario para llevar a cabo las operaciones productivas de la empresa o la prestación de servicios, planear la mano de obra para la producción de la empresa significa definir y delimitar características que el recurso debe poseer para desempeñar su trabajo.

2.2.11.7.4 Distribución de planta

La distribución en planta es la forma que se dispondrán toda la maquinaria, herramientas y flujos de producción lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente. El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen las personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado.

Para llevar a cabo un diseño de distribución en planta es necesario tomar en cuenta el flujo de procesos, pues a través de este será posible detectar el orden de las actividades y evaluar la secuencia optima del equipo más apropiado para las herramientas. Otro de los elementos importantes a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación, pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra puede ocasionarse pérdidas de productividad.

Por otro lado si las operaciones están muy cercanas pueden ocasionarse problemas con el flujo de materias primas. En este sentido es necesario conocer las dimensiones y el número de personas que estarán realizando las actividades de producción.

2.2.11.7.5 Estrategias de Fabricación

Las estrategias necesarias para fabricación, comercialización o prestación del servicio para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área. Logrando así una eficiencia de los procesos y la integración de los recursos para llevar a cabo el producto final.

2.2.11.8 Análisis Administrativo

Este análisis permite estudiar el entorno estratégico de cómo la empresa desarrolla los procesos administrativos de forma interna para coordinar las áreas principales de la empresa de forma interrelacionadas dentro de la cuales se identificara cada etapa de dicho proceso.

2.2.11.8.1 Planeación

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo por la cual el administrador o propietario del negocio define la ruta a seguir para el cumplimiento y logro de objetivos y metas, definiendo cual es la mejor ruta a seguir para conseguir dichos objetivos. La planeación es la etapa en la que deben tomarse en cuenta todos los factores que intervienen dentro de la empresa para generar una ruta estratégica que pueda lograrse en un periodo determinado.

La planeación se define como “El diseño de un futuro deseado, así como las especificaciones de las formas más efectivas por medio de las cuales este futuro puede ser alcanzado. La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en estas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad”.¹⁷

También podemos definir la planeación como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. La etapa de planeación es de suma importancia para el adecuado funcionamiento de cualquier negocio, empresa o grupo, ya que a través de esta se prevén los cambios inesperados y contingenciales que puede surgir a futuro para establecer medidas oportunas y necesarias para afrontar dichos cambios.

2.2.11.8.1.1 Etapas de la Planeación

2.2.11.8.1.1.1 Misión y Visión

Son los propósitos o fines fundamentales, directrices, guías etc. que determinan la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier entidad. Estos elementos se definen en la misión y visión de la empresa.

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, el propósito o el porqué de su existencia es la que le da sentido a las actividades que la empresa o negocio desarrolla por lo que está debe contestar las preguntas más importantes para que la misión este bien planteada.

¹⁷ Mercado Ramírez, Ernesto, Calidad Integral Empresarial e Institucional, Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, Mexico DF 1997, Página 65

- ¿Qué? Que se define como la necesidad que satisface o problema que resuelve.
- ¿Quién o Quienes? Son los clientes o consumidores a quienes pretende llevar el bien o servicio.
- ¿Cómo? La forma en la que será satisfecha la necesidad que demandan los consumidores.

La visión engloba como quiere visualizarse la empresa en un periodo de largo o mediano plazo a partir con lo que se cuenta para ello el administrador o propietario debe analizar los posibles cambios y crecimiento para lograr los objetivos establecidos.

2.2.11.8.1.1.2 Objetivos

Son las guías o fines que indican el resultado propuesto en un tiempo determinado a partir de los recursos para lograr dichos fines. Dirigiendo los esfuerzos necesarios para obtener resultados medibles y cualificables como base para el crecimiento de la empresa o del negocio.

2.2.11.8.1.1.3 Metas

Se definen como los fines más específicos que componen el objetivo primordial de la empresa detallada a partir de hechos medibles o cuantificables.

2.2.11.8.1.1.4 Políticas

Son las guías para orientar las acciones, criterios y lineamientos para la toma de decisiones, sobre aquellos hechos y problemas que se suscitan con frecuencia dentro de la organización y requieren atención firme por parte del administrador.

2.2.11.8.1.1.5 Reglas

Son normas precisas que regulan una actividad o situaciones frecuentes bajo un marco obligatoria en el cual están regulados los parámetros que deben cumplirse dentro de dicho marco.

2.2.11.8.1.1.6 Estrategias

Son medidas o cursos de acción alternativa o general, que muestran la dirección y aplicación de los recursos, medios y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más favorables.

2.2.11.8.1.1.7 Programas

Son esquemas o acciones en donde se establecen, la secuencia de las actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su ejecución.

2.2.11.8.1.1.8 Presupuestos

Es el plan de todas o algunas de las fases de actividades de la empresa expresado en términos monetarios y cuantificables, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

2.2.11.8.1.1.9 Procedimientos

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse sistemáticamente en la realización de las actividades establecidas. Para planear de forma eficaz es imprescindible valerse de técnicas y herramientas que permitan al administrador, optimizar y maximizar los recursos para lograr resultados satisfactorios.

La finalidad de las técnicas y herramientas de planeación es que el administrador las utilice de forma adecuada y tome las decisiones más oportunas de acuerdo a la situación específica del negocio o de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía de acuerdo a su aplicación y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

2.2.11.8.2 Organización

En su esencia básica podemos definir qué organización es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando y asignando funciones de responsabilidad. Así como la estructuración de las relaciones que deben existir entre dichas funciones, niveles y actividades dentro de un organismo social.

Algunas de las posturas básicas de la organización son:

“Es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma”¹⁸.

“Es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades”¹⁹.

La organización vista como un proceso, debe considerar ciertos factores tales como el hecho de analizar la estructura de la organización acorde a los objetivos y planes, porque son ellos los que conllevan a las actividades, además deben reflejar la autoridad y el ambiente de la organización. Esto implica conocer los métodos y directrices que la empresa emplea para fortalecer su estructura interna, buscando siempre la consecución de los objetivos propuestos por ella.

Dentro de la organización, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional, es necesario definir: procesos operativos (funciones)
- Descripción de puestos y manuales administrativos.
- Definición del “perfil” del puesto, en relación de lo que se requiere dentro de la organización.

¹⁸ Alcaraz Rodríguez, Rafael. El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios. 2ª Edición. Mc Graw Hill, México, 2004 Pág. 158.

¹⁹ Yopo, Boris, Organización Y Administración Universitaria, Buenos Aires Biblioteca Central 1970

2.2.11.8.3 Dirección

Se establecen las relaciones que se dan en el interior de la empresa, como la comunicación, motivación e incentivos para los empleados. Según los teóricos podemos definir la dirección como “Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”²⁰.

Todo este proceso, para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que se tomen medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros de la organización ejecuten las tareas asignadas.

2.2.11.8.4 Control

Es el estudio realizado a través de la supervisión de todos los procesos de la empresa; estándares de calidad, proyección de ventas y registro y análisis de la información financiera.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros, este progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo determinado. Esto implica establecer un buen plan, distribuir las actividades y componentes requeridos para ese plan y su ejecución asegurando de esta manera el éxito de la empresa.

²⁰ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Segunda Parte Limusa Noriega Editores, Mexico 2005, Página 305

“El control es un proceso que es utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de individuos de la organización, para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos de forma eficaz y eficiente, o incluso de superarlos.”²¹

Algunos elementos importantes del control que se deben destacar podemos mencionar la de mejorar los resultados con los planes establecidos en la etapa inicial, así mismo evaluar que dichos resultados sean comparables y medibles con los propuestos; para lograr establecer los parámetros necesarios a fin de detallar variaciones o comparaciones.

La medición de los resultados es una parte importante dentro de cualquier empresa, ya que le permite medir la operación de esta y de cómo los recursos internos están siendo utilizados para el beneficio propio. Además este elemento es importante para supervisar el trabajo del recurso humano, así como la de los productos para cumplir con los objetivos planteados en la planeación logrando de esta manera una mejor integración de recursos que leven a la empresa a la consecución de metas.

2.2.11.9 Análisis Interno

El objetivo principal del análisis, es definir las características necesarias para la empresa, su personal, estructuras y estilos de organización, métodos de dirección y los mecanismos de control, así como también las políticas de administración del personal y de la participación de la empresa en la gestión de los recursos y la consecución de los resultados.

²¹ Soldevila García, Pilar y Roca Batllori, Esther, La Contabilidad de Gestión en Organizaciones Sin Ánimos de Lucro, Closas-Orcoyen S.L., Madrid 2004

El análisis organizacional nos ayuda a evaluar la situación de una empresa o negocio en particular. Para este caso, se analizarán las condiciones estratégicas de la empresa comercial Pisos Buruca. Este análisis se realizara en base a las respuestas de cinco preguntas propuestas por Thompson en su libro Dirección y Administración Estratégica.

“Estrategia: se definen como las acciones combinadas que se han emprendido en una empresa y con las cuales se pretende lograr a través de los objetivos financieros y estratégicos, así como luchar por la misión y visión de la organización.”²²

Como punto de partida se analizará la estrategia utilizada por la empresa para lograr los objetivos propuestos y luchar por el fin para el cual fue creada, su misión y lo que se establece lograr a futuro en la visión de la empresa.

Este análisis conlleva revisar aquellos elementos o puntos fuertes que a la empresa le permiten formar su estrategia principal con la cual las acciones a desarrollar sean efectivos para ella, así como los puntos débiles que deben reforzarse para lograr la competitividad comercial. Así mismo se realizará el análisis externo para conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta; para ello se aplicará el Análisis FODA que permitirá obtener información de las condiciones internas y externas de la empresa. Además de ello, se estudiará la competitividad en costos que tiene la empresa Pisos Buruca en relación a su competencia más cercana, así como también la posición competitiva en la que se encuentra en el mercado que satisface y en último lugar, determinar cuáles son los principales problemas estratégicos a los que se enfrenta dicha empresa en estudio.

El estudio estratégico de la empresa conlleva también, el análisis del entorno industrial, comercial y competitivo en el que se desenvuelve, puesto que es necesario e importante conocer el panorama sobre la realidad del factor externo ya que permite establecer un análisis más en información que se logrará a través del enriquecimiento de la propuesta del plan de negocios y que proporcionará una nuevas alternativa estratégica para

²² Thompson, Arthur A.; Strickland, A J., Dirección y Administración Estratégica, Edición especial en español, Mc Graw Hill, Pág. 36.

el mejoramiento de la empresa. El análisis externo considera, evaluar y determinar las características del entorno que afectarán de manera directa e indirecta las oportunidades estratégicas de la empresa.

El desarrollo de la investigación se hará mediante la teoría planteada por los escritores del área en estudio quienes manejan una serie de pasos para el desarrollo del análisis, que puede ser aplicable a la investigación y consiste en una serie de siete preguntas propuestas por el autor Thompson y Strickland, en su libro Dirección y Administración Estratégica, en el cual se examinan las características económicas de la industria de los productos de uso decorativo en construcción y los factores que impulsan su cambio, las fuerzas competitivas de la industria y su importancia; las empresas que se encuentran en las posiciones más fuertes y más débiles, se estudiará además la competencia posible que hará movimientos competitivos y como afectan a la empresa.

Del entorno se analizará que factores claves determinaran el éxito o fracaso competitivo de la empresa, así como también si la industria es atractiva en cuanto a la posibilidad de tener una rentabilidad superior al promedio e identificar los aspectos externos que intervienen en la empresa así como las oportunidades que se presentan en el mercado y que la empresa pueda identificar para aprovechar y maximizar sus puntos fuertes a través de estas.

2.2.11.10 Análisis FODA

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una síntesis de la posición de una empresa o negocio, ya que hace un aporte para la generación de nuevas alternativas y acciones estratégicas que busca el mejoramiento y aprovechamiento de todos los recursos de la empresa que lo aplique. Le ofrece al empresario un esbozo de las principales cuestiones que afectan la industria y la empresa, e identifica la base de desarrollo de estratégicas.

El análisis FODA une la variedad de elementos y los fija con el objetivo de obtener una visión de la combinación de todos los elementos interno y externos de la empresa. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la empresa (interno), del análisis del entorno (externo). Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

Un análisis FODA utilizado por si solo es una herramienta en bruto y bastante subjetiva sino se emplea de manera adecuada. No obstante, esto es una ventaja ya que se puede realizar rápidamente. De cualquier manera, un análisis FODA debe ser corto y sencillo; se debe evitar la complejidad y el análisis excesivo. Esto implica una fácil comprensión y comunicación del análisis, que además debe ocupar un espacio importante. Por tanto se puede utilizar el análisis para realizar una rápida evaluación estratégica.

En el análisis de la matriz FODA está implícita el objetivo de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr a una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones.

- Construir sobre las fortalezas centrales de la empresa.
- Minimizar las debilidades y adoptar una estrategia que las contrarreste.
- Explotar y aprovechar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas
- Reducir la exposición a las amenazas.

2.2.11.10.1 Realización del análisis de la matriz FODA.

El proceso de creación de una matriz FODA es valioso ya que implica el debate entre los gerentes, propietarios o personas claves de la empresa. El análisis FODA une los resultados de la evaluación estratégica, en especial:

- El análisis de la empresa (elementos internos).
- El análisis del mercado (elementos internos y externos).

2.2.11.11 Análisis Financiero

El análisis financiero según los teóricos podemos definirlo como “El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propio al préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización.”²³

Existen muchos planteamientos posibles para el estudio de las herramientas y técnicas de un análisis financiero. Uno de estos es muy discutido y consiste en describir el análisis de estados financieros específicos, tales como los balances de situación financiera, sin hacer hincapié simultáneamente en los objetivos que se persiguen.

El proceso de análisis de los estados financieros puede detallarse de diversas formas, en relación dependiente con los objetivos y metas propuestos. Así, el análisis financiero se utiliza como herramienta de selección para elegir inversiones o candidatos hacia un determinado proyecto. Se puede utilizar como herramienta de previsión de situaciones y resultados financieros futuros. Además de utilizarse como proceso de diagnóstico en áreas con problemas de gestión, de producción, ventas etc. Puede servir también como herramienta en la evaluación de la gestión. Por encima de todo, el análisis financiero minimiza la dependencia de incertidumbres, conjeturas e intuiciones, de la misma forma que reduce las inevitables áreas de inseguridad que acompañan a todo proceso de toma de decisiones.

²³ Varela, Rodrigo, Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, 2ª Edición, Prentice Hall, Colombia, 2001, Pág. 200.

En síntesis, puede decirse que es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico. El análisis financiero no merma la necesidad de emplear la capacidad de discernimiento, sino que establece una base firme y sistemática para su ampliación racional. Podemos decir además que el plan financiero es una herramienta que le permite a emprendedores y empresarios tener una visión cuantificada de su idea de negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas.

2.2.11.11.1 Aplicación y Objetivo del Análisis de los Estados Financieros

El objetivo principal del plan financiero es buscar fuentes de financiamiento para la puesta en marcha del negocio como capital propio, inversionistas y préstamos a corto o largo plazo de entidades financieras.

El análisis de los estados financieros puede alcanzar o buscar muchos fines. Por ejemplo un analista de crédito desea determinar los flujos futuros de fondos y la situación financiera resultante, puede utilizarlo como medio para evaluar los riesgos inherentes a una concesión de crédito concreta.

Así los propietarios de valores analizan los estados financieros actuales para decidir si conservan, aumentan o venden su posición. Los anteriores son ejemplos de situaciones en las que personas ajenas a la empresa analistas externos tratan de llegar a conclusiones partiendo fundamentalmente de datos financieros publicados. Los analistas financieros internos, por su parte, utilizan una base de datos financieros aún más amplia y más detallada para evaluar con fines de gestión y control internos, la situación financiera y los resultados actuales de una empresa.

2.2.11.11.2 Importancia del Análisis Financiero

El análisis financiero es un componente imprescindible en la toma de decisiones financieras, tales como: préstamos, créditos e inversiones. Sin embargo, es importante destacar que su importancia en la decisión final puede representar variaciones significativas. En la decisión de préstamo, el prestamista contempla la empresa considerando sus recompensas, que toman la forma de pago de intereses y reembolso del principal.

Todos los rendimientos que el prestamista espera vienen directamente de la aplicación del análisis financiero de la empresa, dicho análisis de estados financieros es una parte importante y vital en el proceso de toma de decisiones. Es, de hecho, el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable del análisis.

2.2.11.11.3 Métodos de Análisis Financieros

La base que inevitablemente se apoya sobre el análisis de los estados financieros, es el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos más importantes, para llegar a conclusiones fundamentales. El estudio de los estados financieros se apoya sobre datos e información necesaria que marque la fiabilidad con la que el estudio pueda realizarse, es decir los datos disponibles representan los hechos reales que se hayan suscitado por lo que estos deben ser cuantificable y cualificables. Todos estos elementos juegan un papel fundamental en la aplicabilidad del estudio de los estados financieros, ya que parte de elementos históricos establecidos en los datos contables y financieros que la empresa maneje.

Los atributos anteriores explican la enorme importancia que tienen los datos contables y financieros, tanto si son históricos como si están constituidos por proyecciones, para el proceso de toma de decisiones.

Una de las limitaciones de los datos contables y financieros es el uso del criterio personal ya que en la preparación de estados financieros es inevitable. La limitación que de ello se deriva es la consiguiente variación en la calidad y fiabilidad de las presentaciones de estados financieros. Los estados financieros pueden no ser de calidad y fiabilidad uniformes como consecuencia de las diferencias de carácter y calidad de los criterios aplicados por los contables en su preparación.

En el análisis de estados financieros el ejecutor del análisis dispone de amplia variedad y distintas herramientas que pueden aplicarse, entre las cuales se puede aplicar las que mejor se adaptan al propósito específico del análisis. El análisis de Estados Financieros no sólo es importante para los administradores de la empresa, sino para los inversionistas y Acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros utilizan la información proporcionada por el análisis de tal modo que las decisiones de financiamiento e inversión maximicen el valor de la compañía. Desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar el atractivo de la empresa como una inversión; para tal propósito, analizan su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras actuales y las obligaciones financieras futuras.

2.2.11.11.4 Comparación de Estados Financieros

La comparación de los estados financieros se aplica, poniéndose cada uno de los estados (estado de situación financiera, estado de resultados, flujos de efectivo etc.) y analizando los cambios que se han producido en categorías individuales de un ejercicio a otro y a lo largo de los años. Esto implica tener datos históricos que permitan la comparación entre cada ejercicio de estados, para obtener estimaciones más cercanas a la realidad posible y de los cambios que puedan haber surgido en el tiempo.

El factor más importante que revelan los estados financieros comparativos es la tendencia entre cada comparación. La comparación de estados financieros a lo largo de una serie de años revelará así mismo la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia.

2.2.11.11.5 Análisis de Razones Financieras. ²⁴

Los estados financieros proporcionan información acerca de la posición financiera de una empresa en un periodo de tiempo determinado, así como de las operaciones a lo largo de un período anterior. Sin embargo, la importancia en sí, de los estados financieros radica en el hecho de que estos puedan utilizarse y compararse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar expectativas financieras que aclaren la incertidumbre en la toma de decisiones.

En el análisis de los estados financieros, el primer paso es el análisis de las razones financieras de la empresa. Estas tienen como propósito principal mostrar las relaciones y comparaciones que existen entre las cuentas de cada uno de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas.

La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aún si sus tamaños son significativamente diferentes.

Con la aplicación de estas razones en cada uno de los estados financieros podemos determinar información relevante y oportuna para el negocio que brinde al analista financiero un panorama en el cual se pueda posicionar la empresa.

²⁴ Scott Besley, Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera Capítulo 3, 12 Edición

Por lo que dentro de algunos parámetros que sirven para aplicar las razones financieras podemos mencionar algunos que son de ayuda en la toma de decisiones.

- La rotación de los inventarios en un periodo de tiempo determinado.
- Las deudas de la empresa con el valor de respaldo de sus activos.
- Los intereses que se deberán pagar con el ingreso disponible para el pago de la deuda.

Todas estas comparaciones se hacen por medio del análisis de razones financieras en los estados financieros y sirven de herramientas técnicas para determinar y tomar decisiones importantes para la empresa que lo aplique. Los ratios como la mayor parte de las relaciones en el análisis financiero, no son significativos por sí solos, y sólo pueden interpretarse comparándolos con ratios anteriores de la misma empresa, estándares preestablecidos y Ratios de otras compañías del sector.

Entra las razones más aplicadas y conocidas podemos mencionar

- Razones de Liquidez
- Razones de Endeudamiento
- Razones de Rentabilidad
- Razones de Actividad

2.2.11.11.5.1 Razones de Liquidez.

Se dice que un activo líquido es aquel que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. La conversión de los activos en efectivo, especialmente los activos circulantes como los inventarios y las cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener los fondos que necesita para liquidar sus cuentas circulantes.

La liquidez de una empresa trata con la cuestión de qué tan capaz sea para satisfacer sus obligaciones circulantes. Los activos a corto plazo, o activos circulantes, son más fáciles de convertir en efectivo, es decir tienen mayor liquidez que los activos a largo plazo. Por lo tanto, en general, una empresa se consideraría más líquida que otra, si tuviera una mayor proporción de sus activos totales bajo la forma de activos circulantes.

En otras palabras son aquellas que miden la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus compromisos de corto plazo a medida que estos venzan.

2.2.11.11.5.2 Razones de Endeudamiento.

La medida en la cual una empresa se financie por medio de deudas tiene importantes implicaciones, como obtener fondos a través de deudas, la propiedad de los accionistas no se diluye; los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios al establecer un margen de seguridad; si los accionistas han proporcionado sólo una pequeña proporción del financiamiento total. Todos los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores y si la empresa gana más sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamo que lo que paga como intereses, el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es amplificado, o “apalancado”.

2.2.11.11.5.3 Razones de Actividad

Este grupo de razones, las razones de administración de activos, miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos como su concepto lo expresa.

Estas razones han sido diseñadas para responder preguntas financieras considerando los niveles de ventas actuales y proyectadas, ¿parece ser razonable, demasiado alta, o demasiado baja la cantidad total de cada tipo de activo reportado en el balance general? Las empresas invierten en activos para generar ingresos tanto en el período actual como en el futuro. Las razones de actividad miden el grado de efectividad con el que la empresa está utilizando los recursos. Estas medidas consideran la composición de los activos y pasivos corrientes y la manera en que esto afecta la liquidez real de un negocio.

2.2.11.11.5.4 Razones de Rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta este momento, proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos. Miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos sobre ventas y la inversión.

2.2.11.11.5.5 Razones de Valor de Mercado

Estas razones relacionan el precio de las acciones de una empresa con sus utilidades y su valor en libros por acción. Proporcionan a la gerencia un indicador de lo que los inversionistas piensan acerca del desempeño histórico de la compañía y sus prospectos futuros. Estas razones dan una explicación muy clara sobre qué tan bien se desempeña la empresa en cuanto al riesgo y retorno, según los inversionistas del mercado. Reflejan, de manera pertinente, la evaluación que hacen los accionistas comunes de todos los aspectos del rendimiento pasado y futuro de la empresa.

2.2.11.11.6 Resumen de Razones Financieras

2.2.11.11.6.1 Razones de Liquidez

Capital Neto de Trabajo = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Prueba del Acido} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

2.2.11.11.6.2 Razones de Endeudamiento

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Indice de Deuda sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Rotacion de Interes} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Intereses(UAII)}}{\text{Cargo por Interes}}$$

Cobertura de Cargos Fijos

$$= \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Intereses(UAII)} + \text{Pagos de Arrendamiento}}{\text{Cargos por Interes} + \text{Pagos de Arrendamiento} + \frac{\text{Pagos al Fondo de Amortizacion}}{(1 - \text{Tasa Fiscal})}}$$

2.2.11.11.6.3 Razones de Actividad

$$\text{Rotacion del Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Dias de Ventas Pendientes de Cobros} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas Anuales}}{360 \text{ dias}}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

2.2.11.11.6.4 Razones de Rentabilidad

$$\text{Margen de Utilidad de Operacion} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre los Activos Totales RAT} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento sobre Capital Contable

$$= \frac{\text{Utilidad Neta Disponible para los Accionistas}}{\text{Capital Contable Comun}}$$

2.2.11.11.6.5 Razones de Valor de Mercado

$$\text{Razon Precio Utilidades} = \frac{\text{Precio Medio por Accion}}{\text{Utilidad Promedio por Accion}}$$

$$\text{Razon de Valor de Mercado} = \frac{\text{Precio Medio por Accion}}{\text{Valor en Libros x Accion}}$$

2.2.11.11.7 Estados Financieros

“De los diversos reportes que emiten las corporaciones para sus accionistas, el reporte anual es probablemente el más importante. En este documento se proporcionan dos tipos de información. Primero, una sección cualitativa, que describe los resultados operativos de la compañía durante el año anterior, y expone los nuevos desarrollos que afectaran a las operaciones futuras. Segundo, cuatro estados financieros básicos: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades retenidas y el estado de flujo de efectivo. En forma conjunta, proporcionan un panorama contable acerca de las operaciones de la empresa y su posición financiera.”²⁵

²⁵ Besley, Scott; Brigham, Eugene F, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición Mc Graw Hill, México, 2001, Pág. 95.

2.2.11.11.7.1 Estado de Flujos de Efectivo.

Es un estado financiero que muestra como las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo mediante la revisión de sus decisiones de inversión (usos de efectivo) y de financiamiento (fuentes de efectivo). Los flujos de efectivo de una empresa son:

2.2.11.11.7.1.1 Flujos de Efectivo de Operación

Son partidas de efectivo relacionadas de manera directa con la producción y venta de productos y servicios ofrecidos por el negocio.

2.2.11.11.7.1.2 Flujos de Inversiones

Son partidas de efectivo asociadas con la compra y venta de activos fijos como de intereses comerciales.

2.2.11.11.7.1.3 Flujos Financiero

Resultan de las transacciones financieras de pasivo y capital, en el caso de los pasivos se ubica la toma y reembolso de préstamos a largo plazo o periodos menores de un año y por el lado del capital encontramos compra y venta de acciones o bien pago de dividendos en efectivo. Es un documento en el que se reporta el efecto de las actividades de inversión, operación y financiamiento e los flujos de efectivo a lo largo de un período contable.

Este documento tiene como propósito mostrar de qué manera las operaciones de la empresa han afectado su posición de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas (aplicaciones de efectivo) y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado (fuentes de efectivo). La información que se encuentra en el estado de flujo de efectivo puede ayudar a responder preguntas tales como: ¿genera la empresa el efectivo? ¿Qué necesita para comprar activos fijos adicionales para el crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujos de efectivo que pueda usarse para reembolsar las deudas o invertir en nuevos productos?

2.2.11.11.7.2 Estado de Resultados.

Refleja la situación económica del negocio. Muestra un resumen de actividades del negocio durante un periodo. Es un estado financiero dinámico, es decir un documento que resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un período contable, generalmente un trimestre o un año. El estado de resultados, frecuentemente denominado estado de pérdidas o ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el período contable en cuestión.

2.2.11.11.7.3 Estado de Situación Financiera

Es un informe financiero que muestra la situación financiera del negocio, da una idea del tamaño del negocio en función de sus activos, pasivos y aporte. Es un estado financiero estático, es decir es una fotografía del negocio en una fecha determinada, se describe la posición financiera de la empresa en un momento determinado.

El balance general o estado de situación financiera muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable).

2.2.11.11.7.4 Estado de Utilidades Retenidas.

Documento que reporta los cambios de las utilidades retenidas de la empresa como resultado de los ingresos generados y retenidos durante el año. La cifra de utilidades retenidas reportado en el balance general de la suma de las utilidades que se han retenido durante cada uno de los años en que ha operado la empresa.

Los cambios en las cuentas de capital contable común entre las fechas de los balances generales se reportan en el estado de utilidades retenidas. Los cambios en las utilidades retenidas representan el reconocimiento de que el ingreso generado por la empresa durante el período contable fue reinvertido en activos en lugar de pagarse como dividendos. Las utilidades retenidas, como se reportan en el balance general, no representan fondos en efectivo y no están “disponibles” para pagarse como dividendos o para cualquier otra cosa.

2.2.11.12 Análisis Marginal del Punto de Equilibrio

El estudio del punto de equilibrio, consiste en encontrar un nivel óptimo de actividades, en el cual no haya utilidades ni pérdidas, es decir aquel punto en donde los ingresos son igualmente la misma proporción de los costos y gastos, incurriendo para la empresa un nivel adecuado de unidades a producir o ventas en un periodo determinado.

El principal objetivo de este procedimiento es determinar el volumen de ventas necesario para que la empresa cubra sus costos y gastos sin obtener utilidades en ese punto específico de producción o ventas. Lógicamente al momento en que las ventas o la producción rebasen este punto, se obtendrán utilidades igualmente si estas disminuyen del punto óptimo se incurrirán en pérdidas para la empresa que lo aplique.

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues nos permite determinar los niveles de ventas necesarios para cubrir los costos totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

El análisis del punto de equilibrio es importante en el proceso de planeación y control porque la relación costo – volumen – utilidad puede ser influida en forma importante por la proporción de las inversiones de la empresa en activos fijos. Se debe anticipar y lograr un volumen de ventas suficiente si desean cubrirse los costos fijos y variables, pues de otro modo la empresa incurrirá en pérdidas provenientes de las operaciones. En otras palabras, si una empresa desea evitar pérdidas contables, sus ventas deberán cubrir la totalidad de los costos, no sólo aquellos que varían de manera directa con la producción, sino aquellos que permanecen constantes aún cuando cambian los niveles de producción.

2.2.11.12.1 Formula del Punto de Equilibrio

2.2.11.12.1.1 Punto de Equilibrio expresado en Unidades (Q)

$$Q_e = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

2.2.11.12.1.2 Punto de Equilibrio expresado en Unidades Monetarias (\$)

$$Ve = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio de Venta}}}$$

2.2.11.13 Presupuestos

2.2.11.13.1 Presupuesto de Venta.

Detalla los ingresos por ventas esperada proveniente de las actividades básicas de operación de una compañía durante un período determinado. el presupuesto de ventas es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas. ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa. un presupuesto de ventas controla los recursos financieros asignados a los objetivos de venta de la empresa. es el punto de vista para comparar el comportamiento entre las ventas reales y las ventas presupuestadas.

Características:

- Es planificado en función de la competencia, el material disponible, los costos de distribución.
- La base del presupuesto de ventas es el precio de venta por unidad a ser vendida.
- Planifica las entradas de ventas para periodos futuros en relación con el análisis de los costos variables totales.

2.2.11.13.2 Presupuesto de Producción.

Detalla el costo y el número de unidades que debe producir una empresa de manufactura para cumplir con el pronóstico de ventas y el inventario final deseado. Además es el plan que nos demuestra las necesidades de unidades que se producirán en un periodo futuro determinado especificado por producto, zona o departamento.

Características:

- Saber coordinarse con el presupuesto de ventas.
- Especificar las unidades que se van a producir.
- Ayuda a establecer las políticas adecuadas de inventario sea producción estable e inventario variable.
- Sirve de base para la elaboración de otros presupuestos.

2.2.11.13.3 Presupuesto de Gastos de Fabricación.

Muestra la separación de los costos variables y fijos. El costo por unidad de producción es multiplicado por la cantidad producida cada trimestre. Son todas aquellas erogaciones que aun siendo necesarias para la fabricación de un artículo resulta difícil determinar con precisión y exactitud la cantidad que corresponde a cada unidad de producto determinado. Algunas características de este presupuesto son:

- Ayuda a determinar las necesidades de fondos y el costo unitario del producto.
- En este rubro se puede aplicar el concepto de variabilidad del costo.

2.2.11.13.4 Presupuesto de Compras de Materias Primas o Materiales Directos.

Detalla el costo y la cantidad de materiales directos que debe comprar una empresa para cumplir con el pronóstico de ventas y el inventario final deseado. Son los principales materiales que se involucran en el proceso de fabricación que se asocian con el producto y representan el principal costo de materiales.

Características:

- Permiten equilibrar las necesidades de consumo de materiales directos, las compras y los inventarios deseados.
- Ayudan a asegurar la calidad, el buen servicio y precios adecuados de la materia prima.
- Se puede determinar la cantidad económica del pedido y el punto de reorden.

2.2.11.13.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Presenta el costo de mano de obra directa para un período determinado. Se obtiene multiplicando el número de unidades producidas en cada período por las horas de mano de obra por unidad y la tarifa por hora.

Se identifica fácilmente y se asocia con el producto y representa el principal costo de mano de obra. El presupuesto de mano de obra estima las necesidades necesarias, la cantidad de producto que se planea producir en el presupuesto de producción.

Características:

- Ayuda a determinar el número de trabajadores que necesita una empresa.
- Sirve para calcular el costo unitario del producto.
- Permite calcular las ideas de efectivo en una empresa.

2.2.11.13.6 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.

Calcula todos los costos diferentes a los costos del producto o servicios requeridos para soportar el pronóstico de ventas de una compañía. Es decir todos los gastos incurridos indirectamente con la producción de las gestiones para llevar el producto hacia el consumidor y todos los elementos que intervienen en este proceso.

2.2.11.13.7 Presupuesto de Efectivo.

Muestra si el monto esperado de efectivo generado en las actividades operacionales va a ser suficiente para pagar los gastos anticipados durante el periodo cubierto por el presupuesto de operaciones. Es aquel que nos muestra la posición financiera de un negocio señalando los ingresos y egresos que se pronostican realizar en un periodo futuro determinado.

Características:

- Nos muestra la situación probable de efectivo como resultado de las operaciones planeadas.
- Nos indica los excedentes de efectivo y las faltas de efectivo.
- Se deben considerar las inversiones, ventas y con las deudas.

2.2.11.14 Planeación Financiera

Es la proyección de las ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones.

El proceso de la planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años. Posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos requeridos.

2.2.11.14.1 Estados financieros proforma.

Los estados financieros proforma (futuro), en el presupuesto general de una empresa, pueden ser proyectados para el número de años deseado, sin embargo, como es lógico suponer, mientras más se proyecta en el tiempo, existen más posibilidades de errores. Los documentos que constituye los estados financieros proforma son: Estado de resultados proforma, Flujo de fondos (flujos de efectivo) y el Balance proforma. Estos documentos son exigidos principalmente por las instituciones de crédito.

2.2.11.14.2 Estado de Resultados Proforma.

Para poder determinar los renglones del capital de trabajo y los resultados del ejercicio, es necesario formular los estados de resultados. Este resultado, parte de las ventas, por lo que conociendo el número de unidades que se venderán, que se determinaron en el tamaño del proyecto y el precio unitario de venta, se obtendrá las ventas del período. Obteniéndose de esta forma los ingresos por venta.

Los costos anuales de fabricación, gastos financieros, de venta y administrativos se clasifican según el cuadro de gastos. Los impuestos en que incurrirá la empresa estarán determinados por la ley de impuestos de la república de El Salvador los cuales se cargan sobre las utilidades obtenidas.

2.2.11.14.3 Flujo de fondos o balance monetario (flujo de efectivo)

El flujo de fondos muestra la evolución financiera de la empresa, hasta alcanzar su capacidad normal o hasta determinar el servicio de los créditos a largo plazo.

2.2.11.14.4 Balance general.

Es el estado financiero donde se muestra la estructura económica de la empresa en un momento dado. En el balance general proforma se utiliza para mostrar la estructura económica estimulada de la empresa en los futuros años. El balance está compuesto por el activo, pasivo y capital propio. El balance general se procede de la siguiente forma: 1. El activo fijo se puede proyectar, considerando la política de depreciación anual de la empresa. 2. Los pasivos se van alternando de acuerdo a las condiciones en que se solicitó o se haya solicitado el préstamo.

2.2.11.14.5 Valor Presente Neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Cuando se hacen cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro se utiliza una i de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quieren pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento, llamada así, porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados. Para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR).

2.3 MARCO NORMATIVO

El marco normativo por el cual estará regida la investigación, es decir las leyes relacionadas con la actividad de la empresa y su funcionamiento estará conformado por las principales leyes que rodean la actividad comercializadora de las empresas dedicadas a la comercialización de productos cerámicos y azulejos, cielos falsos, estructuras metálicas etc. En este caso aquellas leyes apegadas a la actividad principal del negocio para el diseño del plan de negocios que servirán para moldear la parte legal de la investigación a fin de garantizar la base legal de la investigación.

2.3.1 Constitución de El Salvador

En la Constitución de la Republica de El Salvador se encuentran establecidos diversos artículos referentes al trabajo y a la seguridad social que debe acatar toda empresa respecto a sus trabajadores.

Según el Art. 37 establece que el trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleara todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajo, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna.²⁶

El Art. 38 indica que el trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

²⁶ Constitución de El Salvador, Derechos Constitucionales, Pág. 13

En los Artículos 101 y 102 se hace referencia al orden económico que debe corresponder esencialmente a principios de justicia social que tiendan a asegurar a todos los habitantes el país una existencia digna del ser humano. Y se garantizará la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. El Estado fomentara y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de esta al mayor número de habitantes del país.

2.3.2 Código de Trabajo

Bajo la ley principal en la que está regulada la investigación tenemos el Código de Trabajo donde establece que todas las empresas, ya sean de propietario individual o una sociedad, deben acatar los lineamientos establecidos en el Código de Trabajo de El Salvador y demás leyes competentes; donde podemos establecer un resumen de las relaciones patrono-trabajador a las cuales debe dársele cumplimiento según lo establecido en este código.

El Código de Trabajo tiene por objeto principal, armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores...” Art. 1. En base a este artículo podemos hacer mención de todos los derechos y obligaciones que se desarrollan de manera sustancial en el mismo código y que cada parte tiene, con respecto al Contrato Individual de Trabajo; éste Código establece que un Contrato es aquel por virtud del cual, una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Un contrato individual de trabajo, existe por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos, así como también sea probada la subordinación laboral.

Las relaciones laborales estarán marcadas por el Código de Trabajo teniendo en cuenta las implicaciones de ambas partes y por lo cual deben acatarse tanto para el trabajador como para el patrono. Esta ley moldeará la parte de Recursos Humanos como componente de la organización en el desarrollo del plan de negocios. Por tanto el marco normativo regula las implicancias legales a partir de la actividad económica de la empresa, así mismo del negocio en sí que se realice.

A manera de síntesis el Código de Trabajo presenta los lineamientos para el requisito de contar con recurso humano que desempeñe las tareas encomendadas dentro de la organización o negocio así como las estipuladas en el plan. Según disposición de este Código y bajo ese sentido se establece que todo patrono deberá pagar a sus trabajadores una retribución en dinero por los servicios que éste le presta, así, el salario deberá ser fijado de las maneras establecidas en este Código. La jornada de trabajo que los trabajadores deberán cumplir será de ocho horas diarias diurnas y siete horas nocturnas, la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve (Arts. 119 y 122 Ct.).

Los trabajadores tienen derecho a un día de descanso semanal remunerado, y después de haber laborado por un año en la misma empresa podrá gozar de una vacación anual de quince días remunerados (Arts. 171, 177, 180 y 191, Ct.). Éstas y otras disposiciones reguladas en éste Código deberán ser acatadas tanto por los patronos como por los trabajadores y que de lo contrario, cualquiera de las dos partes dará por terminada la relación laboral establecida.

El Código de Trabajo tiene por objeto principal, armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores...”

Art. 1. En base a este artículo podemos hacer mención de todos los derechos y obligaciones que se desarrollan de manera sustancial en el mismo código y que cada parte tiene, con respecto al Contrato Individual de Trabajo; éste Código establece que un Contrato es aquel por virtud del cual, una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Un contrato individual de trabajo, existe por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos, así como también sea probada la subordinación laboral.

Las relaciones laborales estarán marcadas por el Código de Trabajo²⁷ teniendo en cuenta las implicaciones de ambas partes y por lo cual deben acatarse tanto para el trabajador como para el patrono. Esta ley moldeara la parte de Recursos Humanos como componente de la organización en el desarrollo del plan de negocios. Por tanto el marco normativa regula las implicancias legales a partir de la actividad económica de la empresa, así mismo del negocio en sí que se realice.

El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario. Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de años (Art. 17 y 58). Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente (Art. 161). Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo (Art. 196).

²⁷ Código de Trabajo de El Salvador, Contrato Individual del Trabajo, Pág. 43

2.3.3 Código de Comercio de El Salvador

En este Código se encuentran todas las disposiciones y lineamientos que debe cumplir la Empresa Pisos Buruca en su carácter de entidad comercial. A pesar de esto la empresa se encuentra debidamente legalizada e inscrita en los trámites pertinentes a las disposiciones que este código establece. En el artículo 2 del Código de Comercio estipulo el carácter de aquellas personas naturales o jurídicas que se consideran son comerciantes. Donde nos dice que las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales y las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Esto se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público. Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

Éste artículo hace referencia de cuáles son los actos de comercio y como poder identificarlos, así mismo, el Art.6 establece quiénes podrán ejercer el comercio. El Art.7 habla del comerciante individual y quienes son capaces de ejercer el comercio. Además de los aspectos generales las obligaciones de los comerciantes, individual y social según este código serán los siguientes puntos:

- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- Depositar anualmente en el Registro de Comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

- Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

En Base a lo anterior en el Art. 412. Establece que La Matrícula de Comercio que regula el presente Código es la de empresa, que será de carácter permanente, estará a cargo del Registro de Comercio y se llevará en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique. La matrícula de empresa mercantil constituirá el registro único de empresa. Según el artículo 415 El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale la Ley de Registro de Comercio y su respectivo Reglamento.

Los documentos que establece el artículo 418 a que hace referencia la constancia que de la matrícula extiende el Registrador, será la única prueba: a) para establecer su calidad de comerciante; y, b) para comprobar la propiedad de la empresa. Cualquier autoridad judicial o administrativa puede, de oficio o a petición de parte, solicitar al Registrador de Comercio que extienda constancia del asiento de las matriculas de empresa.

El área de contabilidad que tiene relación directa con la empresa se encuentra en los artículos 435, 436, 437 y 452 en donde se especifican los registros que debe llevar así como los límites e implicaciones en cuanto al valor del activo y otras formalidades que deberá seguir. En el Art. 474 está contemplado lo relacionado al Registro de Comercio y sus implicaciones en cuanto al valor del activo.

2.3.4 Ley de protección al Consumidor.

Esta Ley, busca proteger los derechos del consumidor, procurando una relación de equilibrio entre los derechos de proveedores y consumidores, y proporcionar certeza y seguridad jurídica en sus relaciones. Así mismo, persigue garantizar la protección de los derechos del consumidor, conociéndolos claramente y brindándoles los medios adecuados para defenderlos, procurando a su vez, que las relaciones se desarrollen en forma justa. Los sujetos a ésta Ley son todos los consumidores y los proveedores, sean éstos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios. Ésta Ley entenderá por:

a) Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios o bien reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes lo producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y

b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Ésta Ley, ofrece a los consumidores derechos básicos que deberán recibir por parte de sus proveedores y que garanticen la seguridad e integridad en materia de consumo. Esta Ley, busca proteger los derechos del consumidor, procurando una relación de equilibrio entre los derechos de proveedores y consumidores, y proporcionar certeza y seguridad jurídica en sus relaciones. Así mismo, persigue garantizar la protección de los derechos del consumidor, conociéndolos claramente y brindándoles los medios adecuados para defenderlos, procurando a su vez, que las relaciones se desarrollen en forma justa.

Art. 1. El objetivo de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Asimismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores.

Art. 2. Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra comercialización de bienes, o contratación de servicios.

Art. 6. Los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para su vida, salud y seguridad, ni para el medio ambiente, salvo los legalmente emitidos en condiciones normales y previsibles de utilización.

Art. 14. Se prohíbe ofrecer al público, donar o poner en circulación en cualquier otro título, toda clase de productos o bienes con posterioridad a la fecha de vencimiento o cuya masa, volumen, calidad o cualquier otra medida específica en los mismos se encuentre alterado.

2.3.5 Código Tributario de El Salvador

En él se expresan todas las obligaciones fiscales contraídas por personas naturales o jurídicas que deben considerar todos los principios y normas jurídicas, aplicables a los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, es decir, que dentro de ellas se expresan tanto las Obligaciones Formales como las Sustantivas; dentro de las cuales destacan la contabilidad, el manejo de registros de compras y ventas, inventarios con sus respectivos métodos de valuación, así como la declaración de impuestos y controles de libro de IVA, etc.,

Este código posee además un reglamento que facilita el empleo del mismo. Lo antes expuesto se encuentra detalladamente en los siguientes artículos del código en cuestión: 73, 81,139, 140, 141, 142 y 143.

En él se expresan todas las obligaciones fiscales contraídas por personas naturales o jurídicas que deben considerar todos los principios y normas jurídicas, aplicables a los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, es decir, que dentro de ellas se expresan tanto las Obligaciones Formales como las Sustantivas; dentro de las cuales destacan la contabilidad, el manejo de registros de compras y ventas, inventarios con sus respectivos métodos de valuación, así como la declaración de impuestos y controles de libro de IVA, etc., Este código posee además un reglamento que facilita el empleo del mismo. Lo antes expuesto se encuentra detalladamente en los siguientes artículos del código en cuestión: 73, 81,139, 140, 141, 142 y 143.

2.3.6 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

En esta Ley se establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación, y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen. Asimismo el impuesto se aplicara sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos tales como la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes (Arts. 1 y 2). El Art. 16 constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración.

2.3.7 Ley de marcas y otros signos distintivos.

La ley de Marcas y otros signos distintivos consta de 117 artículos. Sin embargo, en base al estudio realizado se hace mención solamente a los artículos relacionados con la red de tiendas.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias.

Según el artículo anterior esta ley de marcas y otros signos distintivos es aplicable a la red de tiendas ya que esta utiliza marcas, es una marca y quizás en el futuro necesitara registrar las marcas propias que usa.

Art. 3.- Toda persona natural o jurídica, independientemente de su nacionalidad o domicilio, puede adquirir y gozar de los derechos que otorga la presente Ley. Ninguna condición de nacionalidad, domicilio o establecimiento en la República, será exigida para gozar de los derechos que esta Ley establece. Por lo establecido en este artículo la red de tiendas puede gozar de los derechos de esta ley, ya que no importa el domicilio que ésta tenga.

Art. 4.- Las marcas podrán consistir, entre otros, en palabras o conjuntos de palabras, incluidos los nombres de personas, letras, números, monogramas, figuras, retratos, etiquetas, escudos, estampados, viñetas, orlas, líneas y franjas, sonidos, olores o combinaciones y disposiciones de colores. Pueden asimismo consistir, entre otros, en la forma, presentación o acondicionamiento de los productos, o de sus envases o envolturas, o de los medios o locales de expendio de los productos o servicios correspondientes. Las

marcas también podrán consistir en indicaciones geográficas.²⁸ Según este artículo red de tiendas puede consentirse en marcas y por ellos estar reguladas por esta ley.

Norma ISO 22000:205

Además de las leyes, la red de tiendas puede ser regulada por normas, en este caso por la norma ISO 22000:25 que se refiriere a aspectos de inocuidad.

Objeto y Campo de Aplicación

Contiene, de una manera genérica, al igual que las otras normas de la serie ISO, los requisitos para que una empresa alimentaria demuestre que cumple con los requisitos legales aplicables a su actividad y que controla los posibles peligros de seguridad alimentaria derivados de sus productos y procesos.

El cumplimiento de estos requisitos por parte de un operador alimentario ¿qué le permite demostrar ante otras organizaciones, autoridades y consumidores?

- ✓ Que cumple con los requerimientos legales de seguridad alimentaria aplicables a sus actividades.
- ✓ Que ha desarrollado, implementado, mantenido y actualizado un sistema de gestión de seguridad alimentaria que permite la elaboración de productos finales, según su uso previsto, seguros para el consumidor final.
- ✓ Que identifica y cumple los requisitos acordados con sus clientes relacionados con la seguridad alimentaria.

²⁸ Ley de marcas y otros signos distintivos, Decreto N°868 Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador.

- ✓ Que mantiene una adecuada línea de comunicación con proveedores y clientes, con el fin de garantizar la trazabilidad de los productos y materias primas.
- ✓ Que cumple con su política de seguridad alimentaria.

¿A qué aspecto y ámbito va dirigida la Norma ISO 22000:2005?

La intención de esta norma es, exclusivamente, el tratamiento de los aspectos que tengan relación con la inocuidad de los alimentos. Va dirigida a empresas alimentarias o proveedoras de materiales para uso alimentario, cualquiera que sea su tamaño, producto o servicio.

Por ello puede ser aplicable tanto a productores primarios (ganaderos, agricultores), elaboradores de productos alimentarios, distribuidores, logística, etc. También son de aplicación en empresas productoras de piensos o de materiales auxiliares (equipamientos y materiales destinados a entrar en contacto con los alimentos).²⁹

Según lo anterior, la red de tiendas por comercializar productos alimenticios debe cumplir con esta ISO, cumpliendo con normas de sanidad ante sus consumidores.

²⁹ Instituto De Formación Integral. Antonio Limón (2006). Guía Para La Aplicación De La Norma Une-En-ISO 22000, Sistemas De Gestión De La Inocuidad De Los Alimentos. Requisitos Para Cualquier Organización En La Cadena Alimentaria, México, 1^{ra} Edición.

CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para desarrollar el diseño de un plan de negocios a la empresa “Pisos Buruca”, que permita mejorar la comercialización de su gama de productos más representativos en la ciudad de San Miguel durante el año 2015, se hará uso de la investigación exploratoria, correlacional y descriptiva que ayudarán a la obtención de información necesaria para el proceso de investigación.

3.1.1 Investigación Exploratoria.

Esta investigación servirá de base para tener un acercamiento a la información sobre los procesos internos de la empresa, además los gustos, necesidades, conductas y características requeridas por los consumidores de productos de uso decorativo en la ciudad de San Miguel; así como también la situación actual de la empresa Pisos Buruca.

3.1.2 Investigación Correlacional.

Se utiliza la investigación correlacional, ya que en la investigación se usan variables, es decir variables independiente y dependiente para la formulación de supuestos que son hipótesis para la definición del rumbo de la investigación.

3.1.3 Investigación Descriptiva.

Para definir la investigación como descriptiva, se tomaran en cuenta dos factores: el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio. Este tipo de investigación permitirá detallar las actividades, conductas, problemas, hipótesis, etc. que influyan en la investigación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que será utilizado en la investigación es el Muestreo Probabilístico³⁰ ya que la selección de las unidades para la muestra se realiza por procedimientos al azar; y cada elemento tendrá la misma probabilidad de ser elegido.

