

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA  
EMPRESARIAL-MAECE**



**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LAS  
MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS, CASO  
ESPECÍFICO INVERSIONES DIVERSAS PERIODO 2007 – 2010”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADA POR

**LICDA: Ana Dolores Quintanilla Benítez**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

DICIEMBRE DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Vice Decano : Lic. Roger Armando Arias  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid  
Administrador Académico : Lic. José Vásquez Benítez

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Presidente : M.S.C. Dimas Ramírez Alemán  
Primer Vocal : M.S.C. Roger Armando Arias  
Segundo Vocal : M.S.C. Carlos Armando Pineda



## AGRADECIMIENTO

*Agradezco al Dios que nos mostró Jesús por acompañarme en los momentos difíciles, por darme la fortaleza y energía necesaria para culminar este esfuerzo.*

*Este trabajo lo dedico a todas las personas que siempre han estado allí cuando las he necesitad dándome su apoyo, para continuar a pesar de....*

*A mi esposo Julio, por su amor, comprensión y por el apoyo que medio en todo momento.*

*A mi hija Paola y a mi hijo Gerardo, a quienes dedico este esfuerzo por los momentos que he dejado de compartir con ellos y con quienes espero poder recompensar ese tiempo no compartido y disfrutado.*

*A mis padres Argelio Quintanilla y Josefa Benítez, por sus oraciones y apoyo moral. A mis hermanos y hermanas que siempre han estado allí.*

*A mis maestros, compañeras y compañeros de los cuales de alguna u otra forman me ayudaron con sus conocimientos y experiencia en este proyecto y de manera especial a Carlos Armando Pineda Landaverde mi asesor, por darme ánimo, apoyo, tiempo y parte de sus conocimientos, para poder ver finalizada esta meta.*

*Ana Dolores Quintanilla*



## INDICE

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

1	Marco de referencia .....	7
1.1	Antecedentes de inversiones diversas .....	7
1.1.2	Estructura organizativa actual .....	10
1.1.3	Cultura organizativa .....	11
1.1.4	Visión .....	11
1.1.5	Misión .....	11
1.1.6	Objetivo .....	11
1.1.7	Valores .....	11
1.2	Situación actual de Inversiones Diversas .....	11
1.3	Planteamiento del problema .....	13
1.4	Justificación .....	13
1.5	Cobertura .....	14
1.5.1	Cobertura espacial .....	14
1.5.2	Cobertura temporal .....	14
1.6	Objetivos .....	14
1.6.1	Objetivo general .....	14
1.6.2	Objetivo específico .....	15
1.7	Metodología .....	15
1.7.1	Definición de la población a investigar .....	15
1.7.2	Metodología para la recopilación de la información .....	15
1.7.3	Técnica de investigación .....	16
1.7.4	Instrumentos de investigación .....	16
1.8	Variables .....	16
1.9	Herramientas para analizar las unidades productivas .....	18

#### CAPITULO II MARCO TEORICO

2	Marco teórico .....	19
2.1	Antecedentes de los planes estratégicos .....	20
2.1.1	Fases de la planeación estratégica .....	21
2.1.2	Importancia y beneficios de la planificación estratégica .....	23
2.2	Conceptos básicos y clasificación de la microempresa .....	23
2.2.1	Microempresas de subsistencia .....	25
2.2.2	Microempresa de acumulación simple .....	25
2.2.3	Microempresas de acumulación ampliada .....	26
2.2.4	Características del microempresario .....	26
2.2.5	Características de la microempresa .....	27
2.2.6	Características importantes del sector microempresarial .....	28
2.2.7	Principales indicadores de las microempresas .....	29
2.2.8	Importancia del sector microempresarial .....	32
2.3	Instituciones y Programas de apoyo a la microempresa .....	34
2.4	Microempresas comercializadoras de pintura .....	44
2.5	Empresas fabricantes de pintura .....	46
2.5.1	Sherwin Williams .....	46
2.5.2	Pinturas Pinsal .....	49



