

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



**“Consultoría en las Áreas
de Administración, Finanzas y Mercadeo
para la empresa ImpreGrabados, S.A. de C.V.”**

INTEGRANTES:

LICDA. ZONIA HORTENCIA FERMÁN DIAZ

LIC. CARLOS ROBERTO RODRIGUEZ ORELLANA

LIC. EDWARD ERNESTO ALEXANDER MONGE HERNANDEZ

Ciudad Universitaria, 19 de enero de 2010.

AGRACECIMIENTOS

Este trabajo se dedica a todos aquellos que nos brindaron su apoyo, su confianza, sus buenos deseos y la fortaleza para seguir adelante.

A Dios, quien por medio de muchas oraciones nos dio la fortaleza, la integridad, la seguridad de seguir adelante. Dio a nuestros corazones la calidez y a nuestras mentes la capacidad de no fracasar.

Nuestra Familia, quienes estuvieron con nosotros día a día, nuestros padres, hermanos y cónyuges que nos dieron su soporte y no nos dejaron desistir. Gracias a su fe en nosotros y el soporte brindado, hemos superado sus expectativas, nuestras expectativas, siendo merecedores de creer en nosotros mismos y en la capacidad para conseguir nuestras metas.

A nuestro asesor Marvin Flores, quien en sus últimos días nos brindó su valioso conocimiento, le agradecemos toda su paciencia, su innovadora manera de pensar y su calidez humana.

ÍNDICE

Introducción	11
CAPITULO I. Generales del Estudio.....	13
Planteamiento del Problema	13
1.1. Antecedentes de la empresa	13
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Delimitación del Tema	16
1.3.1. Delimitación Geográfica.....	16
1.3.2. Delimitación Temporal	16
1.3.3. Delimitación Teórica.....	16
1.4. Justificación	17
1.4.1. Importancia	17
1.4.1.1. Administrativa	17
1.4.1.2. Mercadológica	17
1.4.2. Utilidad	17
1.5. Objetivos	17
1.5.1. General	17
1.5.2. Específicos.....	18
1.6. Metodología, Técnicas e instrumentos de investigación	18
1.6.1. Métodos y Técnicas.....	18
1.6.2. Fuentes de Datos	18
1.7. Tipo de Investigación.....	20
1.8. Macro y Micro variables para medición	20
1.9. Determinación del Universo y Muestras	21
1.9.1. Determinación de la muestra.....	21
1.9.1.1. Clientes potenciales	21
1.9.1.2. Clientes regulares o Clientes ocasionales	23

1.9.2. Alcances y Limitaciones	24
Capítulo II. Marco Conceptual	24
3.1. Toma De Decisiones	24
3.1.1. Concepto.....	24
3.1.2. Importancia de la toma de decisiones.....	25
3.1.3. Racionalidad en la toma de decisiones.....	25
3.1.4. El Proceso Creativo.....	26
3.1.5. Barreras	27
3.2. Planeación Estratégica	27
3.2.1. Concepto de planeacion estrategica	28
3.2.2. Importancia de la planeación estratégica	28
3.2.3. Proceso.....	29
3.2.4. Análisis del entorno	29
3.2.5. Establecimiento de una dirección para la organización	29
3.2.6. Formulación de estrategias	29
3.2.6.1. Ejecución de estrategias	30
3.2.6.2. Control estratégico	30
3.3. Administración Moderna	30
3.3.1. Concepto.....	30
3.3.2. Importancia	31
3.3.3. Proceso Administrativo	32
3.3.3.1. Planificación	32
3.3.3.1.1. Importancia de la planificación	33
3.3.3.2. Organización	33
3.3.3.2.1. Estructura organizativa	33
3.3.3.2.2. Propósitos de la organización.....	34
3.3.3.3. Coordinación.....	34

3.3.3.3.1. Factores que influyen en la estructura organizacional	34
3.3.3.4. Control.....	35
3.3.3.4.1. Propósito y función del control.....	35
3.3.3.4.2. Ventajas	35
3.3.4. Herramientas de la Administración Moderna	36
3.3.4.1. Benchmarking.....	36
3.3.4.1.1. Tipos de Benchmarking	36
3.3.4.1.2. Ventajas del Benchmarking	36
3.3.4.2. Calidad	37
3.3.4.2.1. Importancia de la calidad	37
3.3.4.3. Balanced Scorecard.....	38
3.3.4.3.1. Perspectivas	39
3.3.4.3.1.1. Perspectiva Financiera	39
3.3.4.3.1.2. Perspectiva del cliente.....	39
3.3.4.3.1.3. Perspectiva de Procesos	40
3.3.4.3.1.4. Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje	40
3.3.4.4. Espíritu Emprendedor	41
3.3.4.4.1. Características de los emprendedores	41
3.3.4.5. Competitividad	41
3.3.4.5.1. Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva:	42
3.3.4.5.2. Elementos implícitos en la competitividad	42
3.4. Investigación de Mercado	43
3.4.1. Proceso de investigación de Mercado	43
3.4.2. Plan estratégico de Marketing	45
3.4.3. Modelos de las Tres C de Kenichi Ohmae	45
3.4.3.1. El triangulo estratégico	45

3.4.3.1.1.	Estrategias basadas en la Corporación	46
3.4.3.1.2.	Estrategias basadas en el Cliente	46
3.4.3.1.3.	Estrategias basadas en la competencia	47
3.4.4.	Rentabilidad del Cliente.....	48
3.4.4.1.	Análisis de le rentabilidad del cliente	48
3.4.4.2.	Capital del Cliente.....	49
3.4.4.3.	Análisis FODA	49
3.4.4.3.1.	Fortalezas.....	49
3.4.4.3.2.	Oportunidades	50
3.4.4.3.3.	Debilidades	50
3.4.4.3.4.	Amenazas	50
3.4.5.	Necesidades del Cliente	50
3.4.5.1.	Segmentación de Mercado.....	50
3.4.5.2.	Perfil del Cliente.....	51
3.4.5.3.	CRM (Customer Relationship Management)	51
3.4.6.	Marketing Mix	52
3.4.6.1.	Producto.....	52
3.4.6.2.	Precio	52
3.4.6.3.	Distribución	52
3.4.6.4.	Comunicación.....	52
3.4.7.	La Tecnología y la Empresa	53
3.4.7.1.	Factores de Producción	53
3.4.7.2.	La producción y el largo plazo	54
3.5.	Evaluación Financiera	55
3.5.1.	Principios de contabilidad.....	55
3.5.2.	Análisis de relaciones.	56
3.5.2.1.	Principales razones financieras	56

3.5.2.2.	Gestión del Capital Circulante y la Liquidez.	56
3.5.2.3.	Definiciones de capital circulante.	57
3.5.2.4.	El capital circulante y el ciclo de explotación.	57
3.5.2.5.	Estructura de capital y los mercados financieros.	57
3.5.2.6.	Estructura de capital eficaz.	57
3.5.2.7.	Fondeo adecuado	58
3.5.2.8.	La Financiación y Explotación: Análisis de las inversiones de Capital. 58	
3.5.2.9.	Elección entre los métodos analíticos.	58
3.5.2.10.	Análisis de Sensibilidad.	59
3.5.2.11.	Seguimiento de la eficacia del proyecto.	59
3.5.3.	Sistemas de contabilidad y Control presupuestario.	59
3.5.3.1.	Sistemas presupuestarios vrs sistemas contables.	59
3.5.3.2.	Control presupuestario.	60
3.5.4.	Gestión financiera en condiciones de inflación.	60
3.5.4.1.	Contabilidad de la inflación.	60
3.5.4.2.	Operaciones financieras en situación de inflación.	61
3.5.5.	Las operaciones transfronterizas y la utilización de los mercados financieros externos	61
3.5.5.1.	Técnicas y decisiones de cobertura de riesgo.	61
Capítulo III.	Diagnostico de Impregrados, S.A. de C.V.	62
3.1.	Área Financiera	62
3.1.1.	Rentabilidad.....	63
3.1.2.	Liquidez y Solvencia.....	63
3.1.3.	Endeudamiento	64
3.1.4.	Análisis de las Principales Razones Financieras	64
3.1.5.	Proyecciones Financieras:.....	66
3.1.5.1.	Estado de Resultados Proyectado Escenario Actual.....	66

3.1.5.2.	Balance General Proyectado Escenario Actual	67
3.1.5.3.	Análisis de tendencias de indicadores financieros (Escenario actual) 69	
3.2.	área administrativa	69
3.2.1.	Recursos y Capacidades Centrales	69
3.2.2.	Recurso Humano	70
3.2.3.	Motivadores internos del cambios.....	70
3.2.4.	Fuerzas de resistencia	71
3.2.5.	Ciclo de vida de la empresa	71
3.3.	Análisis de mercadeo.....	72
3.3.1.	Análisis de la segmentación actual del mercado	72
3.3.2.	Canales de Distribución.....	72
3.3.3.	Relación con los clientes	72
3.3.4.	Revisión del plan de ventas Actual	72
3.3.5.	ciclo de vida del producto	72
3.3.6.	Marketing mix	73
3.3.7.	Análisis FODA.....	73
3.3.7.1.	Fortalezas.	73
3.3.7.2.	Oportunidades.	74
3.3.7.3.	Debilidades.....	74
3.3.7.4.	Amenazas.	74
3.3.8.	Investigación de Mercado	75
3.3.8.1.	Preguntas Encuesta a clientes potenciales.....	75
3.3.8.2.	Análisis de Resultados de la Encuesta	76
3.3.8.3.	Entrevistas	77
Capítulo IV. Propuesta de los consultores.....		78
4.1.	Área Administrativa	78

4.1.1. Misión y Visión	78
4.1.2. Objetivos Administrativos	78
4.1.3. Estrategias.....	78
4.1.3.1. Estrategia Global.....	78
4.1.3.2. Estrategias Específicas	79
4.1.4. Mapa conceptual.....	79
4.1.5. Soporte financiero.....	79
4.2. Área Financiera	80
4.2.1. Proyecciones Financieras:.....	80
4.2.1.1. Estado de Resultados Proyectado Escenario Propuesto:	80
4.2.1.2. Balance General Proyectado Escenario Propuesto:	81
4.2.2. Objetivo Financiero	83
4.2.2.1. Objetivos Específicos	83
4.2.2.2. Metas.....	83
4.2.2.3. Estrategia Global.....	83
4.2.2.3.1. Estrategias Específicas.....	83
4.3. Área de Mercadeo.....	84
4.4. Plan de Acción.....	89
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	91
5.1. Conclusiones	91
5.1.1. Área Administrativa	91
5.1.2. Área Financiera	93
5.1.3. Área de Mercadeo	94
5.2. RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	99
Anexo 1.1 estados financieros.....	99
Anexo 3.1 Preguntas de la Encuesta.....	100

3.3.8.4. Encuesta para los Empleados.....	113
Anexo 5.1 Curso de Liderazgo	120
ANEXO 5.2 Glosario	122

INTRODUCCIÓN

La economía mundial y su proceso de globalización establece actualmente barreras en el crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en los periodos emergentes, principalmente por la crisis financiera originada en Estados Unidos y del petróleo secundada por países miembros de la organización de países Exportadores de Petróleo (CODEP), como consecuencia las materias primas utilizadas por las pequeñas empresas registran un incremento en costos, añadido a esto, un decremento en los ingresos en comparación a períodos anteriores.

Uno de los sectores de la industria que presenta impactos directos por la crisis actual, es la relacionada con plásticos por su característica de pertenecer al grupo de productos derivados del petróleo; es así, como el incremento en el barril del petróleo a principios y durante el 2007-2008 afectó directamente el costo de adquisición de plásticos, específicamente: acrílicos, resina, PVC, entre otros. En El Salvador son pocas las empresas importadoras de materia prima (laminas acrílicas); sin embargo, las relacionadas a la producción de banners, stickers, rotulaciones, entre otros, cuyo materia base es el acrílico, se encuentran en mayor escala.

El presente estudio se relaciona con una compañía que se ha especializado en la importación y transformación de planchas de acrílico. Es importante mencionar que esta es una empresa familiar¹ y por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Cuadro1. Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares

EMPRESAS FAMILIARES	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Compromiso	Rigidez del fundador
Conocimiento	Desafíos comerciales
Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.	Oposición a la modernización de las técnicas obsoletas
Planeación a largo plazo	Manejo de transiciones
Una cultura estable	Incremento de capital
Rapidez en la toma de decisiones	Sucesión
Confiabilidad y orgullo	Conflictos emocionales
	Liderazgo y legitimidad
	Mezcla de intereses

¹ Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir como estos núcleos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales. Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares.

Tal como se menciona en el párrafo anterior, existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la familia-empresa y la microempresa y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial. Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos.

Es así como ImpreGrabados, S.A. de C.V.² al establecer una estrategia competitiva que tenga como consecuencia el crecimiento de la misma, sería un incentivo importante en el logro de los objetivos de la empresa.

² Es importante destacar que por solicitud de la empresa, no se revelara el nombre verdadero de la compañía y será conocida de aquí en adelante como Impregrabados, S.A. de C.V.

CAPITULO I. GENERALES DEL ESTUDIO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ImpreGrabados S.A. de C.V. fue fundada en 1980 e iniciando sus labores con el nombre de Sunrise, luego Akrisal S.A. de C.V. y desde 1994, se formalizó como ImpreGrabados S.A. de C.V. utilizando el nombre comercial que había poseído hasta la fecha.

A través de los años, la empresa logró reconocimiento y posicionamiento en la mente del público salvadoreño. En la década de los noventas, incursionó con pequeñas sucursales, kioskos en centros comerciales y participando en diferentes ferias como empresa especializada en la creación de artículos grabados con base en acrílico, tales como llaveros, portarretratos, gafetes, etc.

Luego, se incorporó la fabricación de nuevos artículos, tales como trofeos, placas de reconocimiento, banners y stickers; y por medio de la adquisición de maquinaria computarizada, iniciaron en el proceso de grabado y relieve. Finalmente, el negocio incursionó en la importación y venta de materia prima para rotulación y promocionales, comercializando tanto, láminas acrílicas como PVC rígido en una amplia gama de colores, tamaños y grosores.

Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en Calle y Colonia Centroamérica, No 118, San Salvador, el Salvador, Centro América.

A. MISIÓN

Innovar permanentemente la organización para mantener el liderazgo en servicio y en identificar nuevos desarrollos tecnológicos.

B. VISIÓN

Ser líder en:

Elaboración de rótulos, señalizaciones pequeñas y medianas

Suministro de materiales para rotulación de la industria regional

La resolución de inquietudes de empresas que requieren artículos promocionales

C. PRODUCTOS

La empresa posee, dentro de sus productos terminados, varios servicios, dentro de los que se incluyen:

- Rotulación.

Vinil autoadhesivo. Puede adherirse a cualquier superficie, y es resistente a la intemperie, lo cual lo hace perfecto para señalizaciones de texto, logos o figuras sencillas en vehículos, vitrinas, puertas o ventanas.

Rotulo Pintado. Este es un rótulo de mayor duración, que puede fabricarse en variedad de colores, diseños y tamaños, pudiendo utilizarse tanto en interiores como exteriores.

Dentro de estos productos, se incluyen desde rótulos de escritorio hasta luminosos ya sea en acrílico o panaflex.

Letras recortadas con router computarizado. En acrílico, pvc, metales y madera, para la creación de textos en alto y bajo relieve, garantizándoles la exactitud en la duplicación y tamaño sin importar la forma de estos

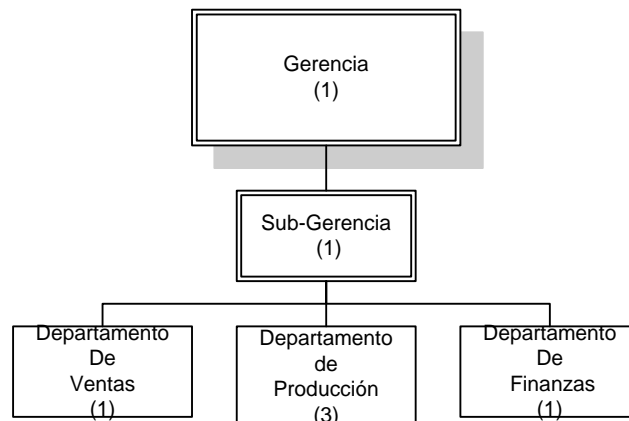
Rótulos Luminosos. Fabricados en acrílico y lona panaflex, con textos y logos pintados

Banners. Son mantas plásticas reutilizables que se pueden elaborar con su respectivo texto y logo en vinil autoadhesivo, procesado por computadora y en impresión digital

- **Materia Prima.** Importación, distribución y venta de materiales de primera calidad como son láminas acrílicas y PVC rígido, en variedad de colores, tamaños y grosores
- **Exhibidores.** Los exhibidores son hechos en materiales como, acrílico, madera, metal o en combinaciones de los anteriores. Todos estos con sus respectivos logos o textos impresos, en vinyl autoadhesivo, letra recortada o pintados

D. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA IMPREGRABADOS S.A. DE C.V.

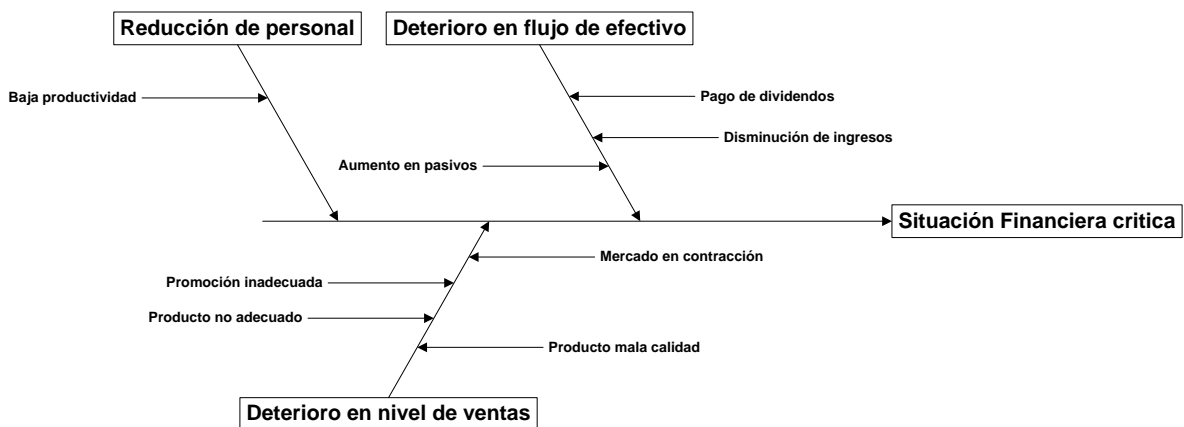
FIGURA 1



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La situación financiera actual de la empresa es crítica, posee una tendencia decreciente de las ventas desde el año 2006 ocasionada por una lenta rotación de inventarios de láminas acrílicas, además sus gastos operativos disminuyeron a dic/07 con respecto a dic/06 debido a la reducción de personal pero aumentaron nuevamente a dic/08; cabe mencionar que la empresa muestra pago de dividendos en todos los años así como se observa que el flujo neto de la empresa cubre la carga financiera, pero se recurre a deuda bancaria para poder hacer efectivo dicho pago de dividendos. En la figura 2 podemos observar el planteamiento del problema mediante la utilización de una herramienta conceptual.

FIGURA 2



La implementación de programas de reducción de costos y búsqueda de una mejor negociación con proveedores ha ocasionado una dificultad para la empresa ImpreGrabados, S.A. de C.V., la cual realizó cambio de su principal proveedor de láminas acrílicas en China, con la idea de obtener mejores precios en su materia prima; lastimosamente el producto enviado de la República de China experimentó problemas en la etapa de fabricación, al combinarlo con otros componentes, lo cual, para las técnicas utilizadas en nuestro país se reflejó en un material de mala calidad, que ocasionó pérdida de la imagen corporativa y de la participación de la empresa en el mercado. Actualmente, la empresa se dedica a actividades de producción en mayor volumen que la venta de láminas acrílicas, la cual se había convertido en su principal actividad hasta el año 2006.

Se realizaron visitas y reuniones con los principales miembros, y de acuerdo a las necesidades planteadas por la compañía, se puede establecer que el problema básicamente se enmarca en las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasaría si la empresa mantiene sus niveles de venta?
- ¿Qué sucedería si la empresa mantiene su actual modelo de negocios?
- ¿Qué problemas generaría continuar con el mismo proceso de toma de decisiones?
- ¿En qué manera afectaría las ventas la realización de una campaña de mercadeo?
- ¿Qué pasaría si la empresa mantiene la misma estructura de costos a dic/09 que dic/07?
- ¿Son los tipos de productos adecuados para el mercado actual de El Salvador?
- Los productos y los servicios prestados, ¿Satisfacen las expectativas de los clientes objetivo?
- Los tiempos de entrega y la calidad de los productos, ¿Son acordes a las expectativas de los clientes?
- ¿Son adecuados los canales de distribución para todos los tipos de producto?
- ¿Son los empleados generadores de valor hacia el cliente?

1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

Cuando se menciona delimitar el tema, nos referimos a establecer los límites del estudio o la profundidad con la cual se abordará, cabe mencionar que en nuestro caso se refiere al alcance de la consultoría; es decir, hasta dónde se piensa llegar con la información que la empresa ImpreGrabados, S.A. de C.V. nos pueda ofrecer.

1.3.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La consultoría de la empresa se llevará a cabo en el Área Metropolitana de San Salvador, básicamente la empresa está ubicada en la Col. Centroamérica y sus principales competidores se encuentran de igual manera en el área de San Salvador.

1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La consultoría utilizará los datos comprendidos desde el 2003 hasta el 2008.

1.3.3. DELIMITACIÓN TEÓRICA

Al tratarse de una consultoría en administración, finanzas y mercadeo, básicamente el trabajo relaciona terminología referente a dichas área. Se enmarca además en la utilización de herramientas como la bibliografía disponible relacionada a las áreas antes mencionadas, Internet y entrevistas a personas claves dentro de la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. IMPORTANCIA

La empresa presenta problemas de liquidez influenciada principalmente por la acumulación de inventario de mala calidad, el cual ha obstaculizado las ventas, generando insuficiencia de efectivo. De aquí se deriva la necesidad de un cambio en la manera como se encuentra operando la empresa, principalmente en su proceso administrativo, enfocándose a la toma de decisiones y en la manera como presenta sus productos, para mejorar el nivel de ingresos.

1.4.1.1. ADMINISTRATIVA

El proceso de toma de decisiones, permite mejorar la utilización de los recursos disponibles reduciendo el margen de error en los momentos claves, al tomar decisiones mejor informadas desde varios ángulos.

1.4.1.2. MERCADOLÓGICA

El mercado en el que se encuentra la empresa, es altamente competitivo, por lo que la diferenciación y el mantener relaciones duraderas con sus clientes es clave, para conservar y/o mejorar sus ingresos.

1.4.2. UTILIDAD

La utilidad de esta consultoría radica en brindar un aporte a la empresa, en las áreas financiera, administrativa y de mercadeo, orientada a mejorar principalmente los procesos de toma de decisiones y ventas.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. GENERAL

Proponer el relanzamiento del modelo de negocio y comercialización con enfoque en administración, mercadeo y finanzas, para la empresa ImpreGrabados, S.A. de C.V.

1.5.2. ESPECÍFICOS

1. Elaborar diagnóstico de la empresa, con el propósito de rectificar sus debilidades y proponer soluciones.
2. Diseñar la estrategia de ventas para la empresa ImpreGrabados, S.A. de C.V.
3. Presentar la propuesta de un plan de ventas para la empresa ImpreGrabados, S. A. de C. V.
4. Plantear una propuesta de modelo de toma de decisiones para la empresa.
5. Presentar análisis y proyecciones financieras que en el corto plazo, incluyan estado actual y un escenario complementario bajo el supuesto de un incremento en los niveles de ventas.

1.6. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para realizar la consultoría de la empresa la investigación será del tipo descriptiva, de tal manera que se recabaron datos de diferentes fuentes y se describieron los comportamientos observados de los sujetos de estudio, estos estarán enmarcados por el universo que definiremos más adelante.

1.6.2. FUENTES DE DATOS

Para el presente documento, se han tomado las siguientes fuentes de recolección de datos:

A. PRIMARIAS

Una fuente primaria es aquella que provee información directa sobre el tema de investigación. Entre estas, podemos citar

- La observación. Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos, según su relación con el tema de estudio.
- Estudio estados financieros
- Entrevistas. Comunicación establecida entre el investigador y un individuo que posee información relevante al estudio
- Entrevista con gerente general

- Entrevista con contador
- Entrevista con jefe de operaciones
- Encuesta de satisfacción con clientes actuales
- Encuesta para clientes potenciales

B. SECUNDARIAS

Una fuente secundaria, es aquella que no trata el tema de manera directa, sino que se basan en información primaria. Entre estas podemos citar libros de texto, documentos de especificaciones técnicas operativas o información de personas afines al negocio.

C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información se detallan a continuación

CUADRO 1

Técnica	Instrumento
Entrevista. Su condición es personal y oral, captando de esta manera, gestos, tonos de voz, énfasis y otra información importante que ayuda, mostrando de manera cualitativa la importancia de los temas tratados por las personas entrevistadas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Entrevista Libre • Encuestas
Investigación documental. Proceso de búsqueda de documentos escritos dentro y fuera de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros • Libros • Revistas • Periódicos • Otros estudios
Investigación de campo. Información proveniente de la observación directa	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Observación durante visitas

1.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es descriptiva. El proceso inicia de manera descriptiva, debido a que se realizó un diagnóstico de la empresa en cuestión, en el cual se especifico las características de la empresa, para luego pasar a la parte explicativa, en la cual se encontraron las correlaciones entre las diversas variables que causan los principales problemas de la institución estudiada.

1.8. MACRO Y MICRO VARIABLES PARA MEDICIÓN

Las macro-variables a utilizar, fueron relacionadas a producción, administración, ventas, Finanzas. Para poder medir adecuadamente el estado de éstas, se asignan una serie de indicadores, los cuales poseen un porcentaje de utilización dentro de la variable global.

- Administrativas
 - Rotación de Personal
 - Satisfacción Laboral
 - Activos Fijos
- Ventas
 - Cantidad de Producto Despachado
 - Tiempo Standard de Entrega de pedido
- Producción
 - Tiempo Estándar de respuesta a pedidos (según tipo de producto)
- Financieras
 - Rentabilidad
 - Liquidez y Solvencia
 - Razón de endeudamiento
 - Dupont

1.9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRAS

Para la determinación del universo se han enfocado dos unidades de análisis en los que se desarrolla la investigación, con el objeto de diseñar, tanto un plan de ventas como la determinación de los otros objetivos planteados anteriormente en este capítulo. Estos son:

Los clientes que utilizan o utilizaron los servicios de la compañía, de los cuales se seleccionara una muestra.