3.2.2 Población y Muestra

3.2.2.1 Población

La población a investigar serán los clientes potenciales y reales de todos los productos que ofrece la empresa Pisos Buruca de la ciudad de San Miguel, ya que estos constituyen la población de la investigación. Para la determinación de la población se tomara como base el número promedio de consumidores potenciales y reales que visitan la empresa para un periodo de estudio determinado que serán 3 semanas, los cuales son 6 clientes promedios que visitan la empresa diariamente³¹. Así como también los empleados de la empresa Pisos Buruca.

$$\text{Poblacion } (N) = 6 \text{ clientes promedios} \times 18 \text{ dias laborales}$$

$$\text{Poblacion } (N) = 108 \text{ clientes potenciales y reales}$$

Descripción	Población	Muestra
Consumidores	108	84
Empleados de la Empresa	5	5
Propietaria de la Empresa	1	1

La constitución de la población será un total de 108 personas entre estos consumidores potenciales y los consumidores reales de la empresa Pisos Buruca. Así como 5 empleados de la empresa y la Propietaria de la empresa Pisos Buruca.

³⁰ Bonilla, Idalberto, Estadística Editorial Salvadoreña, Métodos de Muestreo Pág. 65

³¹ Salaverria de Buruca, Teresa, Propietaria Pisos Buruca

3.3 MÉTODO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

3.3.1 Cálculo de la Muestra para Consumidores Potenciales y Reales

El cálculo para la muestra de consumidores potenciales y reales se hará mediante la fórmula para poblaciones finitas que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

Z = valores críticos del nivel de confianza.

p = Proporción de consumidores potenciales y reales que aceptan los productos decorativos

q = Proporción de consumidores potenciales y reales que no aceptan productos decorativos

e = diferencia entre la demanda real y demanda potencial.

n = consumidores potenciales.

Para el caso en estudio el nivel de confianza será de 95%; la probabilidad en contra y la probabilidad a favor son de 0.5 para cada una, mientras que el error de estimación será de 5% (0.05). El tamaño de la muestra para los consumidores potenciales y reales es:

Z = Nivel de confianza 0.95

Valor de Z= 1.96

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(108)}{(108)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(108)}{(0.27) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{103.7232}{1.2304}$$

$$n = 84.3003$$

$n \approx 84$ consumidores potenciales y reales

El tamaño de la muestra para consumidores potenciales y reales es de 84 personas.

3.4 FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes Primarias

Es aquella que el investigador obtiene directamente mediante cuestionario, entrevista, guías de investigación, observación directa y otros. Para la obtención de información necesaria en la investigación, se hará uso de los siguientes instrumentos: entrevista, cuestionario; así como la observación directa.

3.4.2 Fuentes secundaria

Se refiere a la que se extrae de fuentes documentales. Para este estudio se realizaran consultas bibliográficas en libros relacionados con la propuesta del plan de negocios como son: marketing, administración estratégica y financiera, de investigación metodológica; así como material bibliográfico sobre ¿cómo diseñar un plan de negocios?, entre otros.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 TECNICAS

3.5.1.1 Entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. Esta técnica permitirá sustentar el estudio de carácter exploratorio con la obtención de información abundante y básica sobre el problema en estudio. Se realizará entrevista a la propietaria de la empresa “Pisos Buruca” para determinar las necesidades de investigación y la evaluación de elementos a incluir en la propuesta del plan de negocios, para comparar la información obtenida con la recopilada por clientes y empleados, además de la observación por parte del grupo y análisis del entorno que puedan generar información importante para el estudio.

3.5.1.2 Cuestionario

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, esta técnica se utilizará para el análisis de correlación en la prueba de hipótesis. Este instrumento se aplicará a una muestra de 84 consumidores potenciales y reales de productos de uso decorativo de la ciudad de San Miguel. Así como también la aplicación de un cuestionario a los empleados de la empresa que conforman un total de 5 personas que laboran fijamente dentro de la empresa. A fin de establecer los parámetros necesarios para la proposición de técnicas y mejoramiento de procesos que se realizan dentro de la empresa.

3.5.1.3 Observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudie. La técnica de observación será aplicada en la realización de la encuesta a los consumidores y empleados, así como al momento de realizar la entrevista a la propietaria de la empresa.

3.5.2 INSTRUMENTOS

3.5.2.1 Guía de Entrevista

Esta será aplicada a la propietaria de Pisos Buruca para la obtención de información interna de la empresa sobre los aspectos generales y específicos de la misma.

3.5.2.2 Cuestionarios

Estos se aplicaran a los consumidores potenciales y reales de la empresa Pisos Buruca y a los empleados de la misma para la obtención de información interna como externa de los elementos importantes en estudio.

3.5.2.3 Observación Directa

Mediante la observación se obtendrán parámetros para la obtención de información directa de las situaciones de la empresa y su entorno.

3.5.3 Procesamiento de la Información

Se realizara la tabulación para su análisis e interpretación. El esquema a seguir para el procesamiento de la información será: formulación de pregunta, objetivo que se persigue al desarrollar la pregunta, tabla de frecuencias describiendo las alternativas y la frecuencia con que se de cada evento, se construirá un gráfico que permita hacer un análisis e interpretación respectiva de los datos mediante graficas de pastel con su respectivo análisis

CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

1. ¿Es su primera vez en visitar la empresa Pisos Buruca?

Objetivo: Conocer los clientes reales y potenciales que visitan la empresa para la adquisición de bienes o servicios.

Tabla N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	87%
No	11	13%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°1



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los consumidores encuestados el 87% afirma que es su primera vez en visitar la empresa Pisos Buruca y el 13% manifiesta que no es la primera vez en visitarla, por lo que estos últimos son clientes reales quienes ya han realizado compras en la empresa con anterioridad.

Interpretación: De los resultados obtenidos en el sondeo de la encuesta se determinó que el mayor porcentaje de clientes que visitan la empresa son personas en busca de bienes y servicios por primera vez siendo estos el 87% de los consumidores mensuales.

2. ¿En qué producto está interesado/a o llama mas su atención por lo que visito la empresa?

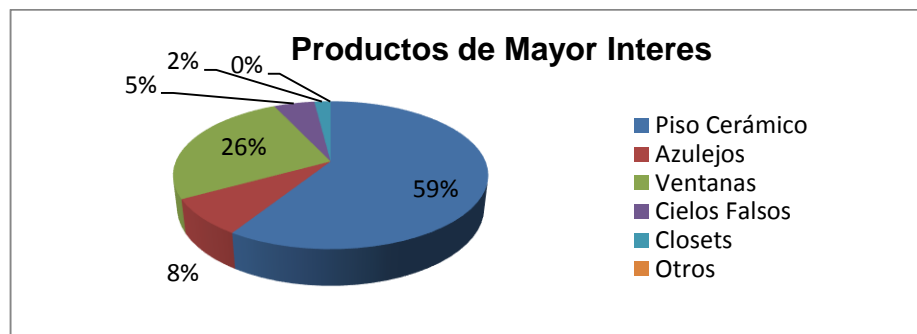
Objetivo: Identificar el tipo de producto en el cual los consumidores potenciales y reales están interesados en adquirir dentro de la empresa.

Tabla N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Piso Cerámico	49	59%
Azulejos	7	8%
Ventanas	22	26%
Cielos Falsos	4	5%
Closets	2	2%
Otros	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°2



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 59% afirma que está interesado en adquirir Pisos Cerámicos, un 8% manifestó que Azulejos, un 26% dice que está interesado en las Ventanas, un 5% en los Cielos Falsos, un 2% afirma que en los Closets y un 0% en otros.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas afirma que asistió a la empresa porque están interesados en los Pisos Cerámicos siendo este el producto más buscado por los clientes.

3. ¿De los productos o el producto que usted buscaba cumplió con sus gustos y preferencias de acuerdo a las características que usted buscaba?

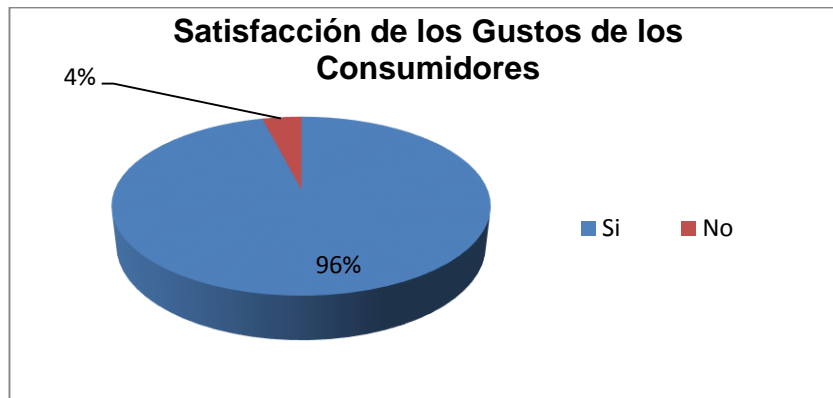
Objetivo: Conocer si los productos de interés para los cliente cumplió con sus gustos y preferencias.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	96%
No	3	4%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°3



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 96% afirma que el producto que buscaban si cumplió con sus gustos y preferencias, mientras que el 4% restante manifiesta que no cumplió con sus gustos.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que a la mayoría de personas manifiesta que los productos de la empresa cumplen con los requisitos y preferencias para ellos por lo que se determina que la empresa ofrece buenos productos atractivos al cliente.

4. ¿Le gustaría que se le ofrecieran todos los productos y servicios de la empresa hasta la puerta su casa, con personal adecuado para su mayor comodidad?

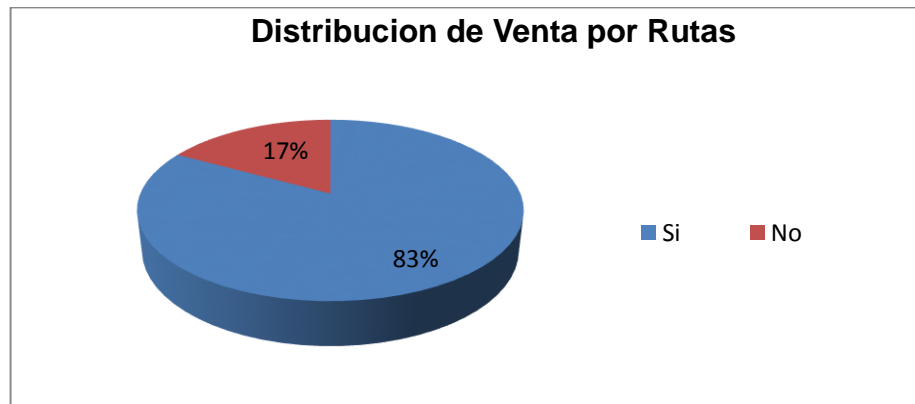
Objetivo: Conocer si a los consumidores les gustaría la distribución a domicilio hasta la puerta de su casa con personal capacitado y oportuno.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	83%
No	14	17%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°4



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 83% afirma que si le gustaría que les ofrecieran los productos y servicios de la empresa hasta la puerta de su casa mientras que un 17% opina que no les gustaría este tipo de distribución.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que a la mayoría de personas si les gustaría que la empresa Pisos Buruca les ofreciera sus productos hasta la puerta de sus casas, es decir podría implementarse un servicio de rutas para ofrecer los productos y abarcar mas mercado.

5. ¿Encontró todos los productos o servicios que estaba buscando en la empresa Pisos Buruca?

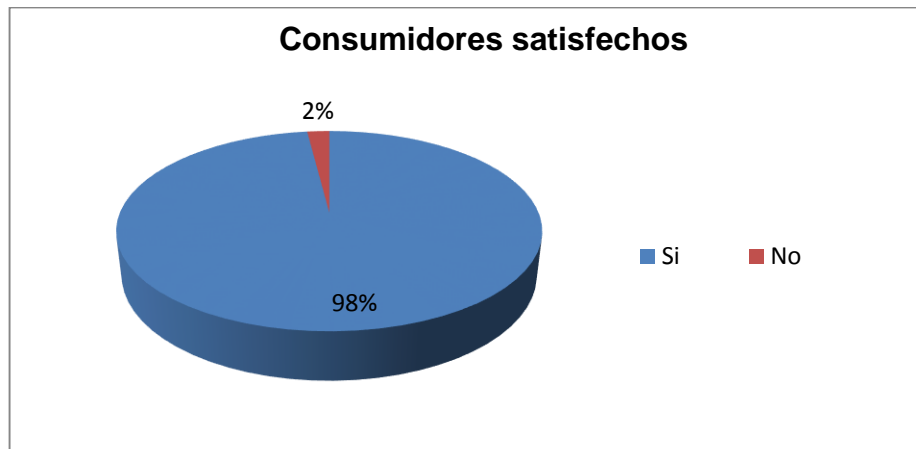
Objetivo: Conocer si los consumidores encontraron variedad de todos los productos que buscaban en la empresa Pisos Buruca.

Tabla N°5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	98%
No	2	2%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°5



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 98% opina que si encontró los productos que buscaba en la empresa y un 2% dijo que no encontró lo que necesitaba.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas si encontró los productos que buscaba en la empresa Pisos Buruca. Por lo que la empresa ofrece a los clientes todos los productos y servicios cumpliendo con las necesidades de ellos.

6. ¿En base a qué criterio realizaría su compra?

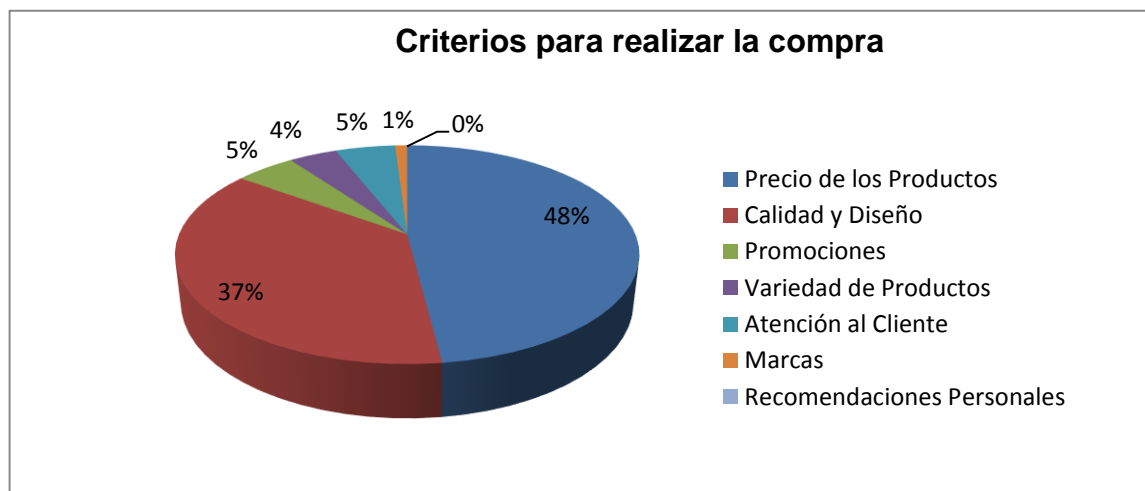
Objetivo: Identificar el criterio de compra que tiene los consumidores para adquirir bienes o servicios

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio de los Productos	40	48%
Calidad y Diseño	31	37%
Promociones	4	5%
Variedad de Productos	3	4%
Atención al Cliente	4	5%
Marcas	1	1%
Recomendaciones Personales	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°6



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 48% afirma que compraría en la empresa por el Precio de los Productos, un 37% opina que por la Calidad y el Diseño, un 5% dice que por Promociones, un 4% afirma que por la Variedad de Productos, un 5% por la Atención al Cliente y un 1% por la marca de productos, Mientras que un 0% lo haría por la recomendación personal.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas opina que compraría en la empresa Pisos Buruca por el Precio de los Productos, por lo que se deben analizar los precios de la empresa a fin de determinar si estos son competitivos.

7. ¿El precio de los Productos le pareció el adecuado de acuerdo a lo que usted buscaba?

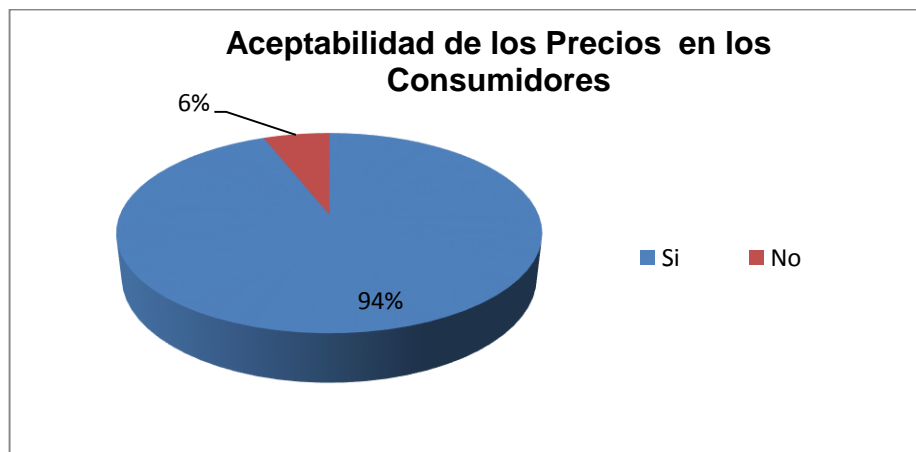
Objetivo: Conocer la aceptación y accesibilidad de los precios a los consumidores.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	94%
No	5	6%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°7



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 94% opina que si les pareció adecuado el precio de los productos que buscaba en la empresa y un 6% dijo que no les parecía el precio de en los productos que buscaba.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas está de acuerdo con el precio de los productos de la empresa Pisos Buruca, por lo que los precios son competitivos para los clientes.

8. ¿De Cuánto sería su presupuesto destinado a la compra de productos o servicios en la empresa?

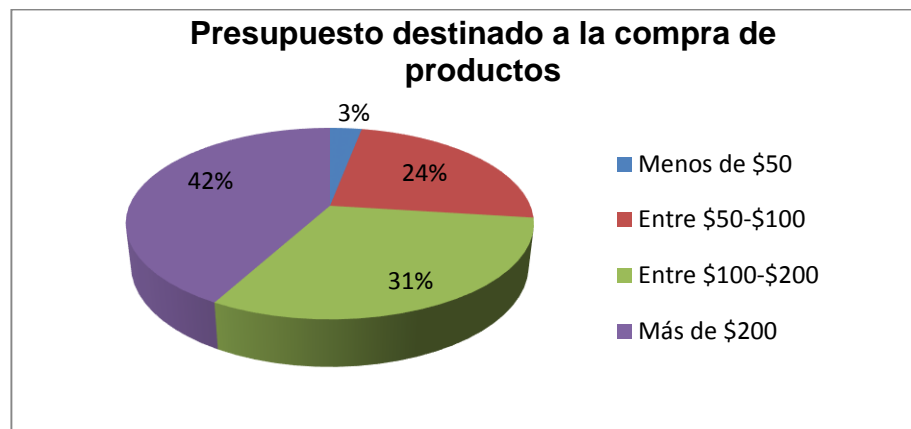
Objetivo: Determinar cuánto es el presupuesto destinado a la compra de productos o servicios en la empresa por parte de los clientes.

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$50	3	3%
Entre \$50 - \$100	20	24%
Entre \$100 - \$200	26	31%
Más de \$200	35	42%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°8



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 3% opina que tiene destinado un presupuesto de Menos de \$50 para la compra de productos, un 24% dice que Entre \$50-\$100, un 31% afirma que tiene destinado Entre \$100-\$200 y un 42% Más de \$200.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas tiene destinado un presupuesto de Más de \$200 para la compra de productos en la empresa.

9. ¿De acuerdo a su criterio de comprador como considera la ubicación de la empresa Pisos Buruca?

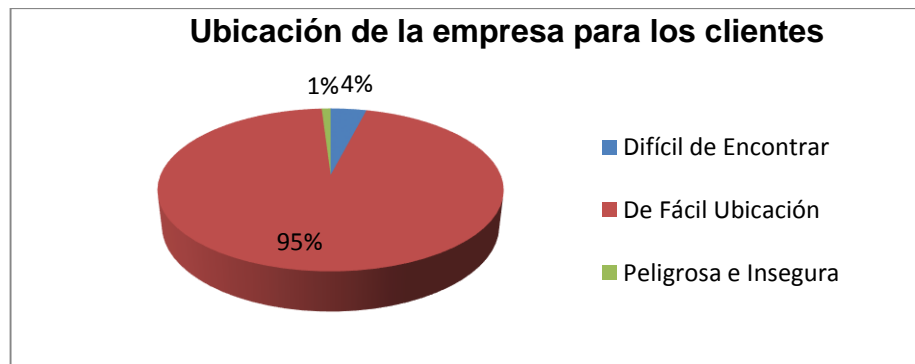
Objetivo: Conocer el criterio sobre la ubicación de la empresa Pisos Buruca a los consumidores.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Difícil de Encontrar	3	4%
De Fácil Ubicación	80	95%
Peligrosa e Insegura	1	1%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°9



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 4% afirma que la ubicación de la empresa es Difícil de Encontrar, el 95% opina que la ubicación de la empresa es De Fácil Ubicación y un 1% considera que es Peligrosa e Insegura.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas considera que la ubicación de la empresa es De Fácil Ubicación por lo que se considera una ventaja para la empresa.

10. ¿A través de que medio tuvo conocimiento de la existencia de la empresa Pisos Buruca?

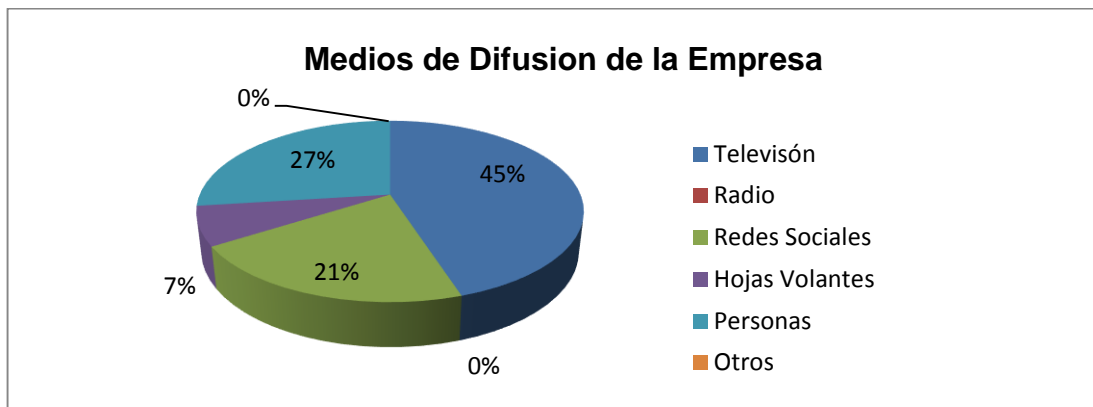
Objetivo: Identificar a través de que medio los consumidores tuvieron conocimiento de la empresa Pisos Buruca.

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	38	45%
Radio	0	0%
Redes Sociales	17	21%
Hojas Volantes	6	7%
Personas	23	27%
Otros	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°10



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 45% opina que tuvo conocimiento de la empresa por medio de la Televisión, un 0% dijo que por medio de la radio, un 21% por Redes Sociales, un 7% por medio de Hojas Volantes, un 27% afirma que por Personas y un 0% por Otros.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas opina que el medio por el cual tuvo conocimiento de la empresa Pisos Buruca es la Televisión y Personas.

11. ¿A través de que medio considera que sería más efectiva la publicidad de la empresa Pisos Buruca para atraer más clientes?

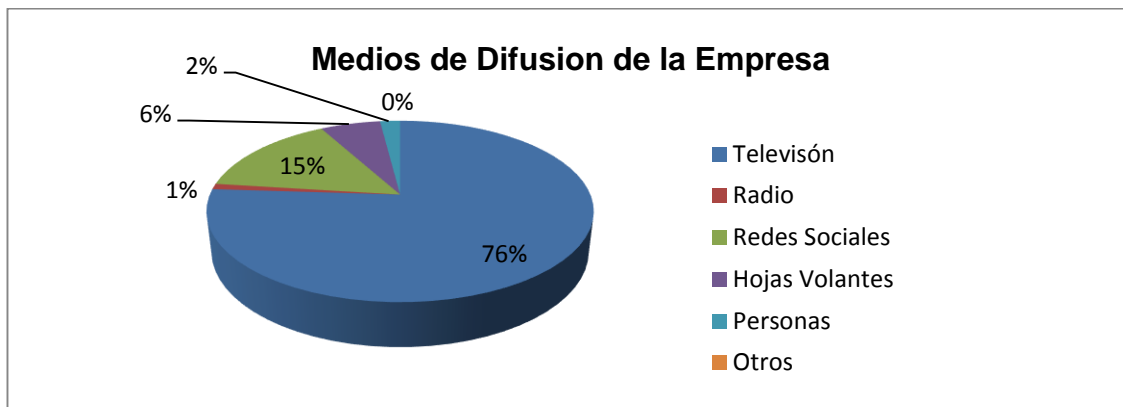
Objetivo: Identificar a través de que medio los consumidores consideran es el más efectivo para llamar la atención de ellos.

Tabla N°11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	63	76%
Radio	1	1%
Redes Sociales	12	15%
Hojas Volantes	5	6%
Personas	2	2%
Otros	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°11



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 76% opina que la televisión es el medio mas efectivo, un 1% dijo que por medio de la radio, un 15% por Redes Sociales, un 6% por medio de Hojas Volantes, un 2% afirma que por Personas y un 0% por Otros.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas opina que el medio más efectivo para dar a conocer la empresa Pisos Buruca es la Televisión y redes sociales.

12. ¿Encontró alguna promoción o descuento en los productos o servicios que buscaba?

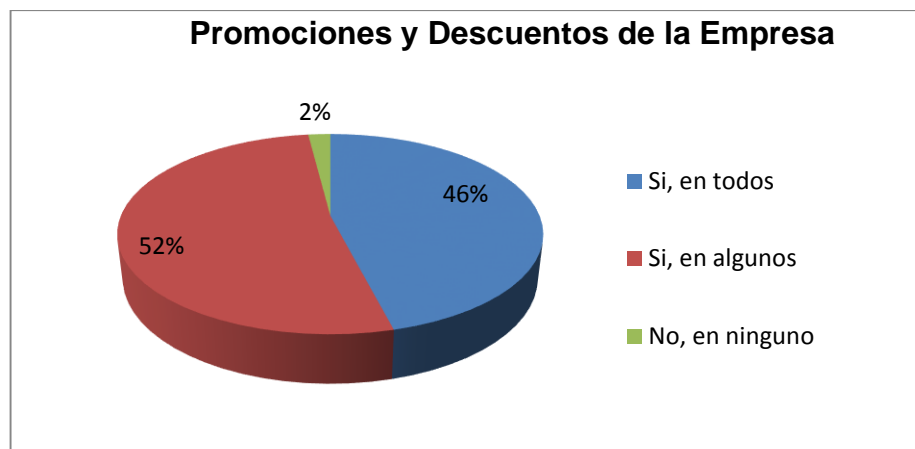
Objetivo: Conocer si los consumidores encontraron alguna promoción o descuento ofrecidos en los productos o servicios que buscaba.

Tabla N°12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si, en todos	39	46%
Si, en algunos	43	52%
No, en ninguno	2	2%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°12



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 46% afirma que Si encontró descuentos en todos los productos, el 52% opina que Si encontró descuentos en algunos productos y el 2% dice que No encontró ningún descuento.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas si encontraron promociones o descuentos en los productos que buscaban.

13. ¿Según su criterio como clasificaría la imagen de la empresa a través de su logo de acuerdo a su forma y diseño?

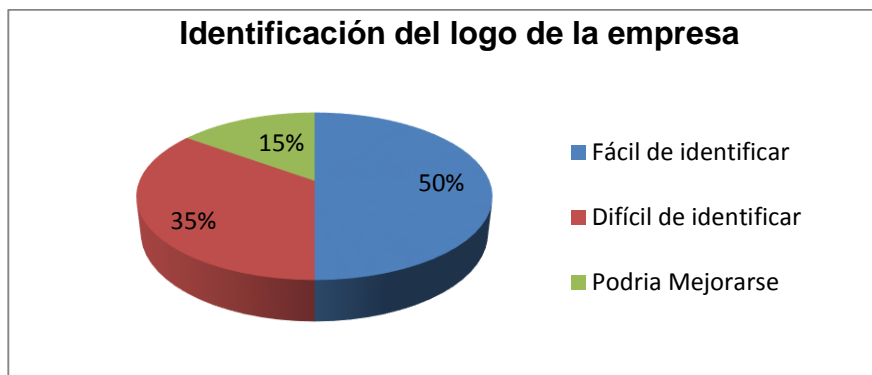
Objetivo: Saber si los consumidores identificarían el logo de la empresa por su forma para atraer más clientes y ganar reconocimiento.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Fácil de identificar	42	50%
Difícil de identificar	29	35%
Podría Mejorarse	13	15%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°13



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 50% opina que el logo de la empresa es fácil de identificar, un 29% manifiesta que es difícil de identificar y un 4% afirma que no.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que a la mayoría de personas Si le es fácil de identificar el logo de la empresa Pisos Buruca.

14. ¿Cómo consideraría la atención que recibió por parte de los empleados de la empresa?

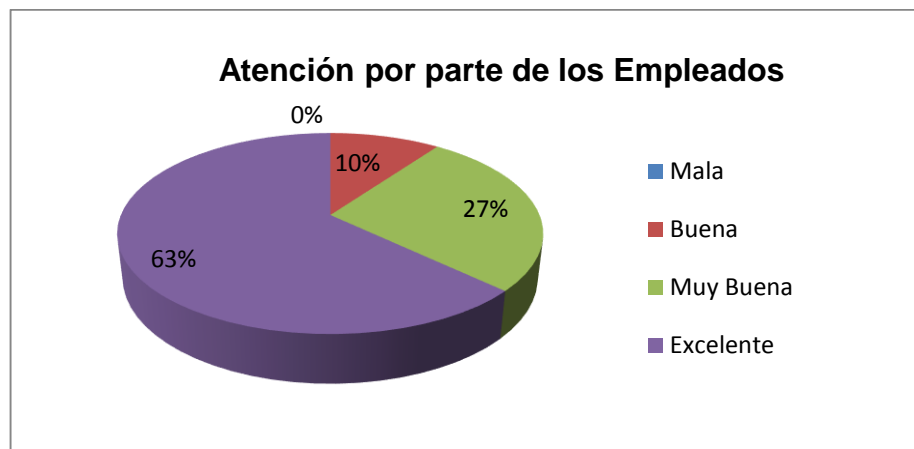
Objetivo: Conocer como consideran los clientes la atención que recibieron por parte de los empleados de la empresa.

Tabla N°14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Buena	8	10%
Muy Buena	23	27%
Excelente	53	63%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°14



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 0% opina que la atención que recibieron por parte de los empleados de la empresa es Mala, un 10% dice que fue Buena, un 27% afirma que Muy Buena y un 63% opina que la atención fue Excelente.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas opina que la atención recibida por parte de los empleados de la empresa Pisos Buruca fue Excelente.

15. ¿Según el tiempo de espera, cómo calificaría el tiempo en que se le atendió por parte de los empleados?

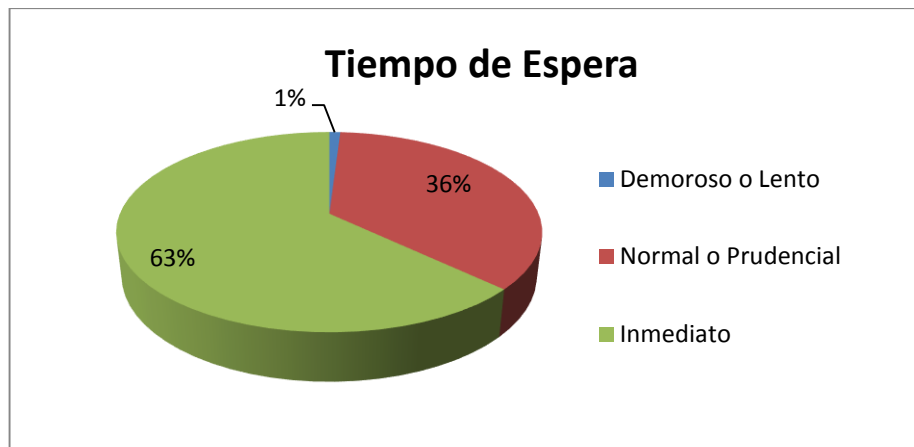
Objetivo: Saber cómo calificarían los clientes el tiempo de espera para ser atendidos por los empleados de la empresa.

Tabla N°15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Demoroso o Lento	1	1%
Normal o Prudencial	30	36%
Inmediato	53	63%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°15



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 1% de los encuestados considera que el tiempo de espera para ser atendidos por los empleados de la empresa es Demoroso o Lento, el 36% afirma que es Normal o Prudencial y el 63% opina que es Inmediato.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas opina que el tiempo de espera para ser atendidos es Inmediato.

16. ¿Considera que el personal que le atendió fue el calificado para lo que usted estaba buscando?

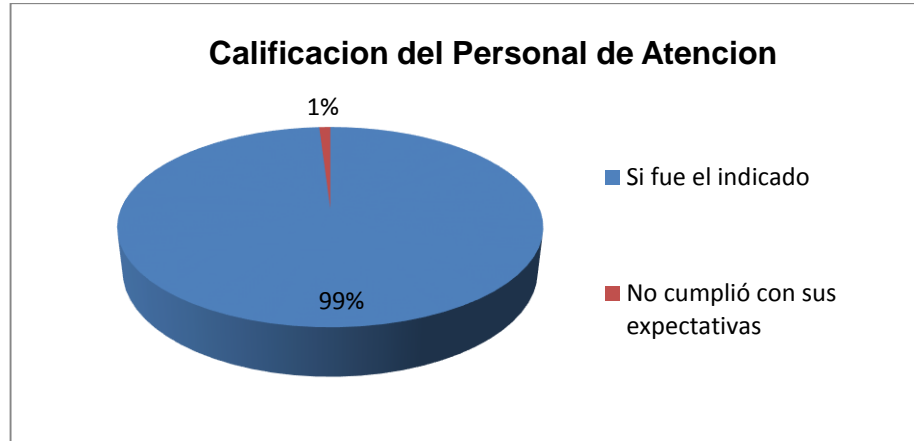
Objetivo: Conocer si los clientes consideran si el personal que los atendió fue el calificado para ofrecerle lo que andaba buscando.

Tabla N°16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí fue el indicado	83	99%
No cumplió con sus expectativas	1	1%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°16



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 99% considera que el personal que lo atendió en la empresa Si fue el indicado y un 1% afirma que No cumplió con sus expectativas.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que a la mayoría de personas opina que el personal que lo atendió en la empresa Pisos Buruca fue el indicado cumpliendo con las expectativas de los consumidores.

17. ¿Tiene conocimiento de estas empresas que se dedican a la misma actividad que la empresa Pisos Buruca? Si las conoce márquelas, sino deje la casilla en blanco.

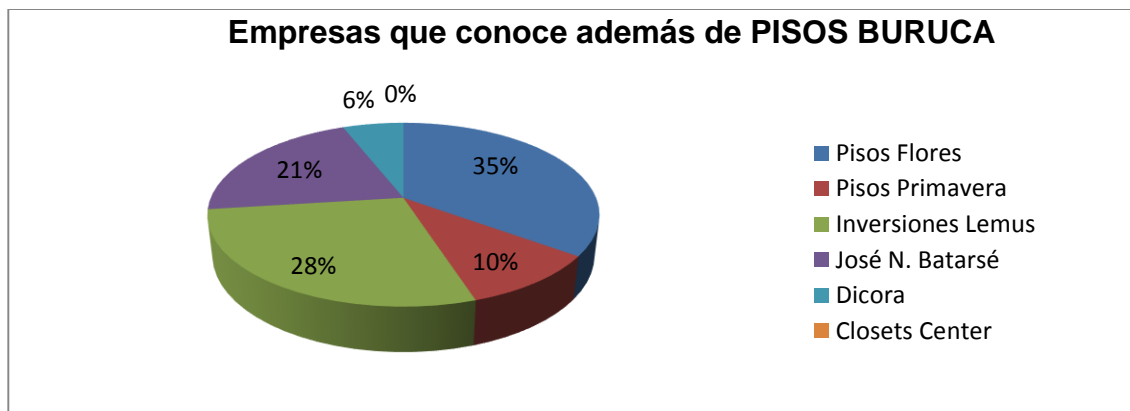
Objetivo: Identificar si los consumidores tienen conocimientos de otras empresas que se dediquen a la misma actividad que la empresa Pisos Buruca.

Tabla N°17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pisos Flores	58	35%
Pisos Primavera	18	10%
Inversiones Lemus	52	28%
José N. Batarse	36	21%
El Baratillo	11	6%
Closets Center	0	0%
TOTAL	187	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°17



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 35% opina que conoce la empresa Pisos Flores, un 10% conoce la empresa Pisos Primavera, un 28% conoce Inversiones Lemus, un 20% conoce José N. Batarsé, un 6% tiene conocimiento de la empresa El Baratillo y un 0% conoce Closet Center.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas conoce además de la empresa Pisos Buruca, a la empresa Pisos Flores que se dedica a la misma actividad con 35%, Inversiones Lemus con 28% y José N. Batarse con 21%.

18. ¿Qué fue lo que más le agrado de la empresa Pisos Buruca?

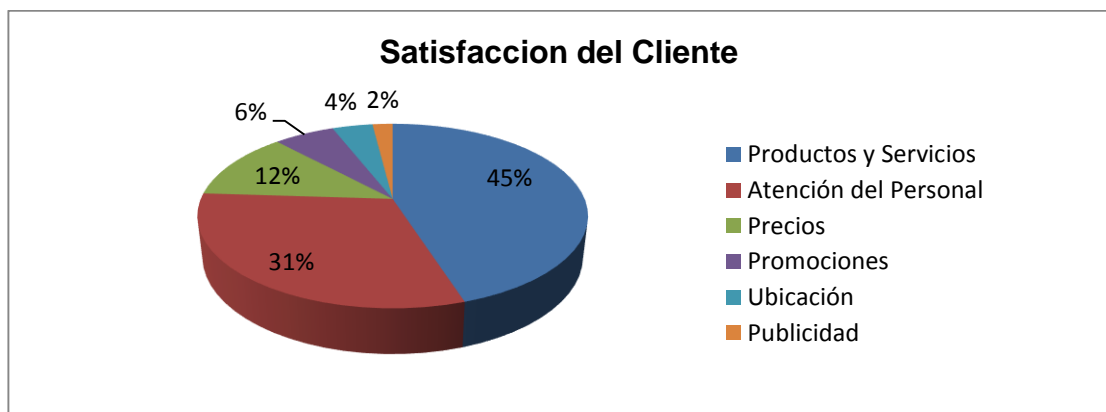
Objetivo: Conocer que fue lo que más les agrado a los clientes de la empresa Pisos Buruca.

Tabla N°18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Productos y Servicios	38	45%
Atención del Personal	26	31%
Precios	10	12%
Promociones	5	6%
Ubicación	3	4%
Publicidad	2	2%
TOTAL	84	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°18



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los consumidores encuestados el 45% considera que los Productos y Servicios fue lo que más les agrado de la empresa, un 31% afirma que la Atención del Personal, un 12% los Precios, un 6% dice que las Promociones, un 4% opina que la Ubicación y un 2% la Publicidad.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de personas consideran que lo que más les agrado de la empresa Pisos Buruca fueron los Productos y Servicios.

4.1 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONSUMIDORES

La obtención de datos en el resultado de la aplicación y análisis del cuestionario reveló datos importantes en cuanto a la apreciación de los consumidores respecto a la empresa Pisos Buruca. Destacando aspectos importantes para la realización del estudio, partiendo de datos reales con el objetivo de determinar la oferta, demanda, publicidad, canales de distribución, y otros elementos mercadológicos necesarios para conocer el comportamiento del mercado.

A continuación se presenta una síntesis de los hallazgos relevantes de cada de las preguntas del cuestionario.

4.1.1 Consumidores Potenciales y Reales.

Aproximadamente un 87% de los encuestados manifestó ser la primera vez que asistían a la empresa por lo que constituye una demanda de nuevos clientes que puede aprovecharse para la obtención de mas mercado en el área de productos de uso decorativo (Ver pregunta 1). Por otra parte el 13% de encuestados manifestó que no era la primera vez que visitaban la empresa, constituyendo clientes reales que aportan una cartera de clientes satisfechos con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Con estos datos podemos determinar que la mayoría de clientes de la empresa son clientes nuevos debido al tipo de negocio y productos ofrecidos por lo que la empresa debe establecer planes de búsqueda de nuevos clientes.

4.1.2 Productos

De la proporción de clientes nuevos que visitan la empresa se determinó que el 59% está interesado en pisos cerámicos (Ver pregunta 2), lo que constituye un nivel importante de búsqueda de dicho producto lo que favorece las ventas de la empresa en comparación con otros productos menos solicitados por los clientes. Además el 26% de los consumidores también mostró interés por las ventanas que ofrece la empresa siendo estos dos tipos de productos los más buscados por las personas. Lo cual constituiría una ventaja aprovechar el reconocimiento de estos productos.

4.1.3 Precios

De los consumidores encuestados el 94% de ellos está satisfecho con los precios en los productos que estos buscaban (Ver pregunta 7), por lo que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar por el precio que se les ha ofrecido. Además de que el producto que buscaban cumplió con sus gustos y preferencias pues manifestó el 96% de los encuestados que cumplió con sus expectativas el producto buscado por ellos. Lo cual es una variable importante en el análisis de precios y productos que se relaciona con el apartado anterior.

4.1.4 Distribución

Otro dato importante obtenido de los consumidores es que estos manifiestan estar de acuerdo a que los productos y servicios sean ofrecidos de manera personalizada hasta la puerta de su hogar, ya que la competencia más fuerte de este rubro posee una distribución directa con personas capacitadas que ofrecen este tipo de productos por distribución de rutas y sectores, lo que aumenta las ventas según la perspectiva de los consumidores.

Un 83% de los encuestados manifiesta que estaría de acuerdo en que los productos se le ofrecieran hasta la puerta de su hogar y no tendrían ningún problema por ello (Ver pregunta 3). Lo cual sería una propuesta de nuevos métodos de venta para la empresa. Otro aspecto importante que se destaca en la obtención de la información con respecto a la ubicación de la empresa los encuestados manifiestan que la ubicación de la empresa es una ventaja ya que esta es de fácil acceso según lo manifiesta el 95% de ellos ya que es una zona comercial y de fácil acceso para las personas por encontrarse en zona de plusvalía y alto índice comercial para este tipo de productos. (Ver pregunta 9).

4.1.5 Promoción y Publicidad

Según los entrevistados 52% manifestaron obtener promociones y descuentos en los productos que buscaban, pero no en todos los que ellos estaban interesados, mientras que una proporción de 46% dijo encontrar promociones en todo lo que buscaban (Ver pregunta 11). En este sentido las personas no encontraron en totalidad promociones y descuentos en los productos que ellos estaban interesados. Lo que sugiere un plan de promociones para los clientes nuevos que permitan mejorar la satisfacción de estos. Además se obtuvo información que la publicidad de la empresa ha tenido impacto en los consumidores, ya que han llamado su atención un 47% de ellos manifestó ver publicidad de la empresa por medio de la televisión lo que indica que la publicidad de la empresa ha llegado a las personas de manera satisfactoria, 25% manifiesta tener conocimiento de la empresa por medio de personas a través de recomendaciones con las mismas, 21% a través de redes sociales que es la forma más rápida y menos costosa de dirigirse al mercado (Ver pregunta 10). En relación a la imagen de la empresa las personas manifestaron que en cuanto al logo de la empresa un 50% identificaría el logo y lo asociaría con la empresa, pero un 35% afirma que es muy difícil de recordar y no lo asociarían con la empresa mientras que un 15% dijo que el logo podría mejorarse.

4.1.6 Factores de Compra

Según los datos arrojados por el cuestionario se determino que los consumidores poseen ciertos factores de compra que permiten que una empresa gane mercado entre los cuales están precio, calidad, variedad de productos, atención, promociones, marcas etc. De lo que el 48% afirma que compraría por el precio de los productos pues es un factor importante a la hora de realizar sus compras y un 37% compraría por la calidad y diseño de los productos (Ver pregunta 6) con estos datos se puede definir que los precios es el principal elemento que determina que el comprador adquiera o no un producto según la mayoría de estos encuestados, sin dejar de lado la calidad de los productos.

4.1.7 Atención

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados la mayoría de estos están satisfechos con la atención ofrecida por parte de los empleados de la empresa, pues de ellos el 63% considera una atención excelente en el trato que se le brinda a la hora de buscar los productos que buscaban. (Ver pregunta 13). Además de manifestar buena atención también se pudo obtener información el tiempo en que se le atendió a los consumidores fue inmediato según lo manifestado por los mismos consumidores satisfaciendo a un 63% de ellos que afirmo haber sido atendido de manera inmediata, lo que constituye una valiosa ventaja en la organización de la empresa a la hora del trato al cliente que es uno de los factores que también se toma en cuenta a la hora de realizar una compra por los consumidores. Otro aspecto importante es la perspectiva de los consumidores sobre el conocimiento de los empleados para atender las dudas y quejas de ellos, ya que un 99% afirmo que el personal fue el indicado para lo que buscaba sin ningún inconveniente.

4.1.8 Ingresos Promedios

De los consumidores entrevistados se obtuvo información de compra sobre cuánto dinero están destinados a gastar en una compra de los productos de uso decorativo por lo que todos coinciden en presupuestar más de \$200 por compra para este tipo de productos un dato importante para establecer promedios de ventas y de cuanto los consumidores estarían dispuestos a gastar en este rubro. (Ver pregunta 8) A esto puede atribuírsele que los productos de este tipo son de gran inversión por lo que las personas destinan ingresos un poco altos en relación a otro tipo de productos por lo que buscan la calidad y precio en los productos, maximizando la satisfacción de los clientes y minimizando lo posible el costo por ello.

4.1.9 Competencia

Según la opinión recolectada en el cuestionario los consumidores consideran la competencia más fuerte en el mercado de productos de uso decorativo la empresa Pisos Flores, puesto es la más reconocida por ellos ya que existen pocas empresas con gran capacidad en el mercado que se dedican a la producción y comercialización de este tipo de productos y de otros; pero si se ofrecen productos de calidad existe la posibilidad de posicionarse en el mercado. (Ver pregunta 16).

4.1.10 Factores de Preferencia

Los consumidores manifiestan que uno de los factores de preferencia y por lo que les ha llamado la atención la empresa Pisos Buruca ha sido los productos y servicios por la amplia variedad de estilos y marcas que la empresa posee en relación con la competencia 45% lo afirma, seguido de los precios de los mismos con un 31% de respaldo por los consumidores y la atención al cliente que han recibido a la hora de visitar la empresa que ha dicho un 12% de los mismos.

4.2 TABULACION DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

1. ¿A su criterio como empleado que considera lo más importante que la empresa necesita mejorar para superar a la competencia y ganar más clientes?

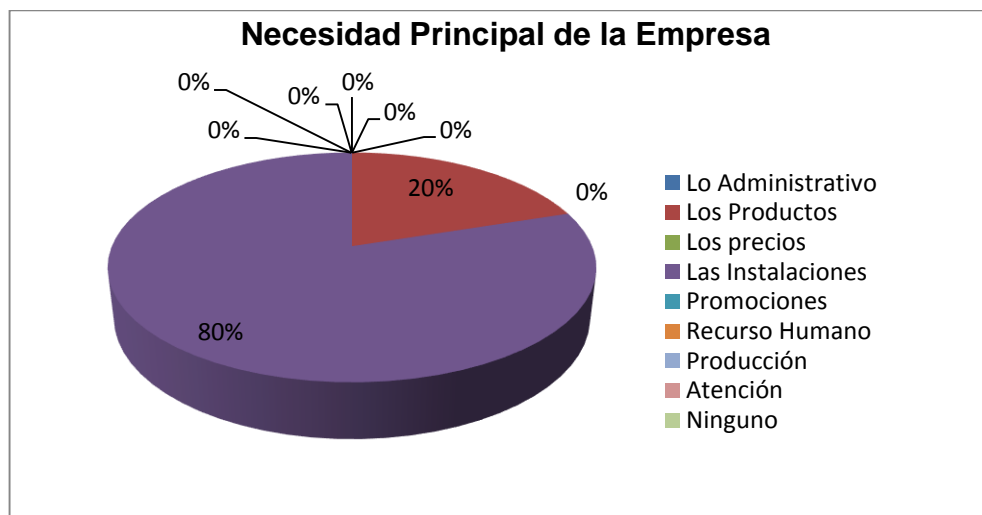
Objetivo: Conocer el criterio de los empleados de la principal necesidad que tiene la empresa para mejorar su competitividad.

Tabla N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lo Administrativo	0	0
Los Productos	1	20%
Los precios	0	0
Las Instalaciones	4	80%
Promociones	0	0
Recurso Humano	0	0
Producción	0	0
Atención	0	0
Ninguno	0	0
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°1



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 80% afirma que la mayor necesidad son las instalaciones, mientras que el 20% dijo que los productos, y el resto de las opciones no fueron seleccionadas.

Interpretación: De los resultados obtenidos en el sondeo de la encuesta se determinó que el mayor porcentaje de empleados consideran que lo que se debe mejorar son las instalaciones de la empresa

2. ¿En el área que usted desempeña su trabajo existen todas las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

Objetivo: Identificar si los empleados cuentan con todas las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.

Tabla N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°2



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 100% afirma que tienen todas las herramientas de trabajo necesarias para desarrollar sus actividades.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la totalidad de los empleados poseen los recursos y herramientas necesarios para desarrollar sus actividades en su puesto de trabajo.

3. ¿Conoce usted todas las actividades que le corresponden hacer en su cargo como empleado desde la más sencilla hasta la más compleja?