2.5.3	Pinturas Sur .....	51
2.5.4	Pinturas DuPont .....	53
2.5.5	Pinturas Comex .....	58
2.6	Síntesis .....	63
2.7	Conceptos básicos de la planeacion estratégica.....	65
2.7.1	Que es planificar .....	65
2.7.2	Que son las estrategias .....	67
2.7.3	Que es la planificación estratégica .....	69
2.7.4	Evolución histórica de la planificación estratégica .....	71
2.8	Modelos de un plan estratégico.....	72
2.8.1	Modelo según Goldstein, Nulan y Pfeiffer .....	74
2.8.2	Modelo según Fred R. Davis .....	76
2.8.3	Modelo según Ferrel, Hartline, Lucas .....	81
2.9	Proceso de la planificación estratégica.....	82
2.10	Beneficios de la planificación estratégica.....	84
2.11	Lo que no es planificación estratégica.....	84
<b>CAPITULO III DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL</b>		
3.	Diagnostico de la situación actual .....	85
3.1	Resultados de la encuesta.....	86
3.2	Entorno externo.....	91
3.3	Entorno interno.....	93
3.3.1	Ciclo de vida de Inversiones Diversas .....	93
3.4	Diagnostico de Mercadeo y Ventas .....	95
3.4.1	Identificación de los competidores .....	99
3.4.2	FODA de los competidores .....	102
3.4.3	Área de Producción .....	105
3.4.4	Área de Administración .....	106
3.4.5	Área de Finanzas .....	107
3.5	FODA de Inversiones Diversas.....	110
3.6	Modelo aplicado a Inversiones Diversas .....	113
<b>CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA</b>		
4.1	Generalidades de la propuesta.....	115
4.2	Matriz de congruencia año 2007.....	118
4.3	Matriz de congruencia año 2008.....	119
4.4	Matriz de congruencia año 2009.....	120
4.5	Matriz de congruencia año 2010.....	121
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1	Conclusiones.....	122
5.2	Recomendaciones.....	124



5.3	Anexos.....		131
5.3.1	Anexo 1	Manual de bienvenida .....	132
5.3.2	Anexo 2	Políticas internas de Inversiones Diversas .....	137
5.3.3	Anexo 3	Políticas de capacitación .....	144
5.3.4	Anexo 4	Organigrama propuesto .....	145
5.3.5	Anexo 5	Manual de descripción de puestos .....	146
5.3.6	Anexo 6	Procesos .....	170
5.3.7	Anexo 7	Diseño de Encuesta .....	174
5.3.8	Anexo 8	Resultado de encuesta .....	175
5.3.9	Anexo 9	Cuestionario financiero .....	180
5.3.10	Anexo 10	Guía de entrevista .....	184
5.3.11	Anexo 11	Balance General 2003,2004 y 2005 .....	189
5.3.12	Anexo 12	Estados financieros 2003, 2004,2005 .....	190
5.3.13	Anexo 13	Convenio con Sherwin Williams .....	191
5.3.14	Anexo 14	Formato de solicitud de crédito .....	192
5.3.15	Anexo 15	Formato para tomar pedido .....	194
5.3.16	Anexo 16	Formato para controlar producción de colores ...	195
5.3.17	Anexo 17	Formato para controlar fallas en el proceso .....	196
5.3.18	Anexo 18	Cronograma .....	197
5.4	Bibliografía.....		198



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación hace un análisis a nivel de consultoría del fenómeno de las microempresas en El Salvador, los indicadores y características importantes de este sector en la actividad económicamente activa del país, para finalizar conoceremos las microempresas comercializadoras de pintura un sector poco conocido en investigaciones de campo. El presente estudio contiene la elaboración de un plan estratégico en las áreas de administración, mercadeo, finanzas y producción para la microempresa Inversiones Diversas dedicada a comercializar pintura y otros artículos para ferretería. Está ubicada en la octava avenida norte número 3-9 Santa Tecla, departamento de La Libertad. La primera parte del estudio considera la descripción de la empresa, sus funciones, antecedentes generales. La segunda parte consta básicamente de un análisis del desarrollo de las microempresas en El Salvador. Se profundizará en las microempresas dedicadas a la comercialización de pintura y específicamente en Inversiones Diversas, se formularán objetivos y metas proyectadas en base a las necesidades del mercado y a la capacidad instalada de la microempresa en estudio, finalmente se estructuran las estrategias para las áreas de mercadeo, administración, producción y finanzas.