Con relación a los empleados, al ser una cantidad pequeña y finita, se administró un censo.

1.9.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

1.9.1.1. CLIENTES POTENCIALES

La selección de la muestra se realizó utilizando como base el VII Censo Económico realizado por el Ministerio de Economía el año del 2005. Se utilizaron solamente las empresas que se encuentran en el Área Metropolitana de San Salvador, pues es donde Impregrados, S.A. de C.V. posee la capacidad logística para prestar sus servicios, ya que la gerencia no desea moverse o iniciar operaciones en otra área geográfica.

Por lo anterior y debido a la naturaleza de la empresa y sus productos, la muestra se tomó entre empresas Medianas y Pequeñas que se encuentran en el Área Metropolitana de San Salvador

El estudio se enfocó, principalmente en las áreas de comercio y servicio, debido a que representan más del 80% de los establecimientos según actividad económica y que debido al dinamismo de las ventas, cambios de marca y/o productos, suelen utilizar servicios de rotulación de manera regular. (Según la experiencia empírica del vendedor).

Cuadro 2. Clasificación de las empresas, según el Ministerio de Economía de El Salvador

Concepto según Tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
Cuenta Propia o Autoempleo			
"Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o de forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$5,715, y sin trabajadores remunerados".	Fijo o Ambulante	Sin Trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
Microempresa			
"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados".	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
Pequeña Empresa			
"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados".	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana Empresa			
"Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados"	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7.0 millones

TABLA 1. CANTIDAD DE EMPRESAS POR CLASIFICACIÓN DE TAMAÑO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Tipo Industria	Cantidad en SS	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		%	Número	%	Número	%	Número	%	Número
Comercio al por menor	38253	88%	33696	9%	3529	2%	792	1%	236
Hoteles y Restaurantes	5716	88%	5035	9%	527	2%	118	1%	35

TABLA 2. CANTIDAD DE EMPRESAS DE COMERCIO, HOTELES Y RESTAURANTES EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Tipo Industria	Cantidad en SS	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		%	Número	%	Número	%	Número	%	Número
Comercio al por menor	38,253	88%	33,696	9%	3,528	2%	792	1%	236
Hoteles y Restaurantes	5,716	88%	5,035	9%	527	2%	118	1%	35
Sub Total			38,731		4,055		910		271.37
Total							4,965		

Para el estudio se tomó una cantidad finita de muestras dado que todos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados, por lo que se utiliza, el método de la muestra probabilística.

$$\eta = \frac{4 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + 4 * P * Q}$$

En donde

E = muestra

P = Probabilidad que el evento ocurra

Q = Probabilidad que el evento no ocurra

e = Factor de corrección por finitud

Entonces:

Con P = 0.5, Q= 0.5, e=0.1, N= 4,965

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 4965}{0.1^2 * (4965 - 1) + (4 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 98.04$$

Entonces, la cantidad a tomar, para el caso de clientes potenciales, son 98 encuestas.

1.9.1.2. CLIENTES REGULARES O CLIENTES OCASIONALES

Para la determinación del tamaño de la muestra, se considera el dato del número y tipo de clientes que han solicitado el servicio en los últimos 6 meses. Lo cual constituye un total de 30 empresas/individuos. Siendo este un numero finito y ya que todos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados, se realizan los cálculos por medio de método de la muestra probabilística finita.

$$n = \frac{4 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + 4 * P * Q}$$

En donde

E = muestra

P = Probabilidad que el evento ocurra

Q = Probabilidad que el evento no ocurra

e = Factor de corrección por finitud

Entonces:

P = 0.5, Q= 0.5, e=0.1, N= 30

$$n = \frac{4 \times 0.5 \times 0.5 \times 30}{0.1^2 \times (30 - 1) + (4 \times 0.5 \times 0.5)} \quad \text{Entonces } n = 23.25$$

Por tanto, para la realización de la encuesta entre los clientes regulares y ocasionales, utilizo la cantidad de 23 encuestas

1.9.2. ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio fue diseñado con la finalidad de crear la estrategia de ventas para la empresa ImpreGrabados S.A. de C. V. para año de 2010. A partir de los datos recolectados en su casa matriz ubicada en San Salvador, El Salvador.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

3.1. TOMA DE DECISIONES

En las empresas la toma de decisiones es vital para mantener las operaciones y es quizás una de las mayores responsabilidades para los administradores, ya que es su responsabilidad direccionar la planeación de actividades ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Qué actividades deben desarrollarse?, ¿Quiénes serán los responsables?, etc. De acuerdo a lo antes mencionado se infiere que las decisiones son el motor de los negocios y, entre una gama de alternativas, el éxito se evidencia en aquellas empresas que han sobrevivido a crisis económicas, desaceleración de la economía, competencia en mercados difíciles, catástrofes naturales, productos o servicios innovadores, etc.

3.1.1. CONCEPTO

Una decisión es una selección hecha entre dos o más opciones disponibles.

Samuel Certo “la toma de decisiones es el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos”³.

Antonio Cañabate “El análisis de las decisiones nos ayuda a seleccionar la alternativa óptima, aquella de la que podemos razonablemente esperar los mejores resultados disponibles, teniendo presente las limitaciones que introducen los recursos disponibles, la incertidumbre y la dificultad de cuantificación”⁴.

³ Administración Moderna, Samuel C Certo Octava Edición, Bogotá 2001 Pag. 144.

⁴ Toma de Decisiones: Análisis y Entorno Organizativo, Antonio Cañabate, 1997 Pag. 15.

Como hemos mencionado, la toma de decisiones está fuertemente vinculada con las cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación: La selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica “Toma de decisión”.

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

3.1.2. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

Todas las decisiones infieren un impacto relativo, en los negocios pueden afectar un gran número de miembros, pueden costar mucho dinero, tienen un efecto largo en el tiempo, sistemas e incluso la carrera del gerente. Dado que las consecuencias pueden ser muy variadas, por lo que se debe establecer una justificación que implique determinar el alcance de las mismas.

Se entiende como alcance de la decisión cuando es afectada un área del sistema administrativo. Entre más áreas sean afectadas, mayor es el alcance de ésta; por ejemplo si el alcance es superior a una sección de la empresa, la persona para tomarla es la que se encuentra en el nivel mas alto en la gerencia.

Existen dos tipos de decisiones que develan la importancia:

- **Programadas**, son aquellas rutinarias y repetitivas. Cuando existen problemas recurrentes la organización desarrolla formas específicas de solucionarlas.
- **No programadas**, se realizan sobre eventos o problemas no suscitados con anterioridad.

3.1.3. RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

La racionalidad es de vital importancia en la comprensión clara de las alternativas con las que se supone el análisis y evaluación de las diferentes alternativas que se plantean para el alcance de una meta.

La racionalidad se integra a todo tipo de medidas, un administrador se enfrenta diariamente a la elección de opciones o formas de actuar, en las cuales debe tener capacidad de análisis, capacidad de evaluación y reunir alternativas, debe considerar variables, posibles consecuencias; es decir, se trata de tomar una decisión basada en la racionalidad.

3.1.4. EL PROCESO CREATIVO

Cuando una opción posee repercusiones importantes en las operaciones de la empresa, es necesario realizar un proceso creativo racional para la obtención de la mejor de las alternativas.

Un proceso racional para un administrador implica:

- Necesidad de realizar una decisión

El proceso inicia cuando se reconoce la existencia de un problema, conflicto o disparidad en los sistemas actuales, por lo cual se requiere mejorar la condición de la situación.

- Identificar los criterios

Se identifican posibles alternativas en base a criterios que debe cumplir para hacer elegible dicha opción.

- Asignar importancia relativa a los criterios.

Una variedad de opciones no sugiere la misma importancia ni valor; por lo que se debe ponderar el valor y priorizar su importancia.

- Visualizar el alcance de todas las alternativas

La proyección de escenarios permite comprender el alcance de la decisión, posibles implicaciones, beneficios o pérdidas implícitas.

- Evaluar las alternativas.

Un panorama claro, permite evaluar el desarrollo de las diferentes alternativas sus ventajas y desventajas entre ellas, lo cual resulta evidente cuando se comparan entre sí.

- Seleccionar la mejor alternativa.

Seleccionar una alternativa al final del proceso connota una decisión racional e imparcial. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

3.1.5. BARRERAS

Es frecuente que no exista una participación en los procesos racionales, descuidando la posibilidad de mitigar consecuencias por las malas decisiones, al final quien establece las soluciones es el gerente, pudiendo tomar una alternativa que no satisfaga y que no maximice.

Podemos observar varias barreras que obstaculizan un juicio racional e imparcial:

- Pobre participación de los más afectados, brindando poca información al gerente lo que no le permite ver un panorama completo de la situación.
- Se evalúa correctamente la alternativa; sin embargo la ejecución no fue la adecuada.
- La decisión podría estar influenciada por beneficios personales, prejuicios, presiones de tiempo o realidades sociales.
- Evaluación que desestima el futuro, costos de una organización, beneficios

Existen muchas barreras que impiden la solución lógica a un problema, se han mencionado las más comunes; sin embargo, en las PYMES la barrera principal es la centralización de todas las decisiones en una sola persona, no importando si son relevantes o irrelevantes.

3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una empresa requiere de diseños de planes para obtener el éxito en sus operaciones, éstos no dependen de la buena fortuna, sino de establecer una serie de pasos que impliquen el logro de las metas trazadas. Es así como se establecen actividades a ser realizadas ya sea en niveles superiores o en niveles inferiores, con presupuestos específicos y asignación de tareas.

Los gerentes se enfrentan a la duda de cuán lejos en el futuro deben visualizar a la empresa; por lo que, con la planeación estratégica se intenta determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito en cinco años desde el momento actual. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización.

3.2.1. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Samuel Certo define la planeación estratégica⁵ como “una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo”; para comprender esta frase, es necesario tener presente la definición de estrategia: “es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.

Así mismo, Jean Paul Sallenave define a la planeación estratégica⁶ como “un proceso una secuencia lógica que conduce de la aprehensión de un objetivo global a la realización de una acción”

3.2.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica tiene mucha importancia en el desarrollo de una empresa, pudiendo enumerar las siguientes:

- Se establecen métodos racionales de utilización de recursos
- Minimiza los niveles de incertidumbre con respecto posibles situaciones futuras
- La empresa se respalda para enfrentar cualquier contingencia con éxito.
- Mantiene alerta a la empresa para enfrentar los cambios que se generen en el futuro.
- Adaptación de la empresa al ambiente que le rodea.
- Se establece un sistema racional para la toma de decisiones basadas en hechos comprobables.
- Las oportunidades son aprovechadas y los riesgos se minimizan.
- Se logra desarrollar la eficiencia al evitar improvisar.
- Se establece un modelo que suministra las bases de la operación, así como el establecimiento de controles.
- Reduce problemas potenciales y le proporciona al administrador las herramientas para enfrentar situaciones previstas.
- Permite evaluar alternativas diferentes antes de tomar una decisión.

⁵ Administración Moderna, Samuel C Certo Octava Edición, Bogotá 2001 Pag. 166.

⁶ Gerencia y Planeación Estratégica, Jean Paul Sallenave 2004 Pag. 273.

De acuerdo a lo anterior, la alta gerencia de una organización es la responsable velar el fiel cumplimiento de la planeación dado su importancia en el éxito del negocio. La planeación va de la mano con la administración estratégica, la cual Samuel Certo define como “el proceso de asegurar que una organización posea y se beneficie de una estrategia organizacional apropiada⁷”; es decir, que una estrategia apropiada es aquella que se ajusta mejor a las necesidades de la organización, en un momento determinado.

3.2.3. PROCESO

Para una administración estratégica eficaz que incentive el éxito del negocio, se debe realizar el siguiente proceso:

3.2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores ambientales que puedan influir significativamente en las operaciones de la organización.

3.2.5. ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Mediante una interpretación de la información recogida durante el análisis del entorno, la gerencia puede determinar hacia donde debe dirigirse la organización, es aquí donde se establece la misión y los objetivos.

3.2.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez analizado el entorno y determinado la dirección de la organización mediante el desarrollo de la declaración de una misión y de los objetivos de la misma, están listos para formular una estrategia; donde, se determinan los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización. Podemos mencionar algunas de las herramientas utilizadas para la formulación de estrategias:

- *Análisis de preguntas críticas*, consiste en responder preguntas básicas sobre los propósitos y objetivos actuales de la organización, su orientación y su entorno actual así como las acciones que deben tomarse para alcanzar los objetivos organizacionales en el futuro.

⁷ Administración Moderna, Samuel C Certo Octava Edición, Bogotá 2001 Pag. 167.

- *Análisis FODA*, relaciona las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas.
- *Análisis de portafolio de negocio*, es el desarrollo de una estrategia relativa a los negocios basada, primordialmente en la participación de los negocios en el mercado y el crecimiento de los mercados en que se halla el negocio.
- *Modelo de Porter para el análisis de la industria*, este modelo esboza las fuerzas básicas que determina la competitividad de la industria e ilustra como se relacionan estas fuerzas, así mismo se sugiere que para desarrollar estrategias efectivas los gerentes deben comprender y reaccionar ante estas fuerzas dentro de una industria que son las que determinan el nivel de competitividad dentro de la misma.

3.2.6.1. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta parte se realizan las estrategias formuladas para lo cual un gerente debe tener la habilidad de interacción, colocación, supervisión y organización ya que sin la implementación sucesiva las estrategias importantes no valen nada.

3.2.6.2. CONTROL ESTRATÉGICO

Consiste en supervisar y evaluar los procesos como un todo para asegurarse de que opere apropiadamente, este se centra en la actividades implícitas en el análisis de la estrategia y en el mismo control estratégico; es decir que todos los pasos sean los adecuados, compatibles y funciones adecuadamente.

3.3. ADMINISTRACIÓN MODERNA

Los administradores influyen en todas las fases de las organizaciones modernas, dirigen operaciones logrando la eficiencia en los procesos con el objeto de alcanzar la máxima rentabilidad.

Además de comprender la importancia del trabajo administrativo para la sociedad y para si mismo, se necesita saber qué implica la tarea de administrar. El gerente debe saber guiar a las organizaciones hacia el alcance de las metas, tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos de la organización con el fin de que los propósitos se cumplan.

3.3.1. CONCEPTO

De acuerdo a Samuel Certo, Administración es “el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización”⁸.

La administración por si misma es un bagaje de conocimiento enfocado en el mejor manejo posible de todos los recursos, con el mínimo de costos y con el máximo beneficio.

3.3.2. IMPORTANCIA

La administración es el pilar principal que define a una organización como eficiente registrando un éxito en el logro de sus objetivos; sin embargo, hay que tener presente que regularmente dicha obligación recae en los gerentes, los cuales deben tomar decisiones en cuanto al manejo de todos los recursos con los que cuenta la empresa para el logro de las metas.

El proceso de administración esta orientado a planear y organizar la estructura interna que compone a la empresa, así como la dirección y el control de sus operaciones. La racionalidad es la adecuación de medios por los cuales se logra la eficiencia en la empresa, teniendo en cuenta que el administrador debe tener una función individual de coordinar con armonía los esfuerzos individuales que llevan al éxito de del cumplimiento de las metas del grupo.

- Revisión de la organización y de su estilo de conducción

Un adecuado análisis de la estructura organizativa debe orientar acciones tendientes a lograr una clara definición y asignación de funciones y responsabilidades descentralizando las mismas cuando ello resulte necesario, promoviendo la dotación de personal capacitado y la adopción de un estilo participativo en la gestión de la empresa.

- Procedimientos formales de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es de vital importancia en el desarrollo de operaciones eficientes que reditúen positivamente tanto para el propietario, el gerente y el empleado.

⁸ Administración Moderna, Samuel C Certo Octava Edición, Bogotá 2001 Pag. 6

Toda empresa debería diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planeadas, esto suelen ser a mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

- Presupuestación y administración por objetivos

Cuando se determina la meta a alcanzar, se procede con el planteamiento de estrategias para el logro de los objetivos, así como el seguimiento y control de las mismas.

Al definir los objetivos, se obtiene una visión clara de lo que la empresa percibe como relevante en las operaciones y en el rendimiento esperado, por lo que se facilita la coordinación de estrategias, los presupuestos inferidos y la distribución de la carga de trabajo, ya que al tener presente las necesidades de la compañía se facilita la realización de un desempeño eficiente.

- Sistema de información, registro y control

Una herramienta importante en logro de los objetivos es el de disponer de la tecnología de la información necesaria para el registro y control de operaciones principalmente el disponer de un eficiente sistema contable que brinde en el tiempo y forma requeridos la información necesaria a los fines del planeamiento y el control. Actualmente la contabilidad no tiene como única función realizar registros históricos, hoy corresponde aceptar su importante función detector de oportunidades; es decir controles de gestión, análisis de estructuras de costos y gastos, así mismo se pueden contabilizar metas, normas o estándares al mismo tiempo que datos históricos.

3.3.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo posee 4 funciones básicas e indispensables en el proceso de la administración:

3.3.3.1. PLANIFICACIÓN

Para lograr niveles óptimos de rendimiento, es de vital importancia establecer los pasos a seguir en el desarrollo de las operaciones necesarias para obtener la mayor capacidad de la empresa. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas,

proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos.

3.3.3.1.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación es relevante en las organizaciones, ya que de ésta dependen los pasos a seguir en el logro de los objetivos; no puede obtenerse el éxito sino no se estructura la manera de alcanzarlo. De acuerdo a lo anterior podemos establecer que la importancia radica en:

- Orientar a la empresa al futuro
- Coordinación eficiente de decisiones
- Establecer adecuados objetivos organizacionales
- Control de recursos necesarios para las operaciones de la empresa.
- Diseños de métodos y procedimientos de operación adecuados a las necesidades de la organización.
- Se destituyen operaciones inútiles para obtener mejores sistemas de trabajo.
- La planeación es el fundamento de la administración, la cual precede a la organización, dirección y control.
- Se logra un sistema racional para la toma de decisiones, eliminando el empirismo.

3.3.3.2. ORGANIZACIÓN

La organización es un sistema de actividades conscientemente, coordinadas y formada por dos o más personas. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

3.3.3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizacional, generalmente, se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos, tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas, principales de la organización.

3.3.3.2.2. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Realizar los objetivos primordiales de la empresa eficientemente con un mínimo de esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

3.3.3.3. COORDINACIÓN

La prioridad en la coordinación es la integración de actividades entre departamentos a efecto de alcanzar las metas de organización con eficiencia. Si no existiera una coordinación entre miembros se perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas trazadas.

3.3.3.3.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FACTORES INTERNOS

- Toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, incentivando la delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

FACTORES EXTERNOS

- Avances tecnológicos (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).

- Dependencia de sectores, productos y clientes (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

3.3.3.4. CONTROL

Esta función administrativa tiene como actividad principal medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

3.3.3.4.1. PROPÓSITO Y FUNCIÓN DEL CONTROL

El control es indispensable para garantizar el éxito de los planes, ya que cualquier desviación en el proceso puede ser inmediatamente corregido a fin de evitar pérdida de tiempo y recursos. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Establecer niveles de cumplimientos actuales versus los proyectados; así mismo determinar los niveles aceptables de producción de los empleados.
- Observar el avance del desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción.

3.3.3.4.2. VENTAJAS

- Proporciona fundamentos para la estructura administrativas de acuerdo a las características particulares de cada entidad.

- Mediante este es posible determinar formulas exitosas en el logro de las operaciones, si existiere un margen de error puede adaptarse con el objeto de hacer el proceso más eficiente.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Proporciona a los gerentes las herramientas necesarias para la toma de decisiones.
- Los principios de la administración se enfocan al logro de un desempeño efectivo en los rendimientos esperados por la empresa.

3.3.4. HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

3.3.4.1. BENCHMARKING

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

3.3.4.1.1. TIPOS DE BENCHMARKING

Interno: Dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo, entre los cuales algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.

Competitivo: Se identifican productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.

Funcional: Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.

Genérico: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

3.3.4.1.2. VENTAJAS DEL BENCHMARKING

- Búsqueda del cambio
- Orientación a la acción
- Apertura frente a nuevas ideas
- Concentración en la mejora de las prácticas

- Disciplina
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos

3.3.4.2. CALIDAD

De acuerdo a Samuel Certo⁹ calidad es “la medida en que un producto hace lo que supone que debe hacer y satisface las especificaciones para las que fue elaborado”.

3.3.4.2.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La producción de bienes o servicios de calidad no es un fin por si mismo, se debe ofrecer productos de alta calidad y servicios con éxito al mercado tipo lo cual contribuye en:

- Imagen positiva de la compañía

Una buena reputación crea una imagen positiva para una organización y es precisamente esta imagen la que ayuda a la firma a reclutar valiosos empleados, aceleración de las ventas de sus nuevos productos y ha obtener aquellos préstamos necesarios de las instituciones financieras.

- Menores costos y mayor participación en el mercado

Una mayor participación en el mercado aumenta las ventas del producto las cuales son resultado de una percepción del cliente de una calidad mejorada. Los menores costos que se atribuyen en la mejora de la calidad normalmente se convierten en una rentabilidad mayor para la organización.

- Menor costo de responsabilidad civil por productos de mala calidad

Los productores enfrentan cargos legales por productos defectuosos. Los esfuerzos por mantener la calidad convierten los productos en los mejores del mercado por el óptimo desempeño del producto y el resultado normal de tener mejores productos y mejor desempeño es un menor costo de responsabilidad civil por productos defectuosos.

Los gerentes en una organización emplean tiempo y esfuerzo considerable en la planeación estratégica la cual hemos mencionado anteriormente. Una planeación estratégica diseñada adecuadamente puede desempeñar un papel importante para establecer y mantener la calidad de un producto ya que como se comentado anteriormente esta se realiza a largo plazo y centra a la organización como un todo.

⁹ Previamente citado

3.3.4.3. BALANCED SCORECARD

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, de esta forma proporciona a los administradores una mirada global del rendimiento del negocio.

El BSC es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente indicadores de cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"¹⁰:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

¹⁰ Harvard Business School Press, Boston, 1996

3.3.4.3.1. PERSPECTIVAS

El BSC es aplicado en diversas perspectivas en la organización de la empresa, entre las que podemos mencionar:

3.3.4.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información.

- Algunos indicadores¹¹ frecuentemente utilizados son:
- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice de rendimiento del capital invertido.
- Análisis DuPont. El cual comprende un análisis de los índices de liquidez y endeudamiento

3.3.4.3.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los bienes que la empresa produce, teniendo en cuenta sus preferencias.

¹¹ Ver Aspectos Financieros.

3.3.4.3.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los mismos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de aquellos que son clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

3.3.4.3.1.4. PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

3.3.4.4. ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Un emprendedor es alguien que realiza un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y recompensas asociados. El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo. Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio.

El liderazgo emprendedor es definido por Samuel Certó¹² como “la actitud en que el líder actúa como auto empleado. Los líderes de este tipo actúan como si ellos estuvieran desempeñando un papel crítico en la organización y no un papel poco importante”.

3.3.4.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

Entre las características propias de los emprendedores podemos mencionar:

- Una buena dosis de autodisciplina que le permita ser su propio jefe, poseer un alto dinamismo que permita enfrentar el trabajo duro.
- Una capacidad de liderazgo para trabajar con su equipo, confianza en si mismo, entusiasmo, convicción.
- Una alta sensibilidad frente a los cambios del entorno y además de ser creativo y soñador.
- Nunca dejar de estar orientado a la acción.

3.3.4.5. COMPETITIVIDAD

Si una organización es competitiva, se observa el éxito a través de la satisfacción de los clientes en donde todos los miembros de la organización trabajan en conjunto para la mejora sostenida de los productos o servicios.

¹² Previamente citado

En el ámbito organizacional, se considera la competitividad como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, logrando el éxito y aceptación en el mercado global, incluyendo: eficiencia y eficacia.

3.3.4.5.1. FACTORES QUE HAN INCIDIDO EN EL CAMBIO DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA:

- Globalización de la economía.
- Avances tecnológicos.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Nivel de demanda de productos de alta calidad.

3.3.4.5.2. ELEMENTOS IMPLÍCITOS EN LA COMPETITIVIDAD

Para desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es importante establecer una estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, deben fomentar los siguientes elementos:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Reflexión y análisis.
- Ruptura de paradigmas.
- Cambio e Innovación.
- Proactividad.
- Reestructuración, reorganización y rediseño.
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación a resultados.
- Integración de pensamiento - acción.
- Valores compartidos.

- Comunicación abierta y fluida.
- Intercambio de información.
- Visión global.
- Trabajo en equipo.
- Empowerment.
- Liderazgo efectivo.
- Oportunidades de desarrollo.

3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa¹³.

Los objetivos de un estudio de mercado, serán ratificar la posibilidad de colocar un producto o servicio en el mercado, conocer los canales de comercialización adecuados y determinar la magnitud de la demanda que puede esperarse, conociendo de antemano, la composición, características y ubicación de los consumidores actuales y potenciales.

3.4.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El proceso de investigación de mercado consta de seis fases las cuales son:

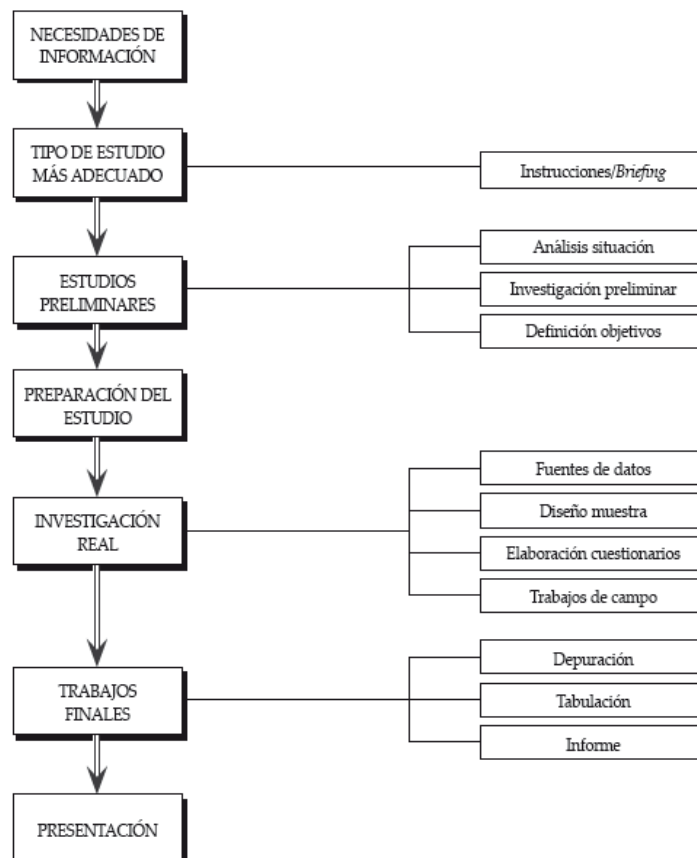
- **Definición del Problema.** En esta fase, la complicación radica en definir los objetivos de la investigación y buscar un equilibrio entre la extensión de la definición, para que no sea demasiado grande o pequeña. De esta manera, se asegura que la información recopilada, será la suficiente y necesaria para la solución del problema
- **Desarrollo del plan de investigación.** Aquí se selecciona el tipo de investigación, que puede ser a través de observación, focus groups, encuestas, etc. Los tamaños de las muestras a utilizar, las fuentes primarias y secundarias de datos. A manera de crear un presupuesto, acorde a las necesidades de la empresa, los objetivos trazados en la fase uno y a los recursos disponibles por la empresa

¹³ Dirección de Marketing, Kotler y Keller, 12ª edición, Pearson Education

- **Recopilar la información.** Es la implementación del plan de investigación con sus correspondientes problemas como la falta de colaboración de algunos de los sujetos seleccionados para la investigación.
- **Analizar la información.** Se analizan los datos para obtener las conclusiones adecuadas de los datos recopilados, para esto se tabulan los datos y se agrupan de la manera que más se adapte al tipo de investigación, como tablas de frecuencia, modelos de decisión, clusters, etc.
- **Presentar los resultados.** Se muestran las conclusiones, seleccionando aquellas relevantes al objetivo de la investigación y para la toma de decisiones.
- **Tomar la decisión.** Se sopesan las conclusiones de la fase anterior y se aplican al producto, según los tomadores de decisiones estimen conveniente.