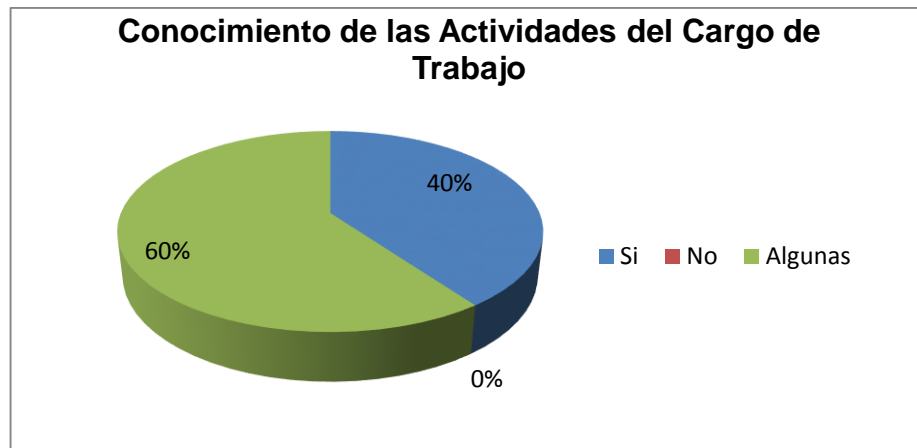
Objetivo: Conocer si los empleados conocen todas las actividades que le corresponden desempeñar en su área de trabajo

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	0	0%
Algunas	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°3



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 40% de ellos manifestó conocer las actividades que le corresponden dentro de su cargo, mientras el 60% dijo que conocía algunas de las actividades que le corresponden realizar.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la mayoría de empleados conoce en parte las actividades que le corresponden realizar como empleado.

4. ¿Tiene conocimiento si en la empresa existe algún Manual de Descripción de Puestos donde se establezca cuales son las actividades que usted tiene que realizar como empleado?

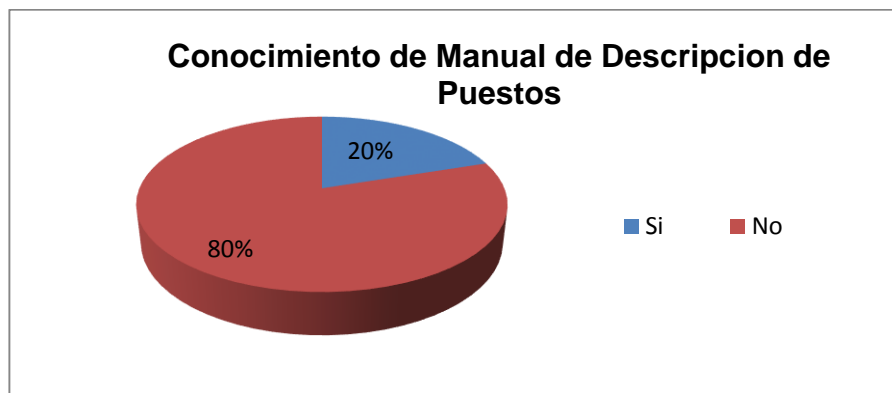
Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento si existe un Manual de Descripción de Puestos en la empresa.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°4



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 20% afirma si tiene conocimiento de un Manual de Descripción de Puestos, mientras que un 80% manifiesta no tener conocimiento de dicho manual.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que en su gran mayoría los empleados de la empresa no conocen sus actividades por desconocer la existencia de un Manual de Descripción de Puestos.

5. ¿Considera que un Manual de Descripción de Puestos ayudaría a mejorar las actividades dentro de la empresa, en el cual estarían escritas todas las actividades que le corresponden realizar?

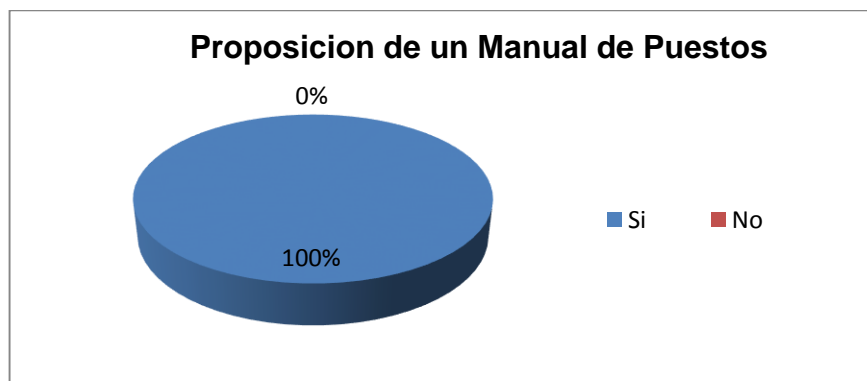
Objetivo: Conocer si los empleados estarían de acuerdo con un Manual de Descripción de Puestos que facilite las actividades en el área de trabajo.

Tabla N°5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°5



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 100% está de acuerdo que un Manual de Descripción de Puestos ayudaría al con conocimiento de las actividades de cada cargo.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la totalidad de los empleados coincide que un Manual ayudaría a mejorar las actividades dentro de cada puesto de Trabajo.

6. ¿Si en este momento fuese rotado o asignado a otro cargo por motivos temporales sabría qué actividades realizar en ese cargo?

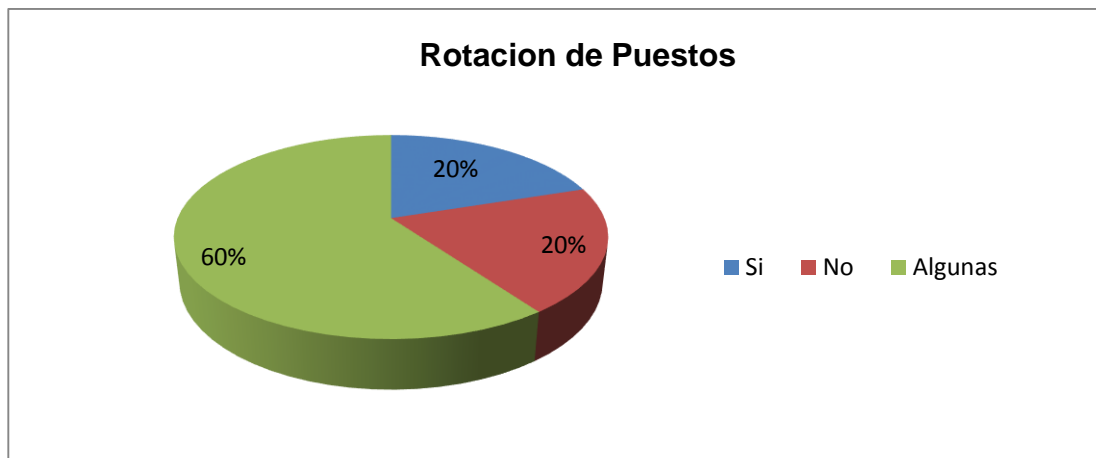
Objetivo: Identificar si los empleados conocen las actividades de otros cargos similares a los suyos en el caso de que fuesen rotados

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	1	20%
Algunas	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°6



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 20% de ellos manifestó conocer las actividades si este fuese rotado, otro 20% dijo que no sabría realizarlas y un 60% dijo que algunas en su totalidad.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se observó que los empleados no conocerían a su totalidad las actividades que se desarrollan en otros puestos similares a los que ellos laboran.

7. ¿Cuándo se toman decisiones dentro de la empresa por parte de la gerencia el personal es tomado en cuenta para tomar dichas decisiones?

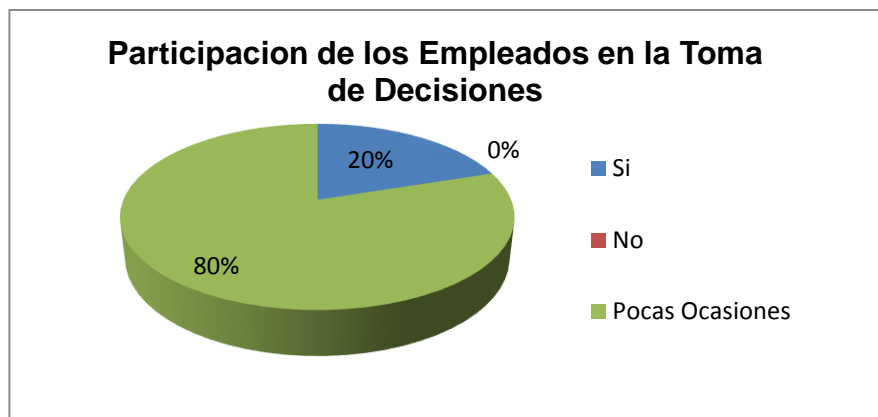
Objetivo: Conocer la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	0	0%
Pocas Ocasiones	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°7



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 20% de ellos manifestó que son tomados en cuenta en la toma de decisiones por la administración, mientras que un 80% dijo que en muy pocas ocasiones son tomados en cuenta para dichas decisiones.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados no son tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones por parte de la administración.

8. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa Pisos Buruca?

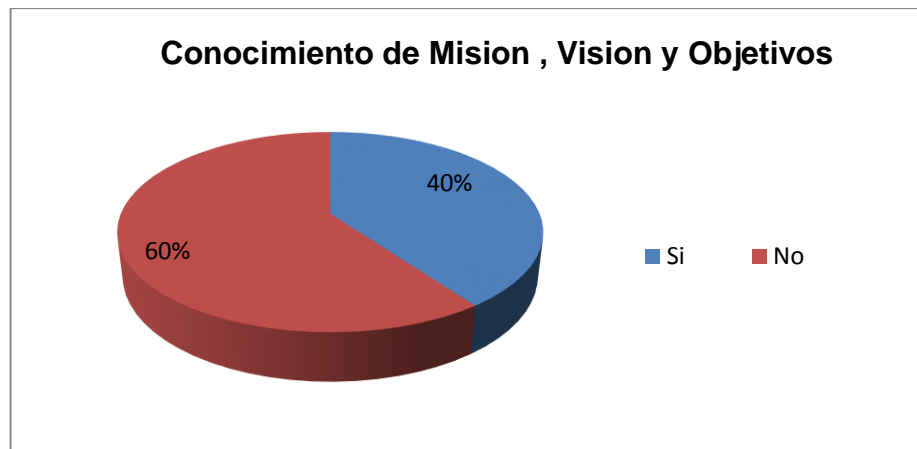
Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°8



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 40% dice conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, mientras que una 60% manifiesta no tener conocimiento de ellos.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados de la empresa no conocen la misión, visión y objetivos por lo que es necesario mantenerla por escrito para el conocimiento de todos.

9. ¿Existen incentivos por cumplir sus objetivos o metas dentro de la empresa, si es así que tipos de incentivos?

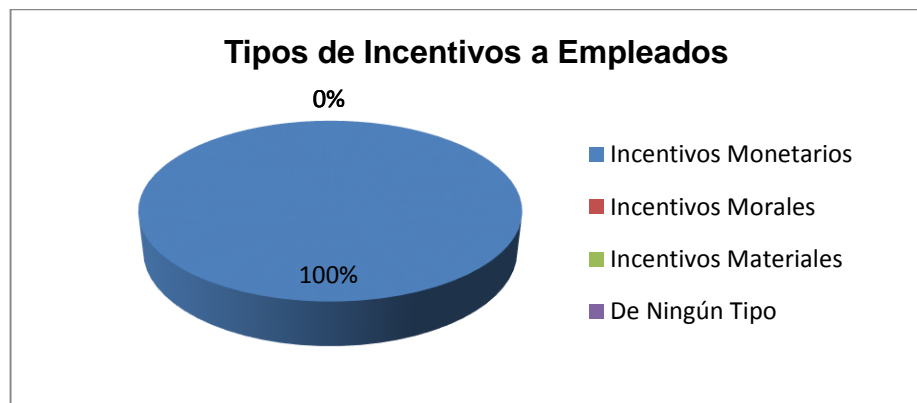
Objetivo: Conocer los tipos de incentivos que gozan los empleados por su desempeño en el trabajo.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Monetarios	5	100%
Incentivos Morales	0	0%
Incentivos Materiales	0	0%
De Ningún Tipo	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°9



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados la totalidad de ellos manifestó que si existen incentivos de tipo monetario (\$).

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados gozan de incentivos monetarios que ayudan al mejor desempeño de ellos en sus áreas de trabajo y en las actividades que realizan.

10. ¿Existe un organigrama ya establecido de la empresa Pisos Buruca?

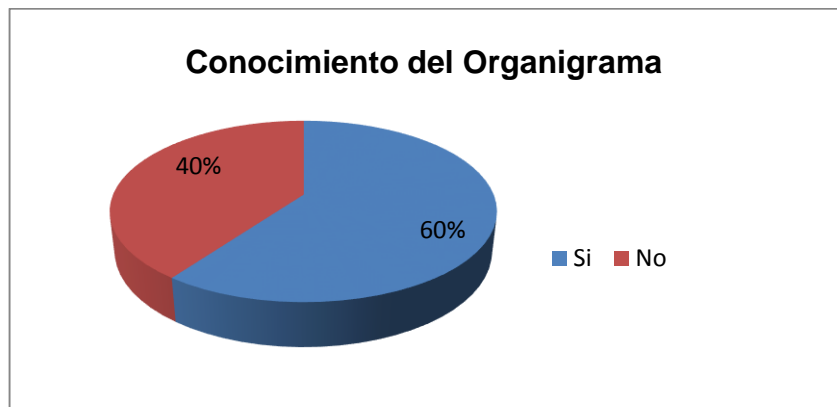
Objetivo: Identificar si los empleados conocen el organigrama de la empresa y saben sus componentes

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°10



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 20% respondió afirmativamente en conocer un organigrama de la empresa, pero el 80% manifestó que no conoce el organigrama que la empresa ha establecido para su estructura.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados en su mayoría no conocen el organigrama de la empresa, pero es necesario que todos tengan el conocimiento sobre dicho organigrama.

11. ¿Recibe capacitación por parte de la administración de manera formal?

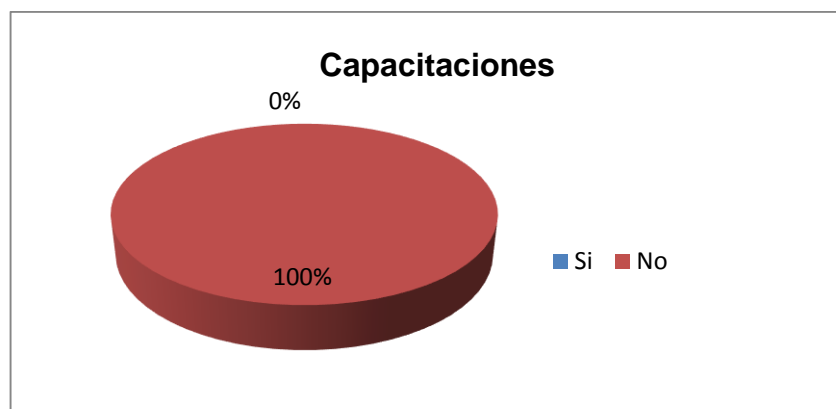
Objetivo: Identificar si los empleados reciben capacitación formal para el aprendizaje y mejora de sus actividades.

Tabla N°11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°11



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 100% respondió que no se recibe capacitación por parte de la administración para el mejoramiento de sus actividades dentro de la empresa.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados en su mayoría no reciben capacitación para el mejoramiento de las actividades que realizan dentro de la empresa.

12. ¿Cuál de los siguientes productos es el más vendido por la empresa según su criterio?

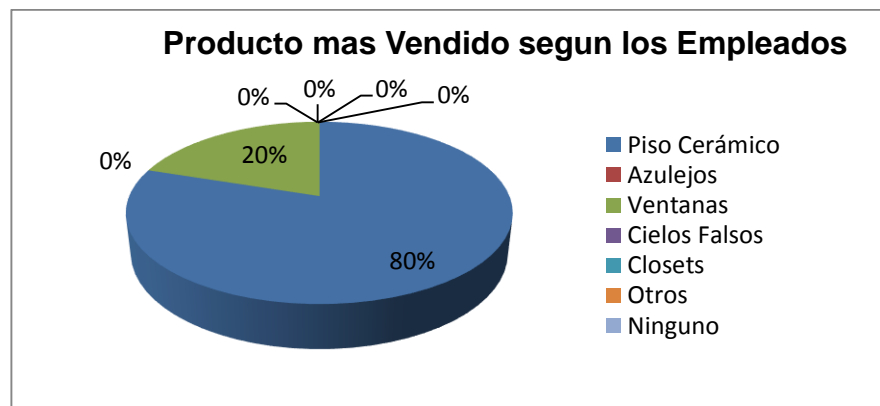
Objetivo: Conocer el producto más vendido y atractivo a los consumidores según los empleados en sus experiencias de ventas.

Tabla N°12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Piso Cerámico	4	80%
Azulejos	0	0%
Ventanas	1	20%
Cielos Falsos	0	0%
Closets	0	0%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°12



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 80% manifestó que el Piso Cerámico es el más vendido según su criterio, mientras que las ventanas son el segundo producto más vendidos con un 20%.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que el piso cerámico a criterio de los empleados es el producto más vendido por la empresa.

13. ¿Según su criterio como considera el comportamiento de las ventas en los últimos meses en comparación con periodos anteriores?

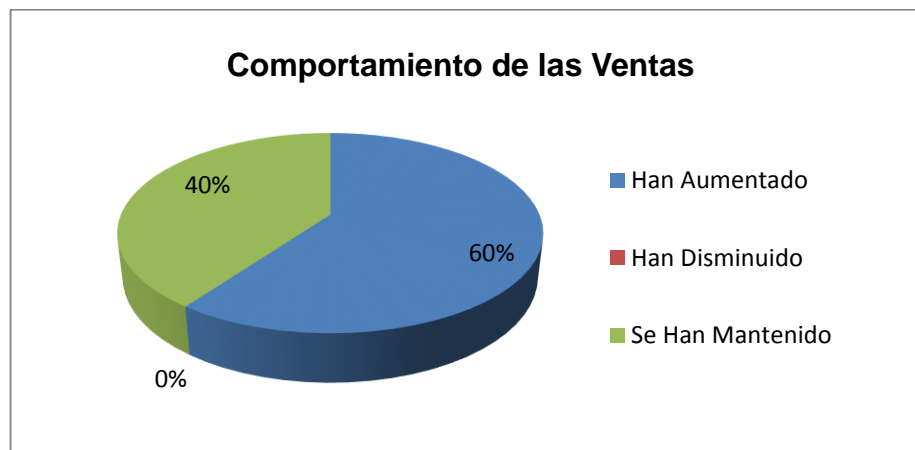
Objetivo: Saber el comportamiento de las ventas en los últimos periodos según los empleados y su perspectiva sobre las ventas.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Han Aumentado	3	60%
Han Disminuido	0	0%
Se Han Mantenido	2	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°13



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De todos los empleados encuestados el 60% de ellos contestó que las ventas han aumentado en los últimos años, mientras que el 20% manifiesta que se han mantenido.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados coinciden que las ventas han mejorado en los últimos años y mantenido su tendencia.

14. ¿Conoce el proceso de los productos que se elaboran y se ofrecen en la empresa?

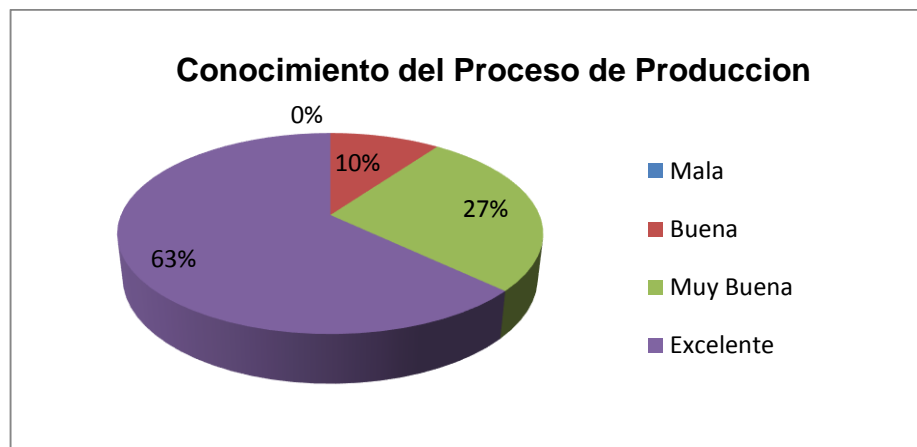
Objetivo: Conocer si los empleados conocen el proceso de elaboración de los productos que se elaboran dentro de la empresa.

Tabla N°14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°14



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 40% manifiesta conocer el proceso de los productos que se elaboran dentro de la empresa y un 60% desconoce dicho proceso de elaboración.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados desconocen el proceso de los productos que se elaboran dentro de la empresa.

15. ¿Cómo considera los precios de los productos según su criterio como empleado?

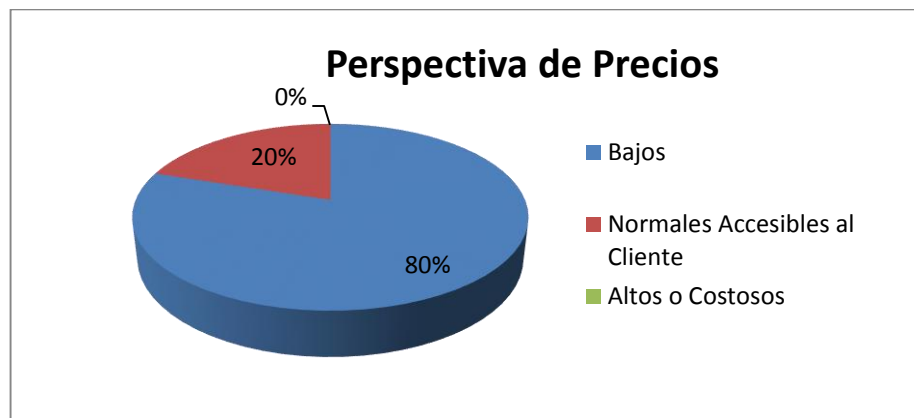
Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre los precios de los productos ofrecidos a los clientes.

Tabla N°15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bajos	4	80%
Normales Accesibles al Cliente	1	20%
Altos o Costosos	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°15



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 80% coincide que los precios ofrecidos a los clientes son relativamente bajos, un 20% manifiesta que son normales o accesibles para el cliente.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la totalidad de los empleados coincide en que los precios son bajos y accesibles al cliente a la hora de realizar una compra en la empresa.

16. ¿Conoce quienes son la competencia más fuerte de la empresa Pisos Buruca?

Objetivo: Conocer la competencia más fuerte para la empresa según el criterio de los empleados

Tabla N°16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Pisos Flores	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Gráfico N°16



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De la totalidad de empleados encuestados el 100% manifestó en que la competencia más fuerte de la empresa es PISOS FLORES.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que la competencia principal de la empresa según los empleados es pisos flores ubicada a un local de la empresa.

17. ¿Cual considera usted la ventaja principal que posee Pisos Buruca?

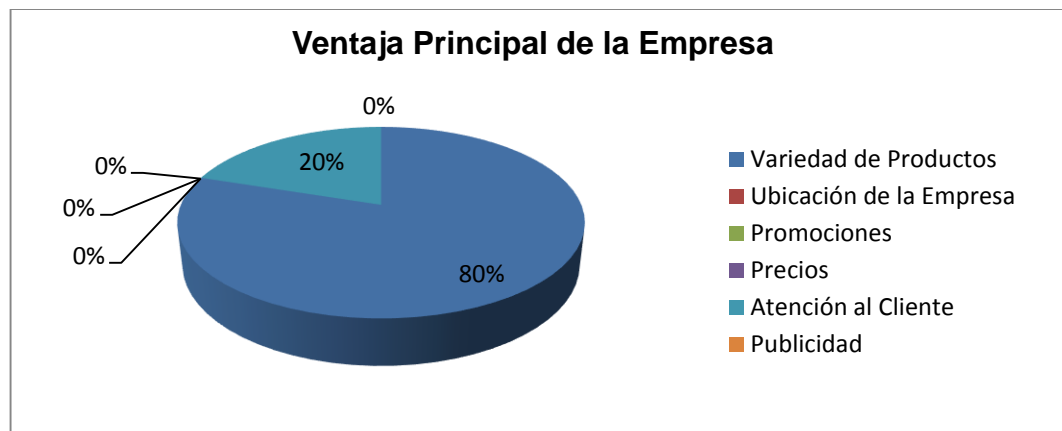
Objetivo: Identificar la ventaja principal que posee la empresa frente a las demás, según los empleados

Tabla N°17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Variedad de Productos	4	80%
Ubicación de la Empresa	0	0%
Promociones	0	0%
Precios	0	0%
Atención al Cliente	1	20%
Publicidad	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Equipo de trabajo.

Grafico N°17



Fuente: Equipo de trabajo.

Análisis: De los empleados encuestados el 80% respondió que la variedad de productos es la ventaja principal de la empresa, mientras que un 20% manifiesta que es la atención al cliente.

Interpretación: De los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que los empleados coinciden que la ventaja de la empresa es la variedad de productos que posee, así como también la atención al cliente que esta brinda.

4.2.1 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

La tabulación, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los empleados brindo información interna sobre la perspectiva de los mismos empleados en los procesos de la empresa Pisos Buruca, en cuanto a los aspectos administrativos, productivos y mercadológicos. Para ellos los principales indicadores de los parámetros a considerar se desarrollan a continuación a fin de plantear la situación real de la empresa según la misma información de los empleados, con el objetivo de comparar con los resultados obtenidos en el cuestionario a consumidores y la entrevista a la gerente.

4.2.1.1 Productos

De la totalidad de empleados encuestados se obtuvo información que los productos más demandados según ellos son los pisos cerámicos y las ventanas (Ver pregunta 11), pues según estos representan el mayor volumen de ingresos que obtiene la empresa de dichos productos. En relación a estos productos se pudo investigar que su nivel de rotación es muy amplio debido a la demanda, en cuanto a los pisos cerámicos su comercialización y con respecto a las ventanas su fabricación y comercialización, pues este último es un producto que se fabrica dentro de la empresa siendo este un producto con características propias asemejadas a las de la industria.

4.2.1.2 Precios

Según los empleados en su apreciación por los precios que la empresa tiene en relación a sus productos ellos consideran que dichos precios son relativamente bajos en comparación con la competencia ya que un 80% afirma que los precios son competitivos, mientras que el 20% según su perspectiva los precios son normales en comparación con los demás empresas.

Puede afirmarse que según la perspectiva de los empleados se ofrecen precios lo suficientemente atractivos para los consumidores a fin de mejorar la competitividad de la empresa. Este punto será analizado con la perspectiva de los tres elementos de investigación para determinar si en realidad los precios de los productos ofrecidos por la empresa son más bajos que la competencia y ganar una ventaja con respecto al mercado.

4.2.1.3 Procesos y Factores Internos

Se obtuvo información importante respecto a los procesos internos de los empleados en relación a sus actividades administrativas, mercadológicas y productivas. De acuerdo a los empleados encuestados se determinó que un 80% considera que la empresa debería mejorar notablemente las instalaciones pues dichas instalaciones no compiten en el rubro de comodidad hacia el tipo de producto ofrecido al público, ya que según estos es un factor importante para los consumidores que visitan la empresa al sentirse cómodos en un lugar agradable y con vistosidad al cliente. Por otra parte un 20% de los empleados manifiesta que lo que debería mejorarse y ponerse más énfasis son los productos pues según estos los productos no son lo suficientemente atractivos al consumidor (Ver pregunta 1). Lo que indica un punto importante de atención a estos dos elementos según la perspectiva de los mismos empleados.

En otro punto importante los empleados manifestaron tener todas las herramientas necesaria para desarrollar sus actividades dentro de su espacio de trabajo lo que garantiza un servicio oportuno para el cliente ya que todas estas herramientas facilitan las labores diarias de los empleados, se pudo determinar que un 100% de los encuestados manifestó estar conforme con sus actividades en su área de trabajo. Sin embargo al preguntar por las actividades que le corresponden realizar dentro de su área de trabajo el 40% afirmó que conoce en su totalidad las actividades que están establecidas para su cargo, pero un 60% manifestó no conocer a totalidad las actividades ya que estas se realizan de manera cotidiana y empírica no hay nada establecido que les permitan conocer funciones que están

dentro de su cargo, pero por motivos ajenos no conocen o no se realizan de manera cotidiana en el cargo (Ver pregunta 3).

Al preguntar a los empleados si estos tienen conocimiento de un documento escrito en el cual se detallan todas las funciones y actividades que deben de realizarse dentro de cada puesto que la empresa debe de dar a conocer a sus empleados, el 80% de los encuestados manifestó no conocer este tipo de documento llamado Manual de Puestos y que la empresa no lo ha proporcionado por escrito o no conocen su existencia. Sin embargo un 20% de ellos dijo conocer dicho manual el cual al preguntar por lo que contenía, no especifico realmente lo que detallaba dicho documento (Ver pregunta 4).

Según la experiencia de las empresas organizadas administrativamente se puede decir que los Manuales son una herramienta utilizada para mejorar el desempeño de funciones de los empleados dentro de sus cargos de trabajo por lo que se les cuestiono a los empleados si un Manual de Descripción de Puestos y Funciones mejoraría las actividades que ellos desarrollan al plasmarlas por escrito y tener el conocimiento de cuáles son las funciones de cada puesto de trabajo y las especificaciones a llenar en dichos puestos. Por tanto el 100% dijo que un Manual serviría y sería de mucha ayuda a la empresa a organizar las funciones que le corresponden a cada empleado.

4.2.14 Rotación de Empleados

Según los empleados se por motivos necesarios se realizara un rotación de puestos a áreas similares a la que ellos desempeñan sabrían que actividades realizar a lo que el 60% manifestó que en su mayoría conocería las actividades que corresponden al cargo y por ende podría desempeñar las actividades (Ver pregunta 6). En cambio un 20% afirma certeramente que si conoce a totalidad las actividades y funciones que corresponderían al puesto mientras que el 20% restante manifiesta no conocer las actividades de otros puestos.

4.2.1.5 Toma de Decisiones

De acuerdo a los empleados encuestados la toma de decisiones que se realiza dentro de la empresa es de manera unilateral ya que muy pocas veces se toman en cuenta a los empleados para la participación en la toma de decisiones o en la aportación de ideas que beneficien a la empresa para su desarrollo interno y competitivo, a fin de brindarle un mejor servicio al cliente, pues según estos son los que están en contacto directo con los consumidores que visitan la empresa. De la totalidad de empleados un 80% manifestó que en muy pocas ocasiones se toman en cuenta en la toma de decisiones, mientras un 20% afirmó si ser incluido en la participación de toma de decisiones

4.2.1.6 Aspectos Administrativos

Otro aspecto importante es la perspectiva de los empleados es el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa principalmente puesto que deben de estar comprometidos con los objetivos y metas que la empresa establezca en la consecución de lo propuesto para un periodo determinado, de los cuales el 60% de ellos desconoce la misión, visión y objetivos de la empresa a pesar del tiempo de funcionamiento de la empresa en el mercado, un 40% dijo si tener conocimiento de ellos por escrito que la empresa ha planteado. En cuanto a esto surge una discrepancia entre los empleados ya que unos manifiestan que no conocen misión y visión alguna escrita o proporcionada por la empresa mientras que el resto si afirma conocer dichos elementos importantes para la empresa.

Además de estos aspectos importantes se determino que los empleados difieren del conocimiento de una estructura organizacional o un organigrama ya que al preguntar por dicho elemento el 80% dijo no conocer un organigrama establecido, mientras que el 20% afirmó que si existe un organigrama establecido, pero que este no está plasmado dentro de la empresa ni actualizado según los cargos correspondientes (Ver pregunta 10).

Con respecto a la formación del personal la totalidad de ellos menciona no recibir capacitación por parte de la administración para el mejoramiento de las actividades dentro de la empresa.

4.2.1.7 Incentivos

Según la información obtenida de los empleados un factor de reconocimiento a ellos son los incentivos que la empresa proporciona a fin de mejorar el desempeño e incrementar los ingresos. Con este objetivo se les cuestionó a los empleados que tipo de incentivos reciben por parte de la gerencia en el cumplimiento de sus metas o si no existían incentivos dentro de su área de trabajo a lo que el 100% de ellos manifestó recibir incentivos económicos o monetarios por el cumplimiento de objetivos y metas trazadas con lo que ellos se sienten satisfechos y mejorar el desarrollo de sus labores ya que constituye una buena motivación (Ver pregunta 9).

Con este elemento se pudo determinar que los empleados prefieren incentivos de carácter monetario en cuestión de otros, ya que estos le permiten mejorar su calidad de vida al obtener ingreso por su esfuerzo en el desarrollo de las actividades encomendadas por parte de la gerencia.

4.2.1.8 Niveles de Ingresos

Con respecto a las ventas según las perspectivas de los empleados en comparación con los últimos años un 60% tiene la perspectiva de que han aumentado las ventas y se han obtenido más ingresos con respecto a periodos anteriores, mientras que un 40% afirma que se han mantenido las ventas a raíz de que se han visto afectadas por la crisis del país y los factores que lo aquejan. (Ver pregunta 12).

4.2.1.9 Competencia

Según la opinión recolectada en el cuestionario a los empleados estos opinan que la competencia de la empresa se constituye principalmente por PISOS FLORES quien ellos tienen conocimiento que afectan las ventas por tratarse de un rival fuerte en el mercado de los productos de uso decorativo para la construcción a raíz de esto un 100% de los encuestados afirmo que esta empresa es la principal competencia de Pisos Buruca en cuestión geográfica y mercadológica. (Ver pregunta 15).

4.2.1.10 Factores de Preferencia

En cuestión de los aspectos estratégicos que la empresa posee se les pregunto a los empleados según su perspectiva cual era la ventaja que consideraban que la empresa tenía con respecto a la competencia a lo que un 80% coincidió que la variedad de productos que se ofrecían era la mejor ventaja que la empresa podía ofrecer, mientras que el 20% dijo que la ventaja que consideraba que la empresa ofrecía era la atención al cliente que era uno de los principales factores que los consumidores buscaban a la hora de comprar este tipo de productos (Ver pregunta 16)

4.2.1.11 Proceso Productivo

En relación a los procesos de producción que se realizan dentro de la empresa el 60% afirmo no conocer el proceso de producción de los productos que se fabrican dentro de la empresa, ya que manifiestan que el área de producción está completamente aislada por lo que no conocen el procedimiento, un 40% afirmo conocer el proceso de estos, pero al preguntar por los detalles generales dijo que no recordaba con exactitud (Ver pregunta 13).

4.3 GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE

Guía de Entrevista para la Obtención de Información de la Empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel.

Nombre de la Propietaria : Teresa Salaverria de Buruca

Giro de la Empresa : Venta de productos de uso decorativo

Clasificación del Negocio : Micro Empresa

Objetivo: Recopilar información de los principales problemas en las áreas de la empresa para la elaboración de un plan de negocio que permita mejorar la comercialización de los productos de la empresa Pisos Buruca.

1. Como Surge la empresa Pisos Buruca (antecedentes de la empresa)

R/ La empresa inicialmente llamada "DICORA" surge como una idea negocio por parte del Sr. Mauricio Buruca, quien laboraba en la empresa "Office Hogar" dedicada a la venta de materiales de construcción y decoración, la cual se encontraba en quiebra debido a mala administración. El Sr. Buruca quien tenía conocimiento del manejo de ese tipo de empresa decidió junto a su esposa la Sra. Teresa Salaverria de Buruca actualmente propietaria de Pisos Buruca, empezar con el negocio en dicho rubro en julio de 2007, iniciando sus operaciones en ventas con mostradores de pisos cerámicos con los cuales promovía dichos productos con sus clientes; al poco tiempo colocaron una pequeña sala de ventas en su casa de habitación ubicada en la Colonia Santa María, luego se trasladaron a un local más amplio ubicado en la Colonia Ciudad Jardín debido a que el volumen de sus actividades se iba incrementando; posteriormente se vieron en obligación de cambiar la ubicación de

dicho local debido a que se necesitaba encontrar un lugar estratégico donde una mayor cantidad de clientes potenciales conocieran la empresa y fuese fácil de ubicar, fue entonces cuando la empresa se traslado a Calle Ruta Militar, San Miguel, donde el local se encontraría a la vista ya que es una de las calles más transitadas de la ciudad, siendo esta la casa matriz del establecimiento. Años más tarde en el 2009 la empresa “DICORA” atraviesa por la necesidad de ampliar sus instalaciones y colocando una nueva sucursal llamada “Pisos Buruca” a raíz del rápido crecimiento en el mercado de pisos cerámicos, ubicándose un pequeño local en la Avenida Roosevelt el cual no cubría con las expectativas de la propietaria por lo que se opto por buscar un local más amplio y con mayor capacidad para mostrar sus productos diversificando la empresa con Ventanas, Closets, Cielos Falsos, Puertas, y todo lo relacionado con artículos decorativos de construcción, cubriendo la demanda de sus clientes, dicho local está actualmente ubicado media cuadra antes de llegar al centro comercial Metro Centro contiguo a COMEX, San Miguel.

- 2. Actualmente bajo qué condiciones considera que se encuentra la empresa (explique si ha experimentado crecimiento tanto la empresa a nivel estructural, empleados, local, clientes etc. Así como también a nivel de ingresos y operaciones, es decir niveles de ventas, demanda de clientes, nuevos mercados etc.)**

R/ La empresa mediante el transcurso de los años ha experimentado un constante crecimiento a nivel estructural, de operaciones, de ventas, ingresos, de mercado y de clientes, sin embargo la empresa no ha incrementado su número de empleados debido a la economía actual de nuestro país, para subsanar la necesidad de contratar nuevos empleados optamos por capacitar al personal actual y delegarle nuevas responsabilidades para cubrir nuevos puestos o actividades que se van presentando con el constante crecimiento de la empresa, no obstante de ser necesario se tiene la capacidad de contratar nuevo personal cuando sea necesario.

Actualmente la empresa posee un espacio físico en el cual se fabrican los productos que sufren transformación para ser llevados a los clientes, dicho espacio cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos como lo son las ventanas y los closets. Ha experimentado un crecimiento de un 15% o 20% en los últimos años a raíz del incremento de las ventas, así como también la inclusión de nuevos productos generando otros ingresos que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa.

3. Según su experiencia cuales son los principales problemas de urgencia que la empresa está atravesando. (Mencione si es posible en qué áreas se encuentran dichos problemas si es que los hay).

R/ Principalmente en el área de ventas, ya que cada mes se necesitan buscar más clientes pues estos en su mayoría son clientes nuevos por el tipo de negocio y productos que se trabaja es lo que más se trabaja a través de reuniones con los empleados para tratar de mantener las ventas de cada mes. Además buscar incrementar niveles de ventas por cambios en precios de productos, para amortiguar los costos de venta y producción y nuevas estrategias de ventas.

En el área de administración si no se tiene muchas cosas definidas por ejemplo se necesita de un sistema de presupuestos, ya que muchos de los gastos que se hacen no son presupuestados y se vuelven innecesarios, métodos de administración (manuales administrativos) que servirían de control para los empleados, se tienen pero estos no están actualizados desde hace tiempo.

En el área de Recursos humanos la falta de vendedores externos que es una idea que quiere implementarse ofrecer como la competencia los productos con este tipo de vendedores y buscar nuevos mercados ya que este tipo de ventas consiste en ofrecer productos a las personas hasta la puerta de su hogar con muestras más que todo en los pisos cerámicos y azulejos. En lo financiero creo que no porque el capital con el que se trabaja es 100% propio.

- 4. Internamente qué punto o qué área le gustaría mejorar de la empresa que considere que ayudaría positivamente. (Mencione si es posible hacerlo o si es un gasto innecesario, así como también aquellas que necesitan más atención).**

Administración de los Gastos (sistema de presupuestos)

Ventas, las estrategias de ventas (comercialización)

Recursos Humanos, vendedores externos nuevo método de ventas.

- 5. Según su criterio, cual es la ventaja que considera como propietario que posee la empresa (Mencione lo que crea conveniente como ventaja sea del área que sea, es decir lo que diferencia a su empresa de las demás).**

R/ Considero que la variedad de productos ya que la competencia no tiene variedad de marcas y además que se tienen marcas que no se encuentran en las demás empresas por lo que los clientes nos prefieren al encontrar más variedad ese es una de las ventajas que considero que tenemos como empresa. En segundo lugar la ubicación que tenemos nos permite ofrecer productos de una manera accesible para todos por la zona en la que nos encontramos. También nos caracterizamos por la atención al cliente y agilidad aunque seamos una empresa pequeña tratamos de dar la mejor atención posible al cliente.

- 6. Cuáles son los productos más representativos de la empresa y los que generan mayores ingresos. (Mencione también aquellos pocos demandados por los cliente y que cree puedan tener potencial de ventas).**

R/ El más representativo es la Cerámica y las ventanas estas últimas las fabricamos aquí, en el espacio que se tiene como fábrica y bodega. Los que generan mayores ingresos igual son la cerámica y las ventanas ya que representan un 20% o 30% de ganancia sobre el costo total. El menos representativo es el closet es el menos solicitado por el tipo de cultura que se tiene ya que es un producto que tiene que acoplarse a necesidades de vivienda se ofrece pero es poca su demanda.

7. De los productos que posee tiene conocimiento de su costo de elaboración o producción, y de su margen de utilidad individual.

R/ Poseemos una infinidad de estilos en productos es casi imposible determinar con certeza el costo de cada uno de ellos pero si la mayoría de los productos dejan un margen de utilidad aproximadamente de 37% o más según sea el caso.

8. Mencione si se realiza algún tipo de plan dentro de la empresa independientemente el área, es decir si se hacen planes administrativos (manuales, presupuestos, planes de ventas), planes de mercadeo (publicidad, promociones, etiquetas de productos, etc.) Así como también planes financieros (Préstamos, Evaluación del capital, Detalle de Ingresos y egresos), planes de recursos humanos (capacitaciones, diseño de nuevos puestos, salas de venta, contratación de personal). Para mención de algunos, de no poseer ninguno o a su criterio de la forma en que se realizan básicamente de manera general.

ADMINISTRACION

Planes de ventas si se hacen de manera general no hay nada escrito, Manuales se tienen pero no actualizados, pero no escritos, la planeación se hace de forma empírica todo el proceso administrativo se lleva así.

MERCADEO

Tenemos publicidad por medio de la televisión con el canal 23 de San Miguel donde se pasa una anuncio con todos los productos y servicios este spot es nuevo se ha impulsado este año, esperando que llame más clientes, promociones se tienen en la mayoría de los productos, pero depende del cliente si el volumen de compra que lleva es considerable así se le puede dar precio siempre tratamos de darle el mejor precio al cliente. El plan de ventas externas que se quiere impulsar, pero hasta el momento no hay nada planteado.

RECURSOS HUMANOS

Se hace contratación de personal directa por recomendación, no se hace un perfil del empleado que se solicita para un puesto determinada por problemas anteriores que se han dado no se tiene escrito.

PRODUCCION

Se tiene control de inventarios informático, bodega para el almacenamiento de productos en cuanto el proceso de producción la elaboración se trabaja con empleados eventuales solo cuando se solicita este tipo de productos o servicios que requieren la fabricación.

- 9. El capital con que opera la empresa de que fuente proviene (Mencionar si es propio, inversionistas, prestamos y si es posible clasificarlos por porcentajes ejemplo, capital propio 30%, inversión 50% y prestamos 20%).**

El 100% del capital es propio en cuanto a los locales que se tienen son rentados, tenemos activo que lo constituyen vehículos y mercadería, pero si en algún momento se necesita financiarse para cualquier inversión si se buscaría ayuda o crédito de un banco.

10. De su estructura de ingresos, en que área invierte más recursos y describa porque razón en el caso de que no se invierta, mencione en cual se debe invertir.

En las ventas se invierten más recursos por compras de mercadería, en infraestructura se ha invertido un poco por el hecho de que el local es rentado, y también en activos de la empresa.

11. A grande rasgos describa cuantos puestos de trabajo hay en su empresa y el número de empleados con los que cuenta. Y si actualmente considera que ellos cubren o dan abasto con todas las actividades de la empresa y si estos poseen los recursos necesarios para la realización de su trabajo.

R/ Solo se cuenta con 5 empleados fijos distribuidos en el área de ventas ya que lo demás se trabaja con empleados eventuales para la elaboración de ventanas y closets e instalación de cielos falsos y tabla roca.

Si cada empleado posee todas las herramientas para desarrollar su trabajo incluso nos reunimos cada mes para capacitarlo, cosa que yo misma realizo para tratar de mejorar aspectos internos mejor atención al cliente, planes de ventas, sugerencias etc.

En cuanto a ese aspecto el personal con el que cuento tiene bastante experiencia por el hecho de que levan bastante tiempo laborando en la empresa, un aproximado de 1 a 7 años trabajando aquí lo que facilita la capacitación cuando son empleados nuevos.

12. Conoce cuantas empresas se dedican a la misma actividad que su empresa o las más representativas que considere que son su competencia más fuerte.

R/ La principal competencia que tenemos es Pisos Flores, después le sigue Batarse e Inversiones Lemus., las otras casi no tienen competencia directa con nosotros por el área en que nos encontramos. Pero se definiría un sola sería PISOS FLORES.

- Pisos Flores (Principal)
- Inversiones Lemus
- José N. Batarse
- Pisos Primavera

Pisos Flores posee una pisos cerámicos más que todo que nosotros tenemos a la venta, pero la ventaja que poseemos es que ofrecemos precios más bajos ya que se tratan de los mismos productos solo que en la competencia venden imagen y prestigio en cuanto a los pisos cerámicos que es la principal actividad. Además poseen una infraestructura altamente atractiva por lo que muchos consumidores se dejan guiar por ello.

Algo en lo que si se está considerando copiar de la competencia es la venta externa, contratar vendedores que vayan a zonas específicas de la ciudad y ofrecer los productos como lo hace pisos flores.

13.Cuál es su relación con los clientes, considera que su cartera de clientes es lo suficientemente amplia para cubrir el mercado, es decir mencione un porcentaje de clientes con los cuales se ubica dentro del mercado de pisos y azulejos y sus demás productos.

R/ Se mantiene una estrecha relación con los clientes por tratarse en su totalidad de clientes nuevos brindando la mayor atención en el servicio es lo que se les pide al personal a la hora de atender al cliente.

14. A futuro como se visualiza como propietario de la empresa, cual es su objetivo principal en el corto y largo plazo.

R/ Como empresa líder en la zona oriental, manteniendo la variedad de productos y precios accesibles a los clientes.

15. Posee alguna alianza, unión o asociación con alguna empresa dedicada a la misma actividad de su negocio, de no ser así cree que podría beneficiar a la empresa aliarse con alguna empresa o grupo de empresas.

R/ Solo con ingenieros y arquitectos independientes y asociados a la Cámara de Comercio.

16. ¿Posee misión y visión establecida por escrito según las exigencias actuales del mercado?

R/ Actualmente no se cuenta con una misión y visión definida puesto que en el área administrativa no se cuentan con todos los elementos necesarios.

17. ¿Tiene objetivos, metas y políticas definidos de manera formal y escrita?

R/ No se cuenta con objetivos escritos, ni políticas por lo que no hemos realizado eso es por la falta de tiempo y definir los objetivos principales de la empresa.

18. ¿Posee una estructura organizacional definida, es decir tiene organigrama de acuerdo a las funciones y puestos actuales?

R/ No se cuenta tampoco con organigrama definido.

19. ¿Qué métodos tienen para la contratación de personal?

Se hace a través recomendaciones de los mismos empleados, se evalúan por medio de una entrevista, y una prueba práctica.

20. ¿Cuál es la estrategia actual con la que considera está operando la empresa?

R/ Competir con variedad de productos a precios accesibles al cliente y dándole una atención personalizada para que se sienta satisfecho realizando su compra.

4.4 Análisis General de los Resultados Obtenidos de los Instrumentos de Investigación: Consumidores, Empleados y Gerente.

De acuerdo con los resultados obtenidos y la interpretación de estos en cada elemento individual de estudio se pudo determinar aspectos importantes dentro de cada área. Sin embargo una análisis general de todos estos elementos permitirá establecer los parámetros adecuados para la proposición de técnicas, herramientas, métodos y planes para cumplir con el objetivo general de la investigación que es el diseño de un plan de negocios que permita mejorar la comercialización de los productos así como el mejoramiento de cada una de las áreas de la empresa e estudio a fin de potenciarlas con las herramientas adecuadas fortaleciendo el desarrollo de la misma.

Como parte inicial del análisis a los consumidores, empleados y gerente se pudo determinar que la empresa ha experimentado una aceptación favorable por parte de los consumidores y empleados que laboran en ella. Debido a que los elementos de estudio consideran que la empresa ofrece productos satisfacen sus expectativas, dentro de la cual una de las principales ventajas que se tiene es la variedad de los productos ofertados, precios y atención.

Otro elemento que se pudo determinarse es la afluencia de los clientes o consumidores que llegan a la empresa, donde pudo compararse que en su mayoría son clientes nuevos por lo que las estrategias enfocadas a este elemento deben ser contundentes a la hora de buscar nuevos clientes para la empresa, de la mano con estrategias de cada área funcional de la misma, buscando siempre la satisfacción del consumidor.

Desde este punto de vista se puede determinar que en el área administrativa todos los elementos básicos de planeación, organización, dirección y control no están definidos de manera formal lo cual afecta la operaciones internas de la empresa, ya que al no poseer un organización administrativas las demás áreas se ven influenciadas en cierta medida por

estos aspectos, por lo que el planteamiento de una misión, visión, objetivos y demás elementos de la planeaciones deben proponerse de manera escrita y formal a fin de garantizar un clima agradable de compromiso a los empleados y darlo a conocer a los consumidores.

En cuanto al área mercadológica se pudo determinar que la demanda potencial de los productos de la empresa se ve influenciada por el poder de compra de personas nuevas, las cuales han tenido conocimiento de la empresa a través de medios de comunicación como la televisión y redes sociales, por lo que el planteamiento de estrategias que permitan atraer al consumidor potencial contribuirán a satisfacer las expectativas que estos poseen. Además aprovechar la ventaja de atención y precios accesibles al cliente conlleva potenciar el área de ventas a través de planes que mejoren dichos elementos y contribuyan significativamente en el aumento de los volúmenes de ventas de la empresa.

Otro aspecto importante es el impacto de la campaña de publicidad de la empresa pues la mayoría de los consumidores expresó tener conocimiento de la empresa por medios publicitarios, de esta manera al reforzar el plan de publicidad y promoción la atención de los consumidores se verá influenciada por el deseo de respuesta ante la publicidad hecha por la empresa. Sin embargo aspectos fundamentales como la imagen de la empresa puede contribuir a mejorar la percepción de los consumidores de la misma ante la competencia del mercado.