Las microempresas comercializadoras de pintura, como todas las micro a nivel nacional han nacido de una idea, de una necesidad por obtener ingresos que permitan la subsistencia al ser humano, esa idea y necesidad se va a encontrar con una serie de complejidades, obstáculos que por la inexperiencia, paradigmas que los emprendedores tienen en su mente, no permiten el desarrollo mucho menos la madurez de las microempresas. Los controles y la experiencia como técnico en pinturas son factores importantes, aunque no indispensables para que una microempresa comercializadora de pintura sobreviva.

La competitividad es uno de los factores que no se pueden obviar en este mundo cambiante y cada vez más exigente, esto significa que los emprendedores y hacedores de sueños tienen que hacer esfuerzos por alcanzar niveles altos de productividad y eficiencia si quieren mantenerse y crecer. En este contexto, el reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas y microempresas, en la mayoría de las actividades, está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y en consecuencia, las microempresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos estratégicos, llevarlos a la práctica, si es que nunca lo han hecho, para conseguir sus objetivos y sobrevivir en un entorno competitivo.



Los esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la empresa piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la empresa; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. Todo lo anterior fue expuesto a Inversiones Diversas, quien consciente de sus retos a nivel interno y externo, se ha dado cuenta que ha estado enfocando sus esfuerzos en forma aislada, concentrando poder y responsabilidades en los propietarios. Por ello, es momento para iniciar cambios a nivel interno en general, y proporcionar una herramienta que sirva de brújula para hacerle frente a los nuevos retos. Todas las áreas de una microempresa son importantes, no solo la caja donde entra el efectivo, por lo que se vuelve necesario hacer un trabajo integral, sistemático y gradual que se plantea en todo el documento.

El presente trabajo se ha desarrollado en cinco capítulos. El primer capítulo contiene el marco de referencia donde se sitúa, Inversiones Diversas, sus inicios, su misión, visión, política y estructura organizativa, también incluye el planteamiento del problema, la justificación y objetivos de este trabajo así como la metodología con la que se realizó la investigación.

El segundo capítulo, se aborda un marco teórico para dar una ubicación al lector sobre las teorías y conceptos de la planificación estratégica, su evolución y como las empresas grandes o pequeñas pueden usar herramientas y modelos de planificación para reestructurarlas y darles un nuevo giro, teniendo en cuenta las características típicas del sector microempresarial, los paradigmas que en un momento determinados pueden frenar el desarrollo de una microempresa. Se incluye información de las empresas fabricantes de pintura, sus políticas de distribución, comercialización, pues son ejes fundamentales para la sobrevivencia de muchas microempresas comercializadoras de pintura.

En el tercer capítulo, es el resultado del trabajo conjunto con los propietarios de Inversiones Diversas, sus clientes y su personal, ya que se hizo un diagnóstico de la situación actual a nivel estructural organizativo, su grado de formalidad, complejidad y centralización de poder. Asimismo, se definió el ciclo de vida, la competencia, las debilidades, fortalezas por medio de un FODA, en cada una de las



áreas, sus vulnerabilidades y fortalezas que permitió conocer de cerca los esfuerzos, el deseo por madurar como microempresa y microempresarios.

El cuarto capítulo resume la propuesta de mejora, se hace un análisis de los elementos que hacen falta, que son necesarios para lograr la competitividad y la eficiencia que cada día exige el mundo globalizado. Se presentan matrices de congruencia para que sean implementadas en los próximos cinco años, con objetivos, estrategias, áreas específicas las cuales pueden ser replanteadas de acuerdo a las necesidades del medio.

Finalmente el quinto capítulo incluye las conclusiones del trabajo y recomendaciones a Inversiones Diversas para una mejor implementación de los instrumentos de la reestructuración de la microempresa, así mismo los anexos que contienen elementos claves que son parte de la propuesta de mejorara, formatos de controles internos, para que Inversiones Diversas sea una microempresa estable, rentable y de éxito.

## **CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA INVERSIONES DIVERSAS**

Inversiones Diversas, se inició en Agosto de 1996, con un técnico en preparar pintura automotriz, un ciclista y el propietario (3 personas). En septiembre del mismo año se registró como persona natural en el Ministerio de Hacienda. No lo querían inscribir porque tenía muy poco de estar operando y le sugirieron que esperara por lo menos 6 meses para inscribirse, pero el inversionista decidió hacerlo. Rentó un garaje en la tercera calle poniente de Santa Tecla. El capital inicial de trabajo fue de \$10,000.00 de los cuales \$5,000.00 se invirtió en mercadería, y los otros \$5,000.00 en capital de trabajo, en un inicio se comenzó a vender toda marca de pintura en el área automotriz y todo lo relacionado para enderezar y pintar carros.