Figura 2

Proceso de Investigación de Mercado



3.4.2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan de marketing es el instrumento central que coordina el esfuerzo hacia el mercado; este opera de dos maneras, estratégica y táctica, el plan estratégico muestra los mercados meta y la propuesta de valor que será ofrecida a estos mercados, para aprovechar las oportunidades que estos presentan; un plan táctico, por otro lado, pretende mostrar, paso a paso, o con mayor detalle, las tácticas de mercado, incluyendo las características del producto, la promoción, el precio, los canales y el servicio.

3.4.3. MODELOS DE LAS TRES C DE KENICHI OHMAE

3.4.3.1. EL TRIANGULO ESTRATÉGICO

Al momento de elaborar una estrategia de negocios, se deben tener en cuenta los tres principales participantes, la empresa o corporación, el cliente y la competencia.

Estas son las llamadas “tres C”, las cuales definen, cada uno de los tres lados de lo que Kenichi Ohmae llamó el “triángulo estratégico”, representando los puntos macros que debe tomar en cuenta quien realice una estrategia, combinando los factores que le representen un rendimiento superior con respecto a su competencia.

“En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, de forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente”¹⁴.

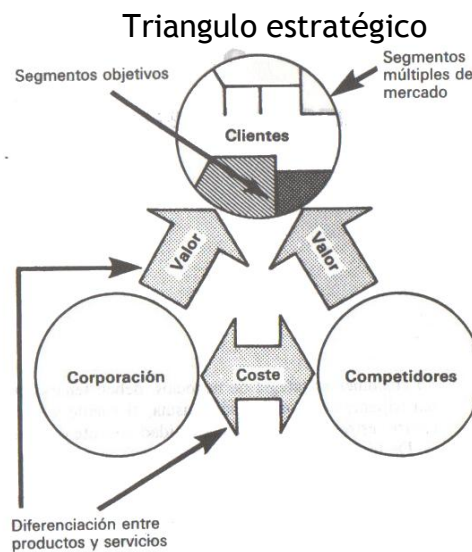
El estratega, debe tener una visión de conjunto del negocio, en la empresa, debe tener el conocimiento de las funciones críticas, desde el abastecimiento, diseño e ingeniería, marketing, distribución y servicio.

En la competencia, debe contemplar a sus competidores, en todas las áreas que sean comunes y en otras fuentes de ingresos que puedan tener, para de esta manera descubrir sus estrategias y planear en base a ellas.

Finalmente, siempre debe estar pendiente de los cambios que están sucediendo en el mercado, para poder adaptar los productos de la compañía a las exigencias de los clientes.

¹⁴ La mente del Estratega, Kenichi Ohmae, Mac Graw Hill

Figura 3



3.4.3.1.1. ESTRATEGIAS BASADAS EN LA CORPORACIÓN

En este tipo de estrategia, se identifican las funciones claves de la compañía, los puntos fuertes funcionales que definen la compañía dentro del segmento de la industria en el que se encuentra, esas áreas que los diferencian y hacen fuertes, son aquellas que se deben nutrir, para poder crear o mantener una ventaja en la consecución de utilidades y participación del mercado.

Para que una empresa triunfe, no es necesario que mantenga un liderazgo en todas las áreas, sino conseguir una ventaja decisiva en dichas funciones claves, mientras se mantiene como un competidor promedio en todas las demás. Sin embargo, para mantener el liderazgo es importante que se seleccione un orden en el cual se irán mejorando estos factores.

Las estrategias funcionales de una corporación deberán distinguirse con claridad de las mejoras operativas y de los programas operativos. En general las estrategias funcionales están relacionadas con la decisión de producir o comprar, con la competencia, con el mejoramiento del desempeño funcional, mejoramiento en los costos, y con la prevención de errores.

3.4.3.1.2. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CLIENTE

Debido a la amplia variedad de clientes y a que el mercado no es homogéneo, las compañías no pueden alcanzar a todos los clientes con la misma efectividad y por tanto, deben hacer una distinción entre los grupos de clientes que son los adecuados para el negocio. Este proceso de distinción y selección de los clientes es llamado *segmentación de mercado*.

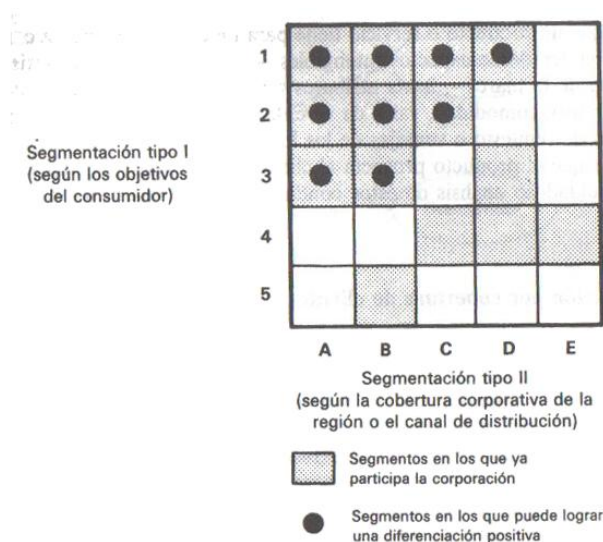
Existen muchas maneras de segmentar el mercado, estas provienen tanto de un análisis del mercado como de las capacidades de la compañía, si es con respecto al mercado, este se realiza con respecto a los objetivos de los clientes, y un ejemplo de una limitación de la empresa, es una segmentación por cobertura.

En la segmentación del mercado por objetivos, el esfuerzo radica en dictaminar si los distintos grupos y subgrupos, poseen los mismos objetivos entre si, como para que la compañía les ofrezca productos o servicios diferenciados (Fig. 2.9). En esta estrategia, se deben reconocer los matices de los deseos de los clientes. Es clave identificar el factor que hace al cliente tomar la decisión de consumir los productos. Por ejemplo, para algún segmento, lo más importante, puede ser la relación precio calidad, mientras para otros, el factor clave puede ser solamente el precio.

En la segmentación por cobertura, esta proviene por lo general de un estudio que equilibra, los gastos de comercialización y la amplitud de cobertura del mercado. La tarea en este caso, es poseer una ventaja competitiva, con respecto a la competencia en el área seleccionada tanto en las actividades de venta, distribución, etc. Se debe hacer notar que la cobertura no necesariamente es geográfica, sino que también se refiere a los canales de distribución.

Figura 4

Segmentación del mercado



3.4.3.1.3. ESTRATEGIAS BASADAS EN LA COMPETENCIA

Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones.

Algunas de las estrategias basadas en la competencia son:

- **El poder de una imagen:** las diferencias en la imagen de dos o más marcas da como resultado un sobreprecio. Cuando una compañía queda encerrada en una **imagen puede ser sorprendida y derrotada por un rival.**
- **Explotación de las ventajas tangibles:** se refiere a cuando una compañía apunta por luchar en base a sus puntos fuertes funcionales reales.
- **Tácticas para peso mosca:** una pequeña compañía debe buscar maneras más económicas para diferenciarse de sus rivales en vez de lanzarse en campañas publicitarias para obtener alguna ventaja.

3.4.4. RENTABILIDAD DEL CLIENTE

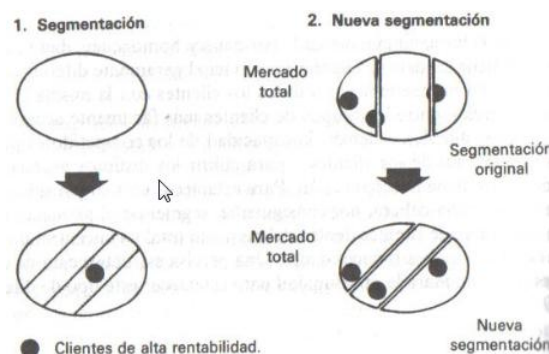
Un cliente rentable es toda persona, natural o jurídica que proporciona un caudal de ingreso a lo largo del tiempo, el cual supera los costos totales implicados en captar su atención, venderle y prestarle el servicio. Esta rentabilidad se da no en un momento del tiempo, sino más bien en un periodo concreto. Esta rentabilidad, puede ser medida tanto individualmente, como por segmentos o canales de distribución.

3.4.4.1. ANÁLISIS DE LE RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Este análisis permite conocer si un cliente específico es rentable para la empresa. Los clientes y los productos, se encuentran en las columnas y filas respectivamente. En las celdas se incluye un indicador de rentabilidad de vender el producto correspondiente al cliente de esa columna. Podemos observar un ejemplo en la figura 2.10

Figura 4

Segmentación de clientes por rentabilidad



3.4.4.2. CAPITAL DEL CLIENTE

El valor de vida de un cliente, describe el valor actual neto del flujo de ganancias esperadas que representara el cliente a lo largo de toda su vida. El capital de los clientes es la suma de cada uno de los valores de vida, para todos los clientes de la empresa. Parece obvio que entre más leales sean los clientes, este valor de vida aumenta, y por lo tanto, también el capital.

Rust, Seithaml y Lemon, distinguen tres componentes fundamentales de este concepto: ¹⁵

- *El capital de valor:* Es la valoración que el cliente da sobre la utilidad o beneficios de un producto con respecto a sus costos.
- *El capital de marca:* Es la valoración intangible y subjetiva que se proporciona por parte del consumidor a la marca.
- *El Capital de relaciones:* Es la tendencia de los consumidores a ser leales a una marca, más allá de los cálculos objetivos y subjetivos de los puntos anteriores

3.4.4.3. ANÁLISIS FODA

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Fig. 2.10). Es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una empresa determinada.

Ayuda a situar a la empresa con respecto al ambiente interno o externo. Se comprende del análisis del macroentorno y microentorno. Con el objetivo de descubrir nuevas oportunidades y los problemas que pudiese tener la empresa, tanto en el momento específico, como en el futuro. El análisis del ambiente interno, determina con que cuenta la empresa, para poder aprovechar esas oportunidades o hacer frente a las amenazas.

3.4.4.3.1. FORTALEZAS

Son aquellas capacidades con las que cuenta la empresa, que le permiten poseer una posición privilegiada con respecto a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y que se desarrollan de manera positiva

¹⁵ Dirección de Marketing, Kotler y Keller, 12ª edición, Pearson Education

3.4.4.3.2. OPORTUNIDADES

Son factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el cual se encuentra inmersa la compañía y de las cuales se pueden obtener ventajas competitivas.

3.4.4.3.3. DEBILIDADES

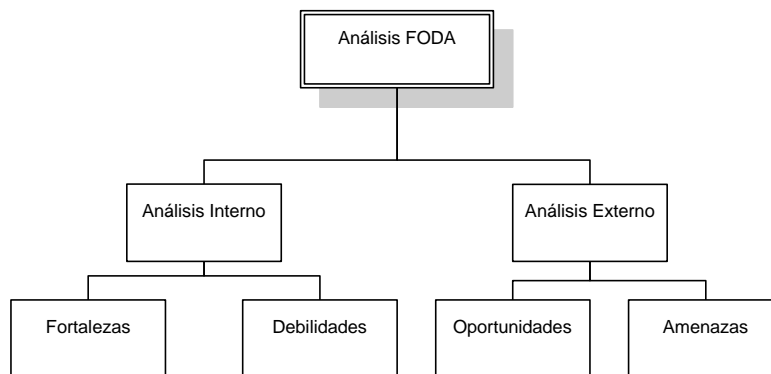
Provocan una posición desfavorable frente a la competencia, pueden ser recursos o habilidades de los que se carece o actividades que no se desarrollan positivamente

3.4.4.3.4. AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar en contra el posicionamiento de la empresa

Figura 5

Análisis FODA



3.4.5. NECESIDADES DEL CLIENTE

3.4.5.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares, de tal forma que podemos identificar, que productos satisfacen las necesidades comunes y tratarlos como un grupo homogéneo.

Es posible dirigirse a un mercado en específico en cuatro niveles: segmentos, nichos, áreas geográficas e individuos. Los cuales solamente pueden ser aprovechados en su totalidad, si estos cumplen los siguientes requisitos:

Medibles. El tamaño, el poder adquisitivo y sus características deben ser medibles

Sustanciales. El segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable, para que sea atendible

Accesibles. Los canales de distribución deben estar preparados, para atenderlo con eficacia

Diferenciables. Debe ser fácilmente distinguible para poder crear conceptos relacionados a el.

Procesable. Es posible formular estrategias para atender el segmento en cuestión.

3.4.5.2. PERFIL DEL CLIENTE

El objetivo de contar con un perfil de cliente ideal es focalizar los esfuerzos con una alta probabilidad de convertirse en clientes rentables. Para diferenciar los tipos de cliente, se debe tener en cuenta que debe ser sencillo resaltar las diferencias entre los clientes rentables y su camino hasta los no rentables.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?, ¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?

3.4.5.3. CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

En su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores. Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Su propósito es lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

Gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, se permite a la empresa, tener mucha más información genérica del cliente, sus hábitos, consumos, preferencias, etc. De tal forma que se puede personalizar la relación con ellos. Con este planteamiento, se llega al marketing del cliente singular, donde la relación es persona, única y “con nombre y apellidos”.

3.4.6. MARKETING MIX

El marketing mix es la conjunción de las cuatro políticas básicas del marketing para conseguir alcanzar los objetivos de la estrategia de la empresa.

3.4.6.1. PRODUCTO

El producto, se refiere al diseño, las características, el nombre, el empaque, la presentación. Aquí es de vital importancia la calidad, entendida esta, como el producto, logra satisfacer las necesidades deseos y expectativas del cliente. Por lo que las mejoras en calidad, solamente son significativas, si estas son percibidas por el cliente. Debido a que todo forma parte de la percepción del cliente, existen variados componentes que la definen, dependiendo si es un producto tangible o un intangible como un servicio. La estrategia de producto, no es otra cosa que reparar en los aspectos relacionados con el producto, de tal forma que estos estén de acuerdo con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

3.4.6.2. PRECIO

Este es un factor determinante, debido a que se trata de un problema de beneficio-valor, por lo que se deriva en el nivel de demanda, el posicionamiento, la diferenciación, etc. El precio de un producto debe estar acorde a la estrategia utilizada y al segmento al que va dirigido. Por lo general, la empresa, debe elegir entre un **precio elevado** que selecciona a los clientes potenciales, limitando voluntariamente a los grupos que pueden costearlo o un **precio débil** que permite una penetración rápida en combinación con un sistema de distribución intensivo.

3.4.6.3. DISTRIBUCIÓN

La política de distribución, consiste en determinar los canales adecuados para hacer llegar el nuevo producto a los clientes potenciales del mercado meta. Aquí se deben tomar en cuenta las características del producto, para escoger si se pueden utilizar las formas de intermediarios o distribución directa. En este punto, se deben analizar también los factores tales como, cobertura, políticas de inventario, transporte, etc.

3.4.6.4. COMUNICACIÓN

Para comercializar un producto, no basta ofrecerlo a un precio atractivo a través de un canal adecuado. Es preciso dar a conocer la oferta y poner de manifiesto las cualidades del producto. Esta labor no debe limitarse, solamente al cliente final, sino a potenciales distribuidores, a los equipos de ventas y demás iniciadores, decisores, usuarios y compradores.

3.4.7. LA TECNOLOGÍA Y LA EMPRESA

3.4.7.1. FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar unos recursos o factores productivos

- **El Capital** es el resultado de la acumulación de la producción humana y que desde el punto de vista del capitalismo es factor fundamental del crecimiento económico. A través del capital es posible obtener bienes y servicios productivos que servirán para elevar la calidad de vida.

El capital ayuda a transformar los recursos naturales e intelectuales en bienes de utilidad para las personas.

La noción de capital incluye no solo lo que conocemos como dinero, puede abarcar conceptos como bienes, equipos, conocimiento, plantas, edificios, dones, habilidades etc. Es decir, todos los insumos que se han acumulado a través del tiempo que pueden generar algún tipo de valorización y expansión.

- **El interés** es considerado un factor de producción, debido a que es la variable que más afecta el valor relativo del capital. La utilización del capital en el mundo moderno, depende de la valoración de alternativas de inversión, en donde las tasas de retorno de los proyectos, se comparan con las tasas de interés más atractivas que se ofrecen. "Si una tasa de interés en un Banco es más atractiva que el retorno de un proyecto, simplemente no hay movilización activa del capital" Técnicamente un interés es todo aquel provecho, utilidad o lucro producido por el capital.
- **El trabajo** es la parte de la producción que es realizada por el hombre. En realidad abarca muchas nociones, sin embargo las principales son:
 - El esfuerzo humano en la búsqueda de un fin productivo.
 - El esfuerzo que merece una remuneración. (noción muy vaga)
 - El uso de la inteligencia humana aplicada a las actividades.
 - Ocupación retribuida.

A través del progreso y la diversificación, el trabajo humano se ha dividido, generando especialización. Hoy en día, los trabajos más complejos y de mayor valoración económica son los que provienen de la complejidad intelectual o el talento. Se ha pasado de una sociedad basada en el trabajo manual a una sociedad basada en el trabajo intelectual.

- **La tecnología** entendida como el saber hacer y el conocimiento aplicado es un nuevo factor de producción, a través del progreso tecnológico el hombre ha sido capaz de diversificar y ampliar sus horizontes, llegar cada día más rápido, mejor y más eficientemente en la búsqueda de sus objetivos.

A través de mejoramiento tecnológico, la humanidad ha mejorado su nivel de producción cada día más, e independientemente de la distribución del conocimiento hoy se produce más de mil veces más de lo que se producía hace tal solo un Siglo.

La tecnología hace que la producción se escale a niveles nunca antes vistos en donde el poder del capital acogido por el poder de la tecnología puede crear economías de escala en donde incluso existen empresas que tienen dominio mundial de los mercados.

Los factores anteriores deben ser entendidos e interpretados adecuadamente, con el fin de averiguar cuál es el nivel óptimo de cada uno que puede conducirnos a crear sociedades más justas e igualitarias.

En la mayoría de los procesos productivos se utilizan todos los factores de producción, si bien la producción en la que intervienen puede variar de forma bastante apreciable, según el giro y la actividad económica, siempre dependen de las posibilidades que ofrezca la tecnología disponible.

Existen tantas funciones de producción como empresas y productos, ya que cada una representa combinaciones de factores. Muchos de los factores que se emplean en la producción de un bien son: Bienes de capital, tales como maquinarias y edificios. Si quisiéramos aumentar la producción rápidamente, algunos de estos factores no podrían incrementarse en el corto plazo - es decir, permanecerían fijos - y sólo sería posible aumentar la producción con mayores cantidades de factores, como el trabajo, cuya adquisición en mayores cantidades sí resulta factible en un breve período de tiempo.

3.4.7.2. LA PRODUCCIÓN Y EL LARGO PLAZO

En el corto plazo, si el producto que lanza una empresa al mercado experimenta una demanda creciente, aquella deseará expandir la producción. De forma inmediata la empresa puede hacer que la mano de obra existente trabaje horas extraordinarias y también puede incrementar el número de empleados contratados.

En un plazo de tiempo algo mayor, y si continúa al presión por parte del mercado, la empresa debe introducir nueva maquinaria y ampliar su base tecnológica, para poder hacer frente a los nuevos retos. La empresa, debe buscar a largo plazo:

- **La eficiencia técnica**, es decir, obtener la producción máxima con la utilización mínima de factores especificados.
- **La eficiencia económica**, referida a utilizar el método de producción que sea más barato para el conjunto de precios de todos los factores. Si se produce un cambio en los costos de los factores, la empresa deberá procurar el cambio del factor que haya encarecido más.

La elección entre procesos o técnicas productivas depende de los precios o costos relativos de los factores productivos. Cualquiera que sea el nivel de producción que se desee obtener, la elección racional del método más eficiente implica que éste sea técnica y económicamente eficiente. Ya que la eficiencia técnica se refiere al uso adecuado de los factores desde un punto de vista físico y la económica determina como se combinan los factores productivos con referencia a los precios de los factores. El método económicamente más eficiente será el que cueste menos.

Desde esta perspectiva, la eficiencia técnica se supone dada y se pretende determinar la combinación óptima de factores siguiendo las reglas de la eficiencia económica. De tal forma que las empresas que actúen más eficientemente serán las que resulten más competitivas.

3.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera constituye una parte fundamental en la consultoría empresarial, ya que todo consultor profesional al iniciar un estudio financiero, debe orientar al cliente en los aspectos fundamentales para la comprensión en el ámbito de las finanzas. A continuación en el marco teórico del proyecto de tesis se enmarcan los aspectos fundamentales para una consultoría financiera según la guía de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es decir el enfoque del texto “La Consultoría de empresas”.

3.5.1. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Existen muchos principios contables, a continuación se detallan algunos que son básicos comprender:

- El concepto de valores devengados y las diferencias resultantes en las cifras contables y flujos de efectivo.
- Adeudos sin movimientos de efectivo (depreciación y amortización).
- Distinción entre empresas como sociedades y como entidad jurídica, con sus correspondientes socios.
- ESTADOS FINANCIEROS.

En la práctica financiera los estados financieros generalmente se preparan para un periodo de tiempo (12 meses), estos se detallan a continuación:

Balance general: Es un estado financiero que describe como se encuentra una determinada empresa a una fecha específica, algunas veces se concibe como una foto instantánea del negocio en términos financieros.

Estado de resultados: Es un estado de actividad que detalla los ingresos y los gastos durante un periodo de tiempo determinado. Al referirnos a ingresos son flujos positivos de la empresa y los egresos representan un flujo que sale de la empresa, es decir negativos.

Estado de flujos de efectivo: Su función es señalar las formas en las que el efectivo ha cambiado durante un periodo designado.

Estado de cambios en el patrimonio: Su finalidad principal es reflejar todos aquellos movimientos del patrimonio, entre ellos podemos mencionar incrementos o retiros de capital social y reparto de dividendos.

3.5.2. ANÁLISIS DE RELACIONES.

3.5.2.1. PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

3.5.2.2. GESTIÓN DEL CAPITAL CIRCULANTE Y LA LIQUIDEZ.

En la actualidad las finanzas orientan las decisiones financieras a obtener el máximo beneficio para los accionistas, es por eso que se analiza la liquidez en este punto; ya que mucho depende que la empresa tenga capacidad de pagar sus compromisos a corto plazo como a largo plazo, esta parte se detalla a continuación:

3.5.2.3. DEFINICIONES DE CAPITAL CIRCULANTE.

Contablemente se define como el activo circulante menos el pasivo circulante, este indicador se utiliza para medir la capacidad que tiene una determinada empresa para afrontar con la liquidez suficiente sus obligaciones a Corto Plazo. En este tema es importante comentar que la empresa tiene que dar un manejo adecuado a las Corrientes de efectivo o flujos de efectivo, las cuales en un momento determinado pueden ocasionar que la empresa no pueda solventar sus obligaciones en el corto plazo; que son principalmente proveedores y bancos de corto plazo; los cuales inyectan efectivo a la empresa para cerrar el ciclo operativo (CXC más inventarios, menos CxP).

3.5.2.4. EL CAPITAL CIRCULANTE Y EL CICLO DE EXPLOTACIÓN.

Toda empresa ya sea comercial o industrial posee un ciclo de explotación, que básicamente se define como el tiempo en que la empresa obtiene de sus proveedores los productos o materias primas disponibles para la venta, pasando luego a los inventarios de la empresa; listos para la comercialización y posterior recuperación del efectivo en el caso que la empresa ofrezca crédito a sus clientes; es en este punto en donde la empresa cobra, se cierra el ciclo para iniciar nuevamente. Es por eso que la empresa debe realizar una adecuada administración del efectivo para poder rotarlo con mayor facilidad y tener las suficientes disponibilidades para solventar sus obligaciones.

3.5.2.5. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y LOS MERCADOS FINANCIEROS.

Toda organización comercial, debe disponer de una sólida base estructura de capital que permita lograr un balance entre el aporte realizado por los socios de la empresa o algún instrumento en el mercado de valores, como el manejo adecuado de las deudas.

3.5.2.6. ESTRUCTURA DE CAPITAL EFICAZ.

Una estructura de capital eficaz logrará en la empresa eficiencia en el costo de capital, esto quiere decir que el dinero ajeno sea mas barato cuando se utilice por la empresa. Existen dos enfoques que se toman en cuenta para lograr una estructura de capital eficaz:

- El primer enfoque se basa en la revisión cuando se propone una decisión financiera, de la estructura de capital actual, endeudamiento, condiciones de mercado y la administración del efectivo para un largo período. Este estudio nos permite saber que tan conveniente es financiar con capital interno o ajeno.

- El segundo enfoque nos permite decidir si es conveniente que la empresa realice algún tipo de emisión de valores, instrumento que en El Salvador aún no tiene el auge necesario, ya que el gran volumen de operaciones son los reportos es decir operaciones de corto plazo así como los títulos de renta fija como los bonos del gobierno. Sin embargo este enfoque es por la nula o poca profundidad del mercado financiero a largo plazo.