CAPITULO 5: CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Según el análisis de la información proporcionada por los consumidores, empleados y gerencia se pueden establecer aspectos importantes que mejorar la capacidad de la empresa Pisos Buruca en sus áreas funcionales a fin de lograr una mejor integración de los recursos de la empresa y unificar los esfuerzos para posicionarse en el mercado de los productos de uso decorativo logrando una eficiencia en la comercialización de sus productos. A continuación se resaltan los aspectos más importantes del estudio:

1. La empresa Pisos Buruca posee un mercado de clientes en el que la mayoría de ellos son cliente potenciales, es decir clientes nuevos por el tipo de industria en el que se desenvuelve la empresa.
2. El reconocimiento de los productos que ofrece la empresa es muy bien aceptada por los clientes que la visitan, dentro de los cuales sobresalen los pisos cerámicos y el área de ventanas por lo que se convierte en una ventaja para la empresa aprovechar la obtención de ingreso de estos productos.
3. Los aspectos administrativos como la planeación, organización, dirección y control están bajo las proyecciones de la propietaria y gerente de la empresa, por lo que dichos elementos dependen exclusivamente de la capacidad empírica de la propietaria.
4. La toma de decisiones se ve influenciada por la perspectiva de la propietaria por lo que la participación de los empleados se ve limitada.
5. Los planes realizados por la gerencia no son lo suficientemente efectivos para mejorar notablemente la organización de todos los procesos internos de la empresa.

6. Las estrategias en el área de ventas no son establecidas de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado.
7. La empresa no posee una Misión, Visión, Objetivos y Organigrama correctamente definidos que permitan visualizar el rumbo estratégico de la misma.
8. La empresa posee un problema de infraestructura que no le permite incrementar su reconocimiento en el mercado de productos de uso decorativo para la construcción en relación a su competencia.
9. La competencia del sector está delimitado por una sola empresa quien ofrece productos de la misma calidad de la empresa a un precio más alto, pero posee un alto grado de reconocimiento por los consumidores.
10. El esfuerzo por la implementación de la venta externa por parte de la empresa ampliaría la capacidad de abarcar mercado.
11. La publicidad que realiza la empresa ha dado resultado en cuanto al medio televisivo, pero según los consumidores la publicidad por recomendaciones de personas ha sido más efectiva en llamar la atención de estos.
12. La promoción de la empresa tiene un alcance a todos los productos que se ofrecen a los consumidores, las cuales compiten de manera eficaz contra la competencia.
13. La principal ventaja que la empresa posee son la variedad de productos y marcas en sus productos, así como la atención brindada hacia los consumidores.
14. La empresa no posee un control de gastos ni presupuestos que permita minimizar las erogaciones innecesarias y perjudiciales para ella.

15. El capital con que opera la empresa es 100% propio, no posee ningún financiamiento por parte de instituciones financieras.

16. El recurso humano con el que cuenta la empresa se siente comprometido con lo que se persigue y posee una estabilidad laboral que agiliza la atención al cliente.

Mediante los datos recolectados con los instrumentos de investigación se pudo determinar aquellos factores que pueden ayudar a la empresa a mejorar tanto a nivel interno como a nivel externo por lo que con los puntos anteriores queda planteada la posición de la empresa como base del análisis. Sin embargo podemos destacar puntos favorables que posee la empresa y potenciar estos elementos significaría un progreso en la competitividad en el mercado de productos de uso decorativo para la construcción.

Algunos elementos que podemos retomar para esclarecer aun más la posición de la empresa actualmente son:

En el área administrativa el desarrollo de las actividades dentro de la empresa necesita compromiso de cada empleado dando a conocer la cadena de mando desde su primer día de trabajo en la empresa. Esto a través de documentos escritos, comunicación directa u otro medio que le permita el conocimiento de estos elementos importantes.

Actualmente Pisos Buruca no posee una estructura organizativa, misión, visión y objetivos de definida ni adecuada al crecimiento que esta ha experimentado durante los últimos años.

La planeación, formulación y ejecución de planes dentro de cada área, facilita el manejo de información y el logro de los objetivos propuestos, mantenerlos por escrito propicia el constante deseo por llevarlos a cabo y mejorar la situación de las áreas funcionales de la empresa; ya que estos elementos no están planteados formalmente por parte de la propietaria garantizando datos históricos que ayuden en un futuro a la toma de decisiones como parámetro de estudio.

La consecución de objetivos y metas propuestas debe alcanzarse siempre y cuando los empleados se sientan lo suficientemente comprometidos con esta idea para lograr establecerse en un mercado más amplio y competitivo. La toma de decisiones de la empresa es centralizada, la única persona que decide lo que se hace es el propietario, quien se basa en sus conocimientos empíricos y experiencia en el negocio.

En relación con el recurso humano Pisos Buruca posee una ventaja en cuanto al recurso humano, ya que estos poseen en su mayoría un tiempo laboral amplio con la empresa lo que permite más compromiso y experiencia. Además estos poseen un contrato legal respaldado por el Código de Trabajo que regula las relaciones entre empleado y patrono, lo cual no es un obstáculo que impide las buenas relaciones y la comunicación dentro de todas las áreas.

En el área mercadológica la mayoría de los clientes de la empresa son clientes nuevos que periódicamente van cambiando por el tipo de industria que se desenvuelve la empresa, así como por el tipo de producto y gasto que este representa para los consumidores. Pero un elemento importante de resaltar es la satisfacción de los clientes en cuanto a la variedad de productos que ofrece la empresa por lo que un objetivo principal de la mercadotecnia es buscar la fidelidad de los clientes.

La competencia para este sector se ve marcado por el prestigio y confort de los clientes que buscan estos aspectos, pero sin embargo la empresa ofrece la misma calidad que su competencia a un precio accesible al cliente con la misma calidad. Aunque estos no se traducen en prestigio y confort para aquellos consumidores que buscan dichos elementos por lo que la atención a estos factores podría mejorar la atención de aquellos consumidores con exigencias más alta que los consumidores promedios.

Debido a la gran variedad de productos que ofrece la empresa y su ventaja estratégica de ubicación esta puede buscar mercados externos que le permitan penetrar mas mercado y posicionarse así de manera más atractiva al consumidor.

En los procesos productivos de la empresa la ejecución de estos son mínimos en relación a la comercialización de productos demandados como los pisos cerámicas, puesto que únicamente los productos que se elaboran dentro de la empresa solo son las ventanas y closets. Sin embargo estos procesos podrían mejorarse y buscar minimizar costos, ofreciendo productos de calidad con mano de obra de calidad.

La empresa no realiza una evaluación para determinar desde que nivel de ventas se empieza a generar ganancias, ni realiza una separación de costos adecuado, lo que afecta el método utilizado para la fijación del precio del producto.

5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones que se determinaron de acuerdo al estudio realizado por el grupo de investigación se recomienda a la empresa Pisos Buruca una organización de los recursos que posee a fin de armonizar y potenciar aquellas áreas que están siendo descuidadas por falta de un planeación debida de los elementos administrativos, mercadológicos, humanos y financieros. Con el fin de garantizar una mejor comercialización de los productos de la empresa y ofrecerle al consumidor productos a un precio bajo con calidad y reconocimiento. Por lo que se detallan las siguientes recomendaciones para la empresa:

1. Promover el financiamiento para la mejora de la infraestructura de la empresa a fin de llamar la atención al consumidor y organizar adecuadamente las áreas de la empresa.
2. Mejorar la distribución en planta de la sala de ventas para una mayor vistosidad para los clientes a la hora de que estos visiten la empresa.
3. Formalizar de manera oportuna los planes de ventas y mercadotecnia enfocándolos de manera sistemática y objetiva para impulsar las ventas y posicionar el producto en el mercado pues estas solo se realizan de manera empírica por la propietaria.
4. Seguir impulsando la publicidad de los productos por los medios televisivos pues estos han dado un resultado positivo en la población.
5. Lograr la optimización de los factores de la cadena de valor a través de la implementación de las herramientas administrativas, financieras, operacionales y mercadológicas propuestas en este estudio.

6. Impulsar a través de capacitación al personal mejoras en la atención al cliente manteniendo la característica de una atención rápida y oportuna al consumidor para que este se sienta satisfecho en el servicio que se le brinda.
7. Establecer de manera formal la misión, visión, objetivos, organigramas, manuales etc. En el área administrativa a fin de consolidar los elementos necesarios para una buena administración de la planeación, organización, dirección y control.
8. Impulsar la venta externa y la contratación de personal adecuado para la distribución de los productos de la empresa teniendo un mayor alcance en cobertura geográfica dentro del mercado local.
9. Establecer un plan de ventas, mercadológico, productivo y financiero para adecuar los elementos de cada una de estas áreas y potenciar así el desarrollo de la empresa, así como su participación en el mercado.
10. Plantear estrategias funcionales y operativas que permitan la mejora de cada una de las áreas de la empresa.
11. Buscar alianzas con empresas estratégicas que permitan promocionar el producto de manera oportuna.
12. Aprovechar la publicidad televisiva para incrementar el número de consumidores que visitan la empresa adecuando dicha publicidad al mercado.
13. Mantener la competitividad de precios para hacerle frente a la competencia y ganar mayor reconocimiento en el mercado de productos de uso decorativo para la construcción.
14. Motivar el recurso humano con el que se cuenta a través de participación y comunicación ya que cuentan con una estabilidad laboral que puede aprovecharse, es decir su tiempo de trabajo se traduce en experiencia.

15. Adecuar los procesos de producción en minimización de costos y gastos innecesarios para el proceso mejorando así la competitividad de los costos.
16. Establecer un plan financiero específico a la empresa que permite y ayude organizar los costos y gastos de la empresa a fin de que esta lleve un control de estos.

La implementación del organigrama propuesto de manera formal y mantenerlo en un lugar visible a todos los empleados para mejorar las relaciones de autoridad y los canales de comunicación en la organización, así como la proposición de una misión, visión y objetivos de acuerdo a la situación actual de la empresa y establece compromiso de los empleados con estos elementos de la empresa y a la vez que estos tengan conocimiento de ello

Formular planes por escrito y detallados de acuerdo a la necesidad de la empresa que puedan llevarse a cabo con la participación de todos los empleados, colocar en un lugar visible la misión y visión propuesta, así como los objetivos organizacionales que posee, para orientar los esfuerzos de los empleados hacia un objetivo empresarial en común.

La puesta en marcha la propuesta del plan de marketing para lograr posicionar y mejorar la comercialización de los productos en la mente de los consumidores potenciales, aumentando los niveles de venta y generar impacto mediante la utilización de publicidad con la aparición en medios de comunicación certeros y oportunos.

Informarse continuamente de la situación de participantes en el mercado de productos de uso decorativo para conocer nueva competencia, estar alerta ante la introducción de nuevas empresas que se dediquen a la misma actividad que la empresa.

Mantener procesos de producción eficaces con políticas de desperdicios y desechos para minimizar los costos de fabricación, manteniendo una responsabilidad social al no perjudicar el medio ambiente como parte de las medidas que la empresa debe adoptar.

Aumentar la participación de los productos en el mercado migueleño, ya que se brindaría una mejor atención al cliente e implementar la venta externa haciendo una distribución por zonas para aumentar la demanda de los productos de la empresa.

Mantener la lista de proveedores nacionales y el costo de producción y ofrecer la misma calidad en el producto, buscando políticas de alianzas para mejorar aun mas los precios ofrecidos a los consumidores.

Evaluar opciones de crédito y financiamiento interno o externo para la mejora de las instalaciones de la empresa, así como una mejor distribución en planta para organizar los productos y áreas de la empresa.

Establecer un grupo de generación de ideas entre empleados y gerente para resolver los problemas de la empresa, apoyándose en los empleados que conocen las áreas específicas de la empresa. Aumentar la participación en el mercado migueleño mediante la utilización de nuevos canales de distribución en la zona, como lo es la venta externa.

Utilizar el análisis del punto de equilibrio propuesto en el plan de negocios, para controlar los costos en los que se incurre al fabricar productos de uso decorativo; utilizándolo como base para la fijación de precios.

CAPITULO 6

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA PISOS BURUCA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, 2015.”

6.1 Resumen Ejecutivo

Pisos Buruca, microempresa comercializadora y productora de productos y servicios de uso decorativo para la construcción, específicamente pisos cerámicos, azulejos, ventanas, cielos falsos, tabla roca, puertas closets etc. en la Ciudad de San Miguel, interesada por ofrecer productos innovadores y con satisfacción al cliente, que reúnan las características indispensables y deseables por sus clientes, manteniendo una relación directa productor- distribuidor-consumidor y productor consumidor. Fue creada a finales del año 2007 con el objetivo de ofrecer calidad y buen precio en productos de uso decorativo para la construcción, satisfaciendo una necesidad social logrando como objetivo principal el crecimiento sostenible de la empresa.

En la actualidad, la empresa se encuentra en una posición fuerte compitiendo directa e indirectamente en un mercado muy amplio de la industria constructiva. En este entorno Pisos Buruca, funge como una empresa dedicada a la comercialización y producción de productos de uso decorativo, en la ciudad de San Miguel. Las exigencias del mercado obligan a la empresa a proyectarse una mejor comercialización y distribución de sus productos aumentando la capacidad instalada de la misma y las estrategias necesarias para llevar dichos productos al cliente de una forma eficaz con menos costos y menor precio para ellos, permitiendo cumplir con la demanda exigida por los consumidores de dichos productos.

Los productos de uso decorativos y acabos, son productos que de una u otra forma son necesarios para el desarrollo de la calidad de vida de las personas, aunque no son de necesidades recurrentes. Es por ello que la empresa a partir de esas necesidades y de la creatividad de la propietaria de la empresa, su atractivo la ha llevado a satisfacer necesidades estos productos en todos sus usos buscando la satisfacción plena en cada producto y servicio ofrecidos a los consumidores en el mercado miguelero.

La ventaja competitiva de Pisos Buruca, radica en la diferenciación y variedad de los productos, principalmente de pisos cerámicos que es la actividad principal con la que surge la empresa. Pisos Buruca ha incursionado en el mercado local logrando expandirse hacia las diferentes zonas locales de San Miguel.

La comercialización de los productos de uso decorativo principalmente los pisos cerámicos y la producción de productos como ventanas, puertas y closet es una industria atractiva por los ingresos que representa esta actividad, ofrece al empresario la oportunidad de crecimiento en el sector, tiene un gran potencial financiero pues la rentabilidad obtenida es positiva y exige estrategias de producción para cumplir con la demanda. Cabe destacar que el llamativo de la industria, presenta riesgos de surgimiento de nuevos participantes en el mercado, ya sean nacionales o extranjeros.

En este contexto la ejecución de un plan de negocios para la empresa, permitirá subsanar debilidades y brindar beneficios económicos y financieros a los involucrados con la puesta en marcha de ésta propuesta: proveedores, empresa, clientes, trabajadores, etc. Para poder abastecer la demanda potencial de los productos y mejorar la comercialización de los mismos.

Por tanto, es necesario mejorar los procesos internos de cada área funcional de la empresa como la planta de producción, mercadotecnia, administración, así como el equipo y la maquinaria requerida para impulsar una fuerza de ventas que permita introducirse en el mercado en otras zonas del país ofreciendo la misma calidad y diferenciación que caracteriza a la empresa.

A largo plazo la empresa espera ser una empresa líder en el mercado oriental con altos estándares de calidad en la comercialización y elaboración de productos de uso decorativos, para lograr tener una presencia competitiva en mercados altamente potenciales, actuando con compromiso hacia sus consumidores, al medio social y motivando el desarrollo profesional de sus empleados. De esta manera ser una empresa pionera en el mercado con un grado de participación que le permita brindar a sus clientes los productos necesarios al alcance de ellos, sin sacrificar la calidad a precios altamente competitivos en el mercado.

6.2 Descripción de la Empresa

6.2.1 Dirección

La empresa Pisos Buruca está ubicada en la Ciudad de San Miguel Avenida Roosevelt media cuadra antes de Centro Comercial Metrocentro contiguo a Comex.

6.2.2 Clasificación de la Empresa

Según la actividad que desarrolla, la empresa Pisos Buruca se clasifica como Comercial y Semi Industrial Manufacturera.

6.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa.

Según el ambiente exterior en el que está rodeada la empresa, se constituye por un mercado local en la ciudad de San Miguel, donde existe una competencia definida de manera directa e indirecta de productos de uso decorativo para la construcción. Por tanto la empresa se clasificará según los siguientes criterios en relación a los parámetros establecidos teóricamente:

6.2.3.1 Por su tamaño.

Según el tamaño de la empresa Pisos Buruca, esta puede establecerse como una microempresa ya que su tamaño financiero no cuenta con activos superiores a \$11,428.57

6.2.3.2 Por el número de empleados.

En relación con este criterio la empresa se considera una Microempresa, pues no cuenta con más de 10 empleados para el desarrollo de sus operaciones.

6.2.3.3 Por su constitución patrimonial.

La empresa Pisos Buruca se considera de carácter Privado, pues funciona solamente con el aporte de la propietaria y gerente del negocio.

6.2.3.4 Según mercado que satisface.

De acuerdo a este criterio la empresa se clasifica como pequeña, pues sus productos y servicios únicamente abastecen al mercado local y no se destina parte de la producción para la exportación.

6.2.3.5 Criterio jurídico.

En relación con la base jurídica la empresa Pisos Buruca según lo establecido en el Artículo 2 del Código de Comercio de la República de El Salvador, esta se clasifica como Comerciante Individual.

6.2.3.6 Criterio de Duración.

Este criterio muestra a la empresa de forma y carácter permanente, pues supone que la supervivencia de ésta, se ve determinada por las condiciones del mercado y las decisiones de la propietaria y gerente de la empresa para hacer frente a dichas condiciones.

6.2.4. Actividad Económica

Según la actividad que desempeña la empresa Pisos Buruca se dedica a la comercialización y producción de productos de uso decorativo y acabados para la construcción. Según esta actividad la empresa posee actividad económica principal de comercialización de dichos productos y como actividad secundaria la fabricación de artículos de uso decorativo como ventanas, puertas y closets.

6.2.5 Misión Propuesta:

Somos una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos decorativos para la construcción y remodelación de interiores y exteriores, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes una variedad de productos y marcas con diseños exclusivos de la más alta calidad a precios accesibles.

6.2.5 Visión Propuesta

Ser una empresa líder en el mercado oriental en la comercialización y fabricación de productos decorativos para la construcción y remodelación, a fin de brindarles a nuestros clientes una amplia variedad de productos con la mejor calidad y buen servicio.

6.2.6 Valores

Los valores son parte importante en la cultura de la empresa pues son estos los que deben estar arraigados desde que el personal inicia sus labores dentro de esta, por lo que se deben fomentar al personal de manera que estos mantengan los ideales a través de un buen servicio y calidad en la atención. Los valores que la empresa fomenta internamente son:

- **Compañerismo:** aprendiendo a valorar las virtudes de los compañeros, comprendiendo sus defectos y practicando el trabajo en equipo.
- **Trabajo:** desarrollando su trabajo orgullosa y dignamente, con dedicación y motivación.
- **Equidad:** ofreciendo oportunidades de bienestar a todos los empleados.
- **Respeto:** valorando a los demás estableciendo tratos cordiales entre jefe, empleados y clientes.
- **Honradez:** respetando la dignidad, propiedad y honor de los demás.
- **Solidaridad:** actuando siempre con sentido de comunidad.
- **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones laborales establecidas.
- **Creencia en Dios:** Fomentar valores religiosos de creencia en Dios, sin dañar las creencias de los demás
- **Honestidad:** Realizar las actividades de la empresa como una familia en la que se fomente la honestidad.
- **Confianza:** Armonía entre el equipo capaz de sobrellevar las dificultades y retos que se presentan, apoyándose unos con otros.

6.2.7 Objetivos

- Ofrecer productos y servicios completos de calidad en la comercialización y producción los productos para la decoración en toda la zona local y oriental del país.
- Aumentar los volúmenes de ventas dentro del mercado local.
- Mantener a nuestros clientes satisfechos con el servicio brindado por nuestra empresa.
- Mantener variedad en todos los productos para que el cliente pueda preferir productos de la empresa.
- Brindar atención de la más alta calidad a través del personal de ventas logrando una aceptación por los consumidores que visitan la empresa.

6.2.8 Metas

- Lograr establecer los productos ofertados y producidos por la empresa en la zona oriental del país.
- Tener un 20% más participación en el mercado local por medio de la publicidad.
- Atraer un 50% más de clientes potenciales y mantener los fijos
- Aumentar los márgenes de utilidad 10% del margen actual.

6.2.9 Políticas:

- Respetar obligaciones laborales exigidas por ley; así como hacer valer los deberes de los trabajadores hacia la organización.
- Formalización de contratos de trabajo.
- Publicidad responsable y compromiso social.
- Ambiente de trabajo estable hacia clientes y empleados.

6.2.10 Reglas:

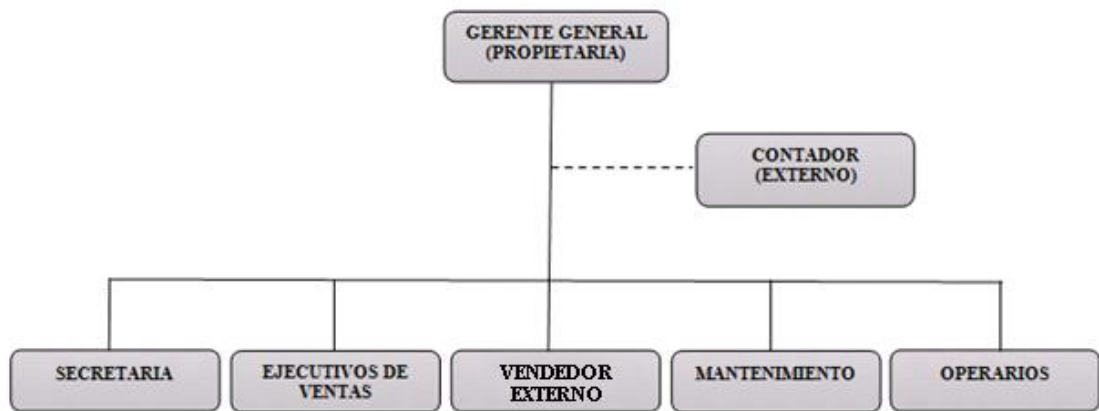
- Puntualidad en jornadas de trabajo, entrega de pedidos y realización de pagos
- Mantener siempre seguridad en la manipulación de herramientas en la producción.
- Vestuario acorde a la función que desempeña.
- No utilizar lenguaje inapropiado en las instalaciones.
- No desobedecer las órdenes de superiores.

6.2.11 Estructura Organizativa

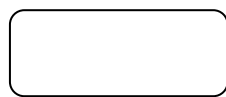
La empresa Pisos Buruca no cuenta con un organigrama formal, es decir no existe una estructura completa ni actualizada que refleje las líneas de autoridad que hay dentro de la empresa.

6.2.11.1 Estructura Organizativa Propuesta

Figura 1
Organigrama Propuesto Pisos Buruca



Líneas de Autoridad



UNIDADES FUNCIONALES

**RELACION HORIZONTAL DE AUTORIDAD Y
COORDINACION DE ASESORIA**

RELACION VERTICAL DE AUTORIDAD

ASESORIA STAFF O EXTERNA

6.2.11.1 Descripción de Puestos

Los puestos que existen dentro de la empresa Pisos Buruca son básicos para la operación de la empresa por el número de empleados con que esta cuenta, existen empleados fijos y empleados eventuales que son necesarios para la producción se plantea a continuación:

6.2.11.1.1 Gerente General

Es la encargada de la toma de decisiones, del enfoque direccional de la empresa y facultado para desarrollar y poner en marcha los objetivos, planes, presupuestos y estrategias que determinen el éxito de la organización.

6.2.11.1.1.2 Ejecutivos/as de Venta

Es la persona encargada de la venta directa de productos ofreciendo los servicios al cliente con buena atención hacia los consumidores está en contacto directo con ellos.

6.2.11.1.1.3 Secretaria

Es la encargada de llevar el registro de ventas de la empresa y trabajo de oficina de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

6.2.11.1.1.4 Mantenimiento

Es la persona encargada de dar mantenimiento del local, herramientas y que se usan para la elaboración de los productos.asi como también aspectos generales de la empresa.

6.2.11.1.5 Operarios


Estos se encargan de transformar las materias primas en productos terminados, pero estos solo laboran en trabajos eventuales ya que solo se solicitan cuando es necesario.

6.2.12 Manuales Administrativos

La empresa Pisos Buruca no cuenta con manuales administrativos definidos, ni de acuerdo a las especificaciones actuales de la empresa en cuanto a requerimiento de personal, procesos u actividades que se desarrollan dentro de esta.

6.2.12.1 Manual de Descripción de Puestos Propuesto

Pisos Buruca no cuenta de manera formal un manual detallado de las funciones específicas de cada puesto de trabajo por lo que el análisis de estos no es posible realizarlo.

 <p>PISOS BURUCA</p>	<p style="text-align: center;">Pisos Buruca MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
<p>Título: Gerente General (Propietaria).</p> <p>Naturaleza del cargo: Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades realizadas dentro de la empresa “Pisos Buruca”.</p> <p>Jefe inmediato: Ninguno</p> <p>Número de puestos: 1</p>	
<p>Descripción general: Planear, organizar y dirigir y controlar el uso de los recursos materiales, financieros y el personal que forma parte de la empresa, tomar decisiones que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa y a aportar soluciones concretas a los problemas que se presenten.</p>	

Funciones del cargo:

- Coordinar y planificar las actividades de la empresa.
- Formular estrategias.
- Distribución de los recursos financieros.
- Análisis e interpretación de informes financieros.
- Delegación de cargos y tareas.
- Supervisa todo el personal a su cargo.
- Controla entradas y salidas de efectivo de la empresa.
- Elaborar proyecciones de ventas.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Estudiante o Licenciado en Administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Aptitudes necesarias: Capacidad de liderazgo, dinámico, comunicativo, democrático, guiar y motivar al personal, tomar decisiones adecuadas que beneficien a la empresa.

Requisitos Físicos:

- Buena presentación.
- Capacidad de dirigir.
- Facilidad de Expresión.

Responsabilidades:

- Planear y organizar las actividades a desarrollar dentro de la empresa.
- Controlar y manejar las situaciones que se presenten en la empresa.
- Velar por que las metas propuestas se cumplan.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Poseer el equipo de oficina necesario para realizar su función.
- Buena ambientación.



Pisos Buruca
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Contador.

Naturaleza del cargo: Persona responsable de asegurar el correcto registro de las operaciones financieras, cuentas e información contable de la empresa.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de puestos: 1

Descripción general: Realizar actividades financieras, llevar un registro contable de las operaciones y gastos efectuados por la organización, comunicarlos y presentar reportes al Gerente General.

Funciones del cargo:

- Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable.
- Coordinar que se cumplan las políticas relacionadas con el área contable.
- Verificar y registrar los documentos resultantes de las operaciones que realiza la empresa.
- Llevar mensualmente los libros de contabilidad.
- Elaborar comprobantes de diario.
- Elaborar informes y estados financieros que muestren la situación actual de la empresa.
- Presentación de reportes financieros.
- Elaboración de presupuestos de todas las áreas de la empresa.
- Elaboración de las declaraciones de la empresa.
- Liquidación de impuestos.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Estudiante o Licenciado en Contaduría Pública.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Aptitudes necesarias: Capacidad de para tomar decisiones razonadas y fundamentadas, capacidad de llevar registros financieros correctamente, rapidez y eficiencia en sus informes.
- Conocimiento general sobre contabilidad y afines.

Requisitos Físicos:

- Buena presentación.
- Agilidad mental.
- Facilidad de comunicación.

Responsabilidades:

- Revisar que se cumplan los principios de contabilidad.
- Responder adecuadamente a la entrega de informes.
- Brindar la contabilidad en forma transparente y legal.
- Tomar decisiones oportunas y acertadas.
- Colaborar con el área administrativa.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Poseer el equipo de oficina necesario.
- Contar con las herramientas necesarias para la ejecución del trabajo.
- Buena ambientación.
- Ambiente ventilado y seco.



Pisos Buruca
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Secretaria.

Naturaleza del cargo: Persona responsable de atender llamadas de los clientes, registrar las ventas y llevar anotaciones de pedidos de los clientes de la empresa, como también llevar apuntes importantes referentes a la actividad de la empresa.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de puestos: 1

Descripción general: Planear y realizar citas y reuniones, realizar informes, facturas y atender llamadas y asuntos del área administrativa y de ventas.

Funciones del cargo:

- Recepción de los pedidos de clientes y documentos de la empresa.
- Archivo de documentos.
- Programación de reuniones.
- Mantener actualizada la agenda de la empresa.
- Atención de llamadas de la Gerencia.
- Atención de llamadas de los clientes de la empresa.
- Manejo del equipo de la oficina.
- Realización de informes de ventas.
- Programación de citas con los clientes.
- Impresión de cotizaciones.
- Elaboración de memorándum de la empresa.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Bachillerato Comercial o Secretariado.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Capacidad de manejar un protocolo empresarial.
- Saber utilizar equipo de oficina: computadoras, teléfonos, fax, fotocopadoras, impresoras, etc.
- Buena gramática y ortografía.
- Aptitudes necesarias: Buena atención al cliente, poseer iniciativa, carisma y aptitud de servicio.

Requisitos Físicos:

- Entre los 20 y 30 años de edad.
- Buena presentación.
- Agudeza visual y concentración.
- Facilidad de expresión.

Responsabilidades:

- Velar por que se cumpla con la programación de citas y reuniones.
- Tomar nota de mensajes y asegurarse de hacerlos llegar al Gerente General.
- Tomar los datos generales de los clientes.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Poseer el equipo de oficina necesario.
- Buena ambientación.
- Ambiente ventilado y seco.



Pisos Buruca
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Ejecutivo de Ventas.

Naturaleza del cargo: Encargado de la realización de las ventas, demostración de los productos a los clientes y el control de las ventas.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de puestos: 1

Descripción general: Atender a los clientes de una forma adecuada, proporcionar información de ofertas y promociones, brindar un precio correcto y tener una actitud de buen servicio.

Funciones del cargo:

- Colocar las muestras de ventas en el área adecuada.
- Vender los productos que ofrece la empresa.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios establecidos por la empresa.
- Ejecución de estrategias de ventas de la manera establecida.
- Coordinación de las ventas con los compañeros del área.
- Buscar nuevos clientes.
- Atención inmediata hacia los clientes.
- Rendición de resultados a la Gerencia.
- Cumplir con las metas de venta.
- Elaborar estrategias para incrementar las ventas.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa donde se le requiera.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Bachiller Comercial o Estudiante de Mercadeo Internacional o carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Aptitudes necesarias: Buena atención, poseer iniciativa, calidad en el servicio y calidad humana.

Requisitos Físicos:

- Buena presentación.
- Facilidad de expresión.
- Poder de convencimiento.
- Agilidad física.

Responsabilidades:

- Promover los productos de la empresa.
- Dar a conocer las promociones a los clientes de la empresa.
- Toma de decisiones oportunas sobre las ventas.
- Velar por que las metas de ventas se cumplan.
- Atención inmediata y cordial a los clientes.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Colocar la mercadería en los mostradores.
- Despachar la mercadería vendida.

Condiciones de trabajo:

- Agradable, cómodo, iluminado.
- Ambiente ventilado y seco.
- Poseer todos los mostradores necesarios para realizar la venta de los productos.
- Tener catálogos de los productos.



Pisos Buruca
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Mantenimiento.

Naturaleza del cargo: Es el encargado de mantener el orden y aseo de las instalaciones de la empresa.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de puestos: 2

Descripción general: Realizar actividades de limpieza, orden y aseo en todas las áreas de la empresa y mantener en buen estado el equipo de limpieza utilizado.

Funciones del cargo:

- Efectuar el aseo adecuado del establecimiento.
- Procurar la limpieza continua de ventanas y puertas.
- Mantener limpios pisos y baños de la empresa.
- Mantener en buen estado y limpio todo el equipo de oficina.
- Hacer diligencias encomendadas por sus superiores.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa según se le requiera.
- Acatar órdenes de sus superiores.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Educación Media.
- Experiencia mínima de 6 meses.
- Aptitudes necesarias: Ser responsable, limpio y ordenado, ser cuidadoso con el equipo de oficina y las instalaciones.

Requisitos Físicos:

- Responsable y ordenado.
- Cuidadoso.
- Buena presentación.

Responsabilidades:

- Llegar puntual a la hora de entrada a la empresa.
- Mantener limpias las instalaciones.
- Mantener ordenadas todas las áreas de la empresa.
- Acatar las órdenes de una manera responsable.
- Cuidar las herramientas de trabajo.

Condiciones de trabajo:

- Uniforme cómodo y adecuado para realizar sus funciones dentro de la empresa.
- Suficiente iluminación.
- Ambiente ventilado y seco.
- Contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.



Pisos Buruca
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Operario.

Naturaleza del cargo: Es el encargado de la fabricación de las ventanas, puertas y closets.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de puestos: 2

Descripción general: Transformar los insumos y materia prima en productos terminados listos para la venta.

Funciones del cargo:

- Recibir y almacenar la materia prima necesaria para la elaboración de las ventanas, puertas y closets que se fabrican en la empresa.
- Elaborar los productos con los insumos necesarios sin desperdiciar la materia prima.
- Mantener un control de calidad en la elaboración de cada uno de los productos que se fabrican en la empresa.
- Terminar la fabricación de los productos en el menor tiempo posible.
- Inspeccionar la calidad en los productos terminados.
- Almacenar los productos terminados en un área adecuada.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Cuidar la maquinaria y herramientas de trabajo.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Saber leer y escribir.
- Con conocimiento en la fabricación de estructuras metálicas.
- Que sepa utilizar maquina soldadora.
- Aptitudes necesarias: Ser responsable, limpio y ordenado, ser cuidadoso con la maquinaria y herramientas de trabajo.

Requisitos Físicos:

- Responsable y ordenado.
- Cuidadoso.
- Fuerza física.

Responsabilidades:

- Llegar puntual a la hora de entrada a la empresa.
- Mantener ordenada el área de trabajo.
- Acatar las órdenes de una manera responsable.
- Cuidar la maquinaria y las herramientas de trabajo.

Condiciones de trabajo:

- Uniforme cómodo y adecuado para realizar sus funciones dentro de la empresa.
- Suficiente iluminación.
- Ambiente ventilado y seco.
- Contar con la maquinaria y herramientas necesarias para realizar su trabajo.



Pisos Buruca
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Vendedor externo.

Naturaleza del cargo: Es el encargado de promover los productos fuera de la empresa, y buscar clientes nuevos.

Jefe inmediato: Gerente General.

Número de puestos: 1

Descripción general: el vendedor externo promueve los productos fuera del área de la empresa para atraer nuevos clientes y dar a conocer los productos que ofrece Pisos Buruca.

Funciones del cargo:

- Promover los productos fuera de las instalaciones de la empresa.
- Dar a conocer las ofertas y promociones de la empresa a nuevos clientes potenciales.
- Atraer nuevos clientes.
- Llevar muestras de los productos para que el cliente los conozca.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios establecidos por la empresa.
- Ejecución de estrategias de ventas de la manera establecida.
- Coordinación de las ventas con los compañeros de trabajo.
- Atención amable y cortés hacia los clientes.
- Rendición de resultados a la Gerencia.
- Cumplir con las metas de venta.
- Elaborar estrategias que ayuden a incrementar las ventas.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa donde se le requiera.

Análisis del cargo:**Requisitos Intelectuales:**

- Bachiller Opción Indiferente
- Debe poseer licencia de conducir.
- Experiencia mínima de 1 año laboral.
- Aptitudes necesarias: Ser responsable, limpio y ordenado, ser cuidadoso con la maquinaria y herramientas de trabajo.

Requisitos Físicos:

- Puntual, Responsable y ordenado.
- Cuidadoso.
- Fuerza física.
- Buena presentación.
- Poder de convencimiento.

Responsabilidades:

- Llegar puntual a la hora de entrada a la empresa.
- Manejar de una manera responsable.
- Acatar las órdenes de la manera pertinente.
- Cuidar el vehículo que se le asigne y las herramientas de trabajo.

Condiciones de trabajo:

- Uniforme presentable.
- Vehículo para realizar sus funciones fuera de la empresa.
- Herramientas y papelería necesaria para realizar su función.

6.2.13 Proceso de Integración del Personal.

6.2.13.1 Reclutamiento

La propietaria inicia una convocatoria general a través de sus empleados para conocer recomendaciones hechas por ellos, o por medio de instituciones gubernamentales que faciliten el proceso de reclutamiento.

6.2.13.2 Selección

Se realiza una entrevista por la propietaria y se evalúa para determinar el nivel de conocimiento y las aptitudes del interesado para el cargo, se seleccionará al que cumpla con todos los requisitos solicitados.

6.2.13.3 Inducción y capacitación

Se induce al interesado a través de la propietaria inculcándole la ideología y cultura de la empresa y se le asigna una persona responsable de la orientación para desempeñar las funciones.

6.2.13.4 Contratación

Se establecen las normativas contractuales del trabajo a través del contrato individual de trabajo y las reglas que deben acatarse dentro de la empresa. De esta manera el empleado conoce todas las directrices que deben cumplirse.

Así mismo la estipulación del salario, prestaciones u otros beneficios que goce el cargo al que se aspira.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.3.1. Tamaño del Mercado³²

Según la industria en la que opera la empresa la zona oriental de El Salvador; cuenta con alrededor de 1, 307,622 habitantes. Sin embargo la zona local de San miguel, Municipio y Departamento de San Miguel, posee un total de 478,792 habitantes lo que se convierte en el mercado regional para la empresa Pisos Buruca.

6.3.2 Numero de Competidores

Aproximadamente 15 empresas se dedican a la comercialización de pisos cerámicos y azulejos en la zona oriental directamente y de 8 empresas que se dedican a la producción de ventanas y puertas. Sin embargo en el área local en que se desarrolla la empresa solo existen 5 empresas que constituyen una competencia directa e indirecta dentro del sector geográfico en el que opera la empresa Pisos Buruca, las cuales son Pisos Flores, El Baratillo, José N. Batarse, Inversiones Lemus, Closets Center y Pisos Primavera.

6.3.3 Fuerzas Competitivas

6.3.3.1 Características Competitivas

- **Alcance de la rivalidad competitiva:** La producción de ventanas y puertas y la comercialización de pisos cerámicos y azulejos esta expandida a nivel nacional.
- **Tasa de crecimiento del mercado:** es mínimo 1.0% anual.
- **Similitud del producto:** Los productos ofrecidos por las empresas rivales son similares a los que ofrece Pisos Buruca.

³² Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013, Página 2

- **Tecnología/innovación:** En la competencia, el cambio tecnológico tanto para la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos, no crece a un ritmo acelerado; y con respecto a la comercialización de pisos cerámicos y azulejos las empresas rivales muestra más interés en la innovación.
- **Economías de escala:** Todas las empresas tienen implícitamente los mismos costos de fabricación y de adquisición de los productos, pero existen altos costos en el envío de múltiples productos al mismo cliente y en la compra de grandes cantidades de materia prima. Además algunas empresas elevan sus precios de ventas debido al prestigio y a la calidad que los caracteriza sin dejar de lado que son los mismos productos que se ofrecen en el mercado.
- **Efectos de la experiencia y los efectos del aprendizaje:** La empresa Pisos Buruca tiene 8 años de comercializar y producir productos de uso decorativo, ya que ésta inició sus operaciones en el año 2007 como tal, pero en el sector geográfico donde se encuentra actualmente desde 2009. Por lo tanto se pone de manifiesto que es una empresa con experiencia aceptable en la elaboración y comercialización de sus productos, aunque necesita ir adquiriendo conocimientos para mantenerse a la vanguardia de la competencia. Así Pisos Buruca al seleccionar mano de obra para cumplir con los pedidos y ofrecer los productos a sus clientes, integra a personas conocidas y de confianza para ella, dando como resultado empleados de planta con una amplia experiencia y comprometidos con su trabajo. Por lo tanto hay una notable especialización en la división del trabajo.
- **Utilización de la capacidad:** La eficiencia en la fabricación de ventanas, puertas y closets es satisfactoria (entre el 55% y 70% de la capacidad instalada), generalmente los costos por unidad no son significativamente elevados.

- **Rentabilidad de la Industria:** Inferior al promedio por el tipo de producto (comercialización de pisos cerámicos, azulejos y producción de ventanas, puertas y closet) generalmente las temporadas más rentable para la empresa son el último trimestre del año Octubre, Noviembre y Diciembre.

6.3.3.2 Estructura de Competencia en la Industria

6.3.3.2.1 Antagonismo entre Rivales

El antagonismo entre vendedores rivales influye en la situación actual del mercado, ya que está se ve marcada por la competencia directa e indirecta, así como la influencia en las decisiones estratégicas de la empresa Pisos Buruca.

La empresa Pisos Buruca actualmente compite arduamente en la fijación de precios en los productos ofrecidos ya que estos son accesibles y relativamente más bajos que los de ciertos competidores, aunque estos no sean fijados de manera formal buscan incrementar los volúmenes de ventas de sus productos. Esta se esfuerza porque sus productos sean conocidos por medio de estrategias como, publicidad, calidad y atención al cliente; llevando ventaja sobre la empresa Closet Center y Pisos Primavera que son unas de las microempresas dedicadas a una parte del giro de la empresa, producción de puertas, ventanas y closets y comercialización de pisos cerámicos y azulejos.

Además comercializa algunos productos que la empresa ofrece pero en menor proporción; Debido a que esta empresa no se preocupa por realizar campañas publicitarias, buscar calidad y ofrecer una buena atención para darse a conocer en el mercado, en cuanto al precio de los productos en el mercado son relativamente iguales a los precios de la empresa Pisos Buruca.

En cuanto a la comercialización de pisos cerámicos y azulejos la empresa Pisos Buruca maneja precios accesibles y más bajos que los de sus competidores dentro de los cuales se encuentra “Pisos Primavera” inicialmente como competencia directa en la comercialización de estos productos. En segunda instancia se encuentran las empresas Pisos Flores, José N. Batarse e Inversiones Lemus que son empresas territorialmente reconocidas y con volúmenes exorbitantes de productos constituyen competencia para la empresa. Una de los principales retos que enfrenta la empresa es la competencia de Pisos Flores ya que se encuentra en el mismo sector geográfico en el que opera la empresa; ofrece pisos cerámicos, azulejos, inodoros, tejas y artículos de acabados finales a un precio mucho más alto que los demás rivales pues esta empresa se caracteriza por ofrecer un servicio innovador, una presentación y distribución de sus salas de ventas vistoso para los clientes que se traduce en prestigio y confort.

Al igual que Pisos Flores, las empresas José N. Batarse e Inversiones Lemus son competencia para la empresa Pisos Buruca ya que en sus cadenas de valor distribuyen pisos cerámicos, puertas, ventanas, materiales de construcción. Sin embargo no se dedican exclusivamente a esta actividad y su enfoque no está enmarcado hacia estos productos. La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales.

6.3.3.2.2 El ingreso potencial de nuevos competidores

El ingreso potencial de nuevos competidores es algo que rara vez suele pasar ya que en esta industria las nuevas empresas se encuentran con obstáculos al ingresar y es difícil ganarse el reconocimiento de los clientes potenciales; debido a que las empresas nacientes deben enfrentarse a las preferencias de los clientes por una empresa que ya tiene experiencia en el mercado y una marca reconocida. Este factor depende fundamentalmente de los recursos necesarios que posea la empresa para hacerle frente a los obstáculos.

6.3.3.2.3 Presiones competitivas de productos sustitutos.

La empresa Pisos Buruca posee productos que pueden sustituir a las puertas de vidrio y ventanas convencionales que se fabrican y comercializan dentro de ella, como ejemplo: ventanas de tipo solaires, abatibles, proyectables, etc.; Así como también puertas de madera, metal, etc. Lo cual le permite competir con sus empresas rivales y tiene la oportunidad de adquirir nuevos clientes. De esta manera los productos convencionales pueden sustituirse con una mejor calidad y precio de los que actualmente costaría adquirirlos.

6.3.3.2.4 Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.

Los proveedores tienen poco o ningún poder de negociación puesto que en el mercado existen empresas rivales con gran capacidad de proveerle los suministros que necesitan, por ello se encuentran relegados a una posición de negociación más débil. Los proveedores juegan un papel importante en la determinación de los precios ofrecidos por la empresa, por ello es necesario establecer alianzas o contratos que permitan acceder a precios suficientemente accesibles para brindarle al consumidor final un precio que compita con las demás empresas dedicadas a la venta de los mismos, logrando así el reconocimiento en el mercado por ofrecer precios bajos.

6.3.3.2.5 Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

La relación con los clientes suele variar ya que el mercado es poco diferenciado, lo que permite que puedan hacer sustituciones con facilidad. La principal razón por la que los compradores tienen poco poder de negociación en esta industria es porque compran un producto que no necesitan muy a menudo y lo compran en pequeñas cantidades. El

número de clientes potenciales es relativamente bajo, ya que el tipo de industria nos presta a la adquisición de productos de manera recurrente, pero la mayor parte de ellos son consumidores finales que buscan los productos o servicios que ofrece la empresa, pero esto solo se lograra a través de las estrategias necesarias para llamar la atención de los consumidores para que estos recomienden los productos y servicios de la empresa.

6.3.4. Posicionamiento de la Competencia

El posicionamiento de la competencia se ve influenciado por ciertos factores que determinan el éxito de estas para poder analizar dichos factores debemos comparar la empresa con el resto de la competencia principal a fin de determinar la ventaja o desventaja en la que se encuentre la empresa. Se muestra a continuación

Cuadro No 4
Factores Claves del Éxito

FACTORES DE COMPETENCIA	IMPORTANCIA %	PISOS BURUCA		PISOS FLORES		INVERSIONES LEMUS		JOSE N. BATARSE	
		CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA
Participacion en el Mercado	0.2	3	0.6	5	1	4	0.8	3	0.6
Distribucion	0.1	2	0.2	5	0.5	3	0.3	4	0.4
Imagen de la Empresa y Marca	0.1	2	0.2	5	0.5	4	0.4	4	0.4
Calidad de Productos	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Variedad de Productos	0.25	5	1.25	4	1	5	1.25	5	1.25
Precios	0.15	5	0.75	3	0.45	3	0.45	3	0.45
TOTAL	1		3.8		4.25		4		3.9
FACTORES DE COMPETENCIA	IMPORTANCIA %	PISOS BURUCA		EL BARATILLO		CLOSETS CENTER		PISOS PRIMAVERA	
		CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA	CALIFICACION POR FORTALEZA	FORTALEZA DE LA EMPRESA
Participacion en el Mercado	0.2	3	0.6	3	0.6	1	0.2	2	0.4
Distribucion	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Imagen de la Empresa y Marca	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Calidad de Productos	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Variedad de Productos	0.25	5	1.25	5	1.25	2	0.5	3	0.75
Precios	0.15	5	0.75	3	0.45	4	0.6	4	0.6
TOTAL	1		3.8		3.9		2.1		2.75

Fuente: Grupo de Investigación

De acuerdo al cuadro anterior el análisis de la competencia se resume en ciertos factores claves que miden el éxito de las empresas en el sector de productos de uso decorativo. Por otra parte la comparación de estos factores entre el sector más representativo permite tener una idea general de cómo está estructurada la industria en relación a las demás empresa que compiten en ella. Un punto importante de este análisis es que la empresa se caracteriza por la variedad de productos que ofrece a los consumidores, y la competencia en precios con las demás empresa logrando así una mejor participación en el mercado aunque no la suficiente para lograr establecerse de manera competitiva.

6.3.5 Análisis de Precios de la Competencia

Cuadro No 5

Precios de Cerámica

TIPO	PRODUCTO	PISOS BURUCA	PISOS FLORES	JOSE N. BATARSE	INVERSIONES LEMUS	PISOS PRIMAVERA
CERAMICA 33 x 33 cm	ESPAÑOLA	\$ 16.50	\$ 18.00	\$ -	\$ -	\$ 17.50
	GUATEMALTECA	\$ 9.50	\$ 10.99	\$ 9.66	\$ 9.50	\$ 9.45
	MEXICANA	\$ 9.25	\$ 11.00	\$ -	\$ 9.25	\$ 9.50
	INDONES	\$ 9.40	\$ -	\$ 9.22	\$ 9.35	\$ 9.50

Cuadro No 6

Precios de Ventanas

TIPO	PRODUCTO	PISOS BURUCA	CLOSET CENTER	JOSE N. BATARSE	INVERSIONES LEMUS	PISOS PRIMAVERA
Mts 2	FRANCESA	\$ 55.00	\$ 60.00	\$ -	\$ -	\$ 52.00
	SOLAIRE	\$ 45.00	\$ 42.00	\$ -	\$ -	\$ 45.00
	GUILLOTINA	\$ 58.00	\$ 65.00	\$ -	\$ -	\$ 55.00

Cuadro No 7

Precios de Puertas

TIPO	PRODUCTO	PISOS BURUCA	CLOSET CENTER	JOSE N. BATARSE	INVERSIONES LEMUS	PISOS PRIMAVERA
2 x 0.90 mts	ESPAÑOLA	\$ 99.00	\$ 95.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 110.00
	CORREDIZA	\$ 125.00	\$ 130.00	\$ 128.00	\$ 115.00	\$ 134.00
	GLADIADOR	\$ 150.00	\$ 165.00	\$ 145.00	\$ 150.00	\$ 175.00
	FRANCESA	\$ 135.00	\$ 142.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 140.00

6.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado se constituye como las fuerzas de la oferta y a demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios, dentro de los cuales los aspectos fundamentales de este, está en función de la interacción de los oferente y demandantes. Algunos criterios importantes del mercado al que la empresa desee llegar se definen bajo los siguientes aspectos:

Cuadro No 8

Segmentos de Mercado

Mercado Geografico Objetivo Actual	Mercado Meta	Aspectos Importantes
San Miguel	La Union	La Region Oriental es considerada como la segunda fuerza economica del pais, despues de la capital. Por tal razon las empresas deciden comercializar sus productos en dicha zona. La empresa esta ubicada en la Ciudad de San Miguel los departamentos mas proximos a su alcance son los mencionados para llegar a los consumidores de toda la zona.
	Usulután	
	Morazan	
Segmentacion del Mercado Actual	Segmentos Demograficos	Aspectos Importantes
Consumidores Finales	Ingenieros Arquitectos Contratistas Albaniles	Este tipo de segmentos de mercado influye en el consumo de las personas ya que estos son los en algunos casos intervienen en la decision de compra de los consumidores que a la hora de invertir, lo hacen a traves de estas personas.
	Indicadores	Aspectos Importantes
	Estilos de Vida Clase Social Ingresos	Estos inidcadores ayudan a medir la capacidad adquisitiva de los consumidores y aspectos importantes de penetracion de mercados para llamar la atencion de los consumidores, visto de otra forma evaluar la conducta de los consumidores para la implementacion de estrategias funcionales.

Fuente: Grupo de Investigación

6.4.1. Plan de Marketing

6.4.1.1 Análisis de la Situación Mercadológica.

A pesar de los conocimientos de la propietaria en el manejo de todas las áreas de la empresa Pisos Buruca, el área de mercadeo resulta ser insuficiente al no contar con todas las estrategias necesarias que permitan mejorar aun más la comercialización de los productos y la prestación de servicios. Además el mejoramiento de la capacidad productiva de los productos que son elaborados dentro de la empresa se ve limitada por la planta de producción, ya que a pesar de ser utilizada al máximo, las unidades producidas no cumplen con los procesos necesarios en minimización de costos y la búsqueda de la calidad de tales productos y por lo tanto, la propietaria y gerente de la empresa no considera necesaria realizar un mejoramiento a nivel interno con estrategias adecuadas ni en inversión en dicha área.

Los productos se uso decorativo para la construcción, no son productos que se vendan por sí solos, por el tipo de necesidad que estos satisfacen, pero si poseen un atractivo visual que permiten crear una necesidad que muestra en el momento en que son ofrecidos a los clientes. Así como por las características de algunos de ellos en su elaboración; la materia prima que utilizada en el proceso productivo es importado por distribuidores que se encargan de llevarla a los pequeños productores en el caso de las ventanas, closets, tabla roca etc., algunos de los pasos del proceso se realizan de manera artesanal para ciertos productos ya que no se estandarizan los procesos ni se cuenta con una industrialización para producirlos.

Actualmente el producto es distribuido en la ciudad de San Miguel, posee proveedores internacionales y nacionales en los cuales sus canales de distribución se establecen de la siguiente forma: Productor-Distribuidor-Consumidor Final y Productor-Consumidor Final en el primer caso la empresa actúa como distribuidor quien comercializa los productos terminados hacia los consumidores, y en segunda instancia como productor al ofrecer los productos que se elaboran dentro de la empresa hasta el consumidor final directamente.

El Precio al que se venden los productos resulta ser accesible en comparación a los productos ofrecidos por la competencia.

6.4.1.2 Establecimiento de Objetivos

6.4.1.2.1 Objetivo General.

Proponer un plan de mercadeo que mejore y ayude a generar un cambio en el establecimiento y creación de planes, objetivos y estrategias, que sean acordes con los niveles productivos y comerciales para el mejoramiento de las actividades mercadológicas.

6.4.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Estandarizar la calidad de los productos.
- Determinar los costos reales de fabricación de los productos elaborados en la empresa y el costo de los adquiridos para la venta a fin de establecer el precio justo de los productos.
- Aumentar los canales de distribución de acuerdo a los niveles de comercialización y producción.
- Aprovechar la participación en espacios publicitarios y de apoyo a la microempresa, para ganar penetración en el mercado y permanecer en la mente del consumidor

6.4.1.3 Formulación de Estrategia.

6.4.1.3.1 Cultura de Planeación Mercadológica.

Con una estrategia de cultura de planeación mercadológica se pretende realizar las acciones necesarias y anticipadas para atraer la atención y el interés de los clientes potenciales que deseen adquirir un producto que ofrece la empresa.

6.4.1.4 Investigación de Mercado

La investigación pretende obtener y mostrar los resultados que ayuden a mejorar el área mercadológica de la empresa a través de los elementos más importantes de esta por lo que la definición de los objetivos adecuados permitirá alcanzar el desarrollo de esta área en función de las necesidades de los consumidores.

6.4.1.4.1 Objetivos de la Investigación de Mercados

- Recopilar información sobre la aceptación de los productos que ofrece la empresa a los consumidores potenciales y reales de la ciudad de San Miguel
- Recabar información sobre la posibilidad de nuevos métodos de distribución que permitan ofrecer los productos a los consumidores fuera de la zona local de San Miguel.

6.4.1.4.2 Análisis de la Investigación de Mercados

En la ciudad de San Miguel existen diversas empresas dedicadas a la comercialización y producción de productos de uso decorativos para la construcción, así como clientes potenciales y reales, los cuales manifestaron tener conocimiento de la empresa y de los productos que esta ofrece a través de medios publicitarios como la televisión y a través de recomendaciones personales, los cuales estaban satisfechos con los productos que buscaban a la hora de visitar la empresa, estos expresaron estar en la disposición de adquirirlo. Esta información abre las posibilidades para que Pisos Buruca se posicione dentro del mercado en cuestión, lo que permitiría una demanda superior a la actual, siempre y cuando se propongan nuevas estrategias de mercadotecnia y potenciar las existentes para llamar la atención del cliente.

De acuerdo con la información obtenida de los clientes, éstos prefieren basar su compra con algunas características específicas como: precio, calidad y diseño, atención al cliente con personal eficiente, así como ofrecer productos de puerta en puerta y considerando los descuentos como motivador de compra. Esto indica que la mayoría de los clientes de la empresa son potenciales, es decir son clientes nuevos por el tipo de industria en que se desarrolla. Por lo que se pudo determinar que los consumidores tienen un solo momento de decisión de compra, en el cual la empresa debe aprovechar para llamar la atención del consumidor creando una necesidad de compra a través de los factores mencionados anteriormente.

Los consumidores coinciden en que la empresa cuenta con precios accesibles para ellos, así como también la amplia variedad de productos y marcas que le permite ofrecer al cliente productos que la competencia no distribuye ni comercializa a un menor costo.

Según la recopilación de la información y la observación del grupo de investigación la mayoría de consumidores son personas que destinan ingresos para la adquisición de los productos de la empresa por mejorar la calidad de vida. Sin embargo, estos lo hacen de manera directa sin intermediarios que ofrezcan productos de uso decorativo, es decir según la evaluación del mercado la mayoría de los consumidores son personas con ingresos promedios, por lo que los productos son adquiridos por ellos mismos, no a través de ingenieros, arquitectos, albañiles u otras personas intermediarias por lo que el análisis se reduce simplemente a los consumidores finales que buscan bienes y servicios de manera directa.

Esto implica reorientar la visión de establecimientos de segmentos de mercados de la empresa a focalizarlos en puntos estratégicos que permitan abarcar mercado sin perder de vista la finalidad de la investigación de mercados. Por tal razón el análisis de los segmentos demográficos se enfoca al ofrecimiento de los productos y servicios de manera directa como consumidores finales y no de forma intermediaria lo que obstaculizaría la fluidez de los canales de distribución. En otras palabras las personas que servirían como

intermediarios deben funcionar como consumidores finales a los que se les ofrezca bienes y servicios de manera que ellos puedan ofrecer a sus clientes los productos ya que estos segmentos no operan como métodos de ventas eficaces para la empresa.

En este sentido el desarrollo de la investigación brindara los elementos necesarios para el planteamiento de una visión de mercado más estable y sencilla para la empresa sin buscar canales que obstruyan la capacidad de la empresa a la hora de distribuir sus productos. Logrando así una mejor fluidez en el ofrecimiento de los productos y servicios a los consumidores objetivos del mercado en el que la empresa se desarrolla y planea llevar sus operaciones.

6.4.1.4.3 Demanda potencial.

Los productos de uso decorativo para la construcción, son productos atractivos al cliente aunque estos no sean de una necesidad recurrente para ellos, pero gracias a esto se ha logrado la aceptación en el mercado, ya que a pesar de tener pocos años en el mercado en comparación con la competencia, los consumidores deciden adquirirlo los productos de la empresa por sus precios, calidad y atención al cliente que son los mismos aspectos que ofrece la competencia pero a un precio elevado.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se pudo determinar el deseo por parte de los consumidores potenciales en adquirir principalmente productos de uso decorativo como los pisos cerámicos y las ventanas. Con esto se puede decir que los productos tendrán mayor demanda que le permitirá a la empresa aumentar las ventas, si se siguen manteniendo y creando estrategias eficaces para la comercialización de los productos.

Para que la empresa tenga mayor certeza de las ventas de los productos en períodos posteriores, se le propone realizar la planeación de la producción a partir de un método de pronósticos que le permita estimar la demanda futura del producto.

Logrando así con esto obtener un parámetro cercano de las ventas reales que le permitan tomar decisiones en relación a las situaciones del mercado que puedan surgir y cubrir los imprevistos del mismo.

Debido a que la empresa no cuenta con información histórica verídica de las ventas de sus productos, se le propone utilizar un método cualitativo de pronóstico de las ventas, para lo cual puede utilizar la lluvia de ideas, basado en la experiencia adquirida por la propietaria de la empresa; el cual puede estimar las ventas de sus productos por temporadas, fechas especiales, pedidos, etc. Para lograr recabar información útil y necesaria para la planeación de ventas, esto como medida de control ya que al poseer información de esta naturaleza la propietaria puede visualizar a futuro niveles de ventas deseados para establecer estrategias o métodos que ayuden a prevenir o enfrentar situaciones de mercado.

6.4.1.4.4 Definición de los Producto Ofrecidos.

Todos los productos de uso decorativo para la construcción que ofrece la empresa son productos de calidad con las mismas características de la competencia y del mercado cumpliendo con las exigencias de diseño y accesibilidad a un buen precio. En este sentido la empresa se caracteriza por ofrecer los productos en una amplia variedad de marcas y diseños, buscando la satisfacción máxima del consumidor y brindándole una atención personalizada en el servicio.

6.4.1.4.4.1 Pisos Cerámicos

La empresa Pisos Buruca comercializa pisos cerámicos de las marcas más solicitadas por el mercado entre ellas se puede mencionar, pisos españoles, mexicanos, guatemaltecos e indones. Siendo estos de todas medidas y diseños se hablan

aproximadamente de 200 estilos de estas marcas lo cual ofrece al consumidor una amplia variedad de gustos para que realicen su compra. Algunas de las características de estos productos son su diseño de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor, precio accesible, fácil instalación, higiénico etc.

6.4.1.4.4.2 Azulejos

Los azulejos al igual que los pisos cerámicos se comercializan en la empresa, siendo estos de marcas españolas, guatemaltecas y mexicanas. Estos son exclusivos para interiores de cocinas, baños u otro lugar donde los consumidores deseen colocar. Entre algunas características podemos mencionar su diseño agradable al consumidor, medidas de todo tipo, higiénico y practico de limpiar.

6.4.1.4.4.3 Cielos Falsos

Este producto es comercializado por la empresa, además cuenta con servicio de instalación pero su demanda no es tan alta como los pisos, azulejos y ventanas. Este producto posee variedad de estilos y diseños lo que permite al usuario elegir el que más convenga a sus necesidades.

6.4.1.4.4.4 Tejas

Las tejas son otro producto que la empresa comercializa siendo esta de estilos y diseños que van a la vanguardia de las exigencias del cliente, podemos mencionar: teja española con altos niveles de calidad. Estas son productos de acabado estético, pero a la misma vez cumplen la misma función que las tejas rudimentarias, ofreciendo ambas características en un solo producto por lo que es uno de los productos atractivos al cliente.

6.4.1.4.4.5 Ventanas

Las ventanas son producidas y comercializadas por la empresa, contándose con aproximadamente ocho diseños y estilos de ventanas entre las que están: francesa, primavera, estándar, proyectable, guillotina, deluxe, platinum y solaire. De estas existen una serie de ventanas prefabricadas que están disponibles al cliente, pero existen diseños propios de la empresa que son producidos y están disponibles de la misma manera al consumidor. Estas pueden ser de acuerdo a la exigencia y a las necesidades de la persona quien las solicita. Las ventanas son productos establecidos en metros cuadrados.

6.4.1.4.4.6 Puertas

Las puertas son productos que se comercializan y se producen en la empresa. Además existen estilos que se adquieren directamente para la venta que ya vienen prefabricadas a la medida estándar para que el cliente pueda sin ningún inconveniente llevarse la que más le convenga. Sin embargo la empresa produce diseños de creación propia de acuerdo a las exigencias del consumidor y la necesidad de este por lo que también puede ser hecha a la medida.

6.4.1.4.4.7 Closets

Los closet son productos que la empresa fabrica y comercializa según la demanda de los consumidores, por lo cual su diseño está en función de las exigencias del consumidor.

6.4.1.4.5 Distribución y Puntos de Venta.

Diseñar un sistema de distribución de un producto o servicio, comprende dos tareas: una consiste en seleccionar las partes por las que pasará la propiedad (canales de distribución) y la otra es proveer las instalaciones para distribuir los productos.

La empresa Pisos Buruca, debe elegir un sistema de distribución de sus productos que garanticen la inseparabilidad del servicio con el producto. Los canales de distribución cortos significan mayor control del producto y mejor servicio por parte del productor de los productos de uso decorativo.

Actualmente la empresa utiliza los canales de distribución productor-mayorista-empresa-consumidor y empresa-consumidor. El primero es el más utilizado por la empresa para vender ya que el productor es quien provee a la empresa grandes cantidades de productos terminados; el segundo, es el que menos se utiliza ya que la empresa subsiste de los productos que se comercializan y no de los producidos por ella el objetivo de la empresa es potenciar la venta de estos productos y ganar mercado a nivel local y regional. Estos canales de distribución representan ventaja para la empresa ya que de ser un canal largo implica una influencia en el precio del producto hasta llegar al consumidor final. Es por ello que se propone a la empresa mantener, fortalecer y ampliar estos canales de distribución:

Productor - Mayorista - Minorista (Empresa) - Consumidor Final

Minorista (Empresa) – Consumidor Final

Pero también se le recomienda implementar una nueva distribución con la venta externa que le permite ofrecer los productos a una región más allá de la del alcance de la empresa. Por eso se establece una nueva distribución de productos que le permita ofrecer sus productos de manera directa de forma externa y mantener la venta interna para aumentar los volúmenes de ventas.

6.4.1.4.5.1 Definición de la Estrategia Propuesta

Esta estrategia consistirá en contratar un vendedor externo el cual ofrezca productos o servicios de manera directa hasta la puerta del hogar de consumidores de manera eficiente y personalizada, puntos estratégicos del sector o región en el que se encuentre, así como construcciones en desarrollo que permitan ofrecer los productos de la empresa. Se deberá establecer sectores y rutas donde pueda ser factible según la experiencia de la propietaria incursionar con los productos de la empresa. Esto se lograra a través de los recursos de la empresa con un transporte (pick up) donde se lleven muestras y catálogos de los productos que ofrece la empresa principalmente de los pisos cerámicos y los azulejos. Esta estrategia deberá realizarse durante un periodo determinado de 6 meses y destinar una inversión hacia su ejecución, si esta funciona durante el periodo trazado puede potenciarse y mejorar los aspectos fundamentales logrando así cubrir mercado y establecer más participación en el.

6.4.1.4.5.2 Recursos A Utilizar

Recursos Humanos

Personal externo contratado por la empresa a través de la gerente y propietaria para que esta lleve a cabo la preparación de la estrategia y mejorar aspectos fundamentales para su eficacia.

Recursos Materiales

Medio de Transporte (Pick up), muestras de productos, publicidad escrita, y los elementos necesarios para su ejecución.

Recursos Financieros

Sueldo del Empleado mas prestaciones, Costos de Combustibles y Repuestos, Comunicación, Publicidad y otros.

6.4.1.4.5.3 Objetivos de la Estrategia

- Llamar la atención de los consumidores de nuevas zonas con la publicidad directa que se ejerza a través del vendedor que desempeñe esta estrategia.
- Aumentar los volúmenes de ingresos con la distribución de venta externa
- Contribuir con el plan publicitario que posee la empresa y lograr el reconocimiento de la misma en nuevos sectores de la zona oriental.

6.4.1.4.5.4 Acciones a Implementar

- Análisis de Costo-Beneficio de la estrategia
- Planeación del Recurso Humano
- Equipo y materiales necesario para la ejecución
- Detalle de zonas de ventas
- Utilización de los medios publicitarios

6.4.1.4.5.5 Detalle de Implementación

Análisis del Costo-Beneficio de la Implementación

Este análisis revelará los beneficios que se pretende obtener de la ejecución de la estrategia y si su impacto es positivo al aumento de los volúmenes de venta. Este apartado será analizado detalladamente en el análisis económico de la empresa donde se establecerá la inversión de todas las estrategias planteadas y su impacto en la estructura de costos de la empresa. De esta manera se detallara la influencia de la ejecución de la estrategia en el crecimiento operativo de la empresa tomando como base parámetros históricos empíricos de la propietaria para determinar un posible rendimiento o decrecimiento que se medible para la toma de decisiones.

Planeación del Recurso Humano

Hoy en día Pisos Buruca cuenta con personal con experiencia en ventas directas internas con una amplia experiencia. Por lo que el personal para esta estrategia debe cumplir con otros aspectos a evaluar el desempeño de actividades fuera de la empresa con responsabilidad y compromiso para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Aspectos Generales del Aspirante

- Sexo: Masculino de 20 a 45 años
- Experiencia: mínima de 1 a 2 años en Ventas Externas
- Estado Familiar: Casado o con responsabilidades
- Conocimientos: Educación Básica ,Conocimiento básico de ventas,
- Licencia de Conducir: Más de 1 año de conducir.

Reclutamiento

El reclutamiento se hará a través de Medios Electrónicos, es decir a través de redes sociales con lo cual no se incurrirían en gastos con la siguiente leyenda:

“Empresa Migueleña urge contratar personal masculino en ventas externas de 20 a 45 años, con experiencia en el área y licencia de conducir. Salario base más prestaciones de ley. Interesados mandar su Curriculum Vitae a través del correo pisosburuca@hotmail.com o llamar a los teléfonos 2605-2071”

Selección

De la base de datos evaluar las hojas de vida de los interesados y se deberá buscar aquellos que cumplan con los siguientes requisitos: Experiencia en ventas mínima de 1 a 2 años, no mayor de entre 25 y 40 años de edad, comprometido con el trabajo, referencias laborales y personales, proactivo, persuasivo y con visión de crecimiento, licencia de conducir. De la base de datos se seleccionara a cinco que cumplan con los requisitos mínimos y se convocara una reunión en las instalaciones de la empresa, donde se presentaran los seleccionados uno a uno con la propietaria, quien evaluara por medio de una entrevista y test psicológico las aptitudes y actitudes de cada uno y se seleccionara el mejor de los participantes.

Algunos puntos importantes de la entrevista serán:

- Presentación
- Desenvolvimiento del interesado
- Abordaje y conocimiento general de ventas
- Actitud y positivísimo para ofrecer productos de usos decorativo
- Historial de Antecedentes Penales e Infracciones de Transito
- Aportes de ideas a los medios de venta
- Horarios disponibles
- Estado Familiar
- Otros elementos que la propietaria considere relevantes

Test Psicológico

La aplicación de un test psicológico revelara aspectos de fondo del interesado y ver como las actitudes de este influyen en sus aspectos laborales. Para ello se detallara la aplicación de un pequeño test para evaluar actitudes del interesado y una de las maneras de estudiar y clasificar la personalidad es dividir al empleado en dos tipos de personalidad tipo A y personalidad tipo B que fue ideada por un psiquiatra norteamericano llamado Scott McKensy que enfocó la personalidad e estos dos tipos: Los trabajadores tipo A son muy veloces y desarrollan gran cantidad de trabajo en poco tiempo, a veces infravalorando la calidad de este a la cantidad pero demuestran gran competitividad trabajando muchas horas al día, toman decisiones muy rápidas aunque poco consensuadas y por lo general son poco creativos ya que se basan en experiencias pasadas pero muy rápidos a la hora de decidir. Responden a personalidad tipo B personas muy tranquilas, poco participativas, que nos les preocupa estar paradas descansando varias horas o disfrutando de su tiempo libre, no se impacientan con facilidad ni tienen la necesidad de exhibir sus éxitos ni sus bienes materiales, no suelen sufrir de estrés ni problemas de tensión elevadas. Si en los resultados se obtienen más respuestas afirmativas la persona se considera con un tipo de personalidad A, caso contrario si las respuestas negativas superan a las positivas la persona se considera personalidad B³³. Este podrá llevarse a cabo con la ayuda de un psicólogo profesional autorizado por la junta de vigilancia para la profesión cuando se estime conveniente su aplicación.

Contratación

Una vez seleccionado el personal mejor evaluado y acorde con las actividades del puesto se establecerá la contratación del interesado a través de un periodo de prueba remunerado de un mes con el salario mínimo vigente. Para evaluar la capacidad de este y su desenvolvimiento en el puesto. Además se deberá indicar una meta mínima de ventas para

³³ Ver Anexo Test Psicológico

el trabajador como estrategia de venta, de \$1,000.00 mensuales para evaluar la capacidad de este en el periodo de prueba de lo contrario no se procederá a su contratación.

Si este cumple con las demandas del puesto se establecerá un contrato individual de trabajo por el cual se pactaran las responsabilidades y sanciones que dicta el Código de Trabajo Salvadoreño y el establecimiento de las prestaciones y demás incentivos a los que se está obligado proporcionar al trabajador.

Inducción

El proceso de inducción será realizado por la propietaria y gerente de la empresa quien será la encargada de proporcionar todos los aspectos generales de la empresa, misión, visión, objetivos, valores, reglas y políticas. Así como la presentación con el personal de la empresa y la utilización de los recursos necesarios al puesto de trabajo.

Equipo y Materiales

Para el desarrollo de esta estrategia de ventas y distribución, es necesario de los recursos de la empresa, por lo que será necesario un equipo de transporte que cumpla con las capacidades y expectativas para la ejecución de la misma.

Especificaciones del Equipo

- **Modelo:** Pick up Cama Larga
- **Marca:** Mitsubishi
- **Capacidad:** 1.5 toneladas
- **Transmisión:** Estándar 4x4 Todo terreno
- **Combustible:** Diesel

Herramientas

Caja de herramientas donde se coloquen las muestras de los productos principalmente los pisos cerámicos esta puede elaborarse de materiales reciclados de la empresa como materiales de ventanas y closets, así como marcos de soporte para dicha caja. Herramientas básicas de construcción: martillo, sierras, destornilladores, escalera pequeña, alambre, tornillos etc. Y todo lo necesario para casos de servicios.

Materiales

- Deberán llevarse muestras de los productos más representativos como los pisos cerámicos y azulejos.
- Catalogo de pisos, ventanas, closets, tejas y demás productos. Así como también el detalle de los precios de cada uno y las promociones existentes.
- Hojas volantes de publicidad para llamar la atención de los consumidores potenciales.
- Logo de la empresa, plasmado en el equipo de transporte.

Zonas de ventas

El detalle de la zona de ventas deberá evaluarse por la propietaria, donde se contemplen las 4 zonas principales de la zona oriental, San Miguel, Usulután, San Francisco Gotera y La Unión. Por lo que se recomienda empezar por los puntos céntricos de la ciudad, así como solicitar información en las alcaldías para obtener datos sobre construcciones en procesos que permitan ofrecer los productos y servicios de la empresa. Luego se deberá distribuir por los puntos más cercanos en la zona visitada así como las zonas con mayor potencial de adquisición y desarrollo, por lo cual se le recomienda a la propietaria establecer un detalle de las zonas con mayor potencial según los estudios de la competencia y su funcionamiento en las ventas externas.

6.4.1.4.6 Promoción de los Productos.

6.4.1.4.6.1 Publicidad.

De acuerdo a la información recolectada en la tabulación de cuestionario dirigidos a consumidores, se pudo determinar que la población en estudio de la ciudad de San Miguel conoce los productos de la empresa a través de medio publicitario como la televisión, además de recomendaciones personales, pero concuerdan que la televisión ha sido efectiva para dar a conocer el producto por lo que debe mantenerse esta estrategia y mejorar e impulsar nuevas estrategias de publicidad. Además se determino que la imagen de la empresa a través de su logo es un poco difícil de identificar y no hay un slogan que permita identificar a la empresa con los productos que se ofrecen.

Transmitir a través de medios de comunicación la imagen de los productos requiere de inversión significativa; en la ciudad de San Miguel existen canales televisivos que transmiten a nivel regional y uno de ellos a nivel nacional; por lo tanto, dar a conocer el producto en la zona resulta accesible por ese lado. Aunque la empresa debe mantener la inversión de la publicidad en el canal actual en el que se ha dado a conocer como lo es Canal 23 de la Zona Oriental y seguir llamando la atención de los consumidores potenciales, ya que esta ha dado buenos resultados según los datos obtenidos de los mismos consumidores. Se puede lograr publicitar el producto sin hacer una inversión significativa y aprovechar la oportunidad para posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores.

6.4.1.4.6.1.1 Definición de la Estrategia Propuesta

Esta estrategia consistirá en mantener la imagen de la empresa a través de los medios en que se publicita actualmente ya que esta ha tenido impacto en los consumidores que visitan la empresa para adquirir los productos.

Esto se llevará a cabo para posicionarse aun más en la mente de los consumidores y aumentar las ventas; esto se llevara a cabo con los recursos necesarios para echarla a andar, así como también los recursos humanos y financieros para la implementación.

6.4.1.4.6.1.2 Recursos A Utilizar

Recursos Humanos

Personal de la empresa como lo son los empleados y la gerente para la preparación de la estrategia y llevarla a cabo mejorando aspectos fundamentales para su eficacia, así como personal externo de asesoría publicitaria.

Recursos Materiales

Medios Publicitarios, es decir los medios más importante con los que se ha tenido alcance hacia los consumidores que visitan la empres Pisos Buruca.

Recursos Financieros

Los costos o erogaciones que represente la aplicación de la estrategia para la implementación de la misma expresado en datos monetarios para su cuantificación.

6.4.1.4.6.1.3 Objetivos de la Estrategia

- Captar la atención de los consumidores potenciales y reales de la empresa Pisos Buruca para mejorar los niveles de venta y posicionarse en la mente de ellos.
- Reforzar el plan publicitario que posee la empresa y lograr el reconocimiento de la misma en el mercado

6.4.1.4.6.1.4 Acciones a Implementar

- Mejoramiento del Logo de la empresa
- Planteamiento de un slogan
- Utilización de los Medios Publicitarios actuales
 - ✓ Anuncio Televisivo
 - ✓ Afiches
 - ✓ Hojas Volantes

6.4.1.4.6.1.5 Detalle de Implementación

Mejoramiento del Logo de la empresa

Actualmente Pisos Buruca posee el logo con el cual ha operado desde su establecimiento en la zona comercial en avenida Roosevelt contiguo a Comex. Por tanto se le hace una propuesta para darle mayor vistosidad y atraer la atención de los consumidores.



Planteamiento de Slogan de la empresa

La empresa no posee un slogan definido, por lo que se le recomienda incorporar una frase que sea identificativa para llamar la atención de los consumidores y mejorar de esta manera la afluencia de ellos a la empresa.

“TODO PARA TU CASA”

Utilización de Medios Publicitarios Actuales

Actualmente la empresa cuenta con un lanzamiento de anuncio televisivo por el canal 23 de San Miguel que ha dado rendimientos ya que en la investigación se determino que la mayoría de consumidores tuvo conocimiento a través de este. Por lo que se recomienda seguir aplicándolo. Además de mantener los afiches y hojas volantes que sirven para dar a conocer la empresa al público en general logrando de esta manera mantener una buena presentación al cliente y que este se sienta en un ambiente agradable .

Todos estos medios publicitarios ³⁴ que posee la empresa son efectivos ya que son eficientes a la hora de implementarlos y se ven reflejados en la aceptación de los consumidores potenciales y reales que visitan la empres.

6.4.1.4.6.2 Promoción de Ventas

Colocar el producto en distintos lugares y formas de compra no es suficiente para asegurar la adquisición de éste por parte de los consumidores, es necesario incentivar el comportamiento de compra de ellos. En los datos obtenidos mediante el cuestionario dirigido a los consumidores expresaron que la el precio de los productos, la calidad y las promociones inciden en su comportamiento de compra y consideran que los descuentos sobre el precio de venta es la mejor promoción para adquirir el producto.

Para poder lograr atraer más clientes es necesario dirigir esfuerzos hacia el otorgamiento de descuentos en los productos, sin embargo no es necesario que sea de manera permanente, se puede realizar una campaña de promoción en la que se apliquen descuentos durante un día completo o los primeros días o fines de semana de cada mes y luego colocar el producto en su precio real nuevamente; en esta campaña también se puede invitar a los distintos medios de comunicación de la zona y lograr obtener publicidad gratuita.

³⁴ Ver anexo de Medios Publicitarios

Otro dato importante determinado en la investigación, es que los consumidores poseen aceptabilidad en las promociones y descuentos que se le ofrecieron a la hora de visitar la empresa Pisos Buruca por los que la estrategia debe mantenerse y mejorarse para seguir llamando la atención de compra de los consumidores nuevos que visitan la empresa y de aquellos clientes reales que mantienen relación con ella.

6.4.1.4.6.2.1 Definición de la Estrategia Propuesta

Esta estrategia consistirá en establecer y mantener algunas promociones o descuentos en los productos para que los consumidores potenciales se sientan más atraídos hacia los productos y servicios que ofrece la empresa. Par ello se enfocarán los esfuerzos para garantizar promociones que estén en relación a los que los consumidores esperan encontrar al precio adecuado.

Los aspectos de precio no pueden considerarse ya que según la investigación se determino que los consumidores están satisfechos por los precios que posee la empresa Pisos Buruca, por lo que no se puede dar una recomendación de precios. Sin embargo se tratara en apartados posteriores como organizar la variable de precio.

6.4.1.4.6.2.2 Recursos A Utilizar

Recursos Humanos

Se contara con el personal interno de la empresa, así mismo la participación de la gerente para la implementación de la estrategia, la cual busca el mejoramiento de la variable promoción para beneficio de la empresa..

Recursos Materiales

Recursos Técnicos, computadoras, papelería, lápices, lapicero etc. Y cualquier otro recurso que intervenga para la implementación de la estrategia.

Recursos Financieros

Se tomaran los gastos necesarios para la aplicación de la estrategia y su implementación de la misma, expresado en valores medibles y unidades monetarias para su cuantificación. Es decir el valor de la promoción o descuento sobre el precio de venta de los productos.

6.4.1.4.6.2.3 Objetivos de la Estrategia

- Captar la atención de los consumidores potenciales y reales para mejorar los niveles de venta a través de promociones y descuentos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Reforzar las promociones de la empresa e incentivar a los consumidores a comprar a través de descuentos en los productos con mayor demanda, así como en aquellos que no son solicitados por los consumidores.
- Brindar a través del personal de ventas las promociones y descuentos a los consumidores que visiten la empresa en los productos que estos buscan a fin de garantizar la fidelidad.

6.4.1.4.6.2.4 Acciones a Implementar

- Hacer uso de los medios Publicitarios para dar a conocer las promociones y descuentos
- Brindar a los consumidores todos los descuentos y promociones existentes a través del personal de ventas.

6.4.1.4.6.2.5 Detalle de Implementación

Aplicar un descuento de 5% o 10% en productos demandados, estableciendo un precio de venta más el valor del descuento para llevar a cabo la promoción sin incurrir en un gasto para la empresa. Así como en aquellos con poca demanda en los cuales el precio es mayor en consideración a los más demandados con descuentos superiores a los establecidos. Utilizar los medios publicitarios actuales plateados en la estrategia de publicidad a fin de crear un deseo de compra en los consumidores que visitan la empresa Pisos Buruca, es decir los afiches, hojas volantes y medio televisivo. Establecer reuniones con los empleados para dar a conocer los descuentos o promociones de los productos a fin de que a la hora de brindar una atención al cliente este sepa cuál es el precio mínimo al que puede ofrecérsele al cliente sin incurrir en un costo.

6.3.1.4.6.3 Empaques.

El empaque de un producto brinda un mayor atractivo llamando la atención visual de los consumidores y resulta ser de gran importancia, pues motiva el deseo de adquirir el producto. Por el tipo de industria los productos que se comercializan son productos terminados que poseen su distintivo y empaques originales solo para ser llevados hasta el

consumidor final para el caso de los productos que se elaboran dentro de la empresa solo pueden establecerse estándares de calidad para mejorar su valor, como lo es el caso de puertas y ventanas que son envueltas con plástico adhesivo para que estas no sufran ningún deterioro antes de llegar a su destino final o para guardarse en bodega sin sufrir daños.

Para ambos casos la empresa no incurre en gastos innecesarios de empaque, a raíz del tipo de industria en el que opera. Aunque podría considerarse establecer normas de práctica de manufactura que ayuden a evitar imperfectos en la producción y manejo de los productos de uso delicado y que gastan el valor de los productos.

6.4.1.5 Fijación de Precios.

En consideración con la información proporcionada por la propietaria de la empresa Pisos Buruca se tiene el detalle de los siguientes productos con sus respectivos precios por lo que el análisis se hará en base a los productos más representativos de la empresa.

Cuadro No 9

Costos de los Productos de la Empresa Pisos Buruca

PRODUCTO	COSTO DE PRODUCCION/ ADQUISICION
CERAMICA 33 x 33cm	\$ 6.50
AZULEJO 20 x 10 cm	\$ 4.00
VENTANA FRANCESA	\$ 35.00
PUERTA FRANCESA	\$ 70.00
CIELO FALSO GALAXY Mts2	\$ 12.00
TEJA ROMANA	\$ 4.50
CLOSET STANDAR 2 x 3.5 Mts	\$ 300.00

Fuente: Grupo de Investigación

De acuerdo al cuadro anterior se tomaron los productos más representativos de la empresa para la aplicación de método de fijación del precio, en base a este la propietarias puede saber el límite de precio al cual pueden ofrecerse los productos, así como también el nivel de utilidad que se espera obtener. En este sentido el método de fijación de precios resulta importante para la implantación en los demás productos de la empresa sean estos comercializados o producidos en la empresa.

6.1.4.5.1 Establecimiento de Precios Propuestos

De acuerdo a lo antes expresado; el precio de venta deberá constituirse por el costo de producción más el 13% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) más el porcentaje de ganancia deseado. Según la experiencia se ha determinado un 37% como margen de ganancia, así el precio de venta sería:

$$PV = \text{Costo de Producción} \{1 + (0.13 + 0.37)\}$$

$$PV = \text{Costo de Producción} (1.50)$$

Cuadro No 10

Determinación de Precios de Venta

PRODUCTO	COSTO DE PRODUCCION/ ADQUISICION	FACTOR DE % SOBRE COSTO DE PRODUCCION	PRECIO DE VENTA
CERAMICA 33 x 33cm	\$ 6.50	1.5	\$ 9.75
AZULEJO 20 x 10 cm	\$ 4.00	1.5	\$ 6.00
VENTANA FRANCESA	\$ 35.00	1.5	\$ 52.50
PUERTA FRANCESA	\$ 70.00	1.5	\$ 105.00
CIELO FALSO GALAXY Mts2	\$ 12.00	1.5	\$ 18.00
TEJA ROMANA	\$ 4.50	1.5	\$ 6.75
CLOSET STANDAR 2 x 3.5 Mts	\$ 300.00	1.5	\$ 450.00

Fuente: Grupo de Investigación

Este método se propone con el objetivo de conocer los márgenes de costos y ganancias que se pueden obtener por cada producto. De acuerdo al cuadro anterior el establecimiento de los precios de los productos de la empresa se determino en base a la experiencia de la propietaria, tomando como base los productos más representativos de la empresa por poseer un número muy alto de productos, estilos y diseños para el planteamiento de cada uno de ellos.

6.5 ANÁLISIS TÉCNICO

6.5.1 Análisis del producto.

6.5.1.1 Especificaciones del Producto.

En este apartado se evaluarán los productos que se fabrican dentro de la empresa para la implementación del análisis técnico del producto, dentro de lo que se encuentran las ventanas, puertas y closets. Por su variedad de diseño el análisis se limitara a un estilo en específico para su ejecución y su aplicación de forma general a los demás.

6.5.1.1.1 Ventana Francesa

- Materia prima : Aluminio Reforzado y Vidrio Mts
- Forma : Cuadrada
- Tamaño : 90 cm ancho x 100 cm alto (Medida Estándar)
- Grosor : 1.5 cm
- Precio : \$ 55.00. Mts Cuadrado
- Empaque : Plástico
- Distribución : Directamente al consumidor final
- Elaboración : Semiindustrial.

6.5.1.1.2 Puerta Francesa

- Materia prima : Laminas de Aluminio-Hierro
- Forma : Rectangular
- Tamaño : 100 cm ancho x 200 cm alto (Medida Estándar)
- Grosor : 3 cm
- Precio : \$ 135.00
- Empaque : Plástico
- Distribución : Directamente al consumidor final
- Elaboración : Semiindustrial.

6.5.1.1.3 Closet

- Materia prima : Laminas de Aluminio-Hierro
- Forma : Rectangular
- Tamaño : 3.5 mts. Largo x 2 mts. alto x 0.50 mts ancho (Medida Estándar)
- Grosor : 50 cm
- Precio : \$450 .00
- Empaque : Sin Empaque
- Distribución : Directamente al consumidor final
- Elaboración : Semiindustrial.

6.5.1.2 Materias primas básicas.

Para la producción de los productos que se elaboran dentro de la empresa se necesitan materiales directos en común como el aluminio-hierro sea este en láminas de 3/4, 3/8 y 1/2. Además de aluminio tipo barra para la elaboración de las ventanas, vidrio y pegantes para dichos materiales, tornillos, pinturas para su acabado.

6.5.1.3 Proceso de Producción

El proceso de producción para los tres productos se centra en las mismas operaciones, trazado torneado y cortado, ensamblado y acabado final. Sin embargo los requerimientos de tiempos son diferentes por el tamaño y el volumen de operaciones entre cada uno de ellos. Sin embargo las especificaciones de material y mano de obra son iguales para cada tipo, en el caso de los materiales utilizados los comunes son, láminas de aluminio, tubo industrial, vidrio, tornillos y pegantes etc.

Para ello se detalla de manera general el proceso de fabricación de cada uno de los productos en base a materiales utilizados y procesos por etapas.

6.5.1.3.1 Ventanas Francesas

Primero se trazan las medidas para la elaboración de las ventanas, se requiere material de aluminio así como las medidas del vidrio que se necesitara para cubrir el marco de la ventana luego de esto se pasa a cortar cada una de las piezas necesarias para armar el marco.

Se cortan las piezas de aluminio y vidrio con ayuda de sierras eléctricas y manuales para el corte de estos materiales. Una vez obtenidas las piezas se procede al ensamblado del marco con ayuda de tornillos y pegamento industrial para aluminio y vidrio el cual se espera a que seque. Al finalizar el marco de la ventana se procede a pintar el marco con las especificaciones de la administración generalmente este es de color blanco. Una vez terminado el marco se procede a unir el vidrio a este, sin dañar el vidrio que es la pieza principal de la ventana, al colocar el vidrio se añaden piezas complementarias para mejor presentación y diseño .

6.5.1.3.2 Puertas Francesas

Al igual que las ventanas el proceso de las puertas comienza con los trazados y cortes de las láminas de aluminio, tubo industrial de las medidas especificadas, las cuales una vez se trazan y se cortan son lijadas y soldadas entre sí para obtener el marco de la puerta, a esta se adhieren las laminas de aluminio se incorpora la chapa y se liján para proceder a pintarlas.

Una vez finalizado este proceso se incorpora el vidrio en la parte frontal como decoración y se da un retoque de acabado final.

6.5.1.3.3 Closets

Los closets demoran más tiempo en su producción por su diámetro total, su proceso inicia con el trazado y corte de las láminas de aluminio-hierro y tubo industrial para su estructura, luego de la obtención de las piezas es armado mediante soldadura y lijado para obtener una superficie lisa, se procede a incorporar las bisagras, corredores o algún otro tipo de accesorio para su terminación. Una vez terminado se pinta y es dejado secar para su acabado final.

6.5.1.4. Condiciones de Operación.

Para poder realizar la producción es necesario la existencia de materia prima y mano de obra, maquinaria en condiciones de operar y una planta de producción adecuada. Además se requiere realizar el proceso operativo en un ambiente en condiciones normales de temperatura para el secado de los productos.

6.5.1.5 Desperdicios.

Pisos Buruca obtiene desperdicios en el proceso productivo, pues los sobrantes de los cortes de los productos no se utilizan ni son reutilizados, por lo que se propone racionalizar los cortes de material y reutilizar en piezas que sirvan para la utilización de otros productos. De esta manera la empresa podrá minimizar costos y no generar más gastos de tratamiento de desperdicios.

6.5.1.6 Condiciones de calidad.

Los estándares de calidad para determinar si el producto cumple con las características deseables, se realizan por medio del contacto visual y manual, considerando que el producto no lleve ninguna alteración, perforaciones, ralladuras o algún tipo de mancha indeseable.

6.5.1.7 Política de Mantenimiento y Control de Inventarios

Tomando en cuenta que Pisos Buruca posee productos de comercialización y producción su política de inventario consiste en mantener materia prima en bodega para la producción, ya que los materiales no son perecederos no sufren ningún cambio o daño en su almacenaje siempre se mantiene un nivel de materiales estándar. Además su método de control de inventario esta sistematizado de forma informática por los que los volúmenes de materiales y productos están registrados por entradas y salidas que permiten una mejor gestión de los mismos lo que representa una ventaja para el manejo de los inventarios.

6.6 Análisis de las Operaciones de la Empresa

6.6.1 Equipos y Maquinarias

6.6.1.1 Equipo y Maquinaria de Producción

La maquinaria utilizada por la empresa en la producción son equipo y herramientas básicas de trabajo que cumplen con las necesidades mínimas de producción.

Cuadro No 11

Maquinaria y Equipo de Producción

No	CANT.	DESCRIPCION	FUNCION	MARCA	PRECIO UNITARIO	VALOR
1	1	TORNO	TORNEAR PIEZAS	S/M	\$ 250.00	\$ 250.00
2	2	SOLDADOR	SOLDADO DE PIEZAS	CE-Bx250B	\$ 225.00	\$ 450.00
3	3	TALADRO	PERFORAR, ATORNILLAR	D-WALT	\$ 55.00	\$ 165.00
4	1	SIERRA ELECTRICA	CORTAR	D-WALT	\$ 120.00	\$ 120.00
5	2	PULIDORA	LIJAR SUPERFICIES	BOSCH	\$ 86.00	\$ 172.00
6	1	PISTOLA DE AIRE	PINTAR	PAINTEX	\$ 76.00	\$ 76.00
7	2	COMPRESOR	BOMBLEAR AIRE	BOSCH	\$ 235.00	\$ 470.00
8	3	CORTADORA DE VIDRIO	CORTAR VIDRIO	BLEND	\$ 45.00	\$ 135.00
9	5	MARTILLO	GOLPEAR	IMACASA	\$ 5.00	\$ 25.00
10	4	PINZAS	SUJETAR Y CORTAR	HUSKY	\$ 6.50	\$ 26.00
11	5	BROCHAS	PINTAR	S/M	\$ 3.00	\$ 15.00
12	2	EXTENSIONES ELECTRICAS	TRANSMISOR DE ENERGIA	BTICINO	\$ 10.00	\$ 20.00
13	3	FOCOS	ILUMINACION	PHILLIPS	\$ 3.50	\$ 10.50
14	40	DIODOS	SOLDADO DE PIEZAS	S/M	\$ 0.40	\$ 16.00
15	2	ESCOBA	BARRER ESPACIOS	BARREDORA	\$ 3.00	\$ 6.00
16	3	SILLAS	SOSTENER	S/M	\$ 5.00	\$ 15.00
17	5	PINTURA GALON	CUBRIR SUPERFICIES	CORONA	\$ 7.50	\$ 37.50
18	1	BASURERO	DEPOSITO DE DESPERDICIOS	S/M	\$ 10.00	\$ 10.00
19	1	BARRIL	CONTENEDOR DE AGUA	S/M	\$ 25.00	\$ 25.00
20	2	MESAS	SOSTENER	S/M	\$ 30.00	\$ 60.00
21	3	CINTA METRICA	MEDIR	S/M	\$ 10.00	\$ 30.00
TOTAL					\$ 1,210.90	\$ 2,134.00

Fuente: Grupo de Investigación

6.6.1.2. Equipo y Maquinaria de Ventas

El equipo utilizado en el área de ventas está aislado de la planta de producción por lo que todo el equipo de ventas es independiente de la planta y no comparte, equipo y mobiliario en común. La inversión de la empresa en equipo de ventas asciende a \$18,405.00 detallado a continuación.

Cuadro No 12

Equipo y Mobiliario de Ventas

No	CANT.	DESCRIPCION	FUNCION	MARCA	PRECIO UNITARIO	VALOR
1	3	COMPUTADORA	TRABAJO DE OFICINA	HP	\$ 450.00	\$ 1,350.00
2	2	IMPRESORA	IMPRIMIR, ESCANEAR Y COPIAR	CANON	\$ 50.00	\$ 100.00
3	3	SILLAS EJECUTIVAS	SOSTENER	LUXOR	\$ 45.00	\$ 135.00
4	3	ESCRITORIO	TRABAJO DE OFICINA	S/M	\$ 200.00	\$ 600.00
5	1	TELEVISOR	ENTRETENIMIENTO	SONY	\$ 350.00	\$ 350.00
6	1	PIZARRA ACRILICA	INFORMACION	S/M	\$ 20.00	\$ 20.00
7	2	SILLAS COMERCIALES	SOSTENER	S/M	\$ 30.00	\$ 60.00
8	2	MESAS DECORATIVA	RECEPCION DE CLIENTES	S/M	\$ 100.00	\$ 200.00
9	1	MESAS	SOSTENER MUESTRAS	S/M	\$ 60.00	\$ 60.00
10	1	VEHICULO PICK UP	TRANSPORTE	MITSUBISHI	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00
11	1	CAMION	TRANSPORTE	PANEL	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
12	2	BASURERO	DEPOSITO DE DESPERDICIOS	S/M	\$ 20.00	\$ 40.00
13	3	ESTANTES	ALMACENAR DOCUMENTOS	S/M	\$ 80.00	\$ 240.00
14	1	JUEGO DE SALA	RECEPCION DE CLIENTES	S/M	\$ 250.00	\$ 250.00
TOTAL					\$ 16,655.00	\$ 18,405.00

Fuente: Grupo de Investigación

6.6.2 Especificaciones del Proceso de Producción

Las especificaciones del proceso de producción de las ventanas, puertas y closets se organizan en tres áreas que la planta no está departamentalizada, por lo que se le propone una segmentación del proceso de producción en tres áreas principales de elaboración de los productos con los mismos elementos en común.

Cuadro No 13

Proceso de producción de ventanas, puertas y closets

No	PROCESO	UBICACION EN PLANTA	MAQUINARIA A UTILIZAR	TIEMPO
1	TRAZAR Y MEDIR LOS MATERIALES	TRAZADO	CINTA METRICA, MESA	15 min
2	SE CORTAN LOS MATERIALES PARA TENER LAS PIEZAS LISTAS	CORTADO	SIERRA, PULIDORA, PINZAS, CORTADORA DE VIDRIO Y MARTILLO	60 min
3	SE ENSAMBLAN Y SE PULEN LAS PIEZAS	ENSAMBLADO	SOLDADOR, MARTILLO, PULIDORA, TALADRO, BROCHAS, PEGAMENTOS	120 min
4	SE INCORPORAN LOS ACCESORIOS COMO CHAPAS, BISAGRAS, DECORATIVOS ETC.	ENSAMBLADO	TALADRO, PINZAS, MARTILLOS, SOLDADOR	40 min
5	SE PINTA LA ESTRUCTURA ENSAMBLADA	PINTADO	COMPRESOR, PINTURA, PISTOLA DE AIRE	30 min
6	SE ESPERA QUE SEQUE LA PINTURA	PINTADO	MESA	240 min
7	SE INCORPORAN MATERIALES COMO VIDRIO Y OTROS	ENSAMBLADO	PINZAS, TALADRO, PEGAMENTO	45 min
8	SE REALIZA RETOQUE DE PINTURA	PINTADO	COMPRESOR, PINTURA, PISTOLA DE AIRE	20 min
9	SE EMBALA CON PLASTICO Y SE LLEVA A BODEGA	BODEGA	MESA	INDEFINIDO
TOTAL DE PROCESO				570 minutos

Fuente: Grupo de Investigación

Después de concluido el proceso de elaboración de los productos, se deberá realizarse el proceso de embalaje para cada uno de los productos.

Para empaçar las ventanas y puertas se necesita de plástico adhesivo para que esta no sufra ningún daño o golpe en su tratamiento de almacenaje. Por otro lado los closet no poseen ningún tipo de empaque ya que estos son llevados para la instalación final al consumidor por lo que no se incurre en ningún gasto para su almacenaje.

Una vez preparados los productos en bodega estos están listos para su traslado al área de ventas o hasta el momento de la venta, para ser llevados hasta el consumidor final.

6.6.3 Capacidad Instalada

6.6.3.1 Necesidades de infraestructura.

Para que la empresa pueda operar en condiciones óptimas, debe realizar una inversión significativa. La remodelación de la planta de producción con condiciones óptimas, conlleva invertir en una planta de producción que contenga la distribución estratégica de las áreas de producción de productos de uso decorativo como lo son las ventanas, puertas y closets, esta planta debe cumplir con las condiciones de operación a menor costo.

6.6.3.2 Política de mantenimiento y repuestos.

La empresa cuenta con la ventaja de tener un pequeño taller de reparación y soldadura, por lo que maneja como política de mantenimiento y repuestos realizar dentro de la empresa las reparaciones y el mantenimiento de la maquinaria dañada.

6.6.4 Mano de Obra

6.6.4.1 Especificaciones de Mano de Obra

La mano de obra requerida para el proceso de producción de ventanas, puertas y closets es mano de obra eventual con la experiencia necesaria en la elaboración de este tipo de productos, la propietaria verifica que las personas en contacto directo con la producción tenga recomendaciones para que se les asigne el proceso.

Para cada área de producto se necesita un obrero, es decir cada uno se encarga de un área específica, ventanas, puertas y closets. Este último está en función de las dimensiones y tamaño del producto para asignar más operarios al proceso, logrando así una eficiencia en costos y productividad de elaboración de los productos.

Las especificaciones de mano de obra por actividad se resumen en el siguiente cuadro mostrando las especificaciones necesarias en los requerimientos de mano de obra, para que sean más efectivo el proceso productivo de dichos productos.

Cuadro No 14

Requerimiento de Mano de Obra

ACTIVIDAD	No DE OBREROS REQUERIDOS	TIPO DE HABILIDAD
MEDIR, TRAZAR Y CORTAR PIEZAS	1	SABER ESTRUCTURAS METALICAS
ENSAMBLAR PIEZAS	1	SABER SOLDAR
LIJAR Y PINTAR PIEZAS	1	SABER PINTAR CON PISTOLA
TOTAL	3	

6.6.4.2 Costo de Mano de obra

El costo de mano de obra para la elaboración de los productos de la empresa Pisos Buruca se determinara en base a unidades producidas ya que de esta manera el costo se asocia directamente hacia un producto terminado, así como también el método se asocia a trabajo eventual, por lo que las especiaciones de costo de mano de obra deben consensarse entre obreros y la propietaria del negocio sin afectar los requerimientos legales establecidos en la normativa en la que opera la empresa.