3.5.2.7. FONDEO ADECUADO

Existen diferentes ventajas dependiendo del tipo de apalancamiento utilizado, la empresa puede tomar como primera opción la deuda bancaria, es decir financiación por medio del endeudamiento, es en este punto donde se relaciona un adecuado estudio y monitoreo de la capacidad de endeudamiento de la compañía, así como la creación y cumplimiento de parámetros máximos y mínimos de las condiciones financieras más importantes que nos proporcionen una idea de donde esta ubicada la empresa en un momento de tiempo.

3.5.2.8. LA FINANCIACIÓN Y EXPLOTACIÓN: ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES DE CAPITAL.

La gran mayoría de organizaciones suelen generar más propuestas de financiamiento de las que en realidad pueden financiar, es decir que las empresas deben realizar un efectivo orden de inversiones en base a la disponibilidad de fondos que poseen, seleccionando aquellas que sean más rentables para la organización.

3.5.2.9. ELECCIÓN ENTRE LOS MÉTODOS ANALÍTICOS.

Existen varios métodos de evaluación de proyectos de inversión, entre estos se pueden mencionar los más comunes como el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, aunque también existen otros que no consideran el valor del dinero en el tiempo como la tasa de rentabilidad o el principio de años de amortización. Cabe mencionar que un método por si solo no es capaz de resolver todos los problemas, sino más bien un análisis combinado de herramientas que permitan ampliar el panorama de la conveniencia de la inversión.

3.5.2.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Es importante mencionar que existe el modelaje financiero, que consiste en la creación de esquemas que recrean situaciones reales, en las que se puede iterar una serie de datos financieros y obtener las corrientes de efectivo proyectadas en los diferentes escenarios sensibilizados.

3.5.2.11. SEGUIMIENTO DE LA EFICACIA DEL PROYECTO.

Se deben establecer mecanismos de control que evalúen los factores positivos y negativos del proyecto, con el objetivo de aprender por medio de la curva de la experiencia, es decir analizar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para nuevos proyectos, con bases sólidas que nos aporta la experiencia de haber realizado un determinado proyecto; con la visión de mejorar los retos que vienen en el futuro.

3.5.3. SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL PRESUPUESTARIO.

En una consultoría financiera es fundamental orientar al cliente al manejo e implementación de sistemas de contabilidad eficientes que permitan lograr un manejo adecuado y un mayor control de la información financiera, así como lograr la mecanización de estados financieros oportunos que permitan disponer de la información necesaria en el momento adecuado.

3.5.3.1. SISTEMAS PRESUPUESTARIOS VRS SISTEMAS CONTABLES.

Los sistemas presupuestarios, a diferencia de los sistemas contables, permiten a la empresa utilizar efectivamente la información financiera para la toma de decisiones, el **sistema** presupuestario, deberá incluir los siguientes componentes.

- Un plan de beneficios.
- Un presupuesto de inversión de capital.
- Los presupuestos de sueldos y salarios.
- Los presupuestos de compras y manejo efectivo de inventarios.
- Los presupuestos de costeo directo en la fabricación.
- Presupuestos de gastos generales.
- Los presupuestos de ventas, comercialización y promociones.

- Los presupuestos de contratación y capacitación de personal.
- El presupuesto de caja general.

3.5.3.2. CONTROL PRESUPUESTARIO.

El control presupuestario se enmarca en los siguientes aspectos:

- Que los gastos de fondos y asignaciones de recursos no impongan una tensión en la estructura financiera de la empresa.
- Que los ingresos y gastos se planifiquen, proyectando ganancias y flujos de efectivo positivos que aporten una mayor liquidez en la organización.
- Que todas las partidas de costos, gastos e ingresos se puedan cotejar con lo presupuestado, identificar tendencias y proceder a su correspondiente ajuste. Cabe mencionar que la empresa puede utilizar los centros de costos, administrados por un sistema de control que permita identificar las variaciones más significativas por áreas o centros de costos, y proceder a identificar medidas de ahorro o un mayor destino de recursos.

3.5.4. GESTIÓN FINANCIERA EN CONDICIONES DE INFLACIÓN.

Principalmente en los países en vías de desarrollo, es conveniente considerar la inflación como un elemento importante en la planificación y la preparación de los presupuestos, con el objetivo de crear un modelo más sólido que permita apegar a la realidad lo más posible las variaciones entre lo real y lo presupuestado.

3.5.4.1. CONTABILIDAD DE LA INFLACIÓN.

Ha surgido un debate sobre la contabilidad de la inflación, refiriéndose los expertos a un ajuste por inflación, con el cual se obtiene un porcentaje de ganancias menor pero más realista.

Cabe mencionar que a la fecha aún no se ha considerado dentro de los pilares de la contabilidad general, debido a que los expertos temen que este ajuste haga que la contabilidad pierda el grado de exactitud y por efectos fiscales en las empresas.

3.5.4.2. OPERACIONES FINANCIERAS EN SITUACIÓN DE INFLACIÓN.

Entre las operaciones financieras en las que se debe tomar en cuenta la inflación se mencionan las siguientes:

- Realizar previsiones sobre la tasa de inflación en base a estudios de agregados monetarios autorizados por instituciones financieras oficiales.
- La incorporación de las previsiones de inflación en la planificación estratégica de la empresa.
- Tener en cuenta en el análisis de inversiones de capital las previsiones financieras.
- En la conversión de activos financieros y en el manejo de flujos de caja, manteniéndolos al mínimo en situaciones de inflación.
- La estrecha relación entre las tasas de inflación y los tipos de interés.
- La relación entre la tasa de inflación y el valor del dinero en el mercado de divisas.

3.5.5. LAS OPERACIONES TRANSFRONTERIZAS Y LA UTILIZACIÓN DE LOS MERCADOS FINANCIEROS EXTERNOS

Entre las dificultades más comunes que se pueden enfrentar las empresas en la esfera internacional, se mencionan las siguientes:

- Determinación de los compromisos en divisas.
- Cuando las ventas se facturan en moneda extranjera o los precios de las compras se definen en moneda extranjera, surgen los compromisos en divisas. Se identifican tres riesgos fundamentales en las operaciones con divisas: a) Problemas de conversión de moneda, b) El riesgo de la conversión y c) Riesgo económico de devaluación de la moneda.

3.5.5.1. TÉCNICAS Y DECISIONES DE COBERTURA DE RIESGO.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más importantes para optar con mayor seguridad en el mercado de divisas:

- Determinar compromisos en divisas, considerando los diversos tipos de riesgos a los que nos podemos enfrentar.

- Evaluar el riesgo, teniendo en cuenta las mejores provisiones disponibles para cambios abruptos en la conversión de monedas.
- Contratar servicios financieros especializados, que nos permitan tener una mayor seguridad.
- Obtener de los bancos la mejor cotización posible para una transacción “a plazos” y compararla con las provisiones de la dirección acerca de lo que podría suceder con el tipo de cambio al contado.
- Recurrir a mercados monetarios (utilización de sobregiros o líneas de crédito).
- Utilización de los mercados monetarios y capitales externos.
- Los mercados monetarios están a la disponibilidad de las empresas a través de los bancos, pero también pueden recurrir a los mercados de capitales externos como bolsas de valores; los cuales poseen niveles de tecnología avanzados que permiten realizar un gran volumen de transacciones electrónicas a través de casas corredoras o brokers en el exterior.

CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO DE IMPREGRABADOS, S.A. DE C.V.

3.1. ÁREA FINANCIERA

La empresa refleja en sus estados financieros debilidades que han sido provocadas por a) distribución de dividendos b) compra de materiales inadecuados. Ello ha llevado a otras dificultades tal es como:

- *Tendencia decreciente en las ventas:* actualmente la empresa ha perdido mercado al cesar la venta de láminas acrílicas.
- *Lenta rotación de inventarios:* La empresa refleja un inventario de láminas acrílicas de una calidad baja, el cual no ha podido ser comercializado en el país.
- *Contratación de deuda bancaria a Corto Plazo, para cubrir obligaciones financieras:* Se reflejan reestructuraciones de deuda de corto plazo a largo plazo, debido a los problemas de liquidez que ha ocasionado la lenta rotación de inventarios.

Debido a esto, la empresa se encuentra en problemas financieros, ya que de continuar de esta manera, podría incurrir en pérdidas según la proyección del escenario actual.

Específicamente la situación actual se puede comentar con los siguientes indicadores:

3.1.1. RENTABILIDAD

A Dic/08, la empresa muestra desde el año 2006 una tendencia decreciente en las ventas principalmente por la pérdida del mercado de láminas acrílicas, así como un deterioro de la imagen en el mercado. Por su parte, el margen bruto durante el 2007-2008 (excluyendo la depreciación del Costo de Ventas) aumentó del 52.89% al 76.61%, efecto de la disminución de la participación del costos con relación a las ventas, debido a que la actividad de producción posee mayores márgenes de rentabilidad y por el cambio de giro de la empresa.

Por otra parte los gastos de operación (excluyendo depreciación) con respecto a las ventas aumentó del 41.32% al 53.23% durante en el último período, debido a una dilución menos eficiente de los gastos operativos ante menores ventas; reflejando un margen operativo de 11.6% y 23.4% a dic/07 y dic/08 respectivamente; el cual neto de la carga financiera que se mantiene históricamente acorde al nivel de deuda bancaria, muestran un margen neto en relación a ventas de 5.4% y 13.30% a dic/07 y dic/08 respectivamente.

3.1.2. LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

A Dic/07 la empresa obtiene flujo de efectivo proveniente de la liquidación de inventarios y del EBITDA¹⁶ por \$38 mil, con el cual se cubrió en un 81% el pago de dividendos por \$47 mil, cubriendo la parte restante junto al servicio de la deuda por \$12 mil; con deuda bancaria a corto plazo por \$19 mil y financiamiento de socios por \$8 mil.

A Dic/08 se observa flujo de efectivo operativo proveniente de la EBITDA por \$39 mil, con el cual cubrió el servicio de la deuda por \$9 mil y el pago accionistas por \$24 mil, consumiendo además \$2 mil del efectivo acumulado en caja y bancos.

¹⁶ Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización en sus siglas en ingles EBITDA.

Históricamente se puede observar que la empresa ha utilizado su flujo de efectivo y deuda bancaria de Corto Plazo para el pago de dividendos, recurriendo a deuda para pagar deuda; por lo cual se observa que a pesar que la empresa posee flujo de efectivo operativo para el pago de sus obligaciones de corto plazo, este es destinado a pago de dividendos y cuentas por pagar a socios; por lo que restringe dicha liquidez y al evaluar solvencia en el largo plazo podrían ocasionarse problemas de pago de deuda de seguir dicha situación y considerando que las ventas también disminuyen, el EBITDA tendería a disminuir y ocasionar falta de cobertura.

3.1.3. ENDEUDAMIENTO

Se observa que la empresa posee una tendencia creciente en el nivel de endeudamiento pasando de 0.24:1 en dic/04 a 1.37:1 en dic/08, cabe mencionar que la empresa obtuvo deuda a largo plazo desde el año 2006 destinada a consolidación de deudas; y a dic/08 con respecto a dic/07 se observa según estados financieros, que no se ha realizado abono de deuda bancaria a Largo Plazo.

3.1.4. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

- Índice de liquidez:

La empresa a dic/07 muestra un deterioro en el índice de liquidez con respecto a dic/06 (1.93 vrs 1.47), ocasionado por un aumento en el pasivo circulante; principalmente deuda de Corto Plazo, cabe mencionar que a dic/08 presenta una mejora de dicho índice pasando a 1.69, debido a un incremento en el activo circulante (Cuentas por Cobrar a socios) que ocasiona dicho efecto. Podemos observar que la relación observada es mayor a 1 vez, por lo que la empresa se encuentra estable considerando que el ratio es calculado con datos estáticos del balance general.

- Prueba del ácido:

Considerando que los inventarios de mantienen a dic/07 y dic/08 siendo de \$28 mil, el comportamiento de dicha razón se observa similar al índice de liquidez, con una deterioro a dic/07 vrs dic/06 (1.43 vrs 1.19) debido a la compra de inventario de lámina acrílica que no se ha podido comercializar; cabe mencionar que a dic/08 se mantiene el inventario pero aumento el activo circulante (Cuentas por Cobrar socios) por lo que el índice mejora a 1.40 veces.

- Cobertura de intereses:

Se observa una tendencia decreciente en la cobertura de intereses desde el año 2006, pasando de 10.5 veces a 2.80 veces a dic/07, debido al aumento de la carga financiera por mayor utilización de deuda a Corto y Largo Plazo.

- Cobertura de efectivo:

Se observa que la empresa no ha tenido cobertura de efectivo en los últimos dos cierres (dic/06 y dic/07), debido a que el flujo de efectivo no ha sido suficiente para cubrir totalmente la carga financiera, debido a que ha sido consumido con el pago de dividendos. A dic/08 se observa cobertura de efectivo debido a que por ser un estado financiero interno, aún no se observa pago de dividendos.

- Rendimiento sobre activos (ROA):

Al revisar dicho índice se podemos observar que se mantiene históricamente superior al 15% a excepción del año 2007, donde cae a 6.4% principalmente por la disminución en los ingresos y el incremento de la carga financiera. A dic/08 es de 9.87%.

- Rendimiento sobre la Inversión (ROE):

Podemos observar que la rentabilidad sobre la inversión es aceptable para el periodo analizado, siendo superior al 15% para todos los años; por lo que la inversión ha sido rentable a través del tiempo.

- Rotación de Cuentas por Cobrar a clientes (CXC):

La rotación de CXC se mantiene estable inferior a 30 días para el período histórico, por lo que se observa que la empresa no posee problemas de recuperación.

- Rotación de Inventarios:

A Dic/08 se observa un deterioro en la rotación de inventarios (264 días), debido a las existencias de láminas acrílicas que no se han podido comercializar ya que no cumplen con la calidad requerida en el mercado.

- Rotación de Cuentas por Pagar a proveedores (CXP):

En nuestro caso de estudio no aplica dicha razón, debido a que la empresa históricamente no refleja CXP a proveedores.

- Análisis Dupont:
Realizando el análisis Dupont observamos lo siguiente:

Cuadro 3

IMPREGRABADOS, S.A. DE C.V.					
Año	Margen Neto	Rotación de activos totales	Rendimiento Sobre activos	1- (deudas/activos)	Rendimiento del capital contable
2007	5.37%	1.192118227	6.40%	0.359605911	2.30%
2008	13.31%	0.741405082	9.87%	0.421524664	4.16%

Por medio del análisis DuPont podemos observar que el rendimiento del capital contable es de 2.30% a dic/07 y 4.16% a dic/08, por lo que se considera realmente bajo considerando que un depósito a plazo fijo devenga en una tasa anual del 4% aproximadamente; por lo que es más rentable en este caso para el inversionista en el año 2007 y menos riesgoso invertir su capital en dicho instrumento.

- Análisis Punto de Equilibrio:
Utilizando el promedio de precio de los diferentes tamaños/calibres de lámina acrílica cristal, se obtuvo el precio unitario de venta, el cual luego se multiplico por el margen bruto de ganancia (dado que no fue proporcionado el margen de ganancia por producto). De aquí se obtuvo el costo unitario, con el cual se realizo el cálculo del punto de equilibrio:

Costo por Unidad	Punto de Equilibrio	
	Unidades	Montos
75.4	1652	\$ 124,595

3.1.5. PROYECCIONES FINANCIERAS:

3.1.5.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ACTUAL

Las principales premisas para la proyección de resultados son las siguientes:

- Ventas totales acordes a dic/08.
- No se considera crecimiento en ventas.
- Se sostiene un margen bruto acorde a promedio histórico 63.6%.
- Los gastos operativos se mantienen acorde a dic/08.
- El margen operativo para el periodo proyectado es de 9.2%.

- Se considera carga financiera de la deuda de LP, así como de los requerimientos de efectivo de corto plazo que surgen en la proyección.
- Se observa pérdidas netas para el período proyectado, que van hasta los \$21 mil en el año 2013.

Se observa que la empresa a partir del cierre 2009, obtiene pérdidas situación que demuestra que si la empresa sigue en las mismas condiciones actuales, se orienta al cierre de operaciones; por lo tanto necesita acciones como las que se detallan a continuación:

- Incremento de ventas de láminas acrílicas.
- Mejoras en la rotación de inventarios.
- Considerar evaluar fuentes de financiamiento de Corto Plazo.
- Evaluar realizar aportes de capital de los socios para subsanar necesidades de efectivo.

Cuadro 4

IMPREGRABADOS, S.A. DE C.V.												
ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO												
Años	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
Ventas	\$289	100.0%	\$329	100.0%	\$343	100.0%	\$266	100.0%	\$242	100%	\$165	100%
costo de ventas	\$174	39.8%	\$148	45.0%	\$93	27.1%	\$96	36.1%	\$114	47.1%	\$39	23.4%
Cto de ventas(Depr)	\$0	0.0%	\$9	2.7%	\$26	7.6%	\$0	0.0%	\$0	0.0%	\$0	0.0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$174	39.8%	\$157	47.7%	\$119	34.7%	\$96	36.1%	\$114	47.1%	\$39	23.4%
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	\$115	60.2%	\$172	52.3%	\$224	65.3%	\$170	63.9%	\$128	52.9%	\$127	76.6%
Gastos de venta	\$58	20.1%	\$58	17.6%	\$84	24.5%	\$27	10.2%	\$32	13.2%	\$25	15.3%
Gastos gral y adm	\$45	15.6%	\$84	25.5%	\$98	28.6%	\$68	25.6%	\$68	28.1%	\$63	37.9%
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$103	35.6%	\$142	43.2%	\$182	53.1%	\$95	35.7%	\$100	41.3%	\$88	53.2%
UT(PER) DE OPERACION	\$12	4.2%	\$30	9.1%	\$42	12.2%	\$75	28.2%	\$28	11.6%	\$39	23.4%
Gastos financieros	\$0	0.0%	\$5	1.5%	\$4	1.2%	\$9	3.4%	\$10	4.1%	\$9	5.6%
UT(PER) ANTES IMPUESTOS	\$12	4.2%	\$25	7.6%	\$38	11.1%	\$66	24.8%	\$18	7.4%	\$30	18.1%
Impuestos	\$4	1.4%	\$6	1.8%	\$9	2.6%	\$16	6.0%	\$5	2.1%	\$8	4.5%
Reserva Legal	\$1	0.3%	\$2	0.6%	\$3	0.9%	\$3	1.1%	\$0	0.0%	\$0	0.0%
TOTAL IMPUESTOS	\$5	1.7%	\$8	2.4%	\$12	3.5%	\$19	7.1%	\$5	2.1%	\$8	4.8%
UTILIDAD(PERDIDA) NETA	\$7	2.4%	\$17	5.2%	\$26	7.6%	\$47	17.7%	\$13	5.4%	\$22	13.3%
Ut antes impto e int	\$12	4.2%	\$30	9.1%	\$42	12.2%	\$75	28.2%	\$28	11.6%	\$39	23.8%
Ut antes impto,int,depr y amort	\$12	4.2%	\$39	11.9%	\$68	19.8%	\$75	28.2%	\$28	11.6%	\$39	23.4%
Ut antes int,depr y amort	\$7	2.4%	\$31	9.4%	\$56	16.3%	\$56	21.1%	\$23	9.5%	\$39	23.6%
menos: Dividendos	\$0	0.0%	(\$47)	-14.3%	(\$17)	-5.0%	(\$26)	-9.8%	(\$47)	-19.4%	\$0	0.0%

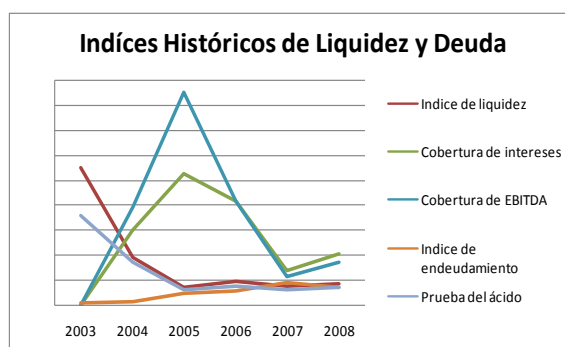
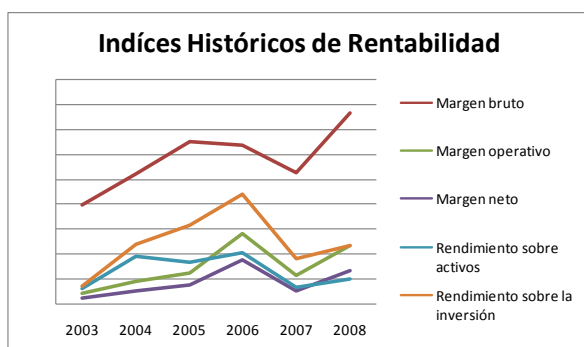
3.1.5.2. Balance General Proyectado Escenario Actual

En el balance general se observan requerimientos de efectivo para todos los años que van de \$119 mil a \$386 mil, los cuales serían cubiertos con deuda bancaria a corto plazo o aportes de socios. Además el capital de trabajo neto tangible es negativo para los años comprendidos en 2010 a 2014. La empresa se encuentra en quiebra técnica a partir del año 2010, ya que sus pérdidas acumuladas absorben más del 75% de su patrimonio.

Cuadro 5

BALANCE GENERAL PROYECTADO 2009-2011, IMPREGRADADOS, S.A. DE C.V.					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CIRCULANTE					
Caja	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18
Bancos	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Cuentas por cobrar clientes	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6
Adeudos de directivos/accionistas cp	\$77	\$77	\$77	\$77	\$77
Deudores - Empleados (corto plazo)	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4
Deudores - Documentos por cobrar	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4
Inventarios	\$28	\$28	\$28	\$28	\$28
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$147	\$147	\$147	\$147	\$147
ACTIVO NO CIRCULANTE					
Terrenos	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39
Maquinaria y equipo	\$24	\$24	\$24	\$24	\$24
Mobiliario y equipo	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
Equipo de transporte	\$31	\$31	\$31	\$31	\$31
Activo fijo bruto	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106
Depreciación acumulada(-)	\$56	\$59	\$62	\$65	\$68
Total activo fijo neto	\$50	\$47	\$44	\$41	\$38
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	\$50	\$47	\$44	\$41	\$38
TOTAL ACTIVO	\$197	\$194	\$191	\$188	\$185
PASIVO CIRCULANTE					
Préstamos requeridos	\$52	\$112	\$177	\$245	\$317
Deuda a corto plazo - IF	\$67	\$69	\$69	\$69	\$69
Porción circulante deuda a LP	\$3	\$4	\$4	\$4	\$4
Acreedores	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Gastos acumulados	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Retenciones por pagar	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Total acreedores diversos	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
Impuesto sobre renta por pagar	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$133	\$196	\$261	\$329	\$401
PASIVO NO CIRCULANTE					
Deuda bancaria LP	\$22	\$19	\$15	\$11	\$7
Reservas para retiro de empleados	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE	\$24	\$21	\$17	\$13	\$9
TOTAL PASIVO	\$157	\$217	\$278	\$342	\$410
CAPITAL CONTABLE					
Capital social mínimo	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11
Capital social variable	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39
Reserva Legal	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Ganancias retenidas/Ctl propietario	(\$20)	(\$83)	(\$147)	(\$214)	(\$285)
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$40	(\$23)	(\$87)	(\$154)	(\$225)
TOTAL PASIVO Y CAP CONTABLE	\$197	\$194	\$191	\$188	\$185
Capital de trabajo	\$14	(\$49)	(\$114)	(\$182)	(\$254)
Capital tangible-Actual	\$40	(\$23)	(\$87)	(\$154)	(\$225)

3.1.5.3. Análisis de tendencias de indicadores financieros (Escenario actual)



3.2. ÁREA ADMINISTRATIVA

3.2.1. RECURSOS Y CAPACIDADES CENTRALES

Para conocer el valor relativo de los recursos estratégicos de Impregabados, S.A. de C.V. debemos formular las siguientes preguntas claves:

Cuadro 6

Preguntas Estratégicas	Análisis
¿Qué tan valioso es un recurso? ¿Ayuda a sostener y desarrollar la ventaja competitiva?	El recurso principal es el Acrílico, el cual posee ciertos atributos deseables en los consumidores tal como grabados e impresiones duraderas.
¿Estamos frente a un recurso único u otros competidores tienen recursos similares?	Los competidores tienen fácil acceso para obtener acrílico; sin embargo, no lo importan dependen de otras compañías para la adquisición del insumo.
¿El recurso estratégico es fácil de imitar?	Es fácil de imitar; sin embargo, requiere cumplir requerimientos de importación, legales y

	estándares
¿La empresa esta posicionada para explotar el recurso?	Una de las estrategias adoptadas por la empresa fue la importación de acrílico; sin embargo; al no tener la experiencia adecuada, el producto adquirido fue de mala calidad ocasionando la desconfianza en sus clientes.

3.2.2. RECURSO HUMANO

En base a entrevistas realizadas los puntos claves en la empresa son el área de ventas y el área de producción; sin embargo poseen discrepancias con respecto a la evaluación de desempeño en la empresa. Los comentarios más relevantes se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 7

Comentarios Generales del Personal Administrativo y de Ventas	Comentarios Generales del Personal de Producción
<ul style="list-style-type: none"> • El área de producción no cuenta con el equipo necesario para producir eficientemente • No tienen la visión de diferenciación de los productos con respecto a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • El área de ventas no es capaz de adquirir nuevos pedidos; por lo que la planta está siendo subutilizada. • No se buscan medidas adecuadas para incentivar al cliente para adquirir sus productos.

3.2.3. MOTIVADORES INTERNOS DEL CAMBIOS

Así como el análisis de fuerzas externas para el cambio es importante también lo son las fuerzas internas para el cambio en las estrategias de una compañía.

Los principales motivadores internos del cambio son emitidos por el personal de la empresa, al existir un ambiente incomodo, al decaer las ventas, al tener un servicio al cliente ineficiente. Muchos de estos son síntomas de problemas mucho mayores como incapacidad de la gerencia por generar estrategias adecuadas para el logro de las metas.

La barrera más importante contra el cambio es la resistencia interna la cual reduce la capacidad de una compañía para adaptarse e idear un nuevo rumbo, dado que la capacidad de actuar con libertad estratégica se reduce es de importancia observar dicho comportamiento dentro de la empresa.

3.2.4. FUERZAS DE RESISTENCIA

Las fuerzas de resistencia que se evidencian dentro de la compañía son las siguientes:

- Rigidez estructural y organizacional dado que todo gira alrededor de una sola persona, todas las decisiones se encuentran concentradas en una sola área imposibilitando a las otras emitir opiniones o decisiones.
- Mentalidad cerrado, se observa poca visión de futuro en la mejora de procesos dado que le ha funcionado por muchos años no se comprende la importancia de desechar procesos obsoletos y rediseñarlos.
- Subculturas empresariales, dado que no se prevé la necesidad de capacitar al personal el transmitir el conocimiento de manera adecuada a nuevo personal así como actitudes que no favorecen al cambio dado que resulta con mayor comodidad mantenerse con los procesos tradicionales.