A continuación se muestra el detalle de costo por unidad producida asociada a la producción de cada producto.

Ventanas	\$ 15.00	Costo unitario de mano de obra directa por ventana producida
Puertas	\$ 30.00	Costo unitario de mano de obra directa por puerta producida
Closets	\$ 75.00	Costo unitario de mano de obra directa por closet producido

6.6.5 Distribución en Planta

6.6.5.1 Áreas o zonas básicas.

La distribución de la planta deberá contener las mismas áreas básicas para realizar el proceso de elaboración de los productos que elabora la empresa, así como los espacios necesarios para llevar a cabo el proceso de elaboración de las ventanas, puertas y closets. Además la reorganización de las áreas de ventas fin de llamar la atención de los consumidores al momento de visitar la empresa.

6.6.5.1.1 Área de Producción

- **Parqueo:** para utilización de personal autorizado, visitantes, proveedores, empleados etc.
- **Zona verde:** para el almacenaje y secado de los productos, así como espacio de recreación para los empleados.
- **Bodega:** servirá para almacenar materia prima, insumos, suministros, productos terminados, etc.
- **Baños:** para uso de operarios y personal autorizado.
- **Área de mantenimiento:** se realizará el mantenimiento y las reparaciones de los equipos y maquinaria necesaria.
- **Área de medido, torneado y cortado:** se procede a tornear las piezas para su corte y ensamble en el siguiente.
- **Área de Ensamblado:** se llevará cabo el ensamble de las piezas, accesorios y todo tipo de transformaciones que reciban los productos.
- **Áreas de Pintado:** área donde se pintaran las, piezas, accesorios y productos a fin de dar el acabado final a estos, así como retoques.

6.6.5.1.2 Área de Ventas

Para el área de ventas solo se definirán las áreas básicas con las que cuenta la empresa y reorganizar su espacio para una mayor eficiencia en los flujos de productos que se muestran a los consumidores que visitan la empresa, es necesario mencionar que el área de ventas se encuentra separada del área de producción.

- **Parqueo:** para utilización de personal autorizado, visitantes, proveedores, empleados y clientes etc.
- **Baños:** para uso de personal de ventas, personal autorizado y clientes
- **Oficina Administrativa:** oficina de la gerente y propietaria de la empresa para desarrollar actividades administrativas.
- **Recepción:** Espacio para la atención de clientes que visitan la empresa
- **Sala :** Espacio de espera destinado para los clientes y visitantes de la empresa
- **Área de Pisos y Azulejos:** área donde se muestran todos los pisos y azulejos que se tienen a la vista del público
- **Área de Puertas:** lugar donde se encontraran los estilos de puertas
- **Área de Closets:** espacio para mostrar closets
- **Área de Tejas:** espacio destinado para la exhibición de tejas
- **Área de Ventanas:** espacio para mostrar los tipos de ventanas
- **Área de Cielos :** el área de cielos será la totalidad del local de ventas ya que estará techado

6.6.5.2 Limitaciones y exigencias de cercanía.

La distribución de la planta, estará regida por las condiciones de trabajo aceptables y que permitan la operación más económica, a la vez que mantenga las condiciones de seguridad y bienestar para los trabajadores. La distribución deberá cumplir con ciertos requisitos básicos como:

- La planta deberá cumplir con la integración total de sus áreas.
- Mínima distancia de recorrido entre las áreas de producción.
- Reducir en lo posible el manejo de materiales trazando el mejor flujo
- Aumentar la productividad del proceso de producción.

6.6.5.3 Equipos por área.

Los equipos y la maquinaria para el proceso de elaboración de ventanas, puertas y closets deberán estar ubicados en cada una de las áreas de la planta donde corresponden, a fin de garantizar que la maquinaria y herramientas se encuentren donde se necesitan y minimizar los tiempos de respuesta en la producción:

- Área verde: basurero, mesas, sillas.
- Área de mantenimiento: taladros, pulidora, soldador, extensiones eléctricas
- Área de medido, trazado y cortado: cinta métrica, extensiones, pulidora, torno, sierra

- Área de ensamblado: martillo, pinzas, soldador, pulidora, taladro, mesas.
- Área de pintado: pistola de aire, compresor, pintura, brochas etc.

6.6.5.4 Diagrama de Flujo de Producción.

Figura No. 2

Diagrama de Flujo de Producción

Símbolo		Actividad	Tiempo	Total
○		Operación	420 min	420 min
□		Inspección	10 min	10 min
◻		Transporte	35 min	35 min
◐		Retraso	0 min	0 min
▽		Almacenamiento	10 min	10 min

N° de Actividad	Especificaciones del Método (Actividad)	Operación	Inspección	Transporte	Retraso	Almacenaje	Distancia	Tiempo (Segundos)	Posibilidades												
									Eliminar	Combinar	Separar	Mejorar	Simplificar	Cambio							
														Serie	Lugar	Persona	Método	Impreso			
		○	□	◻	◐	▽															
1	Elegir y trasladar los materiales de bodega							10 min													
2	Medir y trazar las piezas en los materiales							30 min													
3	Cortar las piezas trazadas							20 min													
4	Tornear las piezas para el ensamblado							45 min													
5	Inspeccionar los cortes de las piezas							5 min													
6	Traslado al ensamblado de las piezas							5 min													
7	Soldar Las piezas principales							50 min													
8	Pulir las soldaduras y asperezas							20 min													
9	Unir los accesorios y piezas secundarias							60 min													
10	Inspección de los ensamblados							5 min													
11	Traslado al Pintado							10 min													
12	Pintar las piezas y estructuras ensambladas							40 min													
13	Reposo de las piezas y estructuras							120 mi													
14	Retoque de piezas y estructuras							20 min													
15	Traslado al Patio							10 min													
16	Embalado de los productos							15 min													
17	Almacenaje en bodega							10 min													

6.6.5.5 Plano de Distribución

La distribución de la planta de producción debe integrar todas sus áreas relacionales. Una buena distribución reduce al mínimo los costos no productivos, como el manejo de materiales y el almacenamiento, mientras que permite aprovechar al máximo la eficiencia de los trabajadores.

Para que la empresa pueda realizar su producción de manera óptima se le propone realizar la distribución de planta de acuerdo al Método del Diagrama de Recorrido, que es un procedimiento sencillo que permite buscar reducir al mínimo los flujos no adyacentes colocando en la posición central las áreas más activas. Se desarrolla una carta o diagrama de recorrido para mostrar el número de movimientos efectuados entre áreas y así identificar las más activas. De este modo, se identifican la frecuencia de transporte de materiales y materias primas entre las áreas; sumando de la matriz el número total de movimientos en cada área tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro. Se ubica en la posición central de la distribución al o las áreas más activas. A continuación se desarrolla el Método para la distribución de planta.

6.6.5.5.1 Método del Diagrama de Recorrido.

DESCRIPCION		NUMERO DE MOVIMIENTOS HACIA							
		PARQUEO	ZONA VERDE	BODEGA	BANOS	MANTENI.	MEDIDO, TRAZADO Y CORTADO	ENSAMBLADO	PINTADO
DESDE	PARQUEO	/							
	ZONA VERDE		/						
	BODEGA			/			1		
	BANOS				/				
	MANTENIMIENTO					/			
	MEDIDO TRAZADO Y CORTADO						/	2	
	ENSAMBLADO						1	/	1
	PINTADO							1	/

De acuerdo a la matriz desarrollada, las áreas con mayor número de movimientos entre sí, son según orden de importancia: ensamblado y pintado que tienen mayor flujo de transporte en las operaciones, por lo tanto deben tener mayor cercanía; el área de medido trazado y cortado tienen una relación de proximidad muy importante; así mismo el área de bodega con medido trazado y cortado. Las demás áreas que no muestran relación entre ellas, pueden distribuirse de acuerdo al criterio de quien realice la distribución.

6.6.5.5.2 Planta de Producción Propuesta Pisos Buruca

6.6.5.5.2.1 Planta de Producción

La planta de producción propuesta se basa en el método anterior de acuerdo a las relaciones de proximidad entre las áreas funcionales en las que se desarrolla el proceso de producción por la que la distribución debe minimizar los flujos y cuellos de botella que impidan mejorar la productividad.

Figura No 3 Plano de Producción

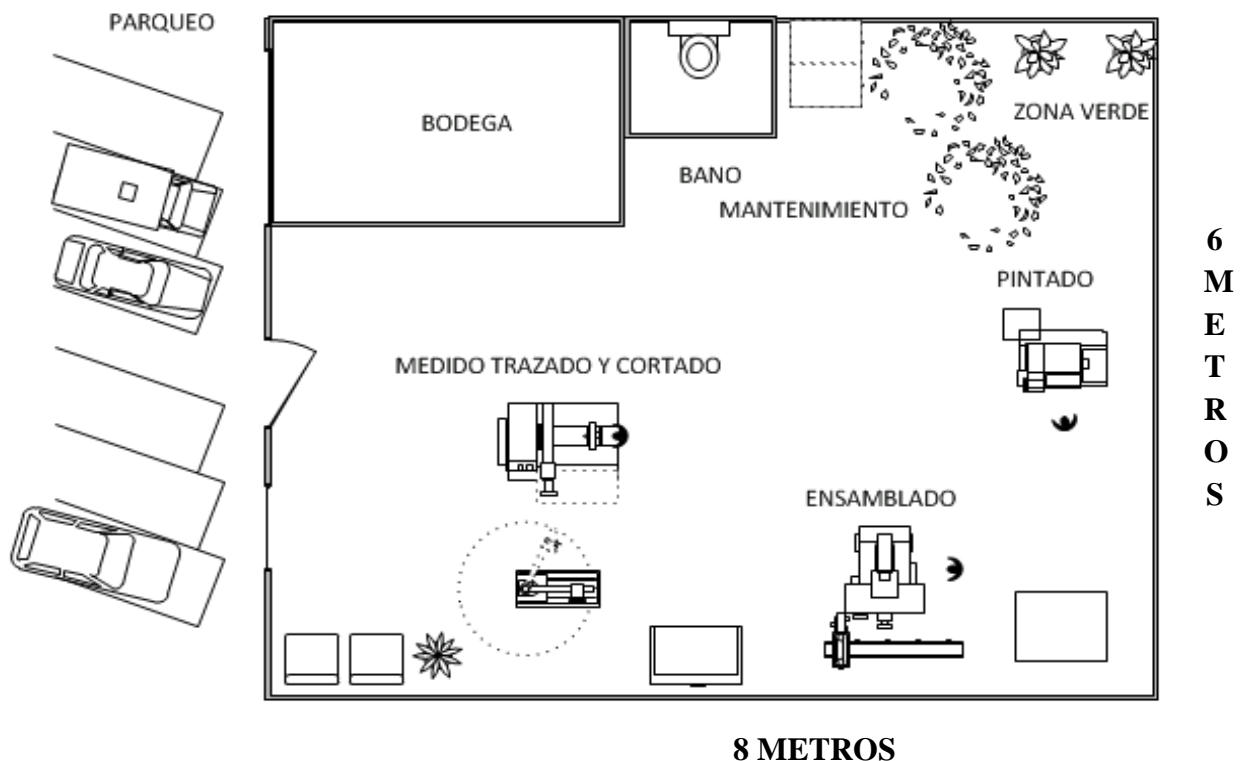
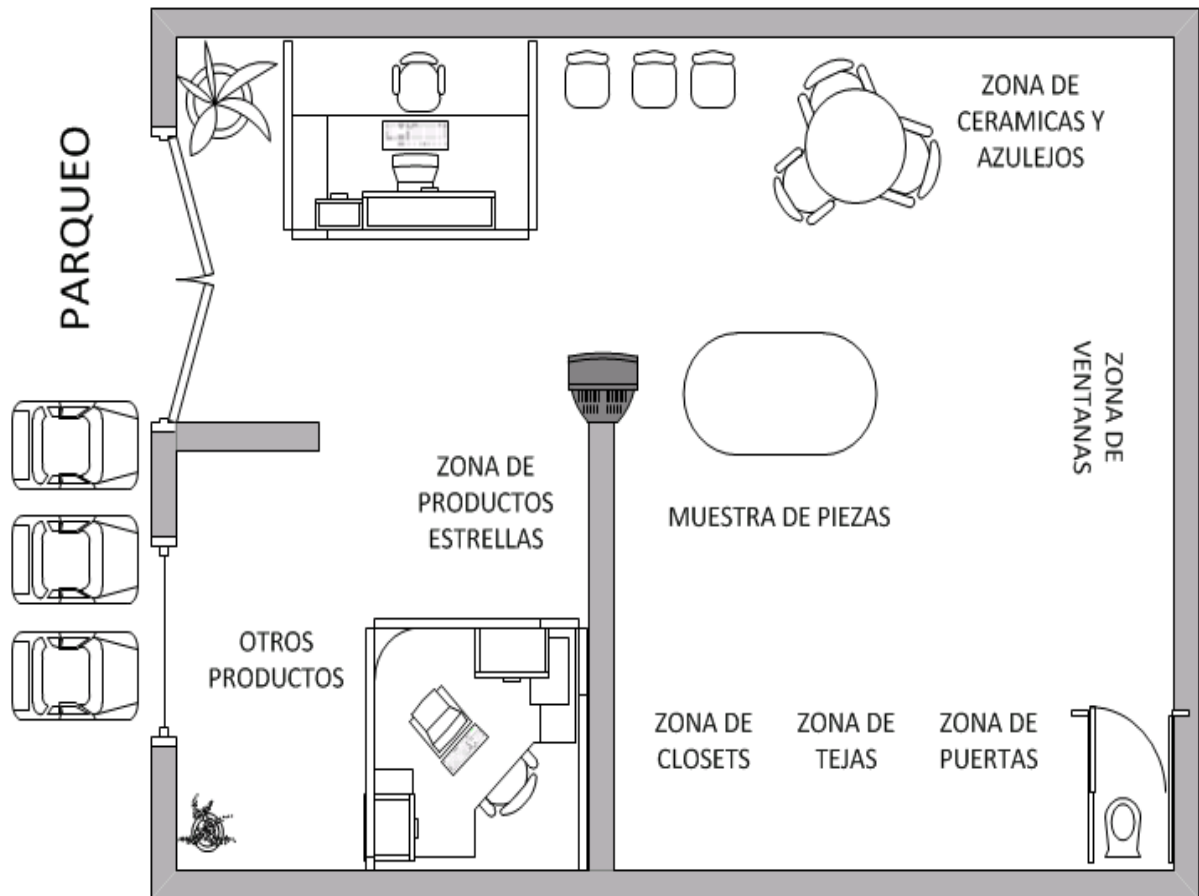


Figura No 4 Plano de Ventas



El plano de ventas consiste en una reorganización de los elementos y áreas de la empresa ya que esta solo cuenta con el personal de ventas y la gerencia por lo que una mejor ubicación de las áreas y productos de la empresa contribuirá a un ordenamiento y mejor vistosidad para los clientes que visitan la empresa. De esta manera se puede lograr impactar en la atención de los clientes nuevos potenciando así el área mercadológica y administrativa al hacer más eficiente los procesos de venta que se realizan dentro de la empresa Pisos Buruca.

Por tal sentido el planteamiento de este plano del área de ventas contribuye al esparcimiento de las áreas funcionales dentro de la empresa y su impacto positivo en la afluencia de clientes y por ende incrementar los volúmenes de venta.

6.6.6. Estrategias de Fabricación

6.6.6.1 Justo a Tiempo

Esta filosofía se plantea en la estrategia de producir con los materiales y mano de obra con capacidad en el tiempo necesario de respuesta, es decir políticas que ayuden a producir justo a tiempo los productos, logrando efectividad en los procesos desarrollados dentro del plantel productivo. Por lo que se le propone a la empresa Pisos Buruca focalizar el mantenimiento de los inventarios de materiales a niveles óptimos que permitan a los operarios y vendedores tener el producto en el tiempo adecuado para distribuirlos a los consumidores.

6.6.6.2 Racionalización de Recursos

Mantener los niveles de materiales para la producción en estado óptimos representa una ventaja a la hora de llevar a cabo el proceso, pero racionalizar los recursos con las especificaciones necesarias para la producción implica una mayor eficiencia en la productividad por lo que los productos cumplen con estándares adecuados con el mínimo de desperdicios. De esta manera aprovechar al máximo los recursos con lo que cuenta la empresa representa una estrategia representativa en el área productiva.

6.6.6.3 Nuevos Diseños

Invertir tiempo en la concepción de nuevos diseños teniendo en cuenta los cambios del mercado internacional en la vanguardia de productos decorativos, a través de investigación vía internet y creatividad de la propietaria. Logrando innovar en el mercado en el área de producción con modelos y diseños que garanticen la armonía de la calidad. De esta manera poder ofrecer al mercado nuevos productos sin dejar de lado los precios accesibles así como la calidad de los mismos.

6.7 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.7.1 Planeación.

La planeación como la función básica del proceso administrativo es un elemento que toda empresa debe realizar para integrar y coordinar las actividades productivas, mercadológicas, financiera y administrativas como parte del proceso, la empresa Pisos Buruca no puede ser la excepción, sin embargo, es el principal objetivo al cual le apunta esta propuesta de Plan de negocios. Esta etapa es determinante en una empresa para que pueda operar competitivamente y alcanzar las metas y objetivos propuestos. La empresa no tiene procesos de planeación de ningún tipo que estén debidamente establecidos, ni estratégicos ni operacionales, ya que la propietaria es la encargada de llevar empíricamente los procesos internos de la empresa, es decir la empresa Pisos Buruca realiza su planeación de manera empírica, basada en la experiencia obtenida en la realización del trabajo por parte de la propietaria y de los empleados.

6.7.1.1 Misión

La misión de la empresa actualmente no se encuentra escrita ni es dada a conocer a los empleados. Además de no cumplir con los elementos necesarios de descripción del negocio por lo que esta misión no está de acuerdo a las estrategias del negocio.

6.7.1.2 Visión

La visión no plantea objetivos a largo plazo de donde se visualiza la empresa, además de no estar escrita ni plasmada en la empresa por lo que la empresa no posee un rumbo estratégico el cual debe seguir para lograr las metas propuestas en el largo plazo.

6.7.1.3 Objetivos

Los objetivos de la empresa están bien definidos por la propietaria pero no de manera escrita y formal la cual es ofrecer productos de calidad y a precios accesibles al cliente y esta se encarga de comunicárselos a los empleados para que estos se integren con los objetivos.

6.7.1.4 Estrategias

Las estrategias de planeación administrativas no están definidas por la propietaria quien realiza de manera empírica los lineamientos necesarios para llevar a cabo esta fase del proceso administrativo. Lo que se maneja en la empresa son estrategias funcionales que se discuten entre los empleados y la propietaria, pero no existen documentos escritos que permitan tomar de base información para la comparación de ellos y obtener parámetros reales.

La empresa, no tiene establecidas las técnicas de planeación, sin embargo las utiliza de forma empírica ciertas técnicas que permiten un acoplamiento entre el personal, ya que el mercado ha obligado a utilizar acciones para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, entre las técnicas existentes están:

Técnicas Cuantitativas

Las técnicas cuantitativas utilizadas empíricamente por la empresa son:

- **Modelo de inventarios:** la empresa mantiene un inventario mínimo de materia prima para realizar el proceso productivo.
- **Teoría de juegos:** los miembros de la empresa analizan situaciones de los efectos de las acciones de los competidores sobre la misma.

Técnicas Cualitativas.

Estos tipos de técnicas se presentan métodos no matemáticos basados en confrontaciones, comparaciones, consensos, entre otros. La técnica cualitativa más utilizada en la empresa es:

- **Lluvia de ideas:** la empresa realiza reuniones donde los empleados exponen sus ideas en relación a los problemas de la empresa.

6.7.1.5 Políticas

Las políticas de la empresa no están definidas por medio escrito toda la planeación se lleva de manera empírica por la propietaria restando a la organización interna de la empresa por ende impidiendo el flujo de todas las áreas de la misma.

6.7.1.6 Presupuestos

La empresa no presupuesta los costos y gastos a incurrir durante un periodo determinado, lo que facilitaría la anticipación y tendencias de ventas, ya que resultaría de gran ayuda pues a través de estos presupuestos se puede determinar por anticipado el origen de los recursos ya sea en unidades y valores durante un periodo preestablecido.

6.7.1.7. Programas

No existen programas formales ni escritos que permitan enfocar las actividades, la desventaja que posee la empresa al no contar con programas es generar problemas al momento de la realización de las actividades ya que la propietaria es quien realiza los programas, pero de manera verbal y así se comunica a los empleados.

6.7.1.8 Valores

Los valores a pesar de estar mezclados con el personal no se encuentran de manera escrita, los esfuerzos de la propietaria por darlos a conocer al personal no va más allá de la parte comunicativa pero no fomentan una cultura organizacional en la que se puedan conocer los valores al personal y los consumidores que visitan la empresa.

6.7.2 Organización.

Pisos Buruca, realiza las actividades administrativas, mercadológicas y productivas únicamente porque son operaciones que se realizan en la empresa, sin tener una guía que establezca las tareas, procesos normas, estándares a seguir, definir los responsables de éstas, cómo deberán realizarse y de qué manera o en qué nivel se tomarán las decisiones Estas afectan a la empresa en no definir lineamientos necesarios para una mejor integración de recursos de todas las áreas de la empresa.

6.7.2.1 División del Trabajo

La división del trabajo en la empresa Pisos Buruca se lleva a cabo de acuerdo a las funciones que realiza cada uno de los empleados, ya que esto permite mayor eficacia y precisión ya que los empleados conocen exactamente lo que debe realizarse.

De esta manera los empleados no atrasan las tareas programadas en el área que cada uno se desempeña aunque estas no están plasmadas de manera escrita.

6.7.2.2 Jerarquización

El nivel jerárquico de la empresa es definido por la propietaria ya que es la única persona con la autoridad y toma de decisiones dentro de la misma, adecuando a las exigencias de sus propósitos como propietaria.

6.7.2.3 Unidad de Mando

La unidad de mando de este tipo de empresa es la gerencia, ya que para cada función debe existir un solo mando con el fin de evitar la confusión y atraso de las actividades en este caso en la empresa Pisos Buruca la unidad de mando es la propietaria quien es la que dicta los lineamientos y ordenes para la ejecución de las actividades.

6.7.2.4 Delegación de Autoridad y Responsabilidad

La autoridad aplicada en la empresa es de manera lineal ya que la propietaria es la gerente general delega responsabilidades y autoridad desde su puesto hasta los empleados en cada área funcional.

6.7.2.5 Tramo de Control

El control es una parte importante dentro del área administrativa ya que la propietaria es quien tiene una supervisión directa con los empleados, pues la empresa cuenta con pocos empleados lo que facilita la tarea de supervisión y el control que se ejerce sobre ellos.

6.7.2.6 Centralización

La centralización esta aglomerada exclusivamente en la gerencia de la propietaria pues es esta quien tiene la toma de decisiones dentro de la empresa, aunque los empleados tengan participación dentro de esta. Todas las actividades que se realizan en la empresa Pisos Buruca están centralizadas a raíz de ser una empres que no está dividida en departamentos o en áreas por ende la mayoría de las funciones recae en la gerencia.

6.7.2.7 Departamentalización

La departamentalización no se da dentro de la empresa puesto que los volúmenes de actividades no permiten agrupar cada área en departamentos específicos para organizar un mayor control sobre estas.

6.7.2.8 Coordinación

Para la elaboración, venta y distribución de los productos de la empresa, mesta realiza una serie de actividades para que se lleven a cabo de la mejor manera. Aunque la empresa no cuente con las especificaciones necesarias para detallar las actividades de los empleados que repercuten en el desconocimiento de los empleados sobre las actividades y procesos internos de la empresa.

6.7.2.9 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se ha ido fomentando en la empresa a través de la experiencia y la convivencia de los empleados y propietaria, aunque no existen valores

plasmados de manera formal y escrita los empleados han adquirido un compromiso con los valores que han puesto en práctica dentro de cada uno de sus puestos de trabajo. Todo esto para ayudar a formar un clima organizacional agradable que ayude a mantener buenas relaciones entre empleados y con la gerencia logrando realizar las tareas de manera más eficiente.

6.7.3 Integración

Esta área del proceso administrativo trata de identificar cuáles son los requerimientos de la fuerza laboral es decir, reclutar seleccionar, contratar y demás aspectos de la integración para obtener el lugar en el puesto de trabajo. Todos los elementos de la empresa deben integrarse para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos por lo que Pisos Buruca debe buscar integrar dichos elementos para mejorar su estructura interna.

6.7.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento del personal de la empresa para los puestos de trabajo se realiza de manera informal, a través de recomendaciones de los mismos empleados o de afines a la propietaria. Así mismo la propietaria toma en cuenta los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo.

6.7.3.2 Selección

Los medios de selección se basan únicamente en el criterio de la propietaria a través de entrevistas con los interesados al puesto de trabajo. De esta manera evalúa los conocimientos generales y las actitudes que deben reunir para formar parte del personal de la empresa Pisos Buruca.

6.7.3.3 Inducción

La inducción es realizada exclusivamente por la propietaria quien orienta y ayuda a los empleados a acoplarse con su puesto de trabajo. También se delegan a empleados para que estos adiestren a los nuevos empleados de manera eficiente, mostrando las actividades que se deben realizar, las instalaciones de la empresa y herramientas de trabajo.

Uno de los principales problemas es que la empresa no cuenta con manuales que ayuden al empleado a conocer de manera específica las actividades y funciones de los cargos de la empresa teniendo información escrita que facilite el proceso de inducción.

6.7.3.4 Manuales Administrativos

La empresa Pisos Buruca no posee manuales administrativos formales que ayuden a la integración del personal, lo cual indica una debilidad en la organización de esta, ya que en ellos están establecidos los objetivos, políticas y estructura de la empresa así como las actividades y funciones que cada empleados debe realizar según su cargo dentro de la empresa.

6.7.3.5 Integración de Recursos

La integración de los recursos no se ve reflejada dentro de la empresa, ya que las funciones principales y administrativas no están orientadas a la búsqueda de los objetivos que la propietaria propone, por lo que los recursos se ven aislados. Aunque la disponibilidad de los recursos con los que cuenta la empresa representa una ventaja en la que se basa una buena estructura interna.

6.7.4 Dirección.

Pisos Buruca no realiza de manera formal ni eficazmente las actividades pertinentes de la fase directiva. Por lo que debe establecer canales de comunicación formales, emplear toma de decisiones descentralizadas, en la que el trabajador involucrado dentro de un área específica, encuentre el problema y de esta manera proponga y genere alternativas de solución. La colocación de manera escrita y en un lugar visible de la misión, visión, objetivos, metas, valores y estructura orgánica, ayudaría a fomentar el liderazgo en los empleado, así como la participación de los mismos en las decisiones conjuntas de la empresa. Además de ofrecer beneficios recreativos, como motivador el uso de incentivos que permitan ganar el desempeño del empleado y que este ofrezca un rendimiento mayor al esperado o al convencional. Esto no representa desembolsos que afecten la estructura de costos de la empresa.

6.7.4.1 Mando de Autoridad

El mando dentro de la empresa se ve marcado por la centralización de las decisiones por parte de la propietaria quien es la responsable de la autoridad y los procesos de mando de la empresa, en ella recaen las funciones de autoridad para dirigir a los empleados de una manera eficaz.

6.7.4.2 Comunicación

La comunicación de la empresa es fluida debido al tamaño de la empresa, a pesar que no existen métodos de comunicación escritos si se realizan de forma verbal y eficiente de la propietaria hacia los empleados lo que fortalece los medios de comunicación y no distorsiona los mensajes que se dan entre ellos.

6.7.4.3 Supervisión

La supervisión de las actividades es llevada a cabo únicamente por la propietaria, caso contrario esta delega responsabilidades hacia un empleado que realice tareas de supervisión y mejoramiento de las relaciones entre empleados a fin de despertar en ellos la autonomía y mecanismos de control propio.

6.7.4.4 Motivación

Los mecanismos de motivación de la empresa y utilizados por la propietaria de Pisos Buruca se ven traducido en incentivos morales y económicos(bonos, comisiones, premios etc.) por el cumplimiento de ventas o metas establecidas lo que permite mantener a los empleados altamente motivados y comprometidos con el trabajo.

6.7.4.5 Liderazgo

El papel de liderazgo de la empresa lo realiza la propietaria por ser el agente principal de la organización y es la encargada de dirigir de la manera más participativa a los empleados. Además su función es inculcar valores y actitudes que beneficien a la cultura de la empresa.

6.7.5 Control.

En cuanto a la fase de control la empresa Pisos Buruca, no desempeña tareas de supervisión de ningún tipo y no proyecta planes para el manejo del área de ventas y del área productiva. Es necesario que proyecte bajo el método propuesto de fijación de precios.

6.7.5.1 Controles Internos

La empresa no realiza control interno formal, no existen formatos de control de ventas, costos y gastos destinados a producción o ventas, niveles de ventas estimados o reales, por lo que no se tiene conocimiento si los objetivos de la propietaria son los adecuados o están cumpliéndose para el desarrollo de la empresa.

6.7.5.2 Medición de Resultados

Los resultados no son cuantificables ni cualificables por la propietaria quien no lleva parámetros de las ventas obtenidas ni la producción estimada, lo cual afecta de forma directa las funciones administrativas de la empresa, específicamente el área de control que está íntimamente ligada con la planeación.

6.7.5.3 Revisión de Actividades

La revisión de las actividades no genera un ambiente interactivo de trabajo por lo que los planes propuestos contribuirán a desarrollar la revisión de los objetivos y métodos para conseguir los objetivos señalados.

6.7.5.4 Establecimiento de planes y estrategias

La propuesta de los planes de cada área funcional de la empresa permitirá contribuir a la mejora sostenible de la empresa a corto y mediano plazo.

6.8 ANÁLISIS FODA

6.8.1 Análisis Interno

6.8.1.1 Estrategia actual de la empresa.

Pisos Buruca atribuye su aceptación en el mercado a la participación con variedad de productos, precios accesibles al cliente y brindando una atención de calidad a los consumidores para que estos satisfagan una necesidad social. Por ello la empresa encamina sus esfuerzos hacia los tres elementos que según la experiencia de la propietaria han funcionado en el tiempo de establecimiento de la empresa.

A corto plazo y en la actualidad ésta estrategia ha dado resultados para la empresa, sin embargo, ésta no está del todo concretizada en Pisos Buruca, pues la empresa debe integrar todas sus áreas organizacionales para lograr un crecimiento acelerado que le permita obtener los resultados esperados a largo plazo y lograr potenciar la comercialización de los productos a partir de todas sus áreas.

En otras palabras la estrategia de negocio que ha adoptado la empresa es la de diferenciación en precios y productos siendo esta atribuida a la variedad de marcas y estilos de productos, ya que ha logrado ofrecer precios accesibles a los consumidores en un segmento local de mercado destinado a consumidores con niveles de ingresos promedios, lo que ha permitido obtener una pequeña participación en la industria de los productos de uso decorativo.

De esta manera la estrategia actual de la propietaria y gerente de la empresa ha visto resultados de manera histórica al experimentar crecimientos de ventas anuales lo que le permite adquirir experiencia y más participación en el mercado. Por tal razón los esfuerzos de la propietaria van dirigidos al crecimiento de la empresa a través del reconocimiento adquirido por los consumidores de la zona local de San Miguel y sus alrededores.

6.8.1.2 Fortalezas y debilidades de la empresa.

Éste análisis permite al empresario tener un esbozo de las fortalezas sobre las cuales construir su estrategia, así como de las debilidades a reducir para lograr los objetivos propuestos.

Cuadro No 15

Fortalezas y Debilidades de la Empresa Pisos Buruca

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de motivación eficaces. • Uso de incentivos para motivar a los empleados. • Legalización • Buena relación jefe-empleado • Ubicación Geográfica • Atención al cliente • Amplia experiencia de empleados • Personal motivado • Variedad de Productos • Implementa estrategias publicitarias efectivas. • Poseen modelos exclusivos en el área de pisos cerámicos y azulejos. • Aceptación del producto en el mercado • Calidad del producto • Mercado Potencial • Utilización de Materia Prima de alta calidad. • Los costos en los que incurre la empresa son competitivos. • Elaboración de productos de alta calidad • Materia prima accesible • Manejo técnico de maquinaria • Maquinaria básica para la producción • Conocimiento en el manejo, reparación y mantenimiento de maquinaria. • Proceso de producción práctico. • No poseen deudas con proveedores. • Capital propio e inversión familiar • Contabilidad Formal 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con misión y visión definidas • No tiene objetivos definidos formalmente • No posee metas y políticas definidas. • No tiene estructura organizacional formal • No tiene manuales de procedimientos • La empresa no realiza ningún tipo de presupuesto. • Toma de decisiones centralizadas • No realiza planeación estratégica ni operacional • La mano de obra productiva es eventual. • No evalúa el desempeño de los empleados. • Capacitación Informal de empleados • Canales de distribución reducidos • Posicionamiento débil en el mercado • Infraestructura de Ventas • No posee un local propio. • Venta Externa • No posee maquinaria especializada. • No hay un control de materia prima por producto. • Maquinaria y herramientas Semi- industrializadas • Planta de producción inadecuada para el proceso. • Nivel de Producción mínimo • No tiene control de calidad de materia prima y del producto. • Inversión Insuficiente • Control de ingresos y gastos • No existe financiamiento externo

6.8.1.3 Precios y costos de la empresa.

La empresa Pisos Buruca, tiene ventaja relativa en cuanto a la comercialización y producción de productos de uso decorativo para la construcción, ya que especialmente en la zona oriental no existen diversidad de empresas dedicadas exclusivamente a la actividad de la empresa; sin embargo cuando se compara con empresas definidas en el mercado no está del todo libre de competencia, así mismo existe importaciones de este tipo de productos desde países como México, España, Guatemala etc. Por empresas que distribuyen a la competencia, así como también empresas que lo hacen para la venta, esto representa en parte la competencia directa de la empresa, de la misma manera una competencia indirecta ya que estas no se dedican exclusivamente a un giro específico. El costo de producción de ventanas, puertas y closets es competitivo debido a que el costo de los materiales son precios accesibles para ofertar a los consumidores precios al alcance de sus ingresos.

De acuerdo a información obtenida de la investigación de mercado se determino que los precios de la empresa son accesibles para los clientes lo que representa una ventaja en comparación con las demás empresa en algunos tipos de productos de acuerdo con el análisis de la competencia. El análisis de los costos de la empresa, permite la comparación con los costos de los productos competidores e identificar en qué parte de la cadena de valor de la empresa se está incurriendo en mayores costos y así poder determinar la estrategia a seguir, para lograr mejores costos. La Cadena de valor de la empresa, expresa todas las actividades que ésta realiza desde la adquisición de la materia prima hasta la venta de los productos y utilidades de la empresa.

En el análisis de la Cadena de Valor, las aguas arriba (el primer eslabón) representan a los proveedores que proporcionan la materia prima a la empresa. En cuanto al análisis del eslabón de operaciones, se muestra las actividades principales y los costos de los insumos en la conversión de la materia prima en producto final; después de realizadas las operaciones de producción, llevar los productos hasta los consumidores finales.

6.8.1.4 Cadena de Valor de la Empresa Pisos Buruca



6.8.1.4.1 Proveedores

Industrias Consolidadas S.A. de C.V., Henríquez S.A. de C.V. y Freund S.A. de C.V.

6.8.1.4.2 Operaciones

Comercialización de productos adquiridos para la venta, producción de ventanas, puertas y closets, medir, trazar y cortar los materiales de lamina de aluminio y tubos industriales para su ensamblado, desde las piezas principales hasta los accesorios para su diseño, luego estos deben ser pintados y retocados para su empaquetado y posteriormente llevados a bodega donde se espera su momento de venta. .

6.8.1.4.3 Mercadeo

Implica a las actividades relacionadas a la promoción del producto, y la búsqueda de la manera en que se introduce a nuevos clientes, de esta forma promocionarlo y expandirlo.

6.8.1.4.4 Distribución

Venta directa al consumidor, venta externa

6.8.1.4.5 Clientes

Consumidores Finales de la ciudad de San Miguel y zona oriental

6.8.1.5 Posición competitiva de la empresa en relación con sus rivales

La posición competitiva de la empresa Pisos Buruca en la industria comercializadora y manufacturera de productos de uso decorativo para la construcción, es medianamente fuerte ya que no existe competencia directa definida, sin embargo en comparación a la industria en general, no presenta la misma posición competitiva, ésta se ve inmersa en un mercado muy amplio y bien posicionado que ofrece productos de muy buena calidad.

Aún con estos inconvenientes, se puede decir que la empresa presenta oportunidades de crecimiento por poseer fortalezas muy importantes como lo es variedad de productos, la calidad de estos, la aceptación del producto en el mercado y el emprendedurismo de la propietaria de la empresa Pisos Buruca.

Estas fortalezas, posicionan a la empresa dentro del mercado de la zona; sin embargo se encuentran en una posición baja con respecto a sus competidores, siendo el mayor reto ubicarse en una posición fuerte.

6.8.1.6 Problemas estratégicos de la empresa

El principal problema que enfrenta la empresa Pisos Buruca, es de planeación (estratégica) organizacional, esto genera dificultades para superar los obstáculos que se presentan en otras áreas de la misma, siendo lo principal potenciar las áreas de comercialización y la capacidad productiva que genere niveles de producción satisfactorios. Así mismo, presenta en el establecimiento administrativos que permitan mejorar las áreas funcionales de la empresa, en el área mercadológica impulsar ventas externas que permitan dar a conocer a la empresa un otros segmentos y regiones logrando así un crecimiento positivo en el mercado.

De la misma manera una inversión en reorganización de la planta de ventas y productiva permitiría potenciar los procesos internos que se llevan a cabo en cada una de las áreas mencionadas logrando así mas efectividad en dichas áreas.

6.8.2 Análisis Externo

6.8.2.1 Características económicas la industria

El mercado de los productos de uso decorativo para la construcción en la zona oriental y principalmente en la ciudad de San Miguel, es reducido en comparación a otros productos por el tipo de industria que esta representa, al no ser una necesidad recurrente; la comercialización de de estos productos representa una ventaja en cuanto a precios de la empresa ya que la oferta es determinada por la demanda de los consumidores potenciales de este mercado. Puede decirse que la ventaja competitiva de la empresa es su variedad en los productos ofrecidos al público. Además de producir bienes a un precio accesible al mercado logrando de esta manera posicionarse en un mercado con competencia directa e indirecta.

La rivalidad competitiva que rodea a la empresa Pisos Buruca, se ve marcada por la competencia indirecta principalmente ya que las empresas del sector no poseen exclusivamente la misma actividad que la empresa, pero si ofrecen productos similares a los que Pisos Buruca ofrece por lo que esta se ve limitada en el mercado por el tipo de competencia directa e indirectamente.

6.8.2.2 Fuerzas Competitivas de la Industria

El estudio de las fuerzas competitivas del mercado permite tener un panorama de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa logrando establecer parámetros estratégicos de mercado para echar andar las estrategias para hacer frente a la competencia.

6.8.2.2.1 El antagonismo entre vendedores rivales.

La situación actual en el mercado está marcada por la competencia y la influencia de esta en las decisiones de la empresa Pisos Buruca. Sin embargo opera en el mercado de manera competitiva en cuanto a la fijación de precios de los productos, ya que estos son accesibles al cliente y relativamente bajos que los de ciertos competidores. Esto con el fin de incrementar el volumen de sus ventas y abarcar más mercado de la zona local en que se desarrolla. Esta empresa se esfuerza por dar a conocer sus productos y que estos sean reconocidos por medio de la publicidad, atención, precio y la calidad del producto; llevando ventaja sobre la competencia Closet Center microempresa dedicada en parte a la actividad de la empresa ya que produce ventanas, puertas y closets; esta empresa constituye una competencia débil dentro del mercado local, puesto que esta no se preocupa por realizar actividades encaminadas a dar a conocer sus productos con los clientes a través de medios publicitarios, promocionales o comerciales.

En relación con los precios de los productos en el mercado, estos se asemejan a los precios de la empresa Pisos Buruca. Por otro lado en el aspecto de la comercialización de pisos cerámicos y azulejos la empresa maneja precios accesibles y más bajos que los de sus competidores dentro de los cuales se encuentra “Pisos Primavera”, otro competidor que maneja exclusivamente la comercialización de pisos y azulejos.

La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales, esto puede suceder si las empresa que se encuentran al mismo nivel que la empresa Pisos Buruca buscan alianzas para cubrir mas mercado a través de alianzas estratégicas que mejoren sus operaciones.

6.8.2.2.2 El ingreso potencial de nuevos competidores.

El ingreso potencial de nuevos competidores es algo que rara vez suele pasar ya que en esta industria las nuevas empresas se encuentran con obstáculos al ingresar y es difícil ganarse el reconocimiento de los clientes potenciales; debido a que las empresas nacientes deben enfrentarse a las preferencias de los clientes por una empresa que ya tiene experiencia en el mercado y una marca reconocida. El ingreso potencial de nuevos competidores depende fundamentalmente de los recursos necesarios que posea la empresa para hacerle frente a las nuevas estrategias que estos proponen.

6.8.2.2.3 Presiones competitivas de productos sustitutos.

La empresa en su gran mayoría ofrece productos sustitutos de los convencionales lo que representan una ventaja en la participación competitiva del mercado. Para hacer mención de estos podemos definir puertas convencionales, siendo estas puertas de vidrio, madera, metálicas etc. Así mismos ventanas de todo tipo que se fabrican y comercializan por la empresa dentro de estas podemos mencionar: ventanas: solaires, abatibles, proyectables, etc.; Lo cual le permite competir con sus empresas rivales y tiene la oportunidad de adquirir nuevos clientes. Estos productos sustituyen a los convencionales o rudimentarios que pocas veces se ven el mercado.

Cuadro No 16

Tabla de Productos Sustitutos

Productos Convencionales	Productos Sustitutos
Pisos de Concreto, Concreto Esmaltado	Pisos Ceramicos
Ventanas de Metal con Balcon	Ventanas de Vidrio, Solaires, Francesas, Guillotina, Estandar etc.
Puertas de Madera o Hierro	Puertas de hierro forjado, Aluminio Reforzado, Corredizas, Metalicas etc.
Tejas de Barro y Concreto	Tejas de Arcilla con acabados, colores y formas innovadoras
Techos Interiores de Lamina	Cielos Falsos
Inodoros de Fosa	Inorodos de porcelana, Lavamanos
Closets de Madera	Closet Metalicos hechos a la medida

Fuente: Grupo de Investigación

La tabla anterior resume la sustitución de los productos actuales que las personas poseen en sus estilos de vida, siendo estos productos de menor costo y menor calidad que los sustitutos. Hasta el momento no existen productos que sustituyan estos productos debido a la evolución del cambio de este mercado. De esta manera los productos que ofrece la empresa en su mayoría sustituyen productos convencionales por lo que los consumidores pueden optar por la preferencia de estos productos por su diseño, forma o características principales. Lo que permite una mayor competitividad en el mercado de este tipo de productos ya que poseen atractivos que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores sin dejar de lado la función principal de estos.

6.8.2.2.4 Presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.

Los proveedores tienen poco o ningún poder de negociación puesto que en el mercado existen empresas rivales con gran capacidad de proveerle los suministros que necesitan, por ello se encuentran relegados a una posición de negociación más débil. En este sentido podemos decir que si el sector existe una cantidad considerable de pequeños proveedores y en relación a estos existe un grupo reducido de grandes compradores el poder de los proveedores será más débil. En caso contrario el poder de los proveedores se vuelve más fuerte si el número de proveedores se vuelve reducidamente más grande en comparación con los compradores.

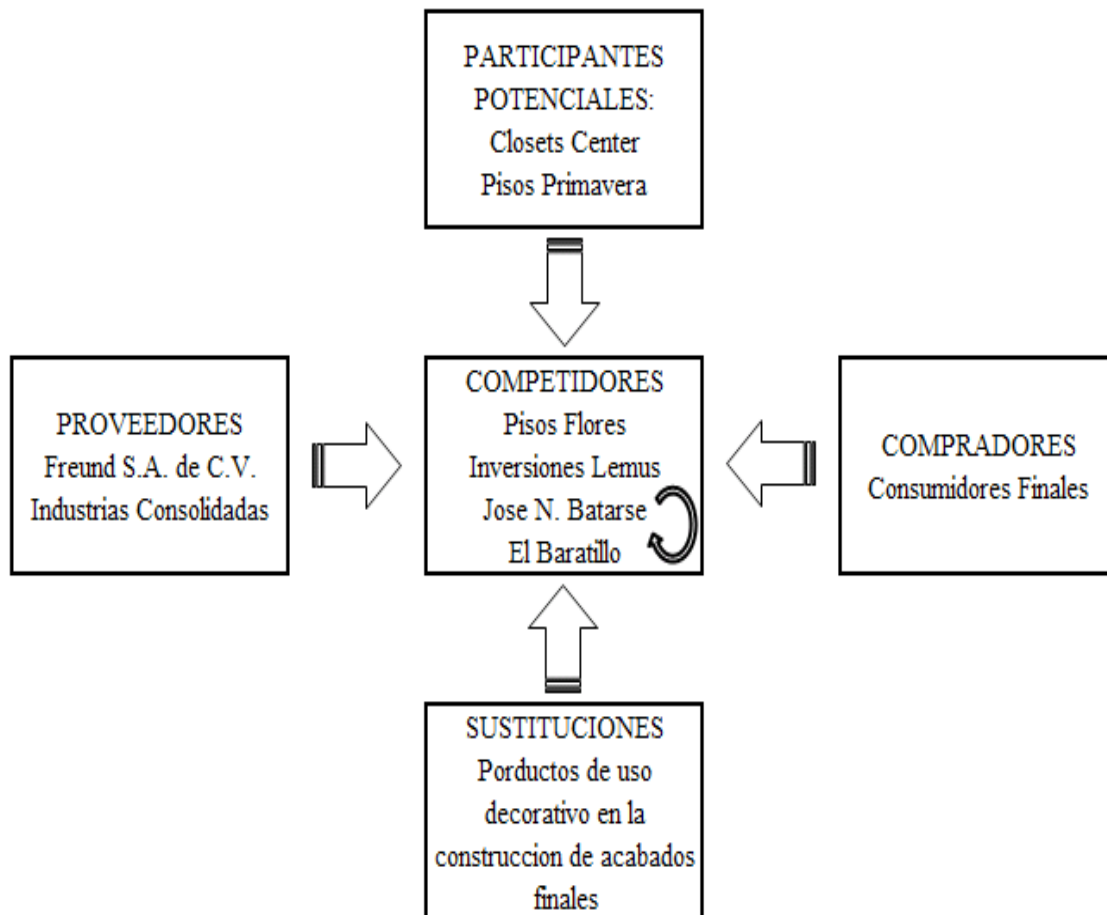
La relación de la industria con los proveedores debe ser bilateral es decir debe funcionar para ambas partes del análisis, puesto que de ello dependerá las estrategias de fijación de precios que mejoren la interacción de los consumidores hacia las empresas oferentes de productos.

6.8.2.2.5 Presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

La relación con los clientes suele variar ya que el mercado es poco diferenciado, lo que permite que puedan hacer sustituciones con facilidad. La principal razón por la que los compradores tienen poco poder de negociación en esta industria es porque compran un producto que no necesitan muy a menudo y lo compran en pequeñas cantidades. El número de clientes potenciales es relativamente bajo, aunque para las empresas todos los clientes son importantes, pero la mayor parte de ellos son consumidores finales y quizá adquirirán productos de uso decorativo para su casa, estas les durarán por mucho tiempo y no vuelvan tan pronto, algo que es diferente en productos que son de consumo más constante.

Figura No 5

Esquema de Fuerzas Competitivas



Fuente: Grupo de Investigación

De acuerdo con el esquema anterior el análisis de las fuerzas competitivas para la empresa Pisos Buruca se ve marcada por la rivalidad de los competidores más fuertes del mercado, en relación a los competidores más débiles como nuevos competidores, donde se presenta una ventaja a través de los productos de uso decorativo que son productos sustitutos de los productos convencionales. Lo que el panorama para la empresa Pisos Buruca deber ser manejado con las estrategias propuestas para su mejor participación en el mercado y ganar el reconocimiento de los consumidores.

6.8.2.3 Impulsores del cambio en la industria

En el mercado en que se desenvuelve la empresa hay muchos factores que intervienen para la presión competitiva que se ejerce en esta; y los cuales impulsan a la industria a un cambio acelerado. Estos factores influyen de manera positiva o negativa en el cambio de la industria. Entre los cuales están:

Cambio de compradores: Si los compradores tienen el dominio suficiente para influir en las condiciones de venta de la empresa, un cambio de compradores será un potencial impulsor del cambio del índice de crecimiento a largo plazo de ella.

Innovación en mercadotecnia: Esto implica obtener conocimientos y técnicas que permitan desarrollar las capacidades necesarias para identificar oportunidades, amenazas y cambios que ayuden o afecten a la empresa con el fin de implementar estrategias eficaces mejorando así el desarrollo económico y técnico de la empresa.

Cambio tecnológico: los avances tecnológicos, principalmente en la introducción de nueva maquinaria alteran el panorama de la industria; porque con ello se da apertura a nuevas opciones de fabricación del producto y la disminución de costos que se logran a través de la utilización de la nueva tecnología.

Preocupación, Actitudes y Estilo de Vida Cambiantes de la Sociedad: La industria se encuentra pasando por una crisis, debido a cambios sociales, tales como: situación económica de los clientes, grados académicos de las personas. Además, las barreras para la inversión, debido al bajo Producto Interno Bruto, año con año han venido en decadencia, son unos de los indicadores del declive de la industria.

Inseguridad social en El Salvador que es un factor muy importante porque es un problema que aqueja a la población en general. Por lo que las medidas tomadas por las autoridades del país influyen en los estilos de vida, ingresos, formas de comportamiento etc. Que afectan al mercado no solo a la industria de productos de usos decorativo sino a la población en general.

6.8.2.4 Posiciones competitivas de la empresa: Débiles y Fuertes.

En la industria donde se encuentra la empresa Pisos Buruca existen 6 empresas que se dedican a la comercialización y fabricación de productos de uso decorativo en el radio local y geográfico en el que opera la empresa. Sin embargo es necesario recalcar que no existen empresas que se dediquen en su totalidad al giro comercial de la empresa ya que algunas no ofrecen ciertos productos o servicios, pero si se ve afectada de manera indirecta.

Entre las que se pueden mencionar:

- Pisos Flores
- El Baratillo
- Inversiones Lemus
- José N. Batarse
- Closet Center
- Pisos Primavera.

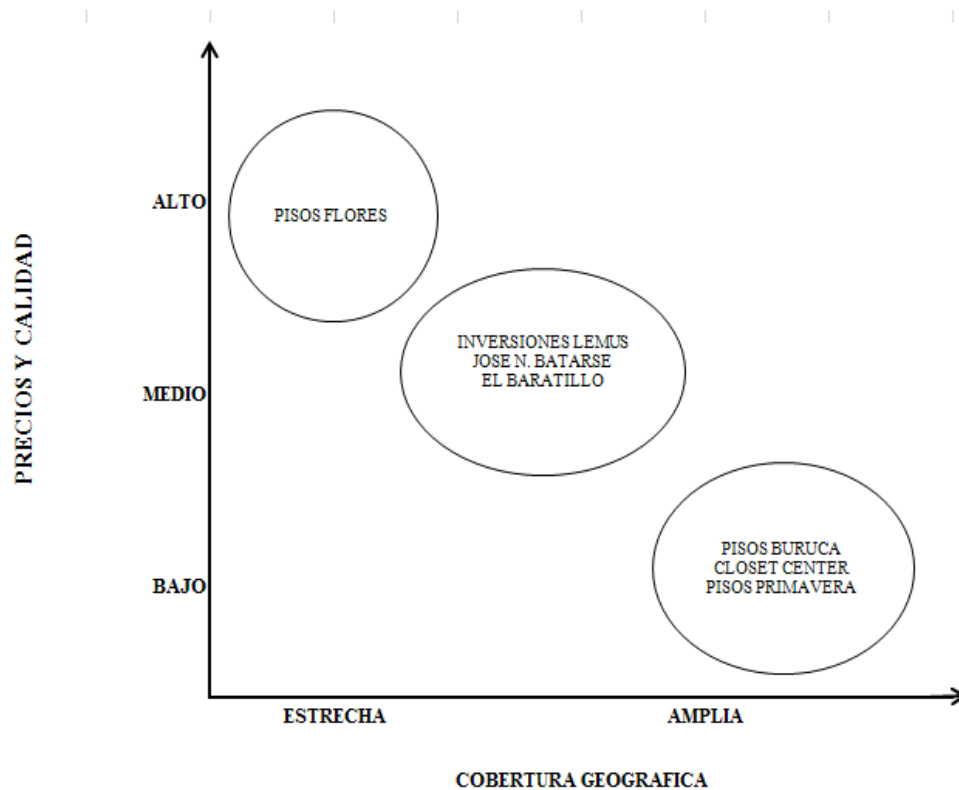
Como sabemos las empresas se clasifican en grandes, medianas y pequeñas organizaciones, en donde cada una establece sus estrategias para poder competir de la mejor manera y hacerle frente a la competencia, con el fin de alcanzar sus objetivos el cual uno de ellos es tener una mejor posición competitiva dentro de la industria.

Las presiones competitivas y las fuerzas impulsoras de la industria juegan un papel muy importante para hacer un análisis sobre las posiciones competitivas de la industria ya que de alguna manera estos favorecen a un grupo estratégico pero perjudican a otro. Para conocer las posiciones fuertes y débiles de los competidores se hará uso de un mapa estratégico basado en las variables de amplitud de la calidad de los productos ofrecidos así como de su comercialización y de la eficiencia con que se atiende a los clientes.

En el mapa estratégico de la industria se observan las diferentes ubicaciones de las compañías rivales, para determinar la ubicación de la empresa nos basamos en la calidad de las ventanas y las puertas, el número de trabajadores, el equipo de trabajo y la influencia que se tiene dentro del mercado con respecto a los competidores.

6.8.2.4.1 Mapa de Grupos Estratégicos

Figura No 6 Mapa de Grupos Estratégicos



El mapa de grupos estratégicos muestra que los rivales más importantes, para la empresa Pisos Buruca en cuanto a factores de precio, calidad y cobertura en la pequeña industria de elaboración de ventanas, puertas y closets, así como en la comercialización de productos cerámicos y azulejos son las empresas: Pisos Primavera y Closet Center ya que en cuanto a precios, calidad y niveles de producción son muy similares, así como también atienden a una zona geográfica igual (la zona urbana y rural de la ciudad de San Miguel).

También podemos encontrar otras empresas con características similares ante precios, calidad y cobertura como ventanas de oriente, empresas que tienen precios medios a la empresa Pisos Buruca además de tener una menor cobertura, caso similar al de ventanas espinosa que tienen precios muchos más altos que la competencia. En la zona Oriental la empresa Pisos Buruca al igual que estas otras empresas ha desarrollado planes estratégicos para posicionarse en el mercado de productos de uso decorativo como la comercialización de cerámica y azulejo, de manera que ha logrado abrirse paso en el mercado de toda la zona.

6.8.2.5 Medidas estratégicas de los rivales

Para tener conocimiento sobre los movimientos que harán los rivales, es necesario obtener información sobre las estrategias que están llevando a cabo las demás empresas, y así conocer las fortalezas y debilidades de los competidores, para que de esta manera se puedan implementar estrategias que le permita a la empresa tener competitividad entre los rivales. Las industrias por lo general realizan acciones, que se podrán tornar como puntos clave del mercado, fomentando una rivalidad, donde la lucha se vuelve constante para ser la número uno en ventas, altos niveles de productividad y sobre todo brindando la mejor calidad en sus productos. Dentro de la industria de productos de uso decorativo las estrategias son muy similares, los precios, la calidad, nuevos estilos de ventanas, etc. Aunque este no es un factor concluyente para la preferencia que tienen los clientes con cada una de las empresas, muchos de los rivales puedan que no sobrevivan, esto debido al liderazgo que las empresas tienen en la industria. A continuación se mencionan algunas medidas que adoptan las empresas para formar parte de la competencia:

- Inversiones en publicidad e imagen del negocio, así como atención al cliente.
- Promociones y descuentos especiales en ciertas temporadas.
- Innovación en la tecnología utilizada.

Cuadro No 17

Objetivos y Propósitos de la Competencia

Empresa	Mercado	Proposito Estrategico	Objetivo Mercadologico	Situacion Competitiva	Estrategias Competitivas
Pisos Buruca	Local	Comercialización y producción de productos y servicios con calidad a precios accesibles a los consumidores. Crecimiento en cobertura geográfica local y regional	Crecimiento en cobertura geográfica local y regional	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de Productos • Promoción • Precios Accesibles • Atención y Calidad
Pisos Flores	Nacional	Mantener Liderazgo e Imagen en el mercado actual garantizando exclusividad e innovacion en sus productos y servicios	Crecimiento Nacional	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de Confort • Exclusividad • Diversificación de la producción
Inversiones Lemus	Nacional	Expansión en infraestructura y operaciones comerciales para brinda diversidad de productos al mayoreo y al detalle con precios accesibles	Crecimiento Nacional	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Moderna • Diversificación de productos • Precios
Jose N. Batarse	Nacional	Mantener reconocimiento de los consumidores a través de los productos y servicios	Crecimiento Nacional	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Atención en el servicio • Precios Accesibles • Compromiso Social
El Baratillo	Local	Ofrecer Productos y servicios a precios accesibles garantizando la fidelidad de los consumidores	Crecimiento Nacional	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Productos • Atención al cliente • Precios Accesibles
Pisos Primavera	Local	Crecimiento de mercado en la comercialización de pisos ceramicos y azulejos en la zona oriental	Crecimiento Regional y Local	Media - Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Productos • Atención al cliente • Precios Accesibles
Closet Center	Local	Crecimiento de mercado en la fabricación y comercialización de productos y materiales de uso decorativo en la zona oriental	Crecimiento Regional y Local	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Precios Accesibles • Atención • Calidad de Productos

Fuente: Grupo de Investigación

Las empresas que se dedican a esta industria, deben considerar un aspecto muy importante que es darse a conocer mediante los medios de publicidad, ya que hay empresas que no lo hacen, de esta manera darán a conocer su producto, sus características, logrando con esto su crecimiento en el mercado y tener mayor competitividad con los rivales.

6.8.2.6 Factores claves para el éxito competitivo.

Primeramente para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro de la empresa, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. A continuación se presentan los factores clave que permiten el éxito o fracaso de la industria entre ellos están los siguientes:

6.8.2.6.1 Factores claves del éxito relacionados con la fabricación:

- **Diseño y presentación del producto:** Este atributo del producto es uno de los factores clave con el que cuenta Pisos Buruca ya que de esto depende crear un interés en los compradores por el hecho de que proyecta en ellos una visión única y diferente de los productos que se ofrecen. En Pisos Buruca principalmente la presentación del producto terminado se convierte en un factor clave que hace distinciones con la competencia; porque se busca cumplir siempre con la calidad del producto elaborado y los comercializados; para permitir a los clientes tener variedad a la hora de escoger diseños, todo con el fin de despertar la preferencia del consumidor.
- **Eficiencia de la fabricación a bajo costo:** Al hablar de la eficiencia nos referimos a la capacidad, experiencia y efectividad con la que cuenta el personal que labora en Pisos Buruca para realizar todas las actividades que comprenden el proceso de la producción, si es personal con experiencia ayuda a cometer menos errores lo que reduce costos en el proceso productivo.

6.8.2.6.2 Factores claves del éxito relacionados con las habilidades de comercialización:

- **Personal de venta:** El personal amable y cortés que está en contacto con el cliente constituye un factor importante de éxito, ya que muchos consumidores basan su decisión de compra en la calidad del servicio al cliente, la atención y el trato que reciben del personal de ventas. En Pisos Buruca el personal de ventas debe cumplir con las expectativas de los clientes ya que siendo amables y atentos tendrán el agrado de parte de los clientes y posibles clientes.
- **Venta Externa:** Implementación de la venta externa para lograr un mayor alcance de la zona oriental del país obteniendo mayor participación en el.
- **Precios bajos para ganar una alta participación de mercado.** Así como el uso de las Campañas publicitarias atractivas para los clientes, aumentando los niveles de ventas.
- Ubicar una planta de producción con tecnología de punta.
- **Los fabricantes buscan una diferenciación** con base en la calidad, tecnología y la amplitud de la línea de productos; mejorando los estándares del producto en el mercado.
- **Altos volúmenes de producción,** con mano de obra calificada. y materia prima de calidad.

6.8.2.6.3 Factores claves del éxito con la mercadotecnia

- **Proveedores:** Los proveedores constituyen un factor sumamente importante para el éxito competitivo, ya que de estos dependerá que la materia prima, insumos y demás servicios que se adquieren en Pisos Buruca.

- **Los insumos** deben llegar a tiempo y a precios bajos, que la calidad de éstos sea excelente para que los productos a comercializar y elaborar por Pisos Buruca sean también de calidad. Entre algunos proveedores están: Industrias Consolidadas S.A, Henríquez S.A. de C.V. y FREUND S.A. de C.V.
- **Clientes:** Este factor es de vital importancia ya que de la excelente o mala atención a éste dependerá el éxito o fracaso de Pisos Buruca; ya que los clientes se consideran el motor de las finanzas. La mayor parte del tiempo se debe hacer todo lo posible por darle la mejor atención, servicio y los mejores precios para tener un cliente satisfecho.
- Aplicación de estrategias funcionales de la empresa para obtener una mayor participación en el mercado de productos de uso decorativo en la ciudad de San Miguel y en la zona oriental.

6.8.2.7. Aspectos del Macro Ambiente: Políticos, Económicos, Sociales Culturales y Tecnológicos.

6.8.2.7.1 Factores Políticos.

El desempeño de una empresa se ve influenciada por procesos políticos y legales. Siendo estos los que más influyen sobre las actividades de mercadotecnia y estrategias administrativas. Los factores más importantes que afectan a la empresa Pisos Buruca son los siguientes:

6.8.2.7.1.1 Estabilidad política

La existencia de estabilidad política causa seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular. Una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores.

6.8.2.7.1.2 Política Económica

El nivel del gasto público, la tasa de interés vigente y las tasas impositivas repercuten sobre las actividades comerciales de la empresa de alguna u otra manera la inversión al sector repercute en el crecimiento económico y por ende en el desarrollo de la empresa.

6.8.2.7.1.3 Las leyes reguladoras.

Las regulaciones dictadas por el gobierno inciden también en la mercadotecnia de la empresa. Por ejemplo: las leyes para protección al consumidor, las leyes que regulan la publicidad y las promociones, etc.

6.8.2.7.1.4 Tratados Internacionales

Los tratados internacionales de ingresos de mercancías al país influyen en los precios finales ofrecidos a los consumidores, por ende las gestiones políticas sobre tratados y políticas arancelarias influyen directamente en el desempeño de la empresa y su aporte al mercado en la generación de mejores condiciones a los consumidores finales.

6.8.2.7.2 Factores Económicos.

A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan similarmente a todas las empresas. Los factores económicos que le han afectado en los últimos periodos a la empresa Pisos Buruca son:

6.8.2.7.2.1 Los Salarios

A finales de junio del 2013 se realizó el anuncio del acuerdo del Consejo Nacional de Salario Mínimo de aumentar el 12% del salario de los trabajadores del sector privado de manera escalonada en 4% a partir del 2014. Que estaría en vigencia a partir del 1 de enero de 2014 por medio del decreto Ejecutivo 104 siendo para el área de comercio de \$ 242.40 y \$237 el sector industrial. Para el año de 2015 el sector comercio e industria devengaría un salario de \$ 251.70 y \$ 246.60 respectivamente³⁵. Por lo cual representa un desembolso que se traduce en más dinero en concepto de salarios para los empleados lo que significa un costo mayor y por ende una reducción en la utilidad operativa de la empresa.

Cuadro No 18

Ingresos por Actividad Económica³⁶

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	SALARIO PROMEDIO MENSUAL\$
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	142.13
Pesca	233.02
Explotación de minas y canteras	327.71
Industria Manufacturera	257.61
Suministro de electricidad, gas y agua	466.58
Construcción	281.96
Comercio, Hoteles y restaurantes	293.11
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	340.90
Intermediación financiera y actividades inmobiliarias	511.91
Administración Pública y Defensa	460.86
Enseñanza	529.48
Servicios Comunes, Sociales y de Salud	301.72
Hogares con servicio doméstico	140.85
Otros	2,340.02

Fuente: Encuesta de Propósitos Múltiples

³⁵Consultado en línea www.elsalvador.mipais.com/salario-minimo-el-salvador-2014-2015

³⁶ Tomado de Encuesta de Propósitos Múltiples 2013

6.8.2.7.2.2 El Gasto versus el Ahorro de los consumidores

Es evidente que el ingreso influye directamente en el gasto de los consumidores, ya que estos planean dichos gastos en función de las necesidades y del ingreso promedio obtenido. Sin embargo ante la situación de crisis económica mundial, las personas buscan minimizar sus gastos y destinar más al ahorro para hacerle frente a gastos futuros o inesperados. Lo que afecta a la empresa al verse disminuido el gasto de los consumidores a cualquier área de destino.

6.8.2.7.2.3 Los Préstamos Bancarios

En la actualidad las empresas financieras brindan una variedad de créditos destinados a personas promedio, sin una amplia y exhaustiva verificación por lo que las tasas de interés y dichas condiciones ayudan a las personas por optar a créditos bancarios para la inversión en su calidad de vida lo que permite una mayor respuesta en el mercado por parte de ellos.

6.8.2.7.2.4 El patrón de gasto cambiante

Ante la situación económica actual, se ha vuelto más racional el uso de los recursos. Los consumidores buscan productos y servicios de mejor calidad a bajo precio, tamaños más económicos y diferir la compra de productos no necesarios.

6.8.2.7.2.5 La inflación

Este factor no solo afecta directamente a los consumidores sino también a la empresa, ya que la consecuencia directa de este hecho es que las empresas venderán menos y bajarán sus beneficios. En el caso específico de esta empresa afectaría en la manera que generará algunos costos administrativos, distorsionará la toma de decisiones.

La inflación puede afectar en mayor o menor intensidad a los flujos de efectivo, dependiendo de la naturaleza de éstos. Así la inflación podría afectar más a los precios de venta, o bien a los costos. El empresario generalmente combate la inflación tratando de disminuir los costos y manteniendo precios competitivos, pero no puede hacer nada en contra de la inflación generalizada en la economía.

6.8.2.7.3 Factores Sociales

El entorno socio cultural está compuesto por elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Un reajuste en las políticas sociales y la participación de fuerzas sociales, corrobora que la pobreza es producto de la falta de organización, las estructuras sociales y deficientes distribución de los espacios. Entre los factores que afectan de forma general Pisos Buruca son:

6.8.2.7.3.1 La pobreza

El aumento de la pobreza depende en cierta medida de las políticas que se tomen para invertir en el ámbito social y las condiciones básicas que permitan a la población tener más y mejores accesos a factores como la educación, alimentación, vivienda, salud etc. Lo que permite disminuir la brecha de pobreza y que esta no afecte al crecimiento del país y por ende al desarrollo de la empresa.

6.8.2.7.3.2 Gasto y ahorro

Es necesario analizar la actitud frente al gasto o al ahorro, factor muy importante para el consumo de los productos, como efecto a la crisis económica que nuestro país vive, muchas personas han tomado a bien una actitud de ahorro para poder sobrevivir o más bien sobrellevar esta situación. Hoy en día las personas se limitan a comprar los bienes necesarios para su subsistencia y primordialmente satisfacer sus necesidades básicas; motivo a que conlleva a que los consumidores prefieran productos sustitutos o bienes de calidad a menor precio.

6.8.2.7.3.3 Consumismo

Uno de los factores que más destaca en el país ya que prevalece y predomina una actitud consumista, todo esto se debe a las fuertes campañas publicitarias que en gran medida ejercen muy bien su función. En la zona oriental la afluencia de personas a centros comerciales, recreativos y otros indican que hay consumo en abundancia, en contraposición de las cifras de gasto de las familias salvadoreñas así como sus ingresos promedios.

6.8.2.7.3.4 Demografía

Este elemento forma parte importante del análisis de la industria, ya que el producto va dirigido a consumidores finales, dentro de esto cabe destacar que hoy en día las personas, presentan condiciones que son de suma importancia para las estrategias de la empresa y su capacidad de llamar la atención de los consumidores. En el cuadro siguiente se muestran las condiciones demográficas de la población salvadoreña como parámetro de estudio para la toma de medidas que incentiven a los consumidores.

Cuadro No 19

Condiciones Demográficas de la Población³⁷

TECHO		PAREDES		PISO	
MATERIALES	CANTIDAD	MATERIALES	CANTIDAD	MATERIALES	CANTIDAD
Loza de Concreto	42,604	Concreto o Mixto	1,208,934	Ladrillo Cerámico	241,628
Teja de Barro- Cemento	427,858	Bahareque	51,079	Ladrillo de Cemento	715,465
Lámina de Asbesto o Fibra Cemento	568,690	Adobe	261,004	Ladrillo de Barro	6,637
Lámina Metálica	623,635	Madera	25,672	Cemento	390,780
Paja o Palma	1,287	Lámina Metálica	97,389	Tierra	310,824
Materiales de Desechos	2,933	Paja o Palma	1,615	Otro Material	2,222
Otro Material	549	Materiales de Desechos	9,760		
		Otro Material	12,103		

6.8.2.7.3.5 Inseguridad

Cada día es más alto el grado de inseguridad en nuestro país, los altos índices de corrupción hacen que haya menos inversión en la industria, impidiendo que esta crezca. Las políticas de seguridad que el Estado impulsa, expresan la capacidad de entender la complejidad del problema y encontrar el rumbo adecuado. Por lo que los gastos de la empresa son cada vez más altos en vigilancia y seguridad lo que disminuye el crecimiento de esta en el mercado.

³⁷ Tomado de Encuesta de Propósitos Múltiples 2013

6.8.2.7.4 Factores Tecnológicos

En este factor podemos determinar que la manera en que afecta a la empresa es bastante notoria debido a que existen empresas que poseen mayor facilidad de adquisición de maquinaria moderna y automatizada para producir mayor cantidades de artículos en menor tiempo, lo cual repercute en aquellas empresas que carecen de los recursos económicos necesarios para adquirir este tipo de maquinaria, en este caso Pisos Buruca se ve afectada negativamente ya que solo cuenta con herramientas de trabajo básicas, lo que resulta inadecuado puesto que no se minimizan costos.

Cuando nos referimos al aspecto de la tecnología, podemos decir que este resta eficiencia al momento de la producción sino no se cuenta con las herramientas adecuadas para el proceso. Mencionamos los siguientes factores tecnológicos que afectan a la empresa:

6.8.2.7.4.1 Capacidad de innovación del producto

Este factor es muy importante en la empresa lo implementan en el área de la producción, de eso depende mucho el posicionamiento en el mercado, la innovación de los productos.

6.8.2.7.4.2 Capacidad de utilizar internet para todo tipo de actividades de comercio electrónico

La empresa Pisos Buruca utiliza las redes sociales para hacer publicidad del producto y llamar la atención e los clientes logrando minimizar costos y no incurrir en costos elevados para ella.

6.8.2.7.4.3 Capacidad técnica para hacer mejoramientos innovadores en los procesos de producción.

Los empleados de producción, son los que se encargan de implementar técnicas que mejoran los productos, de acuerdo a los diferentes estilos, de ventanas, puertas y closets. Pero estos necesitan de nuevos métodos que les permita mejorar la producción que es responsabilidad de la propietaria.

6.8.2.7.5 Factores Culturales

El ambiente sociocultural influye en la demanda de sus individuos, como la influencia en los valores básicos las percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad, así la sociedad espera tomar de todo el conocimiento mercadológico un valioso nivel de vida.

Al presentar el cumplimiento de sus deberes sociales, los encargados de la mercadotecnia se encuentran frente a la dificultad de tratar de determinar las necesidades que las personas tienen, ya que existen diferentes grupos sociales y por ende diferentes estilos de vida.

La empresa se desenvuelve en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio. Para la empresa son especialmente importantes los aspectos como los valores y creencias básicas de la empresa. Las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, influirán en la organización. Así como también la moda y los estilos de vida. La empresa se verá afectada por los cambios en los modos de vida de la sociedad y tendrá que adecuar su actividad a ellos e innovar las instalaciones.

6.8.3 Oportunidades y Amenazas de la empresa

Cuadro No 20

Oportunidades y Amenazas de la Empresa Pisos Buruca

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos diseños y presentación de productos • Técnicas de administración vía internet • Establecer un plan estratégico que le permita superar a la competencia. • Alcance de nuevos mercados. • Crecimiento en la cobertura geográfica • Lealtad por partes de los clientes • Incremento de la demanda de los productos. • Nuevos clientes a través de la fabricación y comercio de los productos sustitutos. • Aprovechar la existencia de variedad de proveedores • Demanda potencial existente • Innovación en maquinaria y equipo. • Estrategias de Producción • Materiales de Calidad a bajo precio • Nuevas tecnologías productivas • Crédito brindado por instituciones financieras. • Reducción de impuestos y tasas de interés bancario. • Existencia de instituciones de apoyo a la microempresa en asesoría empresarial. • Calidad de vida de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de administración de la competencia • Políticas Competitivas • Analfabetismo • Mano de Obra productiva insuficiente • El poco crecimiento de este mercado. • La presencia de competidores más estratégicos en el mercado. • El cambio constante de gobierno político local. • La similitud del producto con el de las empresas rivales • Fuerte competencia indirecta • Imagen de la competencia • Precios de la competencia • Incremento del precio de la materia prima. • Alto costo de maquinaria industrializada. • Presión por el precio competitivo • Importaciones de productos de uso decorativo • Aumento de los Salarios • Disminución de las remesas familiares • Crecimiento de la tasa de inflación. • Crisis económica • Altas tasas de interés bancario • Delincuencia • Desempleo • Alto costo de la vida • Rentabilidad de la industria.

Cuadro No 21

Cuadro Resumen FODA Pisos Buruca

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de motivación eficaces. • Uso de incentivos para motivar a los empleados. • Legalización • Buena relación jefe-empleado • Ubicación Geográfica <p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Amplia experiencia de empleados • Personal motivado <p><u>Mercadotecnia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de Productos • Implementa estrategias publicitarias efectivas. • Poseen modelos exclusivos en el área de pisos cerámicos y azulejos. • Aceptación del producto en el mercado • Calidad del producto • Mercado Potencial <p><u>Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización de Materia Prima de alta calidad. • Los costos en los que incurre la empresa son competitivos. • Elaboración de productos de alta calidad • Materia prima accesible • Manejo técnico de maquinaria • Maquinaria básica para la producción • Conocimiento en el manejo, reparación y mantenimiento de maquinaria. • Proceso de producción práctico. <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No poseen deudas con proveedores. • Capital propio e inversión familiar • Contabilidad Formal 	<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos diseños y presentación de productos • Técnicas de administración modernas por internet • Establecer un plan estratégico que le permita superar a la competencia. <p><u>Mercadotecnia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de nuevos mercados. • Crecimiento en la cobertura geográfica • Lealtad por partes de los clientes • Incremento de la demanda de los productos. • Nuevos clientes a través de la fabricación y comercio de los productos sustitutos. • Aprovechar la existencia de variedad de proveedores • Demanda potencial existente <p><u>Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en maquinaria y equipo. • Estrategias de Producción • Materiales de Calidad a bajo precio • Nuevas tecnologías productivas <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito brindado por instituciones financieras. • Reducción de impuestos y tasas de interés bancario. • Existencia de instituciones de apoyo a la microempresa en asesoría empresarial. • Calidad de vida de los consumidores

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con misión y visión definidas • No tiene objetivos definidos formalmente • No posee metas y políticas definidas. • No tiene estructura organizacional formal • No tiene manuales de procedimientos • La empresa no realiza ningún tipo de presupuesto. • Toma de decisiones centralizadas • No realiza planeación estratégica ni operacional <p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La mano de obra productiva es eventual. • No evalúa el desempeño de los empleados. • Capacitación Informal de empleados <p><u>Mercadotecnia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución reducidos • Posicionamiento débil en el mercado • Infraestructura de Ventas • No posee un local propio. • Venta Externa <p><u>Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee maquinaria especializada. • No hay un control de materia prima por producto. • Maquinaria y herramientas Semi-industrializadas • Planta de producción inadecuada para el proceso. • Nivel de Producción mínimo • No tiene control de calidad de materia prima y del producto. <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión Insuficiente • Falta de Control de ingresos y gastos • No existe financiamiento externo 	<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de administración de la competencia • Políticas Competitivas <p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analfabetismo • Mano de Obra productiva insuficiente <p><u>Mercadotecnia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El poco crecimiento de este mercado. • La presencia de competidores más estratégicos en el mercado. • El cambio constante de gobierno político local. • La similitud del producto con el de las empresas rivales • Fuerte competencia indirecta • Imagen de la competencia • Precios de la competencia <p><u>Producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del precio de la materia prima. • Alto costo de maquinaria industrializada. • Presión por el precio competitivo • Importaciones de productos de uso decorativo <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los Salarios • Disminución de las remesas familiares • Crecimiento de la tasa de inflación. • Crisis económica • Altas tasas de interés bancario • Delincuencia • Desempleo • Alto costo de la vida • Rentabilidad de la industria.

6.8.4 Planteamiento Estratégico

6.8.4.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos decorativos para la construcción y remodelación de interiores y exteriores en la ciudad de San Miguel, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes una variedad de productos y marcas con diseños exclusivos de la más alta calidad a precios accesibles.

6.8.4.2 Visión

Ser una empresa líder en el mercado oriental en la comercialización y fabricación de productos decorativos para la construcción y remodelación, a fin de brindarles a nuestros clientes una amplia variedad de productos con la mejor calidad y buen servicio.

6.8.4.3 Objetivos Estratégicos

- Potenciar los elementos internos con el establecimiento de planes y estrategias en cada una de las áreas para lograr una mayor participación en el mercado local y oriental.
- Aprovechar al máximo los recursos físicos actuales de la empresa que sean capaces de elevar los niveles de venta y producción en un 10% dentro de un plazo de seis meses.
- Establecer un plan de relaciones publicitarias con medios de comunicación de la ciudad de San Miguel que faciliten dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.

- Implementar una fuerza de ventas externa con personal eficiente en las zonas céntricas del territorio oriental que propicie la adquisición y demanda de los productos ofrecidos por la empresa.
- Incrementar los márgenes de utilidad a través del incremento del volumen de producción y ventas de los productos.

6.8.5 Estrategias

6.8.5.1 Estrategia de Inversión a nivel del negocio

Se propone a la empresa desarrollar esta estrategia, que implica potenciar los elementos funcionales por medio de planes internos y realizar la inversión necesaria para lograr una ventaja competitiva en el mercado, mediante la utilización de los fondos de dicha inversión para el mejoramiento de la planta de producción y que esta sea capaz de abastecer la demanda del producto, así como la reorganización de la sala de ventas para mejorar la imagen del negocio ante los clientes e impulsar planes de ventas externas.

6.8.5.2 Estrategia de Liderazgo de Costos

En comparación a la industria en la que se ubica la empresa, Pisos Buruca deberá aprovechar la inversión en la planta de producción para aumentar los niveles de producción y lograr disminuir el costo de producción unitario para posicionarse por debajo del precio que ofrece la competencia directa e indirecta. Así como la reorganización de la sala de ventas para mejorar los niveles de ventas y la participación de esta en el mercado.

6.8.5.3 Estrategias Funcionales

6.8.5.3.1 Estrategia de Administración

Con esta estrategia se propone fortalecer los elementos internos de la empresa con el planteamiento de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, manuales etc. por escrito, así como también los planes necesarios para mejorar las áreas funcionales de la empresa. De la misma forma plantear una estructura organizativa que permita conocer las líneas de mando y la integración del personal de una manera formal y del conocimiento de todos los miembros de la empresa Pisos Buruca.

6.8.5.3.1 Estrategia de Mercadotecnia

Con esta estrategia se pretende dar a conocer aun más los productos de la empresa en la ciudad de San Miguel, a través de la publicidad actual y nuevos métodos de mercadológicos que permitan un mayor grado de eficacia. Esto se lograra a través del aprovechamiento de la publicidad existente, imagen de la empresa a nivel interno y externo. Así como también el lanzamiento del modelo de ventas externas para un periodo a corto plazo que permita dar a conocer a la empresa en la zona oriental del país logrando de esta manera mayor reconocimiento y participación en el mercado.

6.8.4.2.2 Estrategia de Finanzas

Esta estrategia pretende la inversión en la empresa en el área productiva y en el área de ventas-mercadológica que impulsen el crecimiento productivo y operativo de la misma a través de la inversión en activos, así como la evaluación de la empresa en los niveles productivos y comerciales y evaluar la capacidad de la empresa.

6.8.4.2.3 Estrategia de Producción

Procura elevar los niveles de producción mediante el mejoramiento de la planta de producción de mayor eficiencia a la que opera actualmente la empresa Pisos Buruca, esto a través del mejoramiento de la planta y la adquisición de activos que a largo plazo beneficien los procesos de la empresa. Así como también el mejoramiento de procesos de producción por áreas, materiales, políticas de fabricación, distribución en planta etc. Que permitan mejorar la capacidad productiva de la empresa.

6.8.4.2.4 Estrategia de Recursos Humanos

Busca consolidar al personal a través de la implementación de la cultura organizacional con el establecimiento de la misión, visión, objetivos. Además la propuesta de un manual de descripción de puesto que ayude al conocimiento de las actividades de cada puesto así como los requerimientos de cada uno de estos dentro de la empresa, garantizando compromiso de los empleados. Así también la incorporación de personal para el área de ventas externa y la efectividad de los operarios en el proceso de producción para alcanzar los niveles de producción propuestos a través de los procesos y estándares establecidos garantizando a si productos de mayor calidad sin incrementar el costo de los mismos.

Cuadro No 22

Plan Operativo

DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ESTRATEGIA OPERATIVA	ACCION	TIEMPO	RECURSOS A UTILIZAR	COSTO DE EJECUCION	ENCARGADO
ADMINISTRACIÓN						
Planeación Administrativa	Planteamiento de la misión, visión y objetivos de acuerdo a la situación actual planteada para mejorar la parte administrativa de planeación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer de manera escrita y formal la misión, visión y objetivos propuestos. • Reunión con los empleados y el gerente para la generación de ideas que permitan dar a conocer los objetivos propuestos de manera que los empleados se familiaricen con la cultura organizacional de la empresa. 	1 semana	Computadora Papel Impresiones Laminación Bolígrafos	\$5.50	Gerente General o Propietaria
	Planteamiento de las metas propuestas, valores y políticas para mejorar la dirección interna de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer de manera escrita y formal los valores y políticas y colocarlos a la vista de todos. • Reuniones para dar a conocer los valores y políticas planteadas de 	1 semana	Papel Impresiones Laminación Bolígrafos	\$3.50	Gerente General o Propietaria

		<p>manera que los empleados se comprometan con la empresa en la práctica de políticas y valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metas deben discutirse a fin de garantizar el cumplimiento de las mismas en periodos razonables y de acuerdo a las necesidades de la empresa. 				
Planeación Administrativa	<p>Formalización de la estructura organizativa de la empresa para dar a conocer las líneas jerárquicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer de manera escrita el organigrama propuesto a los empleados y colocarlo en de forma estratégica a la vista de los consumidores y empleados. 	1 semana	<p>Papel Impresiones Laminación Bolígrafos</p>	\$2.50	<p>Gerente General o Propietaria</p>
	<p>Establecimiento del manual administrativo de descripción de puestos para reforzar la estructura organizativa propuesta.</p>	<p>Mantener por escrito el manual de descripción de puestos para uso de los empleados y conocimiento general de la empresa.</p>		<p>Papel Impresiones Bolígrafos Anillado Copias</p>	\$8.00	<p>Gerente General o Propietaria</p>

MERCADOTECNIA						
Cultura Mercadológica	Establecer una cultura de planeación mercadológica para el mejoramiento de esta área.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar de manera anticipada todas las acciones que deben mejorarse y ejecutarse para atraer o mantener la atención de los consumidores. 	1 semana	Papel Bolígrafos Copias	\$ 3.00	Gerente General o Propietaria
Distribución	Mantener y mejorar los canales de distribución a la empresa con la estabilidad de proveedores que no afecten el precio ofrecido a los consumidores finales.	<p>Mantener alianzas con los actuales proveedores para garantizar precios y fortalecer la cadena de valor.</p> <p>Fortalecer la distribución actual a través de las buenas relaciones con los proveedores.</p>	S/T	S/M	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Impulsar distribución externa de los productos y servicios que ofrece al empresa a la zona oriental.	Contratación de Personal para el puesto de vendedor externo a través de un proceso simple de reclutamiento ejecutado por la propietaria a través de medios electrónicos vía internet, redes sociales y recomendaciones de empleados.	1 ½ Mes	Salario del Trabajador Internet Papelería Bolígrafos Copias Impresiones	\$250.00 Salario \$ 25.00 Otros	Gerente General o Propietaria

	Equipamiento para la ejecución de la venta externa con el equipamiento de transporte para la distribución.	Utilización del Equipo de Transporte, herramientas y materiales con el que cuenta la empresa para cumplir con la distribución externa. De esta manera los recursos con los que cuenta la empresa son inicialmente suficientes.	1 semana	Pick Up Caja de Herramientas Muestras Catálogos	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
Publicidad	Mejoramiento de la imagen de la empresa a través del logo para el reconocimiento de los consumidores.	Proponer un logo con las mismas características, agregando una mejor vistosidad a los consumidores que refleje calidad y diversidad	1 semana	Logo	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Planteamiento de un slogan que acompañe la nueva imagen de la empresa	Proponer un slogan o una frase para asociar la imagen de la empresa con dicha frase y sea más fácil de identificar		Slogan		
	Utilización de los Medios Publicitarios actuales para el desarrollo de las estrategias propuestas.	Seguir utilizando los medios actuales como lo anuncios televisivos, hojas volantes banner y afiches que son efectivos para dar a conocer a la empresa.	2 semanas	Anuncio Televisivo Hojas Volantes Banner Afiches	\$1200.00	Gerente General o Propietaria

Promoción	Establecer estrategias promocionales a los consumidores como descuentos o rebajas sobre el precio de los productos.	Aplicar descuentos iniciales de 5% y 10% en los productos con poca demanda para captar la atención de los consumidores. Establecer el precio de venta más el valor del descuento para no alterar la ganancia individual del producto.		Computadora Papelería Impresiones Personal de Ventas		Gerente General o Propietaria
Precio	Establecimiento del precio de los productos de la empresa a través del método de fijación simple.	Fijar los precios de acuerdo a su costo de producción o adquisición más el 13% de impuesto más el margen de utilidad deseado.	1 semana	Papelería Computadora Impresiones	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
RECURSOS HUMANOS						
Planeación del Recurso Humano	Desarrollo de un plan de personal que permita aumentar la efectividad del recurso humano.	Proponer un manual de descripción de puestos que reflejen las características de los puestos y actividades establecidas.	1 semana	Papelería Computadora Impresiones Copias	\$15.00	Gerente General o Propietaria
		Proponer un plan de personal que ayude al reclutamiento selección, contratación e inducción de los nuevos empleados.				

PRODUCCIÓN						
Plan de Producción	Detallar las especificaciones de los productos de la empresa para un conocimiento técnico de cada uno de ellos	Describir las especificaciones técnicas del producto para identificar los materiales, requerimientos y características que debe tener cada uno de ellos	2 semanas	Papelería Computadora Impresiones Bolígrafos	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Establecer Políticas de Desperdicios de Materiales	Reutilizar los materiales de desperdicios y reutilizarlos en procesos posteriores.		S/M	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Mejorar las Condiciones de Calidad de los productos y procesos	Realizar una supervisión dentro del proceso para verificar la calidad de los productos.			Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Utilización del Control de Inventarios	Utilización del Sistema de Control de Inventarios informático de la empresa para un mejor control de los materiales disponible para el proceso de producción.			Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Mejorar el Proceso Productivo de los productos para aumentar la	Utilización de técnicas propuestas y métodos para mejorar los procesos productivos.	1 semana	Papelería Computadora	Sin Costo	Gerente General o Propietaria

	productividad.	Agrupar por cercanía las áreas de producción para mejorar el proceso de producción en una planta optima.				
FINANZAS						
	Inversión en Activos Fijos para mejorar la productividad.	Invertir en el mejoramiento de la planta de producción para aumentar la eficacia de los procesos y la adquisición de equipo de producción básico para mejorar la productividad.	1 mes	S/M	\$2,500.00	Gerente General o Propietaria
Plan Financiero	Inversión en Activos Fijos para llamar la atención de los consumidores y mejorar la capacidad de ventas.	Remodelación de la infraestructura de la sala de ventas, así como su reorganización para llamar la atención de los clientes.	1 mes	N/A	\$3,500.00	Gerente General o Propietaria
	Análisis Marginal de las operaciones de producción de la empresa.	Proponer un análisis de punto de equilibrio para conocer los costos y gastos en los que incurre la empresa.	2 semanas	Papelería Computadora Impresiones Copias	Sin Costo	Gerente General o Propietaria
	Inversión en Activos Fijos en la sala de ventas.	Adquirir un vehículo para la ampliación del plan de ventas externas	Largo Plazo	Vehículo Pick Up 4x4	\$6,500.00	Gerente General o Propietaria

6.9 ANÁLISIS MARGINAL

Los datos que se muestran a continuación han sido determinados mediante la información proporcionada por la propietaria de Pisos Buruca en base a la experiencia y conocimientos empíricos del negocio sobre las actividades productivas del mismo y serán utilizados para el desarrollo de éste análisis. Actualmente Pisos Buruca posee tres productos principales que se elaboran dentro de ella:

- Ventanas
- Puertas
- Closets

Los costos que se presentan han sido calculados considerando la capacidad actual de la empresa durante un mes; que produce 50 ventanas, 30 puertas y 5 closets.

6.9.1 Costos de Producción

6.9.1.1 Mano de Obra Directa

Cuadro No 23

Mano de Obra Directa

Producto	Unidades a Producir	Costo por Unidad Producida	Total de Mano de Obra
Ventanas	50	\$15.00	\$750.00
Puertas	30	\$30.00	\$900.00
Closet	5	\$75.00	\$375.00
TOTAL	85		\$2,025.00

Fuente: Propietaria Pisos Buruca

6.9.1.2 Materiales Directos

Los materiales directos son en base a la producción de mensual de la empresa Pisos Buruca con su nivel de productividad máxima según lo manifiesta su propietaria.

Cuadro No 24

Materiales Directos para la Producción de Ventanas, Puertas y Closets

Costo de Materiales Directos			
Cantidad de Materiales	Material	Precio Unitario	Total de Materiales Directos
30	Varillas de Aluminio 6 mts	\$15.50	\$ 465.00
40 rectángulo	Vidrio Templado Oscuro	\$25.00	\$ 850.00
25	Angulo 1 x 1/8	\$9.75	\$ 243.75
15	Angulo de Refuerzo 3/8	\$16.76	\$ 251.40
15	Laminas de Aluminio 3/8	\$28.50	\$ 577.50
12	Varillas Hierro ½	\$6.86	\$ 82.20
5	Varillas Hierro 3/8	\$11.45	\$ 57.25
30	Chapas de Perilla	\$5.65	\$ 187.80
10	Mosquetones	\$4.50	\$ 58.50
15	Pasadores Galvanizado	\$6.45	\$ 96.50
TOTAL			\$2,619.68

Los materiales se detallan a continuación en base la información proporcionada por la propietaria del negocio quien manifiesta datos estimados de la producción de estos productos.

Ventanas	\$ 760.45
Puertas	\$ 1,045.67
Closets	\$ 813.86
TOTAL	\$ 2,619.68

6.9.1.3 Costos Indirectos de Fabricación

Cuadro No 25

Detalle de Costos Indirectos de Fabricación Fijos y Variables

Costos Fijos			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Depreciación*	\$ 123.43	\$ 123.43
1	Energía Eléctrica Parte Fija	\$ 6.45	\$ 6.45
1	Alquiler de Planta de Producción	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Impuestos Municipales	\$ 4.80	\$ 4.80
1	Agua Potable	\$ 12.50	\$ 12.50
SUBTOTAL			\$ 397.18
Costos Variables			
1	Energía Eléctrica Parte Variable	\$ 135.54	\$ 135.54
15	Galones de Pintura	\$ 5.50	\$ 82.50
50	Diodos para Soldar	\$ 0.10	\$ 5.00
100	Tornillos	\$ 0.02	\$ 2.00
3	Pegamento Industrial (Galón)	\$ 8.10	\$ 24.30
5	Pliegos de Lijas	\$ 0.35	\$ 1.75
2	Discos de Esmeril	\$ 2.50	\$ 5.00
2	Rollo de Plástico Adhesivo	\$15.00	\$ 30.00
10	Bisagras	\$ 1.00	\$ 10.00
5	Manijas Enchapadas	\$ 2.35	\$ 11.75
10	Juego de Pasadores	\$ 2.40	\$ 24.00
SUBTOTAL			\$ 331.84
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION			\$ 879.02

* Depreciación mensual en base a la información contable de la propietaria

Fuente: Propietaria Pisos Buruca

6.9.1.4 Gastos Operativos

Detalle de gastos operativos en los que recurre la empresa Pisos Buruca para la producción y comercialización de sus productos.

Cuadro No 26

Gastos de Operación Pisos Buruca

Gastos Administrativos			
Cantidad	Descripción	Unitario	Costo Total
1	Sueldo de la Gerente	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Sueldo de Persona Mantenimiento	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Alquiler de Local	\$ 300.00	\$ 300.00
1	Energía Eléctrica	\$ 217.43	\$ 217.43
1	Internet, Cable y Telefonía	\$ 33.99	\$ 33.99
1	Papelería y Útiles	\$ 25.00	\$ 25.00
1	Agua Potable	\$ 12.50	\$ 12.50
SUBTOTAL			\$ 1238.92
Gastos de Ventas			
2	Sueldos Ejecutivos de Ventas	\$ 300.00	\$ 600.00
1	Sueldo Secretaria	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Vendedor Externo	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Publicidad	\$ 150.00	\$ 150.00
1	Combustibles	\$ 150.00	\$ 150.00
45	Etiquetas	\$ 0.25	\$ 15.00
SUBTOTAL			\$ 1,505.36
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS			\$ 2,744.28

6.9.2 Separación de los Costos

Para la aplicación del análisis del punto de equilibrio es necesario separar los costos como fijos y variables considerando los costos que intervienen en el proceso de producción en el siguiente detalle se muestran los costos en los que incurre Pisos Buruca.

Cuadro No 27
Separación de los Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN			
Costos Fijos Totales		Costos Variables Totales	
Costos Indirectos Fijos	\$ 397.18	Mano de Obra	\$ 2,025.00
Gastos de Administración	\$ 1,238.92	Materiales Directos	\$ 2,619.68
Gastos de Venta		Costos Indirectos Variables	\$ 331.84
Sueldos Ejecutivos de Ventas	\$ 600.00	Gastos de Ventas	
Sueldo Secretaria	\$ 250.00	Combustibles y Lubricantes	\$ 150.00
Sueldo Vendedor Externo	\$ 250.00	Etiquetas	\$ 15.00
Publicidad	\$ 150.00	Total Gasto de Ventas	\$ 165.00
Total Gastos de Ventas	\$ 1,250.00		
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 2,886.10	COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 5,141.52

Fuente: Propietaria Pisos Buruca

6.9.2.1 Costo Variable Unitario por Producto

6.9.2.1.1 Ventanas

Materiales Directos	\$ 760.45
Mano de Obra	\$ 750.00
Costos Indirectos Variables	\$ 264.55
TOTAL	\$ 1,775.00

Costo Variable Unitario = \$ 1,775.00 / 50 unidades = **\$ 35.50** por unidad

6.9.2.1.2 Puertas

Materiales Directos	\$ 1,045.67
Mano de Obra	\$ 900.00
Costos Indirectos Variables	\$ 367.90
TOTAL	\$ 2,313.57

Costo Variable Unitario = \$ 2,313.57 / 50 unidades = **\$ 77.12** por unidad

6.9.2.1.3 Closets

Materiales Directos	\$ 813.86
Mano de Obra	\$ 375.00
Costos Indirectos Variables	\$ 533.70
TOTAL	\$ 1,722.56

Costo Variable Unitario = \$ 1,722.56 / 5 unidades = **\$ 344.51** por unidad

6.9.3 Mezcla de Productos

Utilizando los datos obtenidos por el método de fijación de precios del plan de mercadeo, los precios de los productos la empresa Pisos Buruca se muestra en el siguiente detalle, es necesario mencionar que los precios están basados en el análisis de precios propuesto.

Producto	Costo Variable	Precio de Venta
Ventana	\$ 35.50	\$ 52.50
Puerta	\$ 77.12	\$ 105.00
Closet	\$ 344.51	\$ 450.00

6.9.4 Análisis del Punto de Equilibrio

Tomando en cuenta que Costos Fijos Totales son \$ 2,886.10 de acuerdo al apartado anterior tenemos el siguiente detalle:

Cuadro No 28

Mezcla de Productos

PRODUCTOS	PRECIOS DE VENTAS	COSTO VARIABLE UNITARIO	MEZCLA
VENTANAS	\$ 52.50	\$ 35.50	0.5
PUERTAS	\$ 105.00	\$ 77.12	0.3
CLOSETS	\$ 450.00	\$ 344.51	0.2
TOTAL	\$ 607.50	\$ 457.13	1

Cuadro No 29
Margen de Contribución

PRODUCTOS	PRECIOS DE VENTAS	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION
VENTANAS	\$ 52.50	\$ 35.50	\$ 17.00
PUERTAS	\$ 105.00	\$ 77.12	\$ 27.88
CLOSETS	\$ 450.00	\$ 344.51	\$ 105.49
TOTAL	\$ 607.50	\$ 457.13	\$ 150.37

$$\text{Margen de Contribucion Ponderado} = 17.00(0.50) + 27.88(0.30) + 105.49(0.20)$$

$$\text{Margen de Contribucion Ponderado} = (8.50 + 8.36 + 21.10)$$

$$\text{Margen de Contribucion Ponderado} = \$37.96$$

$$Q_e = \frac{\text{Cotos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribucion Ponderado}}$$

$$Q_e = \frac{\$ 2,886.10}{\$37.96}$$

$$Q_e = 76.03$$

Punto de Equilibrio en Unidades = **76 unidades**

Cuadro No 30

Análisis de Punto de Equilibrio

PRODUCTOS	Qe	%	Qe	PV	Ve
VENTANAS	76.03	0.5	38	\$ 52.50	\$ 1,995.79
PUERTAS	76.03	0.3	23	\$ 105.00	\$ 2,394.95
CLOSETS	76.03	0.2	15	\$ 450.00	\$ 6,842.70
TOTAL	228.09	1	76	\$ 607.50	\$ 11,233.43

Cuadro No 31

Costo Variable Total

Qe	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL
38	\$ 35.50	\$ 1,349.53
23	\$ 77.12	\$ 1,759.03
15	\$ 344.51	\$ 5,238.62
76	\$ 457.13	\$ 8,347.18

Cuadro No 32

Estados de Resultados Pisos Buruca

ESTADO DE RESULTADOS PISOS BURUCA Expresado en Dolares (\$)	
VENTAS	\$ 11,233.43
COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 8,347.18
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 2,886.25
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 2,886.10
UTILIDAD DE OPERACION	\$ 0.15

Nota: La diferencia de \$0.15 centavos en la utilidad de operación se debe a las aproximaciones de las cantidades utilizadas en el procedimiento del cálculo, ya que para este análisis el punto de equilibrio debe expresar una utilidad de \$0.00

Razón de Recuperación

$$RR = \text{Costo Variable Total} / \text{Ventas} = 8,347.18 / 11,233.43 = 0.7430067$$

De cada dólar de venta, la empresa recuperaría \$0.74 de costos variables

Razón de Contribución

$$RC = \text{Margen de Contribución Total} / \text{Ventas} = 2,886.25 / 11,233.43 = 0.256920$$

De cada dólar de ventas \$0.26 hace frente a los costos fijos y empieza a generar utilidades.

6.9.5 Presupuestos

6.9.5.1 Presupuesto de Producción

Considerando que las ventas en unidades aumentaran en un 10% al mes anterior tomando como base para el mes I las unidades en punto de equilibrio. El inventario final deseado será el equivalente a la capacidad de producción actual de la empresa Pisos Buruca, estimando que para el inventario inicial de productos terminados exista el 50% del inventario final de productos.