3.2.5. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

La historia, desempeño y cultura de una empresa pueden evidenciar el tipo de resistencia y fortaleza que puede llegar a tener. El indispensable conocer en que etapa del ciclo de vida se encuentra para comprender el tipo de visión y las metas que se piensan alcanzar.

Para determinar la etapa del ciclo de vida de la empresa, a continuación se presentan los siguientes indicios:

- Los niveles de ventas en decrecimiento
- No presenta una estructura financiera adecuada para soportar desaceleración de la economía, crisis económica, incrementos en el precio del petróleo
- La disposición de trabajo interno es similar a la registrada al inicio de la empresa; por lo que no presentan procesos acordes a las necesidades actuales
- Disminuye la utilidad y los gastos
- Reducen los tipos de productos
- No existe estrategia de publicidad, manteniéndose con los clientes tradicionales

En este caso la empresa se encuentra en etapa de declive llegando al punto de tomar la decisión de mantenerse o salir del mercado.

La crisis económica ha sensibilizado su situación dado que los recortes principales en las empresas para reducir gastos provienen en la parte de publicidad y personal lo que ha disminuido ventas.

3.3. ANÁLISIS DE MERCADEO

3.3.1. ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

La empresa no posee un nicho de mercado específico al cual estén enfocados, no existe un perfil de cliente, para el cual preparen sus productos, incluso la mentalidad que se utiliza, es que se debe explotar toda oportunidad que se encuentre y generar el esfuerzo necesario de visitar y promover los productos con todo tipo de cliente, desde micro hasta la gran empresa.

3.3.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución actuales, solamente incluyen el canal directo con el cliente. Debido a la disminución en los pedidos, tanto de materia prima, como de producto terminado, la empresa se ha visto en la necesidad de recortar personal, hasta el punto de que la fuerza de ventas, se encuentra representada, solamente, por una persona, la cual se encarga de concertar citas y visitar personalmente a clientes potenciales, para hablar con ellos de las bondades de los productos que ofrece la empresa.

3.3.3. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Las relaciones con los clientes actuales se mantienen, mediante llamadas post venta de seguimiento, para consultar sobre nuevos productos; pero solamente de manera ocasional, no como un programa específico que exija del vendedor seguimiento tiempo después de una venta, para verificar la conformidad del cliente con el servicio.

3.3.4. REVISIÓN DEL PLAN DE VENTAS ACTUAL

La empresa no cuenta en la actualidad con un plan de ventas, solamente se enfoca en la visita directa de una cartera de clientes existentes y clientes potenciales que son manejados por el vendedor.

3.3.5. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Las características que presentan sus productos son:

- La empresa se encuentra retirando la línea de productos que requieren manufactura
- Redujo la publicidad completamente
- La promoción de ventas se ha reducido hasta niveles mínimos
- La empresa busca solamente afianzar el mercado de los productores, al vender exclusivamente materia prima (laminas de acrílico)

Debido a esto, podemos concluir que el producto se encuentra en su etapa de declive. De aquí que las ventas de la empresa se estén reduciendo

3.3.6. MARKETING MIX

Cuadro 8

Producto	Precio(*)	Plaza	Promocion
Laminas de Acrílico	Dependiendo del tamaño y el calibre, ronda entre \$30 a \$200 por metro cuadrado	El canal de ventas es directo con el cliente, mediante la fuerza de ventas representada por un vendedor	No existe promoción, mas que la realizada en las visitas personales a los clientes
Letreros de acrílico y derivados	Depende de la forma el tamaño y si es relieve o pintado, se realiza todo tipo de trabajo, desde \$10 en adelante	El canal de ventas es directo con el cliente, mediante la fuerza de ventas representada por un vendedor	No existe promoción, mas que la realizada en las visitas personales a los clientes

(*) Ya incluye el margen de ganancia

3.3.7. ANÁLISIS FODA

3.3.7.1. FORTALEZAS.

- Experiencia en el mercado de alrededor de 20 años.
- Importadores de materia prima para la rotulación y creación de promocionales.
- Apertura financiera ante las necesidades de los clientes regulares.
- Capacidad de producción acorde a los pedidos.
- Costos fijos bajos

3.3.7.2. OPORTUNIDADES.

- Mercado potencial de compradores para el servicio es amplio¹⁷. Tanto para la rotulación como para la compra de materia prima.
- Surgimiento y crecimiento rápido del sector turismo en nuestro país.
- Mercado del interior del país, relativamente descuidado por la competencia y con posibilidades de atención.
- Surgimiento constante de empresas que necesitan sus servicios
- Necesidad de renovación de imagen de clientes ya establecidos.

3.3.7.3. DEBILIDADES.

- Capacidad limitada de producción para cantidades fuera de su capacidad instalada.
- Situación financiera actual, no en su mejor momento.
- Capacidad limitada de distribución al Área Metropolitana de San Salvador
- Dependencia técnica interna actual en el jefe de producción.
- Muchos posibles consumidores no conocen a la empresa.
- Capacidad interna limitada de producción de los complementos a la rotulación (diseño, metal mecánica).
- Poca o inexistente publicidad, lo cual no ayuda a crecer en clientes potenciales.

3.3.7.4. AMENAZAS.

- Inestabilidad financiera
- Enfermedades e incapacidades del personal técnico.
- No haber establecido un nicho de mercado permanente de consumidores cuando el mercado se está contrayendo.

¹⁷ Ver numeral 1.9.1.1 de este documento

3.3.8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado tiene por objetivo, recuperar información acerca de los siguientes puntos:

- Determinar si la empresa posee posicionamiento en la mente de los clientes potenciales.
- Saber cuáles son las empresas de rotulación y venta de productos de acrílico, que poseen posicionamiento en la mente del cliente
- Determinar que canales de distribución son los preferidos por las empresas que consumen este tipo de productos
- Conocer cuáles son las características decisoras al momento de adquirir el servicio
- Conocer si las empresas poseen un proveedor fijo, para este tipo de productos o si se realizan cotizaciones para cada necesidad
- Determinar si los productos ofrecidos, son los que el cliente espera.
- Conocer de primera mano, cuales son los productos que más se consumen en las empresas encuestadas.
- Conocer la frecuencia de consumo de los productos
- Determinar el gasto promedio de la empresa en rotulación, impresiones y luminosos
- Identificar los factores que incentivan a escoger un proveedor en específico.

3.3.8.1. PREGUNTAS ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Para efectos de analizar posibles estrategias de mercado se requiere conocer la aceptación del producto así como el posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores; es así como se elaboraron encuestas basadas en los criterios descritos en el Capítulo I¹⁸.

¹⁸ Capítulo I. Determinación de la Muestra Página 19

Cabe mencionar que se obtuvieron 23 encuestas de clientes actuales y 105 encuestas procedentes de clientes potenciales. Completando el cuestionario del Anexo 3.1.¹⁹.

3.3.8.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes potenciales. El 50% de los encuestados, conocen a la empresa y la identifican de entre otras que se encuentran en el mismo rubro. Esto puede atribuirse al tiempo que posee la empresa en el mercado, pues no realiza ningún tipo de publicidad en estos momentos que le ayude a darse a conocer en el medio. Podemos observar de los resultados, que ASA Posters y Diseñarte, son empresas de productos de publicidad que son altamente conocidas por el cliente. En la venta de productos de acrílicos, también Torogoz, que aunque no se especializa en los productos de publicidad, si es competencia en los productos en base a acrílico y PVC.

Canales de distribución preferidos por los clientes. La gran mayoría de los encuestados, realizaban visitas directas al local del proveedor, o pedían las cotizaciones por correo electrónico. El siguiente medio preferido por los clientes, era el telefónico, por el cual pedían información rápida sobre los productos. De aquí que los canales electrónicos y la presentación del local adquieren amplia importancia en las estrategias de cara al cliente. Con respecto a la entrega, la mayoría de clientes prefieren que el proveedor envíe directamente los materiales al punto de utilización, contrario a trasportarlos el mismo o concentrarlos en una central y luego el realizar la distribución.

Características decisoras al momento de la adquisición del producto. Al adquirir un producto, se debe tener en cuenta también, que el cliente, inicia una relación directa con el proveedor, por lo que debemos evaluar las respuestas que se refieren tanto al producto o servicio, como al quien lo provee. De aquí, podemos concluir, que al momento de escoger un proveedor, los clientes dan mayor importancia, a la Calidad, el Precio y al compromiso con los tiempos de entrega acordados, esperando siempre que el producto cumpla con las expectativas de Precio y garantía.

Consumo de productos. Los productos más consumidos por los encuestados son los Banners, el vinil autoadhesivo y el rotulo pintado, de estos destacando los banners, con una proporción de el triple de los dos mencionados anteriormente, esto es debido a su bajo costo y el tiempo de entrega rápido

¹⁹ Es de hacer notar que para el caso de los clientes potenciales, se logro obtener encuestas extras, por lo que difieren del número propuesto inicialmente (98)

que posee este tipo de productos. Con respecto a la frecuencia de consumo, se crearon dos grupos de consumo, los de uso eventual, que oscilan entre los seis meses y un año, que representan el 50% de la población y los de uso frecuente, que se encuentran entre el consumo mensual y trimestral, los cuales representan el 37%. Por lo que la mayoría de consumo se realiza en periodos largos. Los datos también nos indican que en el segmento estudiado (PYME), el presupuesto destinado a este tipo de productos es bajo, con el 62% en un rango de gastos que oscila entre los \$500 - \$1000 anuales.

Producto o Servicio Adicional. De acuerdo al estudio realizado, los clientes preferirían que el proveedor de servicios de rotulación, se encargara también de realizar el arte que se contrata, para tratar solamente con una y no dos empresas, para el producto final. Adicionalmente, el servicio de entrega al lugar de utilización posee un alto valor en la decisión de utilizar o no los servicios de una empresa. En estos momentos, la mitad de las empresas contratadas para este tipo de servicios, no ofrecen a los clientes, el beneficio de la creación de los diseños.

3.3.8.3. ENTREVISTAS

Las herramientas utilizadas cumplieron con el objetivo de establecer:

- Posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores
- Elementos importantes para la selección de un proveedor
- Características apreciadas por los clientes
- Desempeño de la toma de decisión de la gerencia
- Entorno laboral

Podemos definir un resumen de las observaciones más relevantes dentro de la investigación:

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p>El banner es uno de los productos de mayor demanda y la empresa Impregrabados cuenta con la tecnología para poder competir.</p> <p>La administración cuenta con la visión de solucionar conflictos a corto plazo.</p>	<p>La empresa posee una visión limitada a largo plazo; es decir, es principalmente frágil ante factores externos tal es como recesiones, crisis económicas, movimientos inesperados del mercado, etc.</p>

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE LOS CONSULTORES

4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

4.1.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión documenta el propósito de la existencia de una empresa y con frecuencia contiene un código de conducta corporativo que sirve de guía para la elaboración de una misión congruente con las necesidades de la compañía.

Misión Propuesta

“Proveer al mercado nacional de láminas acrílicas y rótulos grabados de la mayor calidad fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes”

Visión Propuesta

“Ser líder en la distribución de láminas acrílicas y rótulos grabados a nivel regional”

4.1.2. OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

De acuerdo a la misión propuesta se espera mejorar procesos para distribuir de una manera eficiente y de calidad en aras de fijar en la mente de sus clientes una imagen de prestigio.

Los objetivos diseñados para el área administrativa son los siguientes:

- Establecer metas claras y realizables para cada área
- Desarrollar una cultura de trabajo en equipo.
- Identificar procesos administrativos claves e instaurarlos

4.1.3. ESTRATEGIAS

4.1.3.1. ESTRATEGIA GLOBAL

- Mejorar el desempeño de la empresa por medio de un cambio tanto en el proceso de la toma de decisiones como en la cultura laboral.

4.1.3.2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- Desarrollar una cultura laboral encaminada a generar un mejor desempeño en las actividades mediante capacitaciones al personal
- Generar las condiciones de equipo y herramientas necesarias para que los empleados desarrollen su trabajo eficientemente
- Incentivar a los trabajadores en la adquisición de una mayor responsabilidad en las operaciones donde emitan opiniones y sugerencias acordes a la visión de la empresa mediante capacitaciones de trabajo en equipo y liderazgo
- Diseñar manuales y políticas en torno a procesos, procedimientos y descriptores de puestos que especifiquen derechos, obligaciones, responsabilidades en los puestos de trabajo
- Identificar procesos de toma de decisión que obstaculicen el buen desempeño en la práctica.

4.1.4. MAPA CONCEPTUAL

Objetivos	Estrategias Administrativas	
Establecer metas claras y realizables para cada área	Mejorar el desempeño de la empresa por medio de un cambio tanto en el proceso de la toma de decisiones como en la cultura laboral.	"Desarrollar una cultura laboral encaminada a generar un mejor desempeño en las actividades"
Desarrollar cultura de trabajo en equipo		"Generar las condiciones necesarias para que los empleados desarrollen su trabajo eficientemente"
Identificar procesos administrativos claves e instaurarlos		"Incentivar a los trabajadores en la adquisición de una mayor responsabilidad en las operaciones, donde emitan opiniones y se pongan en práctica sugerencias acordes con la visión de la empresa mediante capacitaciones de trabajo en equipo y liderazgo"
		Diseñar manuales y políticas en torno a procesos, procedimientos y descriptores de puestos que especifiquen derechos, obligaciones, responsabilidades en los puestos de trabajo
		"Realizar mediciones de desempeño mediante metas alcanzadas"
		"Identificar procesos de toma de decisión que obstaculicen el buen desempeño en la práctica"

4.1.5. SOPORTE FINANCIERO

El costo por actividades para el logro de los objetivos planteados anteriormente son los siguientes:

Cuadro 9

CAPACITACION PERSONAL				
Tipo Capacitacion	Empleados	días	valor	total
Trabajo en equipo y liderazgo	3	2	\$100,0 c/u	\$300,0
Atencion al Cliente	3	2	\$100,0 c/u	\$300,0
TOTAL				\$600,0

EVALUACIONES DE PROCESOS Y ACTIVIDADES		
Evaluaciones	Empleados	días
Análisis de Procesos	1	15
Actualizacion de manuales	1	30
Evaluacion de actividades por puesto de trabajo VR Descriptores de Puestos	1	15
Análisis de desempeño	1	15
Evaluacion Servicio al Cliente	1	15

4.2. ÁREA FINANCIERA

4.2.1. PROYECCIONES FINANCIERAS:

4.2.1.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PROPUESTO:

Las principales premisas para la proyección de resultados son las siguientes:

- Ventas totales acordes a dic/08, con un crecimiento anual del 10%.
- Se sostiene un margen bruto acorde a lo histórico de 63.6%.
- Los gastos operativo se incrementan acorde a los histórico, debido a un aumento en la publicidad (gastos de venta) y capacitaciones de personal (gastos generales) en \$3 mil anuales.
- El margen operativo para el periodo proyectado pasa de 12.7% en dic/09 a 29.2% a dic/13, basada dicha mejora en una dilución más eficiente gastos ante mayores ingresos.
- Se considera carga financiera de la deuda de LP, así como de los requerimientos de efectivo de corto plazo que surgen en la proyección.
- No se considera reparto de dividendos para el periodo proyectado.

Según escenario propuesto observamos que la empresa obtiene resultados positivos a partir del año 2009, debido principalmente al incremento de ventas del 10% debido a la comercialización de láminas acrílicas, así como los resultados de la publicidad y capacitación al personal; factores que la empresa no consideraba anteriormente.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2009-2013, IMPREGRABADOS, S.A. DE C.V.					
Años	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	\$182	\$200	\$220	\$242	\$266
Costo de ventas	\$64	\$70	\$77	\$85	\$93
Cto de ventas(Depr)	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$66	\$72	\$79	\$87	\$95
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	\$116	\$128	\$141	\$155	\$171
Gastos de venta	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25
Publicidad	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Gastos gral y adm	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63
Capacitación	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Depreciación	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$93	\$93	\$93	\$93	\$93
UT(PER) DE OPERACIÓN	\$23	\$35	\$48	\$62	\$78
Gastos financieros	\$6	\$5	\$4	\$2	\$0
Gto x int Deuda bancaria LP	\$2	\$2	\$1	\$1	\$1
Total gasto x interés	\$8	\$7	\$5	\$3	\$1
UT(PER) ANTES IMPUESTOS	\$15	\$27	\$42	\$59	\$77
Impuestos	\$4	\$7	\$11	\$15	\$19
UTILIDAD(PERDIDA) NETA	\$11	\$20	\$32	\$44	\$58
Ut antes impto e int	\$23	\$35	\$48	\$62	\$78
Ut antes impto,int,depr y amort	\$27	\$39	\$52	\$66	\$82
Ut antes int,depr y amort	\$23	\$32	\$41	\$51	\$63
menos: Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

4.2.1.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO ESCENARIO PROPUESTO:

Según el escenario propuesto se observa que la empresa obtiene requerimientos de efectivo máximos de \$54 mil el año 2011, a partir del año 2012 se observan superávits de efectivo debido a que no reparte dividendos así como el crecimiento en ventas aporta efectivo necesario para cubrir operaciones, cabe mencionar que se considera que el inventario de láminas acrílicas no ha tenido movimiento para sensibilizar el escenario.

BALANCE GENERAL PROYECTADO 2009-2011, IMPREGRADADOS, S.A. DE C.V.					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CIRCULANTE					
Superávit de efectivo				41	98
Caja	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18
Bancos	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Cuentas por cobrar clientes	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6
Adeudos de directivos/accionistas cp	\$77	\$77	\$77	\$77	\$77
Deudores - Empleados (corto plazo)	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4
Deudores - Documentos por cobrar	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4
Inventarios	\$28	\$28	\$28	\$28	\$28
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$147	\$147	\$147	\$188	\$245
ACTIVO NO CIRCULANTE					
Terrenos	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39
Maquinaria y equipo	\$24	\$24	\$24	\$24	\$24
Mobiliario y equipo	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
Equipo de transporte	\$31	\$31	\$31	\$31	\$31
Activo fijo bruto	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106
Depreciación acumulada(-)	\$56	\$59	\$62	\$65	\$68
Total activo fijo neto	\$50	\$47	\$44	\$41	\$38
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	\$50	\$47	\$44	\$41	\$38
TOTAL ACTIVO	\$197	\$194	\$191	\$229	\$283
PASIVO CIRCULANTE					
Préstamos requeridos	\$54	\$33	\$2	\$0	\$0
Deuda a corto plazo - IF	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Porción circulante deuda a LP	\$3	\$4	\$4	\$4	\$4
Acreedores	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Gastos acumulados	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Retenciones por pagar	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Total acreedores diversos	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
Impuesto sobre renta por pagar	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$68	\$48	\$17	\$15	\$15
PASIVO NO CIRCULANTE					
Deuda bancaria LP	\$22	\$19	\$15	\$11	\$7
Reservas para retiro de empleados	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE	\$24	\$21	\$17	\$13	\$9
TOTAL PASIVO	\$92	\$69	\$34	\$28	\$24
CAPITAL CONTABLE					
Capital social mínimo	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11
Capital social variable	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39
Reserva Legal	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Ganancias retenidas/Ctl propietario	\$45	\$65	\$97	\$141	\$199
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$105	\$125	\$157	\$201	\$259
TOTAL PASIVO Y CAP CONTABLE	\$197	\$194	\$191	\$229	\$283
Capital de trabajo	\$79	\$99	\$130	\$173	\$230
Capital tangible-Actual	\$105	\$125	\$157	\$201	\$259

4.2.2. OBJETIVO FINANCIERO

- Mejorar la situación financiera actual de la empresa por medio del cumplimiento de objetivos de mercadeo y recomendaciones financieras eficaces.

4.2.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar los ingresos de la empresa en un 10%, derivado de la reactivación de ventas de láminas acrílicas.
- Supeditar el reparto de dividendos acorde a condiciones financieras estables para la empresa, que no la hagan caer en peligro de quiebra.
- Utilizar el flujo de efectivo generado de las operaciones para cubrir servicio de la deuda (Porción circulante de LP y carga financiera).
- Liquidar inventarios obsoletos de mercadería a fin de generar un mayor capital de trabajo.

4.2.2.2. METAS

- Incremento de ventas de la empresa del 10% para el año 2009.
- Supeditar reparto de dividendos a partir del año 2009.
- Monitorear las salidas de efectivo en los estados financieros de la empresa al cierre fiscal.
- Liquidación de inventarios obsoletos a partir del segundo semestre del año 2009.
- Evaluar los flujos de efectivo de la compañía de manera trimestral.
- Revisar el índice de rotación de inventarios trimestralmente.

4.2.2.3. ESTRATEGIA GLOBAL

- Sugerencia de propuestas de mejora de las condiciones financieras actuales de la empresa, basadas en el cumplimiento de objetivos en las áreas de mercadeo y administración.

4.2.2.3.1. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- Los inventarios obsoletos serán comercializados a través de promociones que realice en área de mercadeo.
- Revisión trimestral del comportamiento de los flujos de efectivo de la compañía, a efecto de optimizar los flujos operativos, de inversión y de financiamiento.
- Establecer controles trimestrales de cumplimiento de presupuesto a las áreas administrativas y mercadeo.

- Establecer una política de distribución de dividendos.

MATRIZ DE OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA FINANCIERA				
Objetivo General	Objetivos Específicos	Meta	Estrategia global	Estrategia Específicas
Mejorar la situación financiera actual de la empresa por medio del cumplimiento de objetivos de mercadeo y recomendaciones financieras eficaces.	Incrementar los ingresos de la empresa en un 10%.	A partir del cierre del año 2009	Sugerencia de propuestas de mejora de las condiciones financieras actuales de la empresa, basadas en el cumplimiento de objetivos en las áreas de mercadeo y administración.	Verificar el cumplimiento de objetivos en las áreas de mercadeo y administración.
	Supeditar el reparto de dividendos acorde a condiciones financieras estables para la empresa, que no la hagan caer en peligro de quiebra.	A partir del cierre del año 2009		Controlar la salida de efectivo a través de dividendos y cuentas por cobrar a socios, por medio de una adecuada supervisión y auditoría interna.
	Utilizar el flujo de efectivo generado de las operaciones para cubrir servicio de la deuda (Porción circulante de Largo Plazo y carga financiera).	A partir del segundo semestre del año 2009		Revisión trimestral del comportamiento de los flujos de efectivo de la compañía, a efecto de optimizar los flujos operativos, de inversión y de financiamiento.
	Liquidar inventarios obsoletos de mercadería a fin de generar un mayor capital de trabajo.	A partir del segundo semestre del año 2009		Los inventarios obsoletos serán comercializados a través de promociones que realice en área de mercadeo.

4.3. ÁREA DE MERCADEO

4.3.1 OBJETIVOS DE MERCADEO

4.3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la exposición de la empresa como proveedora de láminas acrílicas y rotulación en general

4.3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar el conocimiento de la empresa entre los clientes potenciales, para alcanzar un nivel de conocimiento de marca superior al 75% al finalizar el primer año
- Aumentar las ventas de productos de rotulación en acrílico en 10% luego de un año de implementación de las estrategias
- Dar a conocer a la empresa como proveedora de aquellas empresas que utilizan láminas acrílicas como materia prima.

4.3.2 ESTRATEGIAS

4.3.2.1 ESTRATEGIA GLOBAL

- Mejorar la exposición de la empresa y las ventajas que presentan los productos distribuidos, a manera de aumentar las ventas.

4.3.2.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- Utilizar medios masivos de comunicación de bajo costo, con el objeto de dar a conocer los servicios principales y la empresa a clientes potenciales para los productos de Rotulación y banners
- Crear una red de vendedores freelancer, en el interior del país, con el motivo de promover los servicios en lugares que no han sido explotados con anterioridad por la empresa
- Promover la empresa como proveedor mediante visitas de la fuerza de ventas a las empresas que utilizan laminas de acrílico.
- Crear una base de datos de clientes y clientes potenciales, en cada visita de la fuerza de ventas, para envió por correo de material informativo de interés para el tipo de cliente visitado
- Aumentar la presencia en los medios electrónicos, mediante la mejora del sitio y aumentar la exposición de la empresa por este medio

4.3.3 MAPA CONCEPTUAL

Objetivos	Estrategias		
Aumentar el conocimiento de la empresa entre los clientes potenciales, para alcanzar un nivel de conocimiento de marca superior al 75% al finalizar el primer año	Mejorar la exposición de la empresa y las ventajas que presentan los productos distribuidos, a manera de aumentar las ventas.	Aumentar la presencia en los medios electrónicos, mediante la mejora del sitio y aumentar la exposición de la empresa por este medio	Plan de Medios, Segmentación de Clientes y Proyección de Ventas
Aumentar las ventas de productos de rotulación en acrílico en 10% luego de un año de implementación de las estrategias		Utilizar medios masivos de comunicación de bajo costo, con el objeto de dar a conocer los servicios principales y la empresa a clientes potenciales para los productos de Rotulación y banners	
Dar a conocer a la empresa como proveedora de aquellas empresas que utilizan láminas acrílicas como materia prima		Crear una red de vendedores freelancer, en el interior del país, con el motivo de promover los servicios en lugares que no han sido explotados con anterioridad por la empresa	
		Crear una base de datos de clientes y clientes potenciales, en cada visita de la fuerza de ventas, para envió por correo de material informativo de interés para el tipo de cliente visitado	
		Promover la empresa como proveedor mediante visitas de la fuerza de ventas a las empresas que utilizan laminas de acrílico	

4.3.4 MERCADO OBJETIVO

Tabla 1. Matriz de Mercado objetivo

<i>Categoría</i> <i>Cliente</i>	<i>Pequeña y Mediana Empresa de Rotulación Grabado</i>	<i>Gran empresa y empresa gubernamental</i>	<i>Pequeños y Mediana empresa de comercio o restaurants</i>
<i>Perfil</i>	<i>Empresas que utilizan laminas acrílicas para su funcionamiento</i>	<i>Empresas que por el tamaño de sus edificaciones y necesidades de operación, necesitan de servicios de rotulación resistentes y de calidad</i>	<i>Empresas que debido al giro del negocio, necesitan de rotulación genérica de alta duración y banners, para dar a conocer sus productos y promociones</i>
<i>Productos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Laminas acrílicas • Laminas de PVC 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotulación en Acrílico 	<ul style="list-style-type: none"> • Banners • Rotulación en Acrílico
<i>Importancia Relativa</i>	<i>Alta. Los productos ofertados a estos clientes, no necesitan procesamiento, por lo que el margen es mayor. Si se fortalece la relación con los clientes, la empresa puede convertirse en su proveedor de planta</i>	<i>Media. Los negocios con estas entidades, son de altos volúmenes (mayores a los \$5,000 dólares) y se realizan por orden de compras y pago al crédito</i>	<i>Baja. Las ventas son ocasionales, de cantidades inferiores a los \$1000, por lo general, sin necesidad de crédito</i>

4.3.5 PLAN DE MARKETING

4.3.5.1 POLÍTICA DE PRODUCTO

- Siempre se mantendrá la mejor calidad posible del producto, de tal manera que si la capacidad instalada, se pone en duda, luego de la proyección de recursos requeridos, se deberá realizar una renegociación inicial de los plazos, para no comprometer la calidad de los servicios
- La calidad será estándar, para cualquiera de los servicios, sin importar la cantidad contratada y el monto del contrato. Para mantener el estándar, se realizara una encuesta al entregar el servicio, para obtener datos sobre la satisfacción del cliente.