Pisos Buruca
Presupuesto de Producción para el año 2016
Expresados en Unidades

Detalle de Necesidades	Mes I	Mes II	Mes III	Trimestre I
Ventanas				
Ventas Esperadas en Unidades	38	42	46	126
(+) Inventario Final deseado en unidades	50	50	50	150
= Total Necesario para la Producción	88	92	96	276
(-) Inventario Final deseado	25	25	25	75
= Unidades a Producir	63	67	71	201
Puertas				
Ventas Esperadas en Unidades	23	25	28	76
(+) Inventario Final deseado en unidades	30	30	30	90
= Total Necesario para la Producción	53	55	58	166
(-) Inventario Final deseado	15	15	15	45
= Unidades a Producir	38	40	43	121
Closets				
Ventas Esperadas en Unidades	15	17	19	51
(+) Inventario Final deseado en unidades	5	5	5	15
= Total Necesario para la Producción	20	22	24	66
(-) Inventario Final deseado	2	2	2	6
= Unidades a Producir	18	20	22	60
UNIDADES TOTALES	119	127	136	382

6.9.5.2 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Cuadro No 33

Detalle de Costos Indirectos de Fabricación

Cantidad	Descripción	Costo Total	Unidades Producidas	Costo Unitario
Costos Fijos				
1	Depreciación	\$ 123.43	85	\$1.45
1	Energía Eléctrica Parte Fija	\$ 6.45	85	\$0.08
1	Alquiler de Planta de Producción	\$ 250.00	85	\$2.94
1	Impuestos Municipales	\$ 4.80	85	\$0.06
1	Agua Potables	\$ 12.50	85	\$0.15
SUBTOTAL DE COSTOS INDIRECTOS FIJOS				\$ 4.67
Costos Variables				
1	Energía Eléctrica Parte Variable	\$ 135.54	85	\$1.59
15	Galones de Pintura	\$ 82.50	85	\$0.97
50	Diodos para Soldar	\$ 5.00	85	\$0.06
100	Tornillos	\$ 2.00	85	\$0.02
3	Pegamento Industrial (Galón)	\$ 24.30	85	\$0.29
5	Lijas	\$ 1.75	85	\$0.02
2	Esmeril	\$ 5.00	85	\$0.06
2	Rollo de Plástico Adhesivo	\$ 30.00	85	\$0.35
10	Bisagras	\$ 10.00	85	\$0.12
5	Manijas Enchapadas	\$ 11.75	85	\$0.14
10	Juego de Pasadores	\$ 24.00	85	\$0.28
SUBTOTAL DE COSTOS INDIRECTOS VARIABLES				\$ 3.90
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				\$8.58

Cuadro No 34

Detalle de Costos Indirectos Variables

Costos Variables	Mes I	Mes II	Mes III	Costo Unitario	Mes I	Mes II	Mes III
Energía Eléctrica Parte Variable	119	127	136	\$1.59	\$189.76	\$202.51	\$216.86
Galones de Pintura	119	127	136	\$0.97	\$115.50	\$123.26	\$132.00
Diodos para Soldar	119	127	136	\$0.06	\$ 7.00	\$ 7.47	\$ 8.00
Tornillos	119	127	136	\$0.02	\$ 2.80	\$ 2.99	\$ 3.20
Pegamento Industrial (Galón)	119	127	136	\$0.29	\$ 34.02	\$ 36.31	\$ 38.88
Lijas	119	127	136	\$0.02	\$ 2.45	\$ 2.61	\$ 2.80
Esmeril	119	127	136	\$0.06	\$ 7.00	\$ 7.47	\$ 8.00
Rollo de Plástico Adhesivo	119	127	136	\$0.35	\$ 42.00	\$ 44.82	\$ 48.00
Bisagras	119	127	136	\$0.12	\$ 14.00	\$ 14.94	\$ 16.00
Manijas Enchapadas	119	127	136	\$0.14	\$ 16.45	\$ 17.56	\$ 18.80
Juego de Pasadores	119	127	136	\$0.28	\$ 33.60	\$ 35.86	\$ 38.40
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS VARIABLES					\$464.58	\$495.81	\$530.94

Pisos Buruca

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Detalle de Necesidades	Mes I	Mes II	Mes III	Trimestre I
Costos Indirectos de Fabricación Fijos				
Depreciación	\$ 123.43	\$ 123.43	\$ 123.43	\$ 370.29
Energía Eléctrica Parte Fija	\$ 6.45	\$ 6.45	\$ 6.45	\$ 19.35
Alquiler de Planta de Producción	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 750.00
Impuestos Municipales	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 14.40
Agua Potables	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 37.50
SUBTOTAL	\$ 397.18	\$ 397.18	\$ 397.18	\$1,191.54
Costos Indirectos de Fabricación Variables				
Ventanas	\$245.95	\$261.57	\$ 277.18	\$ 784.70
Puertas	\$148.35	\$156.16	\$ 167.87	\$ 472.38
Closets	\$ 70.27	\$ 78.08	\$ 85.89	\$ 234.24
SUBTOTAL	\$464.57	\$495.81	\$ 530.94	\$1,491.32

6.9.5.3 Presupuesto de Materiales Directos

Cuadro No 35

Detalle de Materiales Directos

VENTANAS					
Cantidad de Materiales	Descripción	Precio Unitario	Costo de Materiales	Unidades Producidas	Costo Unitario
30	Varillas de Aluminio 6 mts	\$15.50	\$ 465.00	50	\$ 9.30
30 mts	Vidrio Templado	\$25.00	\$ 750.00	50	\$ 15.00
TOTAL MATERIALES					\$ 24.30
PUERTAS					
5	Angulo 1 x 1/8 6 mts	\$ 9.75	\$ 48.75	30	\$ 1.63
10	Angulo de Refuerzo 3/8	\$ 16.76	\$ 167.60	30	\$ 5.59
15 pliegos	Laminas de Aluminio 3/8	\$ 28.50	\$ 427.50	30	\$ 14.25
2	Varillas Hierro ½	\$ 6.86	\$ 13.72	30	\$ 0.46
30	Chapas de Perilla	\$ 5.65	\$ 169.50	30	\$ 5.65
10 mts	Vidrio Templado	\$ 25.00	\$ 250.00	30	\$ 8.33
TOTAL MATERIALES					\$ 70.15
CLOSETS					
25	Varillas Hierro 3/8	\$ 11.45	\$286.25	5	\$57.25
10 pliegos	Laminas de Aluminio 3/8	\$ 28.50	\$285.00	5	\$57.00
20	Angulo 1 x 1/8	\$ 9.75	\$195.00	5	\$39.00
5	Angulo de Refuerzo 3/8	\$ 16.76	\$83.80	5	\$16.76
10	Mosquetones	\$ 4.50	\$45.00	5	\$9.00
15	Pasadores Galvanizado	\$ 6.45	\$96.75	5	\$19.35
TOTAL MATERIALES					\$ 198.36

Pisos Buruca

Presupuesto de Materiales Directos Año 2016

Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Unidades a Producir	Mes I	Mes II	Mes III	Total
Ventanas	63	67	71	201
Varillas de Aluminio 6 mts \$9.30	\$ 585.90	\$ 623.10	\$ 660.30	\$1,869.30
Vidrio Templado \$15.00	\$ 945.00	\$1,005.00	\$1,065.00	\$3,015.00
TOTAL	\$1,530.90	\$1,628.10	\$1,725.30	\$4,884.30
Puertas	38	40	43	121
Angulo 1 x 1/8 6 mts	\$ 61.94	\$ 65.20	\$ 70.09	\$ 197.23
Angulo de Refuerzo 3/8	\$ 212.42	\$ 223.60	\$ 240.37	\$ 676.39
Laminas de Aluminio 3/8	\$ 541.50	\$ 570.00	\$ 612.75	\$ 1,724.25
Varillas Hierro ½	\$ 17.48	\$ 18.40	\$ 19.78	\$ 55.66
Chapas de Perilla	\$ 214.70	\$ 226.00	\$ 242.95	\$ 683.65
Vidrio Templado	\$ 316.54	\$ 333.20	\$ 358.19	\$ 1,007.93
TOTAL	\$1,364.58	\$1,436.40	\$1,544.13	\$4,345.11
Closets	18	20	22	60
Varillas Hierro 3/8	\$1,030.50	\$1,145.00	\$1,259.50	\$3,435.00
Laminas de Aluminio 3/8	\$1,026.00	\$1,140.00	\$1,254.00	\$3,420.00
Angulo 1 x 1/8	\$ 702.00	\$ 780.00	\$ 858.00	\$2,340.00
Angulo de Refuerzo 3/8	\$ 301.68	\$ 335.20	\$ 368.72	\$1,005.60
Mosquetones	\$ 162.00	\$ 180.00	\$ 198.00	\$ 540.00
Pasadores Galvanizado	\$ 348.30	\$ 387.00	\$ 425.70	\$1,161.00
TOTAL	\$3,570.48	\$3,967.20	\$4,363.92	\$11,901.60

6.9.5.4 Presupuesto de Mano de Obra

Cuadro No 36

Detalle de Costo de Mano de Obra Directa

Producto	Unidades a Producir	Costo por Unidad Producida	Total de Mano de Obra
Ventanas	50	\$15.00	\$750.00
Puertas	30	\$30.00	\$900.00
Closet	5	\$75.00	\$375.00
TOTAL			\$2,025.00

Pisos Buruca

Presupuesto de Mano de Obra

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Unidades a Producir	Mes I	Mes II	Mes III	Total
Ventanas	63	67	71	201
Costo de Mano de Obra por Unidad \$15	\$ 945.00	\$1,005.00	\$1,065.00	\$3,015.00
TOTAL	\$ 945.00	\$1,005.00	\$1,065.00	\$3,015.00
Puertas	38	40	43	121
Costo de Mano de Obra por Unidad \$30	\$1,140.00	\$1,200.00	\$1,290.00	\$3,630.00
TOTAL	\$1,140.00	\$1,200.00	\$1,290.00	\$3,630.00
Closets	18	20	22	60
Costo de Mano de Obra por Unidad \$75	\$1,350.00	\$1,500.00	\$1,650.00	\$4,500.00
TOTAL	\$1,350.00	\$1,500.00	\$1,650.00	\$4,500.00
TOTAL DE MANO DE OBRA	\$3,435.00	\$3,705.00	\$4,005.00	\$11,145.00

6.9.5.5 Presupuestos de Gastos de Operación

Cuadro No 37

Detalle de Gastos de Operación Fijos

Cantidad	Descripción	Unitario	Costo Total
1	Sueldo de la Gerente	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Sueldo de Persona Mantenimiento	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Alquiler de Local	\$ 300.00	\$ 300.00
1	Energía Eléctrica	\$ 217.43	\$ 217.43
1	Internet, Cable y Telefonía	\$ 33.99	\$ 33.99
1	Papelería y Útiles	\$ 25.00	\$ 25.00
1	Agua Potable	\$ 12.50	\$ 12.50
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION			\$1,238.92

Pisos Buruca

Presupuesto de Gastos de Operación

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Descripción	Mes I	Mes II	Mes III	Trimestre I
Sueldo de la Gerente	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$1,200.00
Sueldos Mantenimiento	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$750.00
Alquiler de Local	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$900.00
Energía Eléctrica	\$ 217.43	\$ 217.43	\$ 217.43	\$652.29
Internet, Cable y Telefonía	\$ 33.99	\$ 33.99	\$ 33.99	\$101.97
Papelería y Útiles	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$75.00
Agua Potable	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50	\$37.50
TOTAL	\$1,238.92	\$1,238.92	\$1,238.92	\$3,716.76

6.9.5.6 Presupuesto de Ventas

Pisos Buruca

Presupuesto de Ventas 2016

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América (\$)

PRESUPUESTO DE VENTAS				
Unidades a Producir	Mes I	Mes II	Mes III	Total
Ventanas	63	67	71	201
Puertas	38	40	43	121
Closets	18	20	22	60
TOTAL UNIDADES	119	127	136	382
Precio de Venta por Unidad				
Ventanas	\$ 52.50	\$ 52.50	\$ 52.50	\$ 52.50
Puertas	\$ 105.00	\$ 105.00	\$ 105.00	\$ 105.00
Closets	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00
TOTAL	\$607.50	\$607.50	\$607.50	\$607.50
Ventas Proyectadas				
Ventanas	\$3,307.50	\$3,517.50	\$3,727.50	\$10,552.50
Puertas	\$3,990.00	\$4,200.00	\$4,515.00	\$12,705.00
Closets	\$8,100.00	\$9,000.00	\$9,900.00	\$27,000.00
TOTAL DE VENTAS	\$15,397.50	\$16,717.50	\$18,142.50	\$50,257.50

6.9.5.7 Estado de Resultados

Cuadro No 38

Detalle del Costo Variable Total

Productos	Mes I	Mes II	Mes III	Trimestre I	Costo Unitario	Costo Total
Ventanas	63	67	71	201	\$ 35.50	\$ 7,135.50
Puertas	38	40	43	121	\$ 77.12	\$ 9,331.52
Closets	18	20	22	60	\$ 344.51	\$ 20,670.60
TOTALES	119	127	136	382	\$ 457.13	\$37,137.62

Pisos Buruca

Presupuesto de Ventas 2016

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Ventas	\$ 50,257.50
Costos Variables Totales	\$ 37,137.62
Margen de Contribución Total	\$ 13,119.88
Costos Fijos Totales	\$ 3,716.76
Utilidad de Operación	\$ 9,403.12
Impuesto Sobre la Renta 25%	\$ 2,350.78
Utilidad después de Impuesto	\$ 7,052.34

* El análisis marginal se plantea en base a un mes de muestra de producción al máximo de la capacidad de la empresa, estableciendo costos estimados de producción. En este sentido el análisis solo es aplicable a los productos que elabora la empresa, sin tomar en cuenta las ventas por la comercialización de los demás productos que se tomaran en cuenta en el análisis financiero a partir de información contable de ingresos y gastos de la empresa Pisos Buruca, es decir a través de declaraciones tributarias y contabilidad formal que permitan un análisis sustentables de dicha información contable.

6.11 ANÁLISIS FINANCIERO

6.11.1 Inversión en Activos

Se recomienda a la empresa Pisos Buruca como plan a largo plazo invertir en una planta de producción con el equipo necesario e infraestructura adecuada que pueda satisfacer las necesidades de producción y puede lograr el crecimiento acelerado y sostenible de la empresa, así como el mejoramiento de la infraestructura de ventas. Esta inversión requiere la adquisición de activos fijos como:

Inversión Inicial Pisos Buruca

Área de Producción

Equipo de Producción \$ 1,500.00

Infraestructura Producción \$ 1,000.00

Subtotal \$ 2,500.00

Área de Ventas

Infraestructura Ventas \$ 3,500.00

Vehículo \$ 6,500.00

Subtotal \$ 10,000.00

Total Inversión \$ 12,500.00

La inversión total de la empresa es de \$ 12,500.00. Para realizar esta inversión es necesario que la empresa adquiera un financiamiento bancario o ya sea a través de capital de la empresa de la propietaria de Pisos Buruca u de otro tipo.

6.11.2 Proyección de Ventas

En los siguientes cuadros se reflejan las ventas proyectadas, de los productos mayormente comercializados y elaborados por la empresa. En base a la información proporcionada por la propietaria de la empresa Pisos Buruca se muestra las ventas de los próximos tres años tomando de base para la aplicación del análisis financiero las ventas anuales estimadas hasta 2015. Teniendo en cuenta un aumento del 10% para dichas ventas cada año.

Cuadro No 39

Ventas Proyectadas

	2016	2017	2018	Total
Ventas Proyectadas	\$ 63,263.84	\$ 69,589.90	\$ 76,548.88	\$ 209,402.62
TOTAL	\$ 63,263.84	\$ 69,589.90	\$ 76,548.88	\$ 209,402.62

Fuente: Propietaria Pisos Buruca

6.11.3 Costo de Artículos Producidos / Comprados

Cuadro No 40

Determinación del Costo de Ventas

	2016	2017	2018	Total
Inventario Inicial	\$ 0.00	\$ 1,550.00	\$ 1,705.00	\$ 3,255.00
(+) Compras Estimadas	\$ 42,972.60	\$ 47,269.86	\$ 51,996.85	\$ 142,239.31
(-) Inventario Final	\$ 1,550.00	\$ 1,705.00	\$ 1,875.50	\$ 5,130.50
= Costo de Ventas	\$ 41,422.60	\$ 47,114.86	\$ 51,826.35	\$ 140,363.81

Fuente: Propietaria Pisos Buruca

6.11.4 Gastos Operativos

Cuadro No 41

Gastos Operativos Proyectados

	2016	2017	2018	Total
Gastos de Venta	\$ 15,685.06	\$ 17,253.57	\$ 18,978.92	\$ 51,917.55
Gastos Administrativos	\$ 493.56	\$ 542.92	\$ 597.21	\$ 1,633.69
TOTAL	\$ 16,178.62	\$ 17,796.49	\$ 19,576.13	\$ 53,551.24

Fuente: Propietaria Pisos Buruca

6.11.5 Depreciación Propiedad Planta y Equipo

6.11.5.1 Depreciación de Equipo de Producción y Ventas

CANT.	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
1	TORNO INDUSTRIAL	\$ 250.00	\$ 250.00	3	\$ 83.33
2	SOLDADOR	\$ 225.00	\$ 450.00	3	\$ 150.00
2	TALADROS	\$ 55.00	\$ 165.00	3	\$ 36.67
1	SIERRA ELECTRICA	\$ 120.00	\$ 120.00	3	\$ 40.00
1	PULIDORA	\$ 94.00	\$ 179.00	3	\$ 31.33
2	PISTOLA DE AIRE	\$ 76.00	\$ 76.00	3	\$ 50.67
1	COMPRESOR	\$ 235.00	\$ 235.00	3	\$ 78.33
2	CORTADORA DE VIDRIO	\$ 45.00	\$ 90.00	3	\$ 30.00
1	INFRAESTRUCTURA PRODUC	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	5	\$ 200.00
1	INFRAESTRUCTURA VENTAS	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	5	\$ 700.00
1	VEHICULO	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	10	\$ 650.00
TOTAL DE DEPRECIACIONES			\$ 12,500.00		\$ 2,050.33

6.11.6 Estados Financieros Proyectados

6.11.6.1 Estado de Resultados

Los siguientes estados financieros se elaboraran con el fin de determinar que tan factible es la rentabilidad del negocio al hacer las proyecciones poder determinar que tan constante es el cambio de un año a otro en cada una de sus operaciones.

Pisos Buruca

Estado de Resultados Proyectados

Expresado en dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Concepto	2016	2017	2018
Ventas	\$ 63,263.84	\$ 69,589.90	\$ 76,548.88
Costo de Ventas	\$ 41,422.60	\$ 47,114.86	\$ 51,826.35
Utilidad Bruta	\$ 21,841.24	\$ 22,475.04	\$ 24,722.53
Gastos de Operación	\$ 16,178.62	\$ 17,796.49	\$ 19,576.13
Gastos de Ventas	\$ 15,685.06	\$ 17,253.57	\$ 18,978.92
Gastos Administrativos	\$ 493.56	\$ 542.92	\$ 597.21
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5,662.62	\$ 4,678.55	\$ 5,146.40
Impuesto sobre la Renta	\$ 1,415.65	\$ 1,169.64	\$ 1,286.60
Utilidad Neta	\$ 4,246.97	\$ 3,508.91	\$ 3,859.80

6.11.7 Presupuesto de Efectivo

En este presupuesto se muestran las futuras entradas y salidas de efectivo de la empresa Pisos Buruca para un periodo de tiempo de 3 años.

Pisos Buruca

Flujo de Efectivo

Expresado en dólares de los Estados Unidos de América (\$)

Concepto	Saldo Inicial	2016	2017	2018
Flujo Operativo				
Utilidad Neta		\$ 4,246.97	\$ 3,508.91	\$ 3,859.80
Depreciaciones		\$ 2,050.33	\$ 2,050.33	\$ 2,050.33
Total Flujo de Efectivo		\$ 6,297.30	\$ 5,559.24	\$ 5,910.13
Flujo de Inversiones				
Propiedad Planta y Equipo	(\$ 12,500.00)			
Total Flujo de Inversiones	(\$ 12,500.00)			
Flujo de Financiero				
Aporte de la Propietaria	\$ 6,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Total Flujo Financiero		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Saldo Final Neto de Efectivo		\$ 7,297.30	\$ 6,559.24	\$ 6,910.13
Saldo Inicial Neto de Efectivo		(\$ 6,500.00)	\$ 797.30	\$ 7,356.54
Saldo Final de Efectivo	(\$ 6,500.00)	\$ 797.30	\$ 7,356.54	\$ 14,266.67

6.11.8 Balance General Proyectado

En este balance se muestra la proyección de la situación económica de la empresa Pisos Buruca, durante los años de análisis y las ganancias de capital que esta obtendría.

Pisos Buruca
Estado de Situación Financiera Proyectados
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América (\$)

DETALLES	2016	2017	2018
ACTIVOS			
Efectivo y Equivalentes	\$ 797.30	\$ 7,356.54	\$ 14,266.67
Propiedad Planta y Equipo			
Equipo de Producción y Ventas	\$12,500.00	\$10,449.67	\$ 8,399.34
Depreciaciones	(\$ 2,050.33)	(\$ 2,050.33)	(\$ 2,050.33)
Equipo Neto	\$10,449.67	\$ 8,399.34	\$ 6,349.01
TOTAL ACTIVOS	\$ 11,246.97	\$ 15,755.88	\$ 20,615.68
PASIVOS			
TOTAL PASIVOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
CAPITAL			
Aporte Inicial Propietaria*	\$ 6,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aportación de Propietaria*	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Utilidades	\$ 4,246.97	\$ 7,755.88	\$ 11,615.68
TOTAL CAPITAL	\$ 11,246.97	\$ 15,755.88	\$ 20,615.68
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 11,246.97	\$ 15,755.88	\$ 20,615.68

* La aportación de la propietaria se basa en la negativa de búsqueda de financiación para este tipo de inversión por lo que el detalle se desglosa en base a la perspectiva de la propietaria en dar su aporte inicial y anual para el desembolso de esta inversión.

6.11.9 Valor Presente Neto

Este procedimiento permite calcular el valor presente de los flujos de caja futuros originados para una inversión. A continuación se muestran y se valúan los flujos de efectivos relevantes y operativos a través del valor presente neto con una tasa de interés promedio del mercado bancario, por préstamo y financiamiento del 9.109582%, evaluando si la empresa Pisos Buruca al aumentar sus niveles de inversión generaría beneficios o pérdidas.

Cuadro No 42

Determinación del Valor Presente Neto

Concepto	Año 0	2016	2017	2018	Σ VPEExO
Inversión Inicial	\$ 12,500.00				
Utilidades		\$ 4,246.97	\$ 3,508.91	\$ 3,859.80	
Depreciación		\$ 2,050.33	\$ 2,050.33	\$ 2,050.33	
Flujo de Efectivo Operativo		\$ 6,297.30	\$ 5,559.24	\$ 5,910.13	
Factor de Descuento		0.9650978	0.8399902	0.7698592	
Valor Descontado		\$ 5,771.54	\$ 4,669.71	\$ 4,549.97	\$14,991.22

$$VPN = \left[\frac{FLEO}{(1+i)^n} + \frac{FLEO}{(1+i)^{n1}} + \dots \frac{FLEO}{(1+i)^k} \right] - Inversión\ Inicial$$

$$VPN = \frac{\$ 6,297.30}{(1 + 0.09109582)^1} + \frac{\$ 5,559.24}{(1 + 0.09109582)^2} + \frac{\$ 5,910.13}{(1 + 0.09109582)^3}$$

$$VPN = \$ 14,991.22 - \$12,500.00$$

$$VPN = \$ 2,491.22$$

Si la Inversión Inicial se evalúa con la aportación inicial de la propietaria el VPN aumentaría significativamente ya que la Inversión sería de \$6,500.00 siendo un VPN positivo de \$ 8,491.22.

$$VPN = \$ 14,991.22 - \$6,500.00 = \$ 8,491.22$$

BIBLIOGRAFIA

Fuentes Reales

- Díaz de Santos, El Plan de Negocios, Editorial Díaz de Santos, 2000.
- Félix Velasco, Aprender a Elaborar un Plan de Negocios, Editorial Paidós, 2007.
- Graham Friend y Stefan Zehle, Como Diseñar un Plan de Negocios, Perú, El Comercio, 2008.
- Harvard Bussiness School Publishing Corporation, Como Crear un Plan de Negocios, Santiago de Chile, Impact Media Comercial, 2007.
- José María Sainz de Vicuña, Plan de Marketing en la PYME, ESIC editorial ,2010
- Mogens Thomsen, Plan de Negocios Dinámico, Thomsen Editorial.
- Rafael Alcaraz Rodríguez, Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocio, Mexico, Editorial Mc.Graw Hill 2004.
- Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013, Página 2
- Salvador Osvaldo Brand, Diccionario de las ciencias Económicas y Administrativa, Impresora Salvadoreña, 1ª Edición, San Salvador 1978.
- Marketing, Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

- Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha , Prácticas de la Gestión Empresarial, Mc Graw Hill, Pág. 3.
- Ernesto Mercado Ramírez, Calidad Integral Empresarial e Institucional, Editorial Limusa S.A. De C.V. Grupo Noriega Editores, Mexico DF 1997, Página 65.
- Alcaraz Rodríguez, Rafael. El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios. 2ª Edición. Mc Graw Hill, México, 2004 Pág. 158.
- Boris Yopo, Organización Y Administración Universitaria, Buenos Aires Biblioteca Central 1970.
- Agustín Reyes Ponce, Administración De Empresas Teoría y Práctica, Segunda Parte Limusa Noriega Editores, Mexico 2005, Página 305.
- Pilar Soldevila García y Esther Roca Batllori, La Contabilidad De Gestión en Organizaciones Sin Ánimos de Lucro, Closas-Orcoyen S.L., Madrid 2004.
- THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND, A J, Dirección y Administración Estratégica, edición especial en español, Mc Graw Hill, Pág. 36.
- VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, 2ª Edición, Prentice Hall, Colombia, 2001, Pág. 200.
- Scott Besley, Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera Capitulo 3, 12 edición.
- BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene F, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición Mc Graw Hill, México, 2001, Pág. 95.

- Constitución de la Republica
- Código de Trabajo de El Salvador
- Ley de Protección al Consumidor
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios.
- Código de Comercio de El Salvador
- Encuesta de Propósitos Múltiples de El Salvador 2013

Fuentes Virtuales

- Historia de la Construcción [en línea] consultado 21 de abril 2015.
- CASALCO. Objetivos Empresariales El Salvador disponible en:
<http://www.casalco.org.sv/> 21/04/2015.
- Piso [en línea] [citado en abril de 2015]. Disponible en
<http://es.wiktionary.org/wiki/piso>
- www.globalbusinessunion.com/spanish/market-strategies.php[en línea consultado abril 2015].
- JARA AMARO, KARLEN PABLO. Piso Cerámico [en línea] [citado en abril de 2008] Disponible en <http://www.google.com.sv/search?hl=es&q=arquitectura+y+pisos+ceramicos&btnG=Buscar&lr=>

GLOSARIO

- **Análisis Competitivo:** Es el que representa un proceso que consiste en relacionar a la organización con su entorno. Gracias a dicho proceso, será posible identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.
- **Análisis Económico-financiero:** Aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.
- **Análisis del Mercado:** Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este. Para realizar un análisis de mercados adecuado necesitamos distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen.
- **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten caracterizarla y valorarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.
- **Canales de Distribución:** Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.
- **Clientes:** Es aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

- **Comercialización:** Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.
- **Competencia:** Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.
- **Consumidor:** Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades.
- **Costos Fijos:** Son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios.
- **Crecimiento Económico:** Es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente de un país o una región) en un determinado período.
- **Distribución:** Es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor.

- **Estados Financieros:** Son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestor, regulador y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.
- **Estudio de Mercado:** Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.
- **Estrategia Empresarial:** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- **Estrategia de Marketing:** Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.
- **Factibilidad:** Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.
- **Financiamiento:** Es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, es la contribución de dinero que se requiere para concretar un proyecto o actividad, como ser el desarrollo del propio negocio.
- **Inversionista:** Persona física o moral que destina parte o la totalidad de sus Recursos a la adquisición de títulos- Valor, con el fin de obtener un Ingreso regular o realizar una Ganancia de Capital. El factor seguridad es primordial en la selección de los títulos- Valor que se decida adquirir.

- **Mercado:** Es cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos.
- **Metodología de la Investigación:** Hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos.
- **Necesidades:** Para una persona es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.
- **Negocio:** Nombre genérico que se da a cualquier firma comercial. También es sinónimo de operación.
- **Objetivos:** Son los que marcan las metas a alcanzar e incluso cómo alcanzarlas. Los objetivos que la empresa establezca para cualquier acción o departamento deben ser siempre coherentes con los objetivos genéricos que se establezcan en el plan estratégico de la empresa, que es el que articula toda la actividad y evolución de la entidad.
- **Plan de Marketing:** El plan de marketing es una carta de navegación clara y concisa en la que resulta fácil situarse, descubrir todos los elementos que nos rodean, intuir todas las amenazas y oportunidades y, en líneas generales, te enseña que la innovación es el norte de toda acción de marketing.
- **Plan de Negocios:** Es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa, también es la guía básica que nos lleva a aterrizar las ideas y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

- **Plan de Operaciones:** Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.
- **Plan Financiero:** Es un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público, que tiene como base las operaciones efectivas de las entidades cuyo efecto cambiario, monetario y fiscal sea de tal magnitud que amerite incluirlas en el Plan.
- **Planeación Estratégica:** Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.
- **Planeación Operativa:** Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos.
- **Planeación:** Consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos.
- **Precios Competitivos:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.
- **Prestación de Servicios:** Es un servicio que una empresa ofrece en lugar de un producto físico. Estos servicios se tratan de la misma manera que un producto, con un costo e inclusive una variedad de tipos, dependiendo del negocio.
- **Presupuesto:** Se refiere al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

- **Proyecto:** Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.
- **Recurso Humano:** Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.
- **Recursos Financieros:** Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.
- **Resumen Ejecutivo:** Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.
- **Servicio:** Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios.
- **Sistema Administrativo:** Es la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema.
- **Toma de Decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones empresariales (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

ANEXOS



ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador de la carrera de Administración de Empresas, por lo que lo solicitamos su ayuda y cooperación en contestar las siguientes interrogantes cuyo fin es obtener información con fines académicos para la realización de nuestro Trabajo de Grado, garantizándole que su información será confidencial.

Nombre del Proyecto: “Diseño de un Plan de Negocios para Mejorar la Comercialización de los Productos de la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel, 2015”

Objetivo: Obtener información sobre la perspectiva de los consumidores en la forma de adquirir productos en la empresa Pisos Buruca.

Indicación: Marque con una “X” según su criterio donde se conveniente para cada interrogante.

1. ¿Es su primera vez en visitar la empresa Pisos Buruca?

Si No

2. ¿En qué producto está interesado/a o llama mas su atención por lo que visito la empresa?

Piso Cerámico Ventanas Closets
Azulejos Cielos Falsos Otros

3. ¿De los productos o el producto que usted buscaba cumplió con sus gustos y preferencias de acuerdo a las características que usted buscaba?

Si No

4. ¿Le gustaría que se le ofrecieran todos los productos y servicios de la empresa hasta la puerta su casa, con personal capacitado para su mayor comodidad?

Si No

5. ¿Encontró todos los productos o servicios que estaba buscando en la empresa Pisos Buruca?

Si No

6. ¿En base a qué criterio realizaría su compra?

Precio de los Productos	<input type="checkbox"/>	Variedad de Productos	<input type="checkbox"/>
Calidad y Diseño	<input type="checkbox"/>	Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	Recomendaciones Personales	<input type="checkbox"/>

7. ¿El precio de los Productos le pareció el adecuado de acuerdo a lo que usted buscaba?

Si No

8. ¿De Cuánto sería su presupuesto destinado a la compra de productos o servicios en la empresa?

Menos de \$50	<input type="checkbox"/>	Entre \$100 - \$200	<input type="checkbox"/>
Entre \$50 - \$100	<input type="checkbox"/>	Más de \$200	<input type="checkbox"/>

9. ¿De acuerdo a su criterio de comprador como considera la ubicación de la empresa Pisos Buruca?

Difícil de Encontrar De Fácil Ubicación Peligrosa e Insegura

10. ¿A través de que medio tuvo conocimiento de la existencia de la empresa Pisos Buruca?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	Personas	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Hojas Volantes	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

11. ¿A través de que medio considera que sería más efectiva la publicidad de la empresa Pisos Buruca para atraer más clientes?

Televisión Redes Sociales Personas
Radio Hojas Volantes Otros

12. ¿Encontró alguna promoción o descuento en los productos o servicios que buscaba?

Si, en todos Si, en algunos No, en ninguno

13. ¿Según su criterio como clasificaría la imagen de la empresa a través de su logo de acuerdo a su forma y diseño?

Fácil de Identifi. Difícil de identificar Podría mejorarse

14. ¿Cómo consideraría la atención que recibió por parte de los empleados de la empresa?

Mala Muy Buena
Buena Excelente

15. ¿Según el tiempo de espera, cómo calificaría el tiempo en que se le atendió por parte de los empleados?

Demoroso o Lento
Normal o Prudencial
Inmediato

16. ¿Considera que el personal que le atendió fue el calificado para lo que usted estaba buscando?

Si fue el indicado No cumplió con sus expectativas

17. ¿Tiene conocimiento de estas empresas que se dedican a la misma actividad que la empresa Pisos Buruca? Si las conoce márquelas, sino deje la casilla en blanco.

Pisos Flores	<input type="checkbox"/>	Inversiones Lemus	<input type="checkbox"/>	El Baratillo	<input type="checkbox"/>
Pisos Primavera	<input type="checkbox"/>	José N. Batarse	<input type="checkbox"/>	Closets Center	<input type="checkbox"/>

18. ¿Qué fue lo que más le agrado de la empresa Pisos Buruca?

Productos y Servicios	<input type="checkbox"/>	Precios	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>
Atención del Personal	<input type="checkbox"/>	Promociones	<input type="checkbox"/>	Publicidad	<input type="checkbox"/>



ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Somos estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador de la carrera de Administración de Empresas, por lo que lo solicitamos su ayuda y cooperación en contestar las siguientes interrogantes cuyo fin es obtener información con fines académicos para la realización de nuestro Trabajo de Grado, garantizándole que su información será confidencial.

Nombre del Proyecto: “Diseño de un Plan de Negocios para Mejorar la Comercialización de los Productos de la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel, 2015”

Objetivo: Obtener información sobre la perspectiva de los empleados sobre los procesos internos de la empresa Pisos Buruca en las áreas más importantes de administración y mercadotecnia.

Indicación: Marque con una “X” según su criterio donde se conveniente para cada interrogante.

Área: _____ Tiempo de Laborar en la Empresa: _____

1. ¿A su criterio como empleado que considera lo más importante que la empresa necesita mejorar para superar a la competencia y ganar más clientes? MARQUE SOLO UNA OPCION

Lo Administrativo	<input type="checkbox"/>	Los Productos	<input type="checkbox"/>	La Precios	<input type="checkbox"/>
Las Instalaciones	<input type="checkbox"/>	Promociones	<input type="checkbox"/>	Recurso Humano	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

2. ¿En el área que usted desempeña su trabajo existen todas las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

Si No

3. ¿Conoce usted todas las actividades que le corresponden hacer en su cargo como empleado desde la más sencilla hasta la más compleja?

Si No Algunas

4. ¿Tiene conocimiento si en la empresa existe algún Manual de Descripción de Puestos donde se establezca cuales son las actividades que usted tiene que realizar como empleado?

Si No

5. ¿Considera que un Manual de Procedimientos ayudaría a mejorar las actividades dentro de la empresa, en el cual estarían escritas todas las actividades que le corresponden realizar?

Si No

6. ¿Si en este momento fuese rotado o asignado a otro cargo por motivos temporales sabría qué actividades realizar en ese cargo?

Si No Algunas

7. ¿Cuándo se toman decisiones dentro de la empresa por parte de la gerencia el personal es tomado en cuenta para tomar dichas decisiones?

Si No Pocas Ocasiones

8. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa Pisos Buruca?

Si No

9. ¿Existen incentivos por cumplir sus objetivos o metas dentro de la empresa, si es así que tipos de incentivos?

Incentivos Monetarios (\$) Incentivos Materiales
Incentivos Morales De Ningún tipo

10. ¿Existe un organigrama ya establecido de la empresa Pisos Buruca?

Si No

11. ¿Recibe capacitación por parte de la administración de manera formal?

Si No

12. ¿Cuál de los siguientes productos es el más vendido por la empresa según su criterio?

Pisos Cerámicos Azulejos Ventanas
Cielos Falsos Closets Otros
Ninguno

13. ¿Según su criterio como considera el comportamiento de las ventas en los últimos meses en comparación con periodos anteriores?

Han aumentado Han disminuido Se han Mantenido

14. ¿Conoce el proceso de los productos que se elaboran y se ofrecen en la empresa?

Si No

Si su respuesta fue NO mencione cuales productos son de su desconocimiento:

15. ¿Cómo considera los precios de los productos según su criterio como empleado?

Bajos Normales Accesibles al Cliente Altos o Costosos

16. ¿Conoce quienes son la competencia más fuerte de la empresa Pisos Buruca?

17. ¿Cual considera usted la ventaja principal que posee Pisos Buruca?

Variedad de Productos	<input type="checkbox"/>	Ubicación de la empresa	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	Precios	<input type="checkbox"/>
Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	Publicidad	<input type="checkbox"/>

**ANEXO 3 GUIA DE ENTREVISTA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
DE LA EMPRESA Pisos Buruca DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

Nombre de la Propietaria : Teresa Salaverria de Buruca

Giro de la Empresa : _____

Clasificación del Negocio : _____

Objetivo: Recopilar información de los principales problemas en las áreas de la empresa para la elaboración de un plan de negocio que permita mejorar la comercialización de los productos de la empresa Pisos Buruca.

1. Como Surge la empresa Pisos Buruca (antecedentes de la empresa)

2. Actualmente bajo qué condiciones considera que se encuentra la empresa (explique si ha experimentado crecimiento tanto la empresa a nivel estructural, empleados, local, clientes etc. Así como también a nivel de ingresos y operaciones, es decir niveles de ventas, demanda de clientes, nuevos mercados etc.)

3. Según su experiencia cuales son los principales problemas de urgencia que la empresa está atravesando. (Mencione si es posible en qué áreas se encuentran dichos problemas si es que los hay).

4. Internamente qué punto o qué área le gustaría mejorar de la empresa que considere que ayudaría positivamente. (Mencione si es posible hacerlo o si es un gasto innecesario, así como también aquellas que necesitan más atención).

5. Según su criterio, cual es la ventaja que considera como propietario que posee la empresa (Mencione lo que crea conveniente como ventaja sea del área que sea, es decir lo que diferencia a su empresa de las demás).

6. Cuáles son los productos más representativos de la empresa y los que generan mayores ingresos. (Mencione también aquellos pocos demandados por los cliente y que cree puedan tener potencial de ventas).
7. De los productos que posee tiene conocimiento de su costo de elaboración o producción, y de su margen de utilidad individual.
8. Mencione si se realiza algún tipo de plan dentro de la empresa independientemente el área, es decir si se hacen planes administrativos (manuales, presupuestos, planes de ventas), planes de mercadeo (publicidad, promociones, etiquetas de productos, etc.) Así como también planes financieros (Préstamos, Evaluación del capital, Detalle de Ingresos y egresos), planes de recursos humanos (capacitaciones, diseño de nuevos puestos, salas de venta, contratación de personal). Para mención de algunos, de no poseer ninguno o a su criterio de la forma en que se realizan básicamente de manera general.
9. El capital con que labora la empresa de que fuente proviene (Mencionar si es propio, inversionistas, prestamos y si es posible clasificarlos por porcentajes ejemplo, capital propio 30%, inversión 50% y prestamos 20%).
10. De su estructura de ingresos, en que área invierte más recursos y describa porque razón en el caso de que no se invierta, mencione en cual se debe invertir.
11. A grande rasgos describa cuantos puestos de trabajo hay en su empresa y el número de empleados con los que cuenta. Y si actualmente considera que ellos cubren o dan abasto con todas las actividades de la empresa y si estos poseen los recursos necesarios para la realización de su trabajo.
12. Conoce cuantas empresas se dedican a la misma actividad que su empresa o las más representativas que considere que son su competencia más fuerte.

13. Cuál es su relación con los clientes, considera que su cartera de clientes es lo suficientemente amplia para cubrir el mercado, es decir mencione un porcentaje de clientes con los cuales se ubica dentro del mercado de pisos y azulejos y sus demás productos.
14. A futuro como se visualiza como propietario de la empresa, cual es su objetivo principal en el corto y largo plazo.
15. Posee alguna alianza, unión o asociación con alguna empresa dedicada a la misma actividad de su negocio, de no ser así cree que podría beneficiar a la empresa aliarse con alguna empresa o grupo de empresas.
16. ¿Posee misión y visión establecida por escrito según las exigencias actuales del mercado?
17. ¿Tiene objetivos, metas y políticas definidos de manera formal y escrita?
18. ¿Posee una estructura organizacional definida, es decir tiene organigrama de acuerdo a las funciones y puestos actuales?
19. ¿Qué métodos tienen para la contratación de personal?
20. ¿Cuál es la estrategia actual con la que considera está operando la empresa?

ANEXO 4 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
HIPOTESIS GENERAL			
Diseñar un plan de negocios para la empresa Pisos Buruca que le permita mejorar la comercialización de sus productos en la ciudad de San Miguel, 2015.	El Diseño de un Plan de Negocios a la empresa Pisos Buruca mejorara la comercialización de sus productos en la ciudad de San Miguel.	VARIABLE INDEPENDIENTE Plan de Negocios	Resumen del negocio. Análisis del entorno Estudio de mercado. Estudio técnico. Estudio Administrativos Estudio de la inversión. . Estudio financiero
		VARIABLE DEPENDIENTE Comercialización de los Productos de la Empresa Pisos Buruca	Consumidores Producto Distribución Precio Publicidad Plaza Promoción Competencia
HIPOTESIS ESPECIFICAS			
Elaborar un estudio de mercado para identificar los elementos de comercialización de los productos, los canales de distribución adecuados, los precios competitivos para el mercado y la aceptación de los	Al elaborar un estudio de mercado permitirá identificar los elementos para mejorar la comercialización de los productos, los canales de distribución adecuados, los precios competitivos para el mercado y la aceptación	VARIABLE INDEPENDIENTE Estudio de Mercado VARIABLE DEPENDIENTE Elementos para mejorar la comercialización de los productos, los canales de distribución	Oferta Demanda Canales de Comercialización Consumidores Potenciales <hr/> Análisis del entorno Canales de Distribución Publicidad Promociones

productos.	de los productos.	adecuados, los precios competitivos para el mercado y la aceptación de los productos.	Precios Productos Objetivos Posicionamiento Imagen del Negocio
Realizar un análisis organizacional que contribuya al establecimiento de la misión, visión, valores etc. para mejorar la estructura interna de la empresa.	La realización de un diagnóstico organizacional a la Pisos Buruca, ayudará al establecimiento de la misión, visión, valores etc. para mejorar la estructura interna de la empresa.	VARIABLE INDEPENDIENTE Análisis Organizacional	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
		VARIABLE DEPENDIENTE Estructura Interna de la Empresa	Misión Visión Objetivos Organigrama Manuales Departamentalización. Administración Descentralización. Toma de decisiones
Plantear estrategias funcionales y operativas en las áreas fundamentales para el crecimiento estratégico de la empresa.	El planteamiento de estrategias funcionales y operativas en las áreas de la empresa Pisos Buruca ayudara al crecimiento estratégico de la misma.	VARIABLE INDEPENDIENTE Planteamiento estratégico	Análisis FODA Objetivos Estratégicos Estrategias Funcionales Plan Operativo
		VARIABLE DEPENDIENTE Crecimiento estratégico	Estrategias Administrativas Estrategias Mercadológicas Estrategias Productivas Estrategias Financieras

ANEXO 5 GUIA DE OBSERVACION

Observaciones	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Áreas que Mejorar
Administración				
Misión				
Visión				
Objetivos				
Políticas				
Valores				
Manuales				
Controles Internos				
Presupuestos				
Planes Administrativos				
Recursos Humanos				
Servicio al Cliente				
Motivación				
Incentivos				
Experiencia				
Capacitación				
Selección				
Reclutamiento				
Inducción				
Contratación				
Mercadotecnia				
Productos				
Precios				
Promociones				
Distribución				
Publicidad				
Canales de Distribución				
Infraestructura en Ventas				
Calidad				
Diseños y Variedad				
Alcance del Mercado				
Producción				
Proceso de Producción				
Productos				

Infraestructura Productiva				
Costo de Materiales				
Proveedores				
Mano de Obra				
Planta de Producción				
Maquinaria y Equipo				
Control de Inventarios				
Finanzas				
Capital				
Inversión				
Ventas				
Costos y Gastos				
Control de Ingresos-Gastos				
Rentabilidad				
Contabilidad				
Competencia				
Competitividad				
Precios				
Imagen de la Competencia				
Tamaño del Mercado				
Crecimiento del Mercado				
Demanda				
Otros Factores				

ANEXO 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PERIODO	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Selección del Tema de Investigación																																												
Elaboración del Proyecto de Investigación																																												
Presentación del Anteproyecto																																												
Capítulo I Planteamiento del Problema																																												
Capítulo II Marco de Referencia																																												
Capítulo III Metodología de la Investigación																																												
Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados																																												
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones																																												
Capítulo VI Diseño del Plan de Negocios para mejorar la comercialización de los productos para la empresa Pisos Buruca de la Ciudad de San Miguel 2015																																												
Presentación del Borrador																																												
Informe Final																																												

ANEXO 7

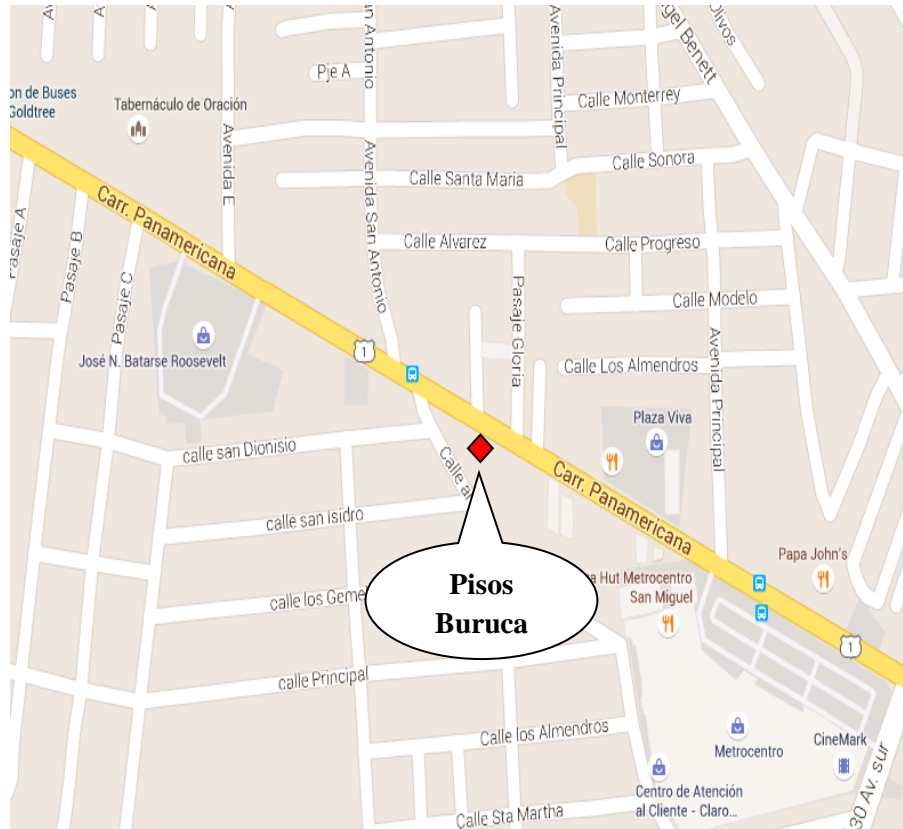
PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Expresado en dólares de los Estados Unidos de América

Articulo	Parcial	Total
Fotocopias		\$ 65.00
Folletos	\$ 10.00	
Copias de Material	\$ 5.00	
Anteproyecto de Tesis	\$ 10.00	
Encuestas	\$ 40.00	
Impresiones		\$ 100.00
Borradores	\$ 30.00	
Capítulos de Tesis	\$ 70.00	
Transporte		\$ 100.00
Alimentación		\$ 150.00
Libros (eventual)		\$ 35.00
Papelería diversa		\$ 70.50
Papel	\$ 20.00	
Folders	\$ 5.00	
Grapas	\$ 0.50	
Anillados	\$ 15.00	
Empastados	\$ 30.00	
Internet		\$ 50.00
TOTAL		\$ 570.50

ANEXO 8

UBICACIÓN DE LA EMPRESA



ANEXO 9 PUBLICIDAD DE LA EMPRESA



GRAN LIQUIDACION! DE PISOS MEXICANOS

DESDE
\$6.85 MT²



PISOS BURUCA FABRICA DE VENTANAS





CONSTRUCCIÓN Y AMBIENTES

LES OFREGEMOS



TECHOS



VENTANAS



PUERTAS



BAÑOS

- >> PISOS
- >> PORCELANATOS
- >> FACHALETAS
- >> VENTANAS
- >> PUERTAS
- >> TECHOS
- >> CIELOS
- >> PANTRY
- >> CLOSETH
- >> INODOROS Y LAVAMANOS
- >> CORTINAS Y ALFOMBRAS

Pisos desde \$6.99 mt²



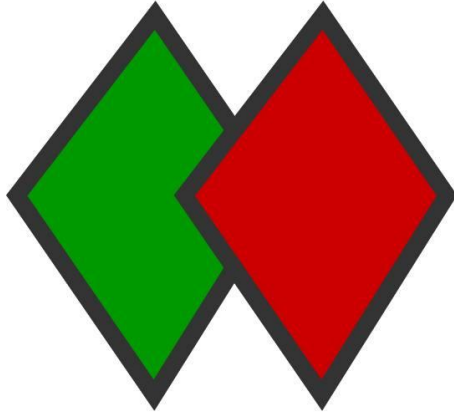
CORTINAS

Av. Roosevelt local 123, a cuadra 1/2
antes de Metro Centro San Miguel



PISOS BURUCA TEL: 2605 - 2091 / 2667 - 7828





**PISOS
BURUCA**

SAN MIGUEL