- Para el caso de las rotulaciones, se tendrán en cuenta, las capacidades instaladas y la disponibilidad de material y mano de obra, para realizar el costeo
- Todo producto creado comercializado por la empresa, poseerá una garantía mínima de un seis meses luego entregado e instalado. En el caso de problemas no identificados al momento de la instalación se seguirá el proceso correspondiente de cambio del producto, sin costos adicionales para el cliente

4.3.5.2 POLÍTICA DE PRECIO, PROMOCIONES Y DESCUENTOS

- Para los productos hechos a la medida, la ganancia no será inferior al 15% a menos que por decisión de la junta, se acepte realizarlo por menos, para ganar una oferta o para mejorar las relaciones con el cliente
- No existirán descuentos fuera de lo autorizado por volumen sin previa autorización de la junta, con un análisis separado, para cada servicio a prestar, por individual.
- Se proporcionaran créditos y se realizaran ventas con cheques solamente si este cheque es verificable o es un cliente con el que se posee historial de pagos. De lo contrario, las ventas serán realizadas con efectivo o equivalentes de efectivo.

4.3.5.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

4.3.5.3.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución de los productos que se deben implementar son:

1. Venta directa por medio de visitas de la fuerza de ventas.
2. Venta directa por visitas al local
3. Cotizaciones telefónicas
4. Cotizaciones por medios electrónicos.
 - a. Correo electrónico
 - b. Habilitar contacto directo desde la pagina web

4.3.5.3.2 ENTREGA DEL PRODUCTO

El producto se instalara personalmente y en compañía del personal que realizo la venta. Luego se fotografiara la instalación para posterior verificación del personal a cargo de la calidad.

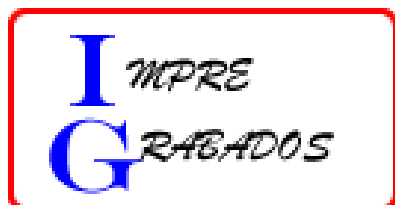
4.3.5.3.3 VENTAS Y COMUNICACIÓN

Funcionalidad: El Acrílico es un material duradero, resistente tanto para interiores como exteriores.

Slogan: “Tu imagen en las mejores manos”

Palabras clave en el material de mercadeo: Calidad, durabilidad, experiencia

Logotipo:



4.3.5.3.4 MEDIOS DE MERCADEO

Medio	Especificación	Frecuencia	Costo anual
Asistencia Diseño gráfico	Diseño del Material impreso, donde se realzara la distribución del material y otro con los beneficios de los grabados en acrílico	1	\$900
Panfletos	En demanda	Al menos 2 tirajes de 100	\$300
Medios de difusión masiva	1 publicación en el periódico los clasificados (5 renglones x 30 días) incluye publicación en clasigua de internet	3 veces al año	\$300
Periódicos			500
Publicaciones especializadas	Una publicación en la revista mensual de la Asociación Salvadoreña de Industriales y Cámara de comercio	1 vez	
Internet	Creación de un subdominio del sitio WEB, para contener la información de contacto y los beneficios de los bienes comercializados	1 vez	\$200
Correo directo	Base de Datos de Asociación Salvadoreña de Industriales, Cámara de Comercio y ARES	Trimestralmente	0
Total anual:			\$ 2200

4.3.5.3.5 MARKETING MIX

Producto	Precio(*)	Plaza	Promocion
Laminas de Acrilico	Dependiendo del tamaño y el calibre, ronda entre \$30 a \$200 por metro cuadrado	- Visitas directas a clientes antiguos y porenciales - Cotizaciones electronicas desde el sitio por correo electronico	- Promocion de bajo costo mediante medios masivos (anuncios en periodicos) - Maximizar el uso de canales electronicos de ventas y promocion - Panfletos informativos con las ventajas de los materiales en eventos comerciales (ferias/convenciones)
Letreros de acrilico y derivados	Depende de la forma el tamaño y si es relieve o pintado, se realiza todo tipo de trabajo, desde \$10 en adelante	- Visitas directas a clientes antiguos y porenciales - Cotizaciones electronicas desde el sitio por correo electronico	- Promocion de bajo costo mediante medios masivos (anuncios en periodicos) - Maximizar el uso de canales electronicos de ventas y promocion - Panfletos informativos con las ventajas de los materiales en eventos comerciales (ferias/convenciones)

(*) Ya incluye el margen de ganancia

4.4. PLAN DE ACCIÓN

Una vez se ha realizado un repaso por todas las áreas de la empresa que necesitan de atención y reestructuración, se deben tomar las medidas necesarias para amalgamarlo en un plan concreto que nos lleve a realizar las actividades conjuntas de manera ordenada y concisa, para asegurar el éxito del planteamiento.

Todo nivel de accionar necesita que las personas se encuentren comprometidas y actúen con pleno convencimiento que la realización de las actividades traerá como un fin último una mejora en la situación de la empresa, por lo que el compromiso de la gerencia es vital para la correcta ejecución de los planes, la revisión y el cumplimiento de los objetivos de cada área.

Es necesario, en todos los casos, conocer antes de la implementación de cualquier proyecto la evaluación de los recursos con los que cuenta la empresa, para asegurarse que dicha implementación no impactara negativamente en las actividades diarias de la empresa, así como el presupuesto a corto plazo para mantener la operatividad.

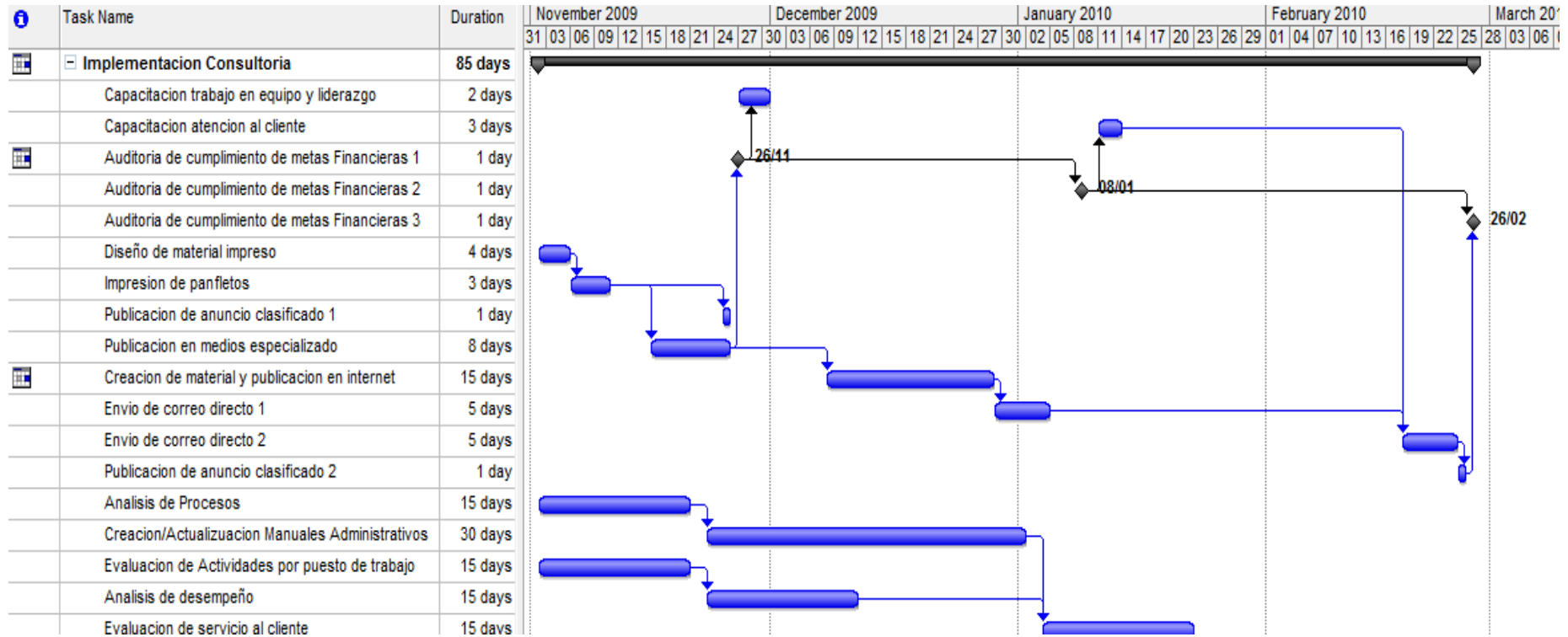
4.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Mejorar la situación económica de la Empresa Impregabados S.A. de C.V.

4.4.2 ESTRATEGIA

Implementar las acciones detalladas de la consultoría de manera complementaria

4.4.3 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



4.4.4 PRESUPUESTO

Concepto	monto x unidad	cantidad	monto total
Capacitacion trabajo en equipo y liderazgo	\$300,00	2	\$600,00
Capacitacion atencion al cliente	\$300,00	2	\$600,00
Auditoria de cumplimiento de metas Financieras 1	\$0,00	1	\$0,00
Auditoria de cumplimiento de metas Financieras 2	\$0,00	1	\$0,00
Auditoria de cumplimiento de metas Financieras 3	\$0,00	1	\$0,00
Diseño de material impreso	\$900,00	1	\$900,00
Impresion de panfletos	\$300,00	2	\$600,00
Publicacion de anuncio clasificado 1	\$100,00	1	\$100,00
Publicacion en medios especializado	\$500,00	1	\$500,00
Creacion de material y publicacion en internet	\$200,00	1	\$200,00
Envio de correo directo 1	\$0,00	1	\$0,00
Envio de correo directo 2	\$0,00	1	\$0,00
Publicacion de anuncio clasificado 2	\$100,00	1	\$100,00
Analisis de Procesos (*)	\$16,00	15	\$240,00
Creacion/Actualizacion Manuales Administrativos (*)	\$16,00	30	\$480,00
Evaluacion de Actividades por puesto de trabajo (*)	\$16,00	15	\$240,00
Analisis de desempeño (*)	\$16,00	15	\$240,00
Evaluacion de servicio al cliente (*)	\$16,00	15	\$240,00
Total			\$5.040,00

(*)Nota: Los montos fueron tomados en base al salario diario percibido por un trabajador que ya labora en la empresa a un salario base de \$500 mensuales

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

- Cambio de proveedor sin el adecuado proceso investigativo sobre la calidad del producto a adquirir. Es importante destacar que uno de los principales problemas de la empresa es la adquisición de material de mala calidad, dado que la gerencia no se preocupó por investigar las referencias del proveedor, así como la falta de solicitud de material para comprobar el tipo de acrílico a adquirir.

- Falta de precisión en los procesos administrativos. La no existencia de procesos obstaculizan el curso adecuado de la toma de decisión, lo que origina confusión y poca pro actividad en la resolución de conflictos.
- Falta de políticas y procedimientos. Al no tener claridad en las políticas y procedimientos, no existe la certeza del modo de proceder, de tal forma que el proceso racional de toma de decisiones, puede no ser seguido siempre a cabalidad.
- No existen perfiles de puestos, por lo que la carga de trabajo es desproporcional e indefinida. Los empleados no poseen una definición de su puesto así que algunos se encuentran tanto en el proceso de ventas, producción y recursos humanos, esta sobrecarga origina entorpecimiento en los procesos y poca eficiencia en las actividades diarias.
- No se realizan presupuestos anuales; sino mas bien las inversiones se realizan de manera irreflexiva. Tal como se ha mencionado con anterioridad la adquisición de insumos es realizado por la gerencia la cual confía mas en sus instintos que en un proceso investigativo que sustente la opción de compra.
- La toma de decisiones está centralizadas en una persona; por lo que no existe un consenso entre diferentes áreas de la empresa.
- Los empleados no reciben inducciones o capacitaciones para mejora de su desempeño. No se observa inversión por parte de la gerencia en la mejora de ellos; lo que les impide realizar una adecuada atención al cliente.
- No existen incentivos en base a desempeño. La gerencia no ha establecido incentivos laborales aparte de aquellos legales para inspirar a sus empleados en la mejora continua de sus actividades.
- Se percibe desmotivación así como un clima laboral inestable. Dada la poca participación de los empleados en los procesos de toma de decisión no existe promoción ni oportunidades de carrera dentro de la empresa ya que estos no pueden demostrar sus aptitudes y capacidades.
- No se observa la existencia de trabajo en equipo. Una de las consecuencias de la desmotivación de los empleados es la poca colaboración entre

departamentos de donde se percibe una atmosfera de inconformidad entre colegas.

- Las diferentes áreas no toman responsabilidad con respecto a los problemas originados en su departamento trasladando dicho compromiso a otras secciones de la compañía.

5.1.2. ÁREA FINANCIERA

La situación financiera de la compañía registra un deterioro dada la mala administración de sus recursos, dentro de los cuales podemos mencionar:

- Adquisición de insumos de mala calidad; ocasionando la pérdida de confianza de sus clientes. Dicha mercadería aun se registra dentro de los inventarios, ya que los clientes que adquirirían dicho producto optaron por otras empresas, dado que el acrílico adquirido se cristalizaba al entrar en contacto con alcohol o con pintura.
- Los días de rotación de inventario han incrementado, dado que no se ha movido el producto adquirido de mala calidad.
- El costo de mantener dicho inventario incrementa debido a la baja en los niveles de ventas.
- La gerencia de la empresa no registra la pérdida ocasionada por la compra de insumos de mala calidad.
- Para el 2008 los costos registran una disminución en su participación porcentual con respecto a las ventas, como resultado de la poca inversión en la adquisición de insumos, registrando únicamente la transformación de las láminas de mala calidad en productos específicos (Bomboneras, placas de acrílico, mesas, estantes, entre otros).
- Se realiza distribución de dividendos, debilitando la estructura de capital de la empresa. Es frecuente la repartición de utilidades, dado que el socio accionista requiere dicho capital para la inversión en otros negocios de índole personal.

- No se poseen metas definidas sobre planes de ventas y crecimientos esperados. Al no tener una visión clara de la situación financiera futura de la empresa la compañía no es capaz de establecer planes de ventas, estableciendo una borrosa situación económica, generando decisiones basadas en el instinto o a corto plazo.
- No se poseen planes de contingencia frente a cambios en la economía, recesiones, desaceleración así como incrementos en precios de derivados del petróleo. La visión cortoplacista de la empresa, concluye en la falta de planes para enfrentar situaciones adversa de la economía, volviendo vulnerable la situación financiera de la compañía.
- La carga financiera se incrementa debido a la utilización de líneas de crédito para cancelar dividendos así como para financiar el capital de trabajo.
- Los gastos administrativos registran una disminución especialmente en los gastos de personal, servicios básicos e impuestos.

5.1.3. ÁREA DE MERCADEO

Se puede observar una disminución en las ventas tanto de materia prima como en producto terminado, esto se debe a factores como:

- El conocimiento de la empresa disminuye a medida el mercado expande y no se ha invertido en nuevos medios para dar a conocer la empresa a los nuevos clientes potenciales.
- No se posee un plan de ventas mensual o anual
- La empresa no posee un plan de medios o de mercadeo que permita ampliar su base comercial.
- Al cambiar de proveedor, la calidad de las láminas acrílicas disminuyó, lo cual afectó sus ventas de materia prima a sus compradores habituales.
- En la última adquisición de material, se compraron láminas de PVC, que es un producto más barato y con otras utilidades diferentes al acrílico, pero que tampoco ha podido ser vendido, debido a que no existe mucha demanda para productos terminados de esta materia prima.

- La empresa no posee ningún tipo de presencia en los medios de difusión masiva.
- Los medios electrónicos están siendo subutilizados por la empresa.
- No existen servicios adicionales que agreguen valor a los productos que se crean, lo cual no los diferencia de sus competidores.
- Por el momento, no se provee de seguimiento de control de calidad del servicio prestado a los clientes, para asegurar que estos se encuentran satisfechos con el servicio y presentar oportunidades de mejora basados en la información de primera mano.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

- Al momento de realizar una inversión en materia prima es necesario realizar una investigación con respecto a la fiabilidad del proveedor por medio de muestras de su mercadería así como referencias comerciales.
- Se deben establecer procesos administrativos que faciliten la toma de decisiones en situaciones cotidianas.
- Deben implementarse políticas administrativas, de ventas, financieras, de personal, con el objeto de mantener un control en los procedimientos operacionales.
- Definir perfiles de puestos para evitar sobrecargar áreas específicas de la empresa, así como determinar responsabilidades del personal.
- Al realizar inversiones específicas, ya sea en activo fijo o adquisición de obligaciones financieras, la empresa se encuentra obligada a tener un panorama completo de la situación así como beneficios y detrimentos de las decisiones a tomar.
- Las decisiones operativas cotidianas deben descentralizarse por área a la que le compete.

- Es recomendable, realizar inducciones al personal para conocer la misión y visión de la empresa así como sus valores y objetivos tanto a corto como largo plazo.
- Establecer incentivos en base a desempeño, metas alcanzadas y objetivos de la gerencia mejorara la satisfacción laboral.
- Se debe capacitar al personal en cuanto a trabajo en equipo y liderazgo con el fin de incentivar la pro actividad entre compañeros (Ver anexo 5.1).
- Al tener definidas las responsabilidades por área se reducirá el traslado de compromiso por problemas operativos entre secciones.

5.2.2 ÁREA FINANCIERA

- Es conveniente eliminar el inventario de mala calidad por medio de: a) uso de dichos insumos en la producción cotidiana de la empresa, b) remitirlo a pérdida y/o c) realizar una venta por debajo de su valor.
- Se sugiere tener un mayor control sobre los factores principales de riesgo con el objeto de lograr un repunte en las ventas mediante estrategias de mercado así como una adecuada administración de sus costos y gastos de operación.
- El capital social requiere un fortalecimiento por medio de aportes de accionistas o la no distribución de dividendos.
- Realizar investigación sobre movimientos del mercado así como posibles incrementos en los precios en los productos derivados el petróleo con el fin de establecer estrategias que mitiguen un impacto negativo en las ventas así como en los costos y gastos administrativos.
- Las líneas de crédito de corto plazo se deben utilizar con el objeto de financiar capital de trabajo y no obligaciones a largo plazo.
- Dado que las decisiones y objetivos de la gerencia se reflejan en la situación financiera se recomienda establecer planes tanto a corto como largo plazo con el fin de definir las metas de la compañía.
- Tener personal clave que sea proactivo a las necesidades de la empresa facilitando el proceso de la toma de decisión es importante en cualquier negocio.
- Comunicar los planes financieros al personal con el objeto de definir metas por áreas así como responsabilidades.
- Se ha identificado como variable financieras más sensible de la empresa, los costos de operación, dado que éstos por ser un producto derivado del petróleo es más susceptible a las variaciones del mercado, impactando de manera negativa la operación de la empresa. Por lo que establecer estudios de productos sustitutos (rotulación en madera y láminas metálicas), como medio alternativo ante la cada vez más frecuente volatilidad en el mercado es mandatorio.

5.2.3 ÁREA DE MERCADEO

- Se recomienda realizar inversión en comunicación, para lograr que la empresa, se de a conocer entre los nuevos clientes potenciales. Esta publicidad debe ir enfocada a aquellos productores que utilizan el acrílico como materia prima, para potencializar este aspecto del negocio que es en el que se encuentra más interesada la gerencia general, debido a su margen de ganancia.
- Se deben plantear una programación anual y mensual de ventas, de tal manera que la gerencia decida, cuáles son los tipos de clientes que se visitarán y el tipo de productos a promover.
- Luego de adquirir nueva materia prima, de mejor calidad que el ultimo pedido, la gerencia debe comprometerse a generar comunicación con aquellos clientes que dejaron de comprar después del último pedido de material, a manera de ofrecerles el nuevo producto e intentar promover el retorno de estos como regulares mediante descuentos y demostraciones de la calidad de las nuevas materias primas
- Analizar el mercado, proponiendo la preventa de las laminas antes de realizar la importación de nuevos materiales con los que se desee innovar dentro del mercado y de no existir la preventa, invertir montos prudentes
- La inversión en pequeños anuncios clasificados, para promover el negocio de rotulación ayudara a que compradores ocasionales escuchen de la empresa por un costo bajo.
- La utilización medios electrónicos de mercadeo tales como correo electrónico y mejoras en la página de internet que promuevan las bondades del material acrílico sobre otras opciones para la rotulación es importante para captar nuevos clientes, especialmente aquellos que gustan de informarse antes de realizar compras.
- La subcontratación por obra de un diseñador grafico, que ayude en los casos de trabajos de montos altos, a orientar a los clientes, antes de crear un tiraje, mejorara la imagen de la empres y proporcionara un valor agregado de importancia para los compradores.

ANEXOS

ANEXO 1.1 ESTADOS FINANCIEROS

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVO CIRCULANTE						
Caja	\$1	\$0	\$8	\$13	\$18	\$24
Bancos	\$12	\$3	\$8	\$10	\$10	\$2
Cuentas por cobrar clientes	\$9	\$15	\$6	\$12	\$6	\$2
Adeudos de directivos/accionistas cp	\$34	\$14	\$56	\$85	\$77	\$101
Deudores - Empleados (corto plazo)	\$0	\$2	\$3	\$3	\$4	\$4
Deudores - Documentos por cobrar	\$1	\$3	\$4	\$4	\$4	\$4
Crédito fiscal	\$1	\$1	\$1	\$0	\$0	\$1
Inventarios	\$2	\$3	\$11	\$4	\$28	\$28
Construcciones en Proceso	\$27	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pedidos en tránsito	\$0	\$0	\$0	\$41	\$0	\$0
Total inventario	\$29	\$3	\$11	\$45	\$28	\$28
Gastos diferidos a corto plazo	\$1	\$1	\$0	\$0	\$0	\$1
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$88	\$42	\$97	\$172	\$147	\$167
ACTIVO NO CIRCULANTE						
Terrenos	\$0	\$0	\$39	\$39	\$39	\$39
Maquinaria y equipo	\$24	\$24	\$24	\$24	\$24	\$24
Mobiliario y equipo	\$8	\$10	\$11	\$12	\$12	\$12
Equipo de transporte	\$24	\$50	\$50	\$31	\$31	\$31
Activo fijo bruto	\$56	\$84	\$124	\$106	\$106	\$106
Depreciación acumulada(-)	\$30	\$39	\$65	\$50	\$50	\$50
Total activo fijo neto	\$26	\$45	\$59	\$56	\$56	\$56
Intangibles	\$0	\$1	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	\$26	\$46	\$59	\$56	\$56	\$56
TOTAL ACTIVO	\$114	\$88	\$156	\$228	\$203	\$223
PASIVO CIRCULANTE						
Deuda a corto plazo - IF	\$0	\$0	\$63	\$68	\$87	\$83
Porción circulante deuda a LP	\$0	\$0	\$0	\$2	\$2	\$2
Proveedores	\$1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Acreeedores	\$3	\$1	\$1	\$1	\$1	\$2
Gastos acumulados	\$2	\$2	\$0	\$2	\$2	\$0
Retenciones por pagar	\$0	\$0	\$1	\$3	\$1	\$1
Total acreedores diversos	\$2	\$2	\$1	\$5	\$3	\$1
Débito fiscal IVA	\$0	\$5	\$0	\$1	\$0	\$8
Impuesto sobre renta por pagar	\$2	\$3	\$4	\$12	\$7	\$3
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$8	\$11	\$69	\$89	\$100	\$99
PASIVO NO CIRCULANTE						
Deuda bancaria LP	\$0	\$0	\$0	\$30	\$28	\$28
Reservas para retiro de empleados	\$6	\$6	\$4	\$2	\$2	\$2
TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE	\$6	\$6	\$4	\$32	\$30	\$30
TOTAL PASIVO	\$14	\$17	\$73	\$121	\$130	\$129
CAPITAL CONTABLE						
Capital social mínimo	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11
Capital social variable	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39
Reserva Legal	\$3	\$4	\$7	\$10	\$10	\$10
Ganancias retenidas/Ctl propietario	\$47	\$17	\$26	\$47	\$13	\$34
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$100	\$71	\$83	\$107	\$73	\$94
TOTAL PASIVO Y CAP CONTABLE	\$114	\$88	\$156	\$228	\$203	\$223
Capital de trabajo	\$80	\$31	\$28	\$83	\$47	\$68
Capital tangible-Actual	\$100	\$70	\$83	\$107	\$73	\$94

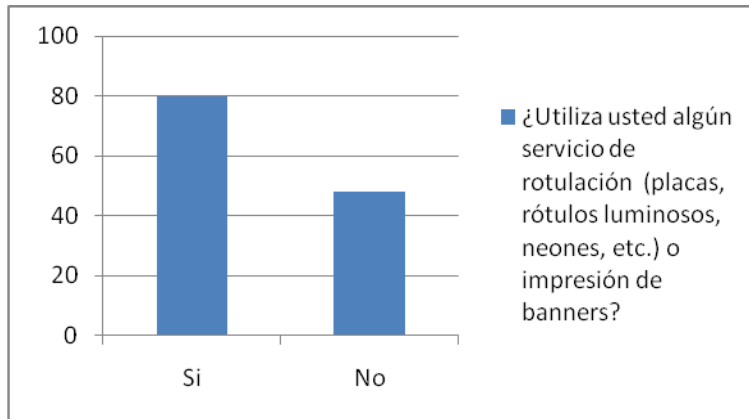
Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas	\$289	\$329	\$343	\$266	\$242	\$165
costo de ventas	\$174	\$148	\$93	\$96	\$114	\$39
Cto de ventas(Depr)	\$0	\$9	\$26	\$0	\$0	\$0
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$174	\$157	\$119	\$96	\$114	\$39
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	\$115	\$172	\$224	\$170	\$128	\$127
Gastos de venta	\$58	\$58	\$84	\$27	\$32	\$25
Gastos gral y adm	\$45	\$84	\$98	\$68	\$68	\$63
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$103	\$142	\$182	\$95	\$100	\$88
UT(PER) DE OPERACION	\$12	\$30	\$42	\$75	\$28	\$39
Gastos financieros	\$0	\$5	\$4	\$9	\$10	\$9
UT(PER) ANTES IMPUESTOS	\$12	\$25	\$38	\$66	\$18	\$30
Impuestos	\$4	\$6	\$9	\$16	\$5	\$8
Reserva Legal	\$1	\$2	\$3	\$3	\$0	\$0
TOTAL IMPUESTOS	\$5	\$8	\$12	\$19	\$5	\$8
UTILIDAD(PERDIDA) NETA	\$7	\$17	\$26	\$47	\$13	\$22
Ut antes imppto e int	\$12	\$30	\$42	\$75	\$28	\$39
Ut antes imppto,int,depr y amort	\$12	\$39	\$68	\$75	\$28	\$39
Ut antes int,depr y amort	\$7	\$31	\$56	\$56	\$23	\$39
menos: Dividendos	\$0	(\$47)	(\$17)	(\$26)	(\$47)	\$0

ANEXO 3.1 PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

1. ¿Utiliza usted algún servicio de rotulación (placas, rótulos luminosos, neones, etc.) o impresión de banners?

Objetivo: establecer si los productos ofrecidos en el mercado salvadoreño son los adecuados para las necesidades que experimentan las empresas.

Si	No
80	48

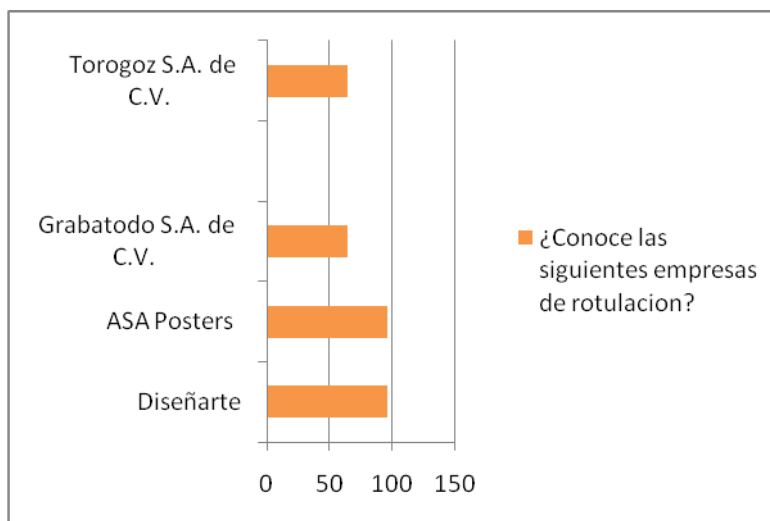


Podemos observar que el 62% de los negocios encuestados, utilizan al menos uno de los productos que ofrece la empresa.

2. ¿Conoce las siguientes empresas de rotulación?

Objetivo: conocer el posicionamiento en el mercado que posee la empresa se elaboró cuestionamiento acerca del reconocimiento de la marca de la compañía.

Diseñarte	ASA Posters	Grabatodo S.A.	Imprima Documents & Pub	Torogoz S.A. de C.V.
96	96	64	0	64

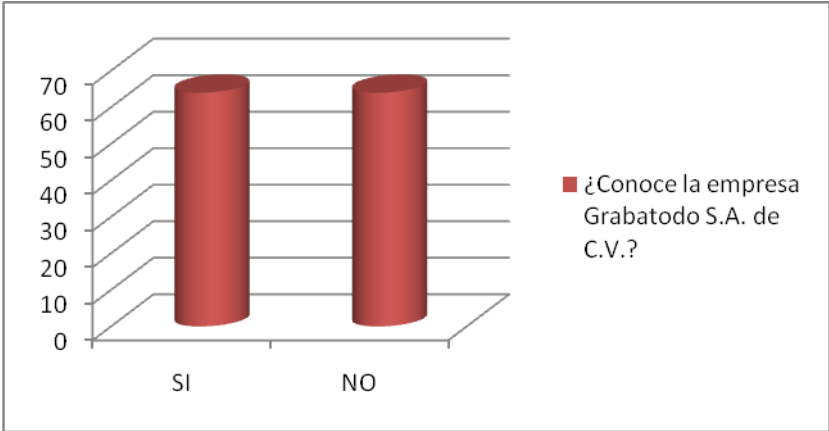


Se observa que la empresa es conocida por un 50% de los encuestados; sin embargo no cuenta con un reconocimiento de marca como Diseñarte y ASA Posters los cuales poseen un mayor margen del mercado Salvadoreño.

3. ¿Conoce la empresa ImpreGrabados S.A. de C.V.?

Objetivo: determinar si la empresa cuenta con reconocimiento en el mercado.

SI	NO
64	64

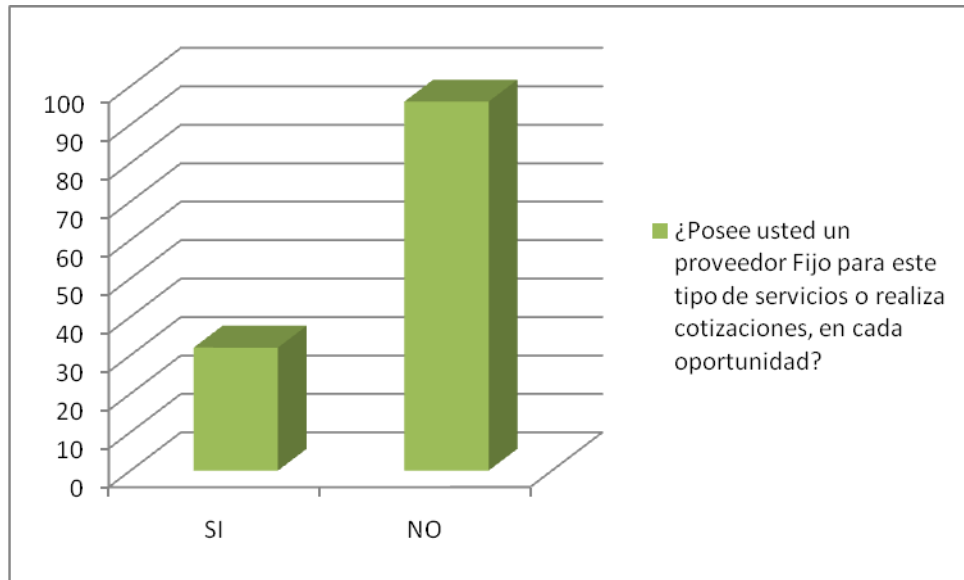


El 50% de los encuestados, conocen el nombre de la empresa dado que en determinados momentos han tenido que cotizar precios con diferentes empresas; sin embargo esto no significa que hayan utilizado los servicios de Impregrabados, S.A. de C.V.

4. ¿Posee usted un proveedor Fijo para este tipo de servicios o realiza cotizaciones, en cada oportunidad?

Objetivo: determinar la fidelidad del cliente con su proveedor.

SI	NO
32	96



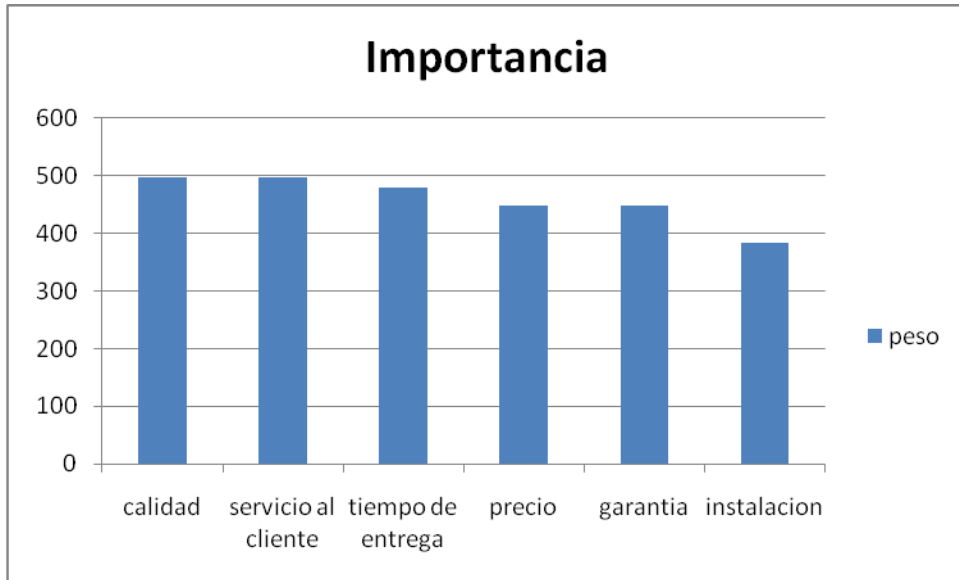
La mayoría de los encuestados, no poseen un proveedor fijo, para este tipo de productos

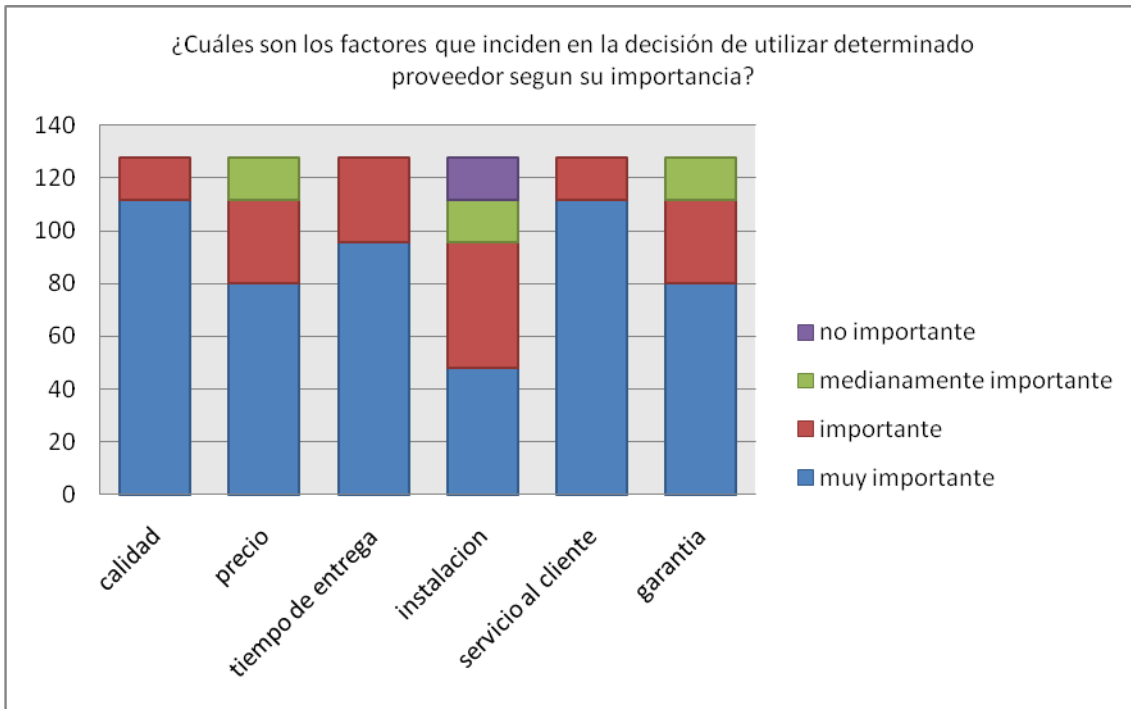
5. ¿Cuáles son los factores que inciden en la decisión de utilizar determinado proveedor según su importancia?

Objetivo: Establecer la existencia de fidelidad del cliente o la falta de ella se requiere conocer los factores que influyen en la decisión de este al momento de requerir los servicios de un determinado proveedor.

	muy importante	importante	medianamente importante	no importante
calidad	112	16	0	0
precio	80	32	16	0
tiempo de entrega	96	32	0	0
instalacion	48	48	16	16
servicio al cliente	112	16	0	0
garantia	80	32	16	0

factor	peso
calidad	496
precio	448
tiempo de entrega	480
instalacion	384
servicio al cliente	496
garantia	448



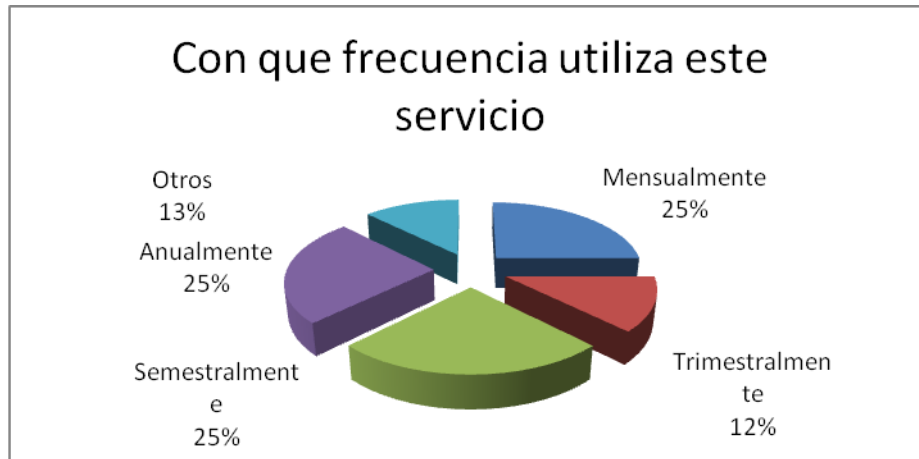


Podemos observar que los factores determinantes al momento de requerir los servicios de un proveedor son: la calidad, el precio y el tiempo de entrega

6. ¿Con que frecuencia utiliza este servicio?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se demandan los productos ofrecidos.

Mensualmente	32
Trimestralmente	16
Semestralmente	32
Anualmente	32
Otros	16

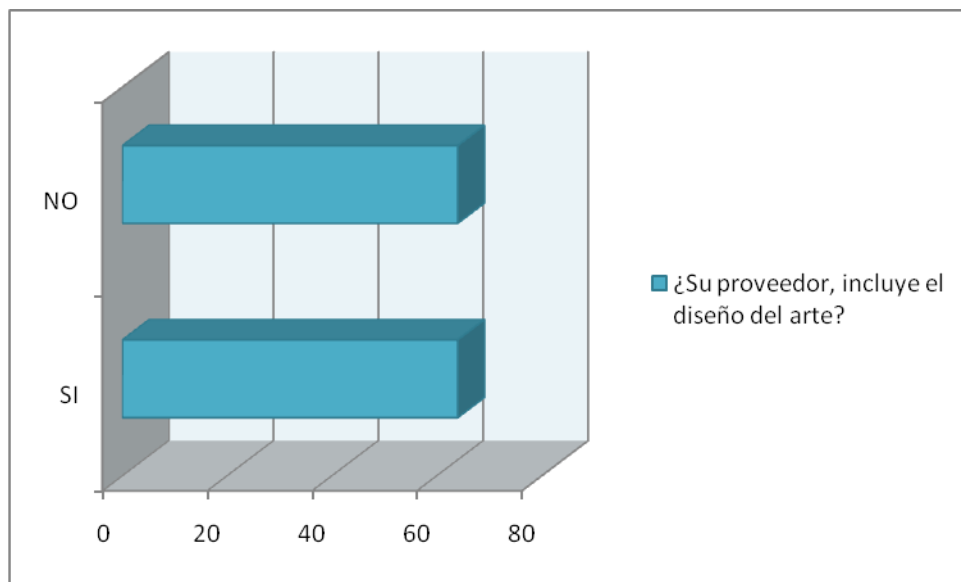


Los servicios de la empresa, son utilizados, de manera esporádica, solamente, por un 13% de los encuestados, los cuales caen la categoría de OTROS. Así mismo se establece que un 25% de los clientes requieren estos servicios mensualmente, 25% semestralmente y un 25% anualmente.

7. ¿Su proveedor, incluye el diseño del arte?

Objetivo: Determinar que tan completo es el servicio que brinda el actual proveedor al cliente.

SI	NO
64	64

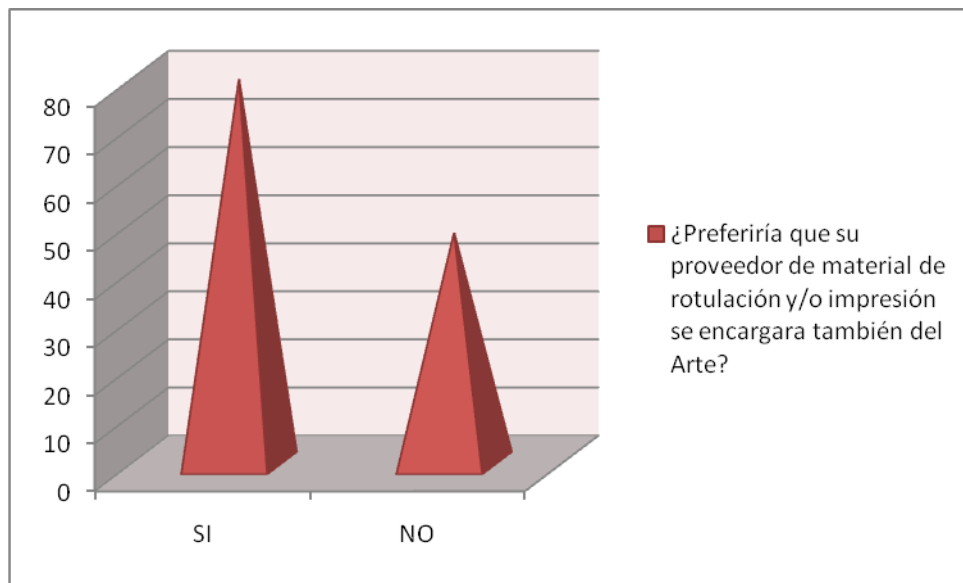


Los proveedores del servicio, en el 50% de los casos, poseen el servicio de diseño de arte

8. ¿Preferiría que su proveedor de material de rotulación y/o impresión se encargara también del Arte?

Objetivo: Junto con la pregunta 7 pretende conocer el grado en que los proveedores incluyen en el servicio el diseño del arte, necesario determinar en que medida el cliente realmente necesita la inclusión de este servicio.

SI	NO
80	48
63%	38%

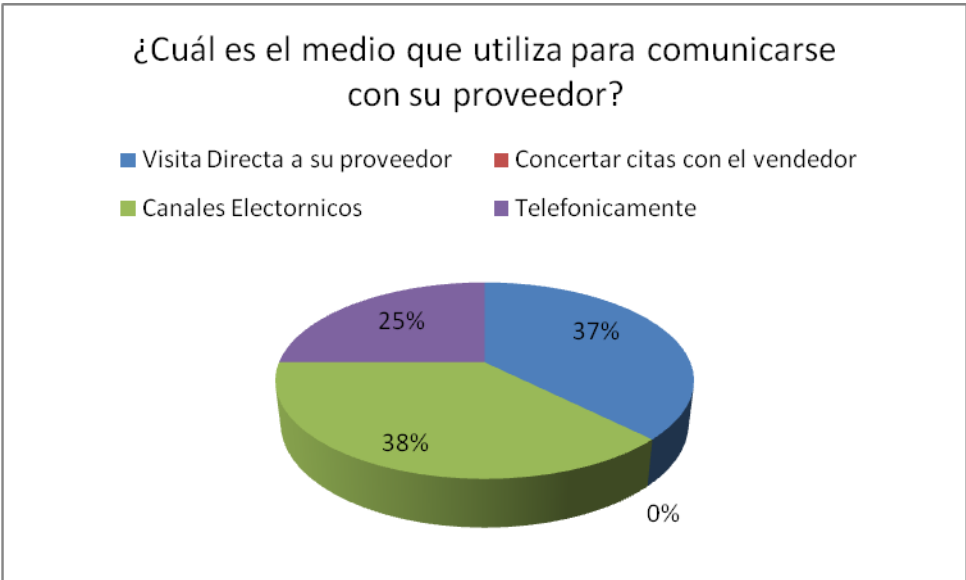


El 62% de los encuestados, preferirían que el proveedor incluyera el diseño del arte

9. ¿Cuál es el medio que utiliza para comunicarse con su proveedor?

Objetivo: Conocer los medios principales por los cuales el cliente solicita los servicios de rotulación; es por eso que esta pregunta se enfoca en los canales usuales para el requerimiento del servicio.

Visita Directa a su proveedor	48
Concertar citas con el vendedor	0
Canales Electronicos	48
Telefonicamente	32

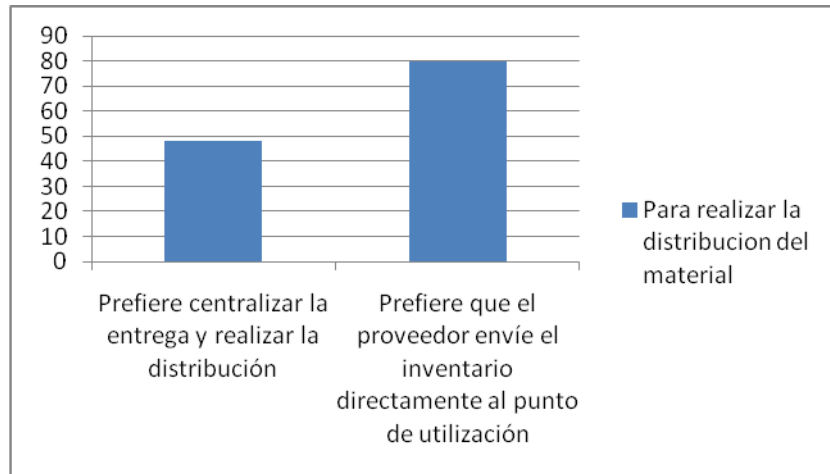


Se puede apreciar que el canal mas utilizado es a través de cotizaciones por medios electrónicos así como la visita directa a su proveedor.

10. Para realizar la distribución del material prefiere:

Objetivo: Conocer las preferencias de los clientes con respecto a la distribución de los productos.

	cantidad	%
Prefiere centralizar la entrega y realizar la distribución	48	38%
Prefiere que el proveedor envíe el inventario directamente al punto de utilización	80	63%

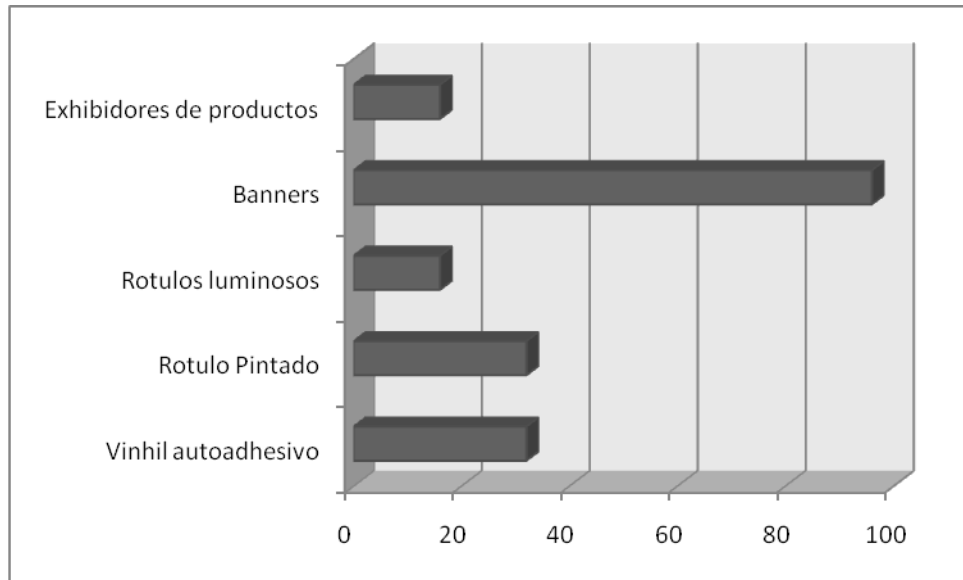


Puede apreciarse que un 80% de los clientes prefiere que el proveedor se encargue de distribuir el material directamente al punto donde serán utilizados.

11. ¿Cuáles de estos productos utiliza usted con más frecuencia?

Objetivo: Conocer el producto con mayor demanda entre los servicios de rotulación; por lo que se elaboró esta consulta a los clientes para determinar productos de mayor aceptación.

	cantidad	%
Vinhil autoadhesivo	32	25%
Rotulo Pintado	32	25%
Rotulos luminosos	16	13%
Banners	96	75%
Exhibidores de productos	16	13%



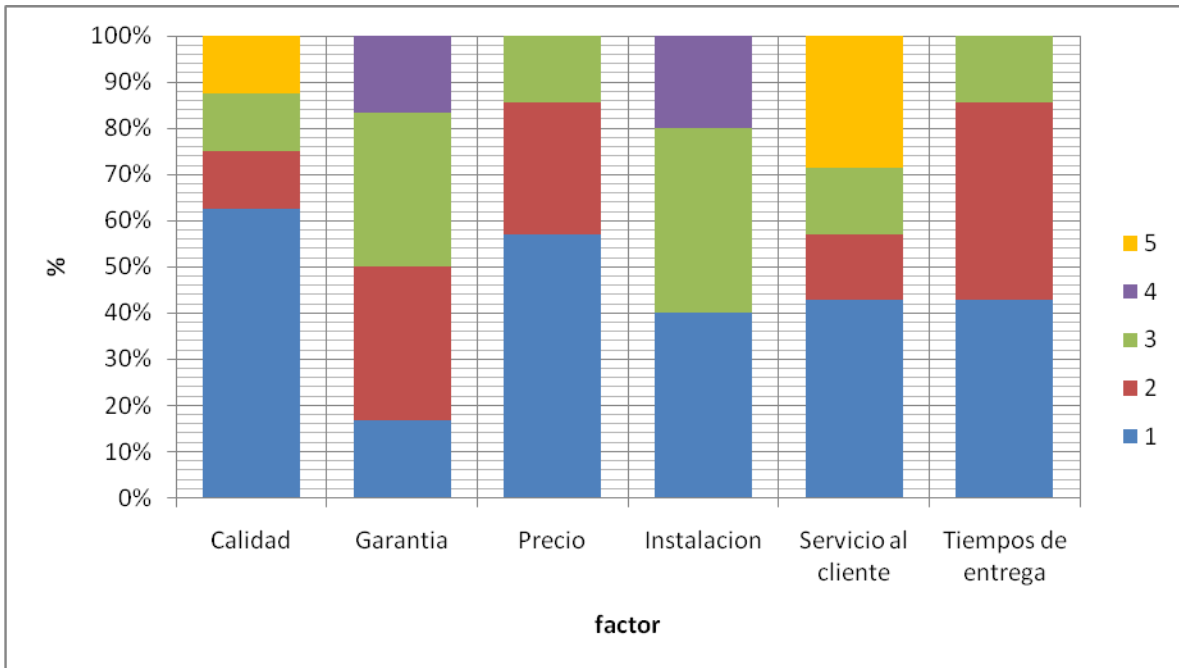
Se puede observar que el producto con mayor demanda en el mercado es el Banner seguido tanto por los Rótulos Pintados como por el Vinil Autoadhesivo.

12. Enumere según su prioridad, ¿cuáles de estos aspectos le resultan más importantes al momento de contratar un servicio de rotulación?

Objetivo: Conocer los aspectos de importancia para la toma de decisión de contratación de un servicio de rotulación, se ha elaborado esta pregunta tomando los factores más comunes que influyen en la decisión de seleccionar un proveedor.

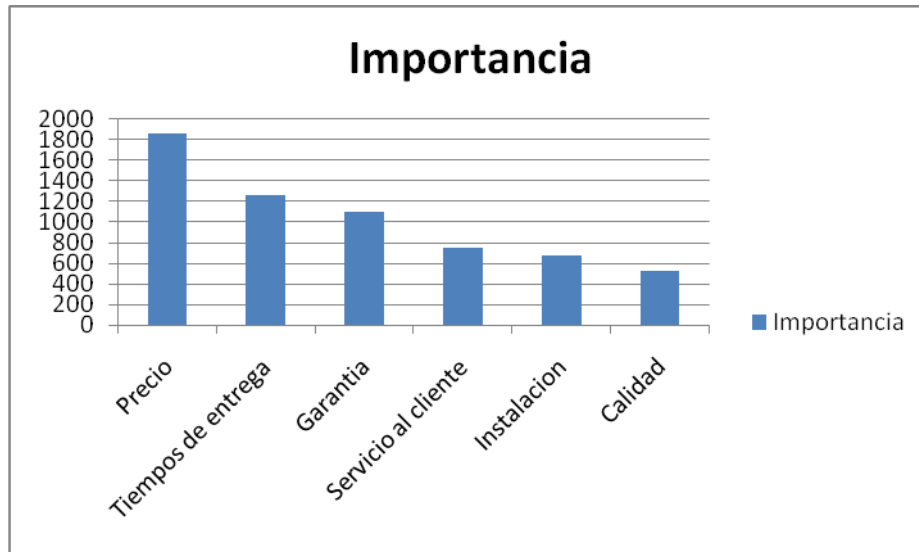
Grado de Importancia

Prioridad	1	2	3	4	5
Calidad	80	16	16	0	16
Garantía	16	32	32	16	0
Precio	64	32	16	0	0
Instalacion	32	0	32	16	0
Servicio al cliente	48	16	16	0	32
Tiempos de entrega	48	48	16	0	0



En grado de importancia los precios son los que poseen un mayor porcentaje, lo que indica que muchos de los clientes definen al proveedor dependiendo de los precios del servicio así como el tiempo que tardara en entregar el producto terminado.

Factor	Importancia
Precio	1856
Tiempos de entrega	1264
Garantía	1104
Servicio al cliente	752
Instalación	672
Calidad	528



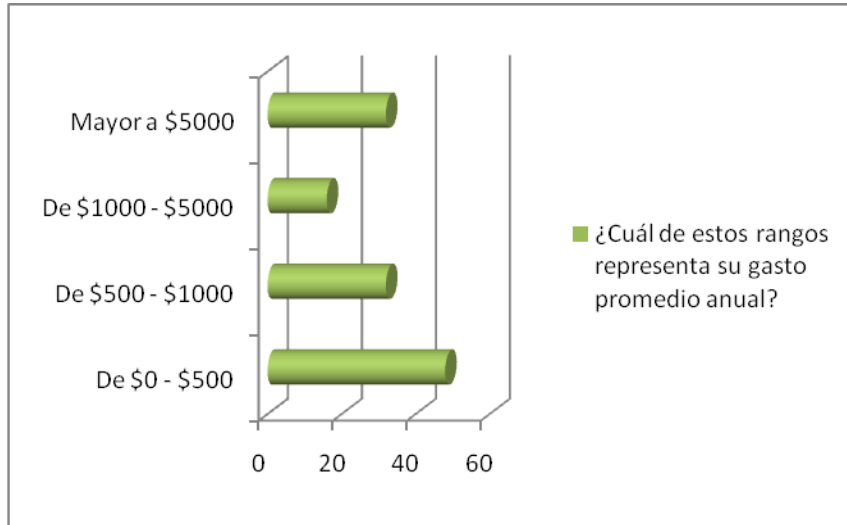
El precio y los tiempos de entrega, poseen la mayor importancia, el momento de contratar los servicios que provee la empresa²⁰

13.¿Cuál de estos rangos representa su gasto promedio anual?

Es importante determinar el gasto que le representa al cliente anualmente los servicios de rotulación; por lo que, se procedió a encuestar promedio de gastos anuales de rotulación.

	cantidad	%
De \$0 - \$500	48	37.50%
De \$500 - \$1000	32	25.00%
De \$1000 - \$5000	16	12.50%
Mayor a \$5000	32	25.00%

²⁰ Para realizar la comparación se multiplico la cantidad de apariciones por el peso de cada una



Los gastos de las empresas, en su mayoría, oscilan entre los \$500 a \$1000 anualmente.

3.3.8.4. ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

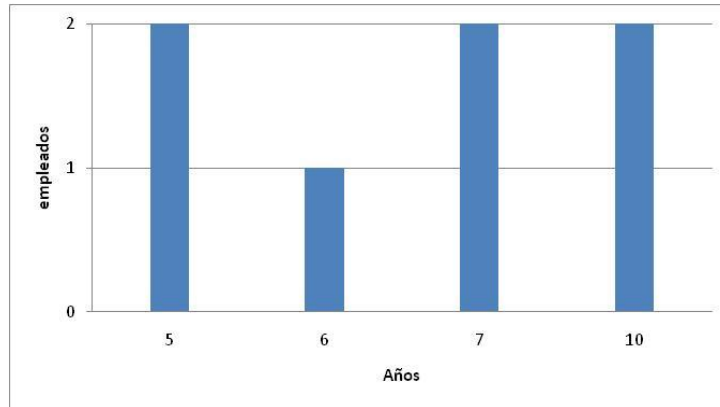
Como herramienta para analizar la estabilidad tanto laboral, administrativa, financiera y productiva de la empresa se procedió a encuestar a los empleados de acuerdo a criterios establecidos en el Capítulo I²¹.

1- ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar en esta empresa?

Objetivo: Conocer la estabilidad laboral de los empleados

años	¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar en esta empresa? (años)
5	2
6	1
7	2
10	2

²¹ Capítulo I. Determinación del Universo y Muestra Pagina 19.

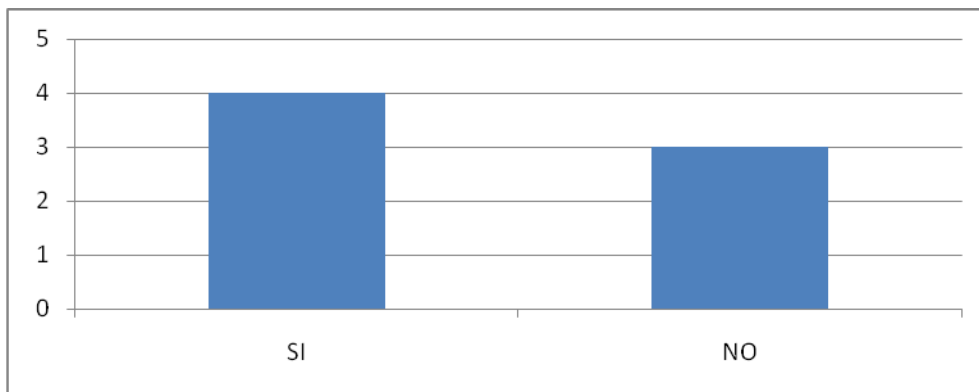


Los empleados registran periodos superiores a los 5 años por lo que puede apreciarse que no registran alta rotacion de personal por lo que se percibe estabilidad laboral.

2- ¿Cuenta usted con el equipo necesario para realizar su trabajo?

Objetivo: Esta pregunta analiza si el personal cuenta con las herramientas para realizar su trabajo²².

¿Cuenta usted con el equipo necesario para realizar su trabajo?	
SI	4
NO	3



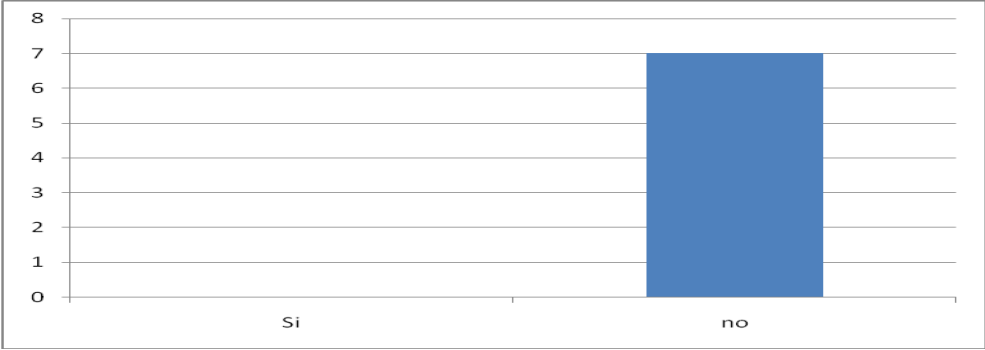
²² La eficiencia operativa incluye tanto la capacidad de los empleados para desempeñar sus labores como el disponer de todas las herramientas e insumos para realizar sus actividades adecuadamente.

Un poco mas del 50% de los empleados comenta que posee las herramientas para desarrollar su trabajo; sin embargo en el area de produccion y ventas manifiestan cierta inconformidad con el equipo que utilizan para el desarrollo de sus labores.

3- ¿Posee prestaciones adicionales a las legales?

Objetivo: de conocer si el personal se siente satisfecho con su situación laboral actual.

¿Posee prestaciones adicionales a las legales?	
Si	0
no	7

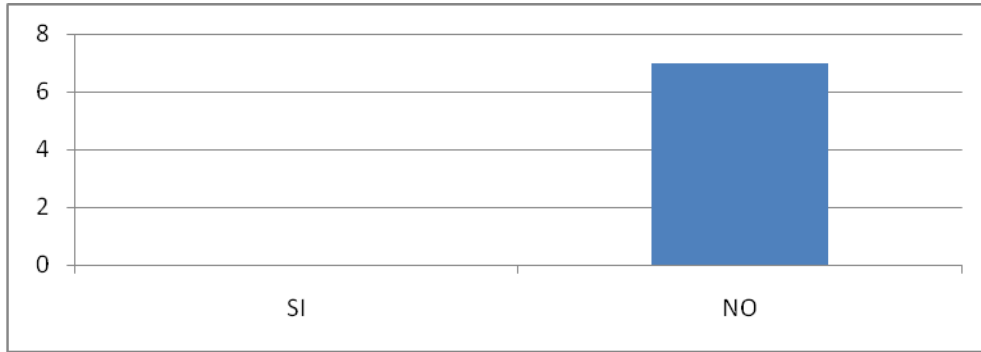


El 100% de los empleados manifesto no poseer ningun tipo de prestacion adicional a la ley.

4- ¿Está usted satisfecho con las prestaciones que brinda la empresa?

Objetivo: Conocer que tan satisfechos se encuentran los empleados con su situación laboral actual

¿Está usted satisfecho con las prestaciones que brinda la empresa?	
SI	0
NO	7



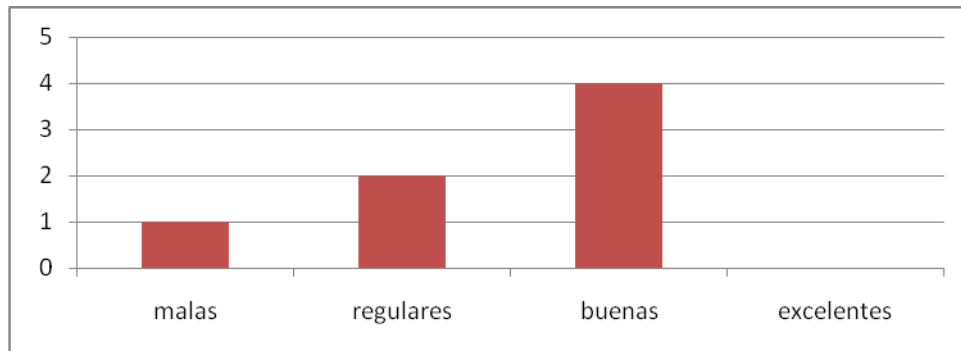
El 100% de los empleados manifiesta no estar satisfecho con las condiciones laborales actuales.

5- ¿Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato?

Objetivo: objeto de conocer el tipo de relación de los empleados con sus jefes inmediatos.

- a. MALAS
- b. REGULARES
- c. BUENAS
- d. EXCELENTES

¿Cómo son sus relaciones con su jefe inmediatas?			
malas	regulares	buenas	excelentes
1	2	4	0

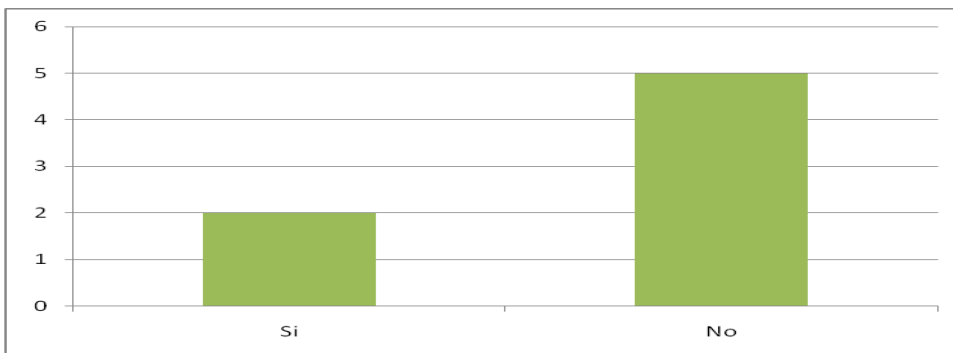


Como puede observarse son pocos los empleados que poseen relaciones inadecuadas con su jefe inmediato y ninguno manifiesta que estas sean excelentes; sin embargo, un poco mas del 50% de los empleados poseen un trato adecuado con sus superiores.

6- ¿Le han capacitado para mejorar el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Establecer que tanto se preocupa la gerencia de que sus empleados posean el conocimiento para desarrollar su cargo.

¿Le han capacitado para mejorar el desempeño de su trabajo?	
Si	2
No	5

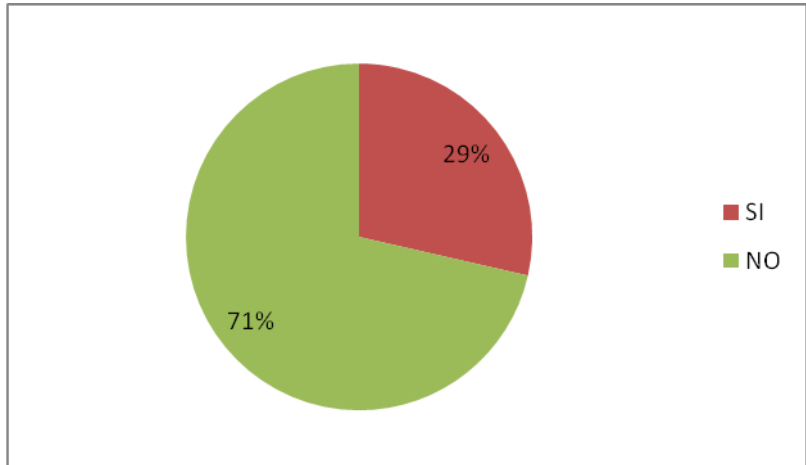


Más del 50% de los empleados afirma no haber sido capacitado para la mejora de su desempeño laboral. Los únicos empleados que manifiestan haber obtenido algún tipo de capacitación son los empleados de producción y venta.

7- ¿Siente estabilidad en su trabajo?

Objetivo: Determinar que tan seguros se sienten los empleados de la continuidad laboral en la compañía.

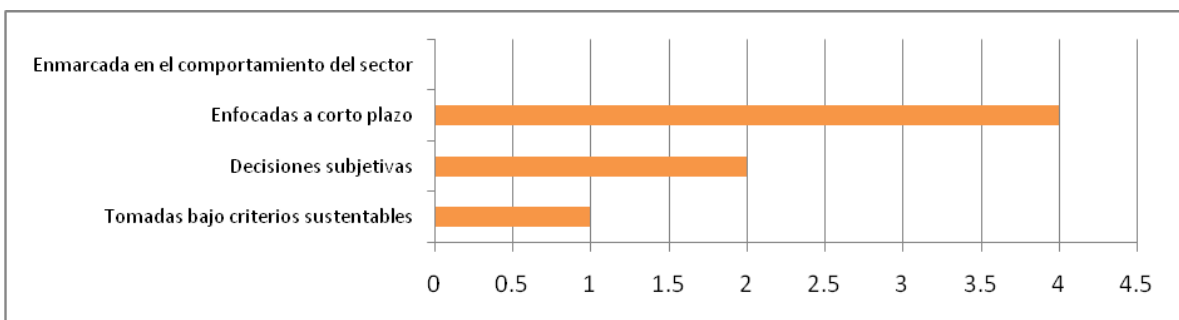
¿Siente estabilidad en su trabajo?	
SI	2
NO	5



- 8- Usted cree que las decisiones de sus superiores son:
- Tomadas bajo criterios sustentables
 - Decisiones subjetivas
 - Enfocadas a corto plazo
 - Enmarcada en el comportamiento del sector

Objetivo: Determinar como observan los empleados el proceso de toma de decisiones por parte de sus superiores.

Usted cree que las decisiones de sus superiores son:			
Tomadas bajo criterios sustentables	Decisiones subjetivas	Enfocadas a corto plazo	Enmarcada en el comportamiento del sector
1	2	4	0



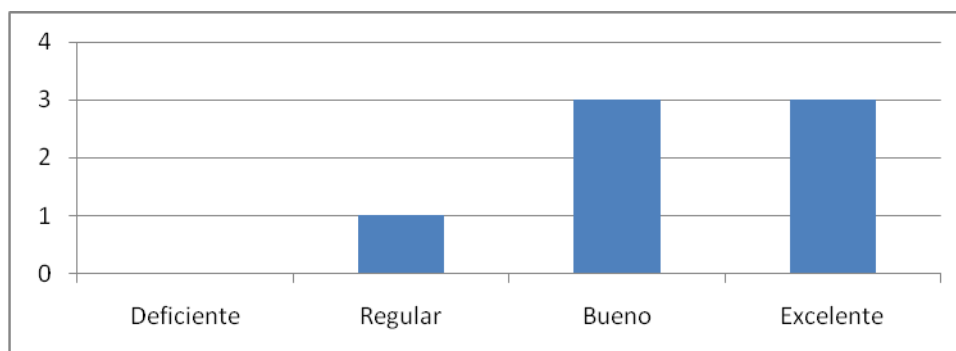
Un poco más del 50% de los empleados opina que las decisiones están orientadas a solventar problemas a corto plazo.

9- Usted cree que el desempeño de la administración general es:

- Deficiente
- Regular
- Buena
- Excelente

Objetivo: Determinar cómo observan los empleados el desempeño de sus superiores.

Usted cree que el desempeño de la administración general es:			
Deficiente	Regular	Buena	Excelente
0	1	3	3

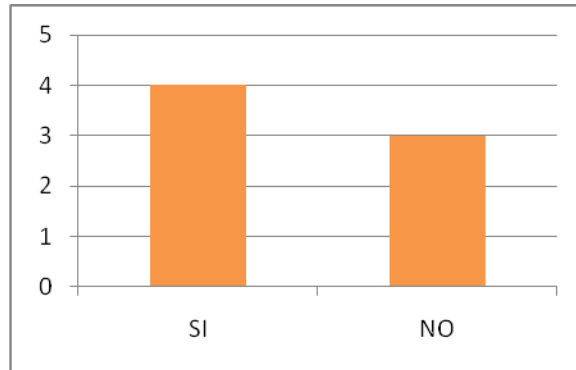


Más del 75% de los empleados concuerdan que la administración general posee un desempeño entre buena y excelente.

10-¿Usted conoce de que manera su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?

Objetivo: Conocer el compromiso que posee el empleado con el logro de los objetivos de la empresa.

¿Usted conoce de que manera su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la empresa?	
SI	4
NO	3



Más del 50% de los empleados están concientes de que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.

ANEXO 5.1 CURSO DE LIDERAZGO

CURSOS NECESARIOS	
•	Especialista en Gestión y Liderazgo
•	Capital Humano
A. CURSO: Especialista en Gestión y Liderazgo	
1.	OBJETIVO GENERAL
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las habilidades necesarias que debe poseer todo directivo, tal como el liderazgo, motivación, resolución de conflictos y comunicación.
2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS
	<ul style="list-style-type: none"> Definir los conceptos de organización y administración y delimitar las funciones y responsabilidades de un directivo de empresa para conocer las características del trabajo directivo. Comprender las principales actividades de la gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control Conocer cuáles son los principales elementos que impulsan al ser humano a trabajar y cómo le afectan a él y a sus colaboradores Aprender a conducir negociaciones de forma que se encuentren soluciones satisfactorias para cada una de las partes involucradas y a poner en práctica las técnicas para hacerlo eficazmente Desempeñar los principales roles de los miembros en los que basa la eficacia del grupo, sabiendo que un grupo pasa por una serie de etapas difíciles antes de llegar a su consolidación
3.	CONTENIDOS TEMATICOS
	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos de organización y administración, papel del directivo en la organización. Actividades de la gestión empresarial Motivación de personal, características y modos de empleo Resolución de problemas. Dinámica del grupo y su papel en el trabajo.
4.	METODOLOGIA
	<ul style="list-style-type: none"> Clases y talleres realizado en las instalaciones de Insaforp

5.	HORAS DE CAPACITACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • 16 horas
6.	PERFIL DE PARTICIPANTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Financiero, Gerente de planificación
7.	PERFIL DE FACILITADORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración de Empresas y con experiencia no menor de 10 años en el área de dirección financiera.
8.	LOGISTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha: De acuerdo a requerimientos de la empresa • Horarios: 8:00 -5:00 PM • Locales: INSAFORP
9.	PRESUPUESTO
	<ul style="list-style-type: none"> • Curso: \$100.00 por persona (Todo equipo necesario es proporcionado por Insaforp)
B. CURSO: El capital humano	
1.	OBJETIVO GENERAL
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender técnicas de punta en la administración de personal logrando la mayor eficiencia posible de los colaboradores manteniéndolos motivados, trabajando en equipo y produciendo valor para el cliente
2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al personal motivado y siempre en sintonía con los objetivos de la organización. • Aprender a convertir al personal en capital humano. • Enfrentar la resistencia al cambio de la organización y de los mismos colaboradores • Como convertir lo que las personas saben en conocimiento valioso para la organización.
3.	CONTENIDOS TEMATICOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de integración y motivacionales • La diferencia entre el capital humano y el personal • Técnicas para enfrentar y minimizar la resistencia al cambio • Administración de conocimiento dentro de la organización
4.	METODOLOGIA
	<ul style="list-style-type: none"> • Clases y talleres realizado en las instalaciones de FEPADE
5.	HORAS DE CAPACITACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • 20 horas
6.	PERFIL DE PARTICIPANTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados relacionados en ventas y atención al cliente
7.	PERFIL DE FACILITADORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración de Empresas y con experiencia no menor de 10 años en el área de recursos humanos
8.	LOGISTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha: De acuerdo a los requerimientos de la empresa • Horarios: 7:00 -5:00 PM • Locales: FEPADE

9. PRESUPUESTO

- Curso: \$100.00

ANEXO 5.2 GLOSARIO

1. **Activos Fijos:** Están compuestos principalmente por los inmuebles, propiedad, planta y equipo, son activos tangibles no circulantes que se utilizan en los procesos de fabricación o en la venta de productos y servicios.
2. **Bróker:** rompedores de nuevos mercados, encargados de introducir un nuevo producto o servicio en un mercado existente.
3. **Calidad:** Conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes.
4. **Canal electrónico:** canal que participa en el proceso de poner un producto o servicio en manos del cliente, a través de medios electrónicos.
5. **Canal de distribución:** Canal integrado por un fabricante, mayorista(s) y minorista(s).
6. **Consultoría:** Cualquier proceso de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma.
7. **Costo de ventas:** Costos vinculados a las unidades vendidas en un determinado período de tiempo.
8. **EBITDA:** Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización.
9. **Empresa Familiar:** Empresa en la cual la estructura más alta de la organización esta formada por personas que poseen parentesco, por lo que la toma de decisiones es muy complicada.
10. **Empowerment:** Filosofía basada en el liderazgo de la gerencia, para conducir a su equipo de trabajo a la consecución de objetivos de la organización.
11. **Endeudamiento:** se define como los pasivos totales de una empresa entre el patrimonio neto tangible de la organización y nos refleja que tan endeudada se encuentra una empresa.
12. **Estrategia:** Indica las acciones que tiene que llevar a cabo una empresa para lograr un objetivo.

13. **Indicadores:** Conjunto de parámetros de medición de una actividad económica.
14. **Inflación:** Pérdida del valor del dinero en un determinado período de tiempo.
15. **Liquidez:** Capacidad de una empresa de cubrir sus obligaciones en el corto plazo.
16. **Microempresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados.
17. **Modelo de negocios:** Estructura de cómo una empresa integra todas sus áreas para ofrecer un producto o servicio al cliente.
18. **Macrovariables:** Son todas aquellas variables que afectan la economías en sus grandes agregados económicos.
19. **Microvariables:** Son aquellas variables internas que afectan a la organización cuando ocurre un cambio en el mercado de la empresa.
20. **Microentorno:** Ambiente económico, político, legal, cultural y demográfico en el cual se desarrolla una empresa.
21. **Macroentorno:** Entorno económico mundial, considerando los factores considerados en el microentorno.
22. **Planeación Estratégica:** planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo.
23. **Presupuesto:** Determinación de ingresos y gastos de una empresa para un determinado período de tiempo.
24. **PYMES:** Pequeñas y medianas empresas.
25. **Punto de utilización:** Lugar del tiempo determinado en que se consume un bien o servicio.
26. **Rendimiento:** Rentabilidad esperada en una inversión de capital.
27. **Rentabilidad:** Ganancia esperada en una operación.
28. **Rotación de Personal:** Índice que permite medir el ingreso y salida de personal en una organización.
29. **Solvencia:** Capacidad de una empresa de cubrir sus compromisos en el largo plazo.
30. **Tiempo Standard:** periodo de tiempo establecido en base a mediciones y pruebas para la consecución de una operación.
31. **Táctica:** Conjunto de acciones precisas para llevar a cabo una estrategia.