En 1999, el personal se incrementó a cinco. Aumentaron los clientes en 10%. Se comenzó a vender a empresas constructoras. La competencia abrió una tienda a dos cuadras de la sala de ventas de Inversiones Diversas, que al año siguiente fue cerrada. La producción de colores aumentó en 12%. En Diciembre de ese mismo año se firmó un convenio con Sherwin Williams para distribuir únicamente sus productos y les otorgó un crédito de \$22,857.00 a 30, y 60 días plazo.



En el año siguiente 2000, Sherwin William capacitó al personal, dio apoyo con publicidad y promociones; Se introdujeron nuevas líneas en arquitectónico. La producción de colores aumentó en 10%, se contrató un motociclista. Se trasladó de local por los terremotos de Enero de 2001. Los clientes de empresas constructoras se mantuvieron. Las ventas aumentaron en 10% La competencia abrió una tienda a tres cuadas de la sala de ventas de Inversiones Diversas. Se introdujo la línea de tornillería y accesorios para PVC. La producción de colores se mantuvo.

En el 2003, se abrió una sucursal en la zona céntrica de Santa Tecla y la sala de ventas que inició en 1997 pasó a ser la casa matriz. Los clientes aumentaron en 10%. La competencia cerró la tienda. Se comenzó a vender a ferreterías la línea de pinturas arquitectónicas y mantenimiento. Se amplió la línea de arquitectónicos con una línea nueva, en colores preparados y se amplió la línea automotriz con un sistema catalizado de pintura, uno de los más novedosos en el mercado automotriz. Sherwin Williams proporcionó el equipo para la producción de los nuevos colores. En Diciembre de ese mismo año se compró una propiedad cerca de la sala de ventas que la habían denominado la casa matriz.

En enero de 2004, se contrató una cajera en la casa matriz de Inversiones Diversas. Al mismo tiempo la sucursal fue trasladada porque no se obtuvieron los resultados esperados. La competencia abrió una tienda en la zona y contrató a un ex empleado. Por otra parte, Sherwin Williams autorizó a otro distribuidor de la misma marca cerca de Inversiones Diversas. Todos estos cambios, como fue: la apertura de nuevos competidores, los traslados de las dos salas de venta y la llegada un competidor de misma marca autorizado y apoyado por Sherwin Williams generaron expectativas en el futuro de esta microempresa; pero de acuerdo a información obtenida en la entrevista con el gerente general de Inversiones Diversas, el año fue cerrado con un leve aumento en las ventas comparado con el 2003, aunque la ganancia neta se redujo, ver anexo N° 12 estados de resultado de los años, 2003,2004 y 2005. El 2005 se realizaron promociones propias de la tienda para mejorar las ventas. La competencia que había contratado a un ex – empleado, cerró operaciones; pero abrieron dos tiendas más de otras marcas en la zona. Inversiones Diversas, contrató una persona para remodelar el local, en abril se habilitó la sala de ventas en la casa matriz en el local propio.



## DATOS GENERALES DE INVERSIONES DIVERSAS

**GIRO:** Comercio (Compra y Venta de Pintura)  
**UBICACIÓN:** 8ª Avenida Norte N° 3-9 Santa Tecla  
**TAMAÑO:** Pequeña  
**EMPLEADOS:** 11

### PRINCIPALES PRODUCTOS Y PROCESOS:

- Pinturas de Mantenimiento, Arquitectónicas, Industriales, Automotrices y misceláneas.
- Solventes, resina, fibra de vidrio
- Tornillería
- Accesorios para PVC
- Producto 3M y algunos artículos de ferretería
- Igualación de colores en pintura automotriz
- Igualación de colores en pintura arquitectónica

### Maquinaria para proceso

- Dosificador de Tintes Arquitectónicos
- Rac para ultrasistem, Excellbase
- Agitadora de galón y de cubetas
- Lector de microficha
- Manual de microficha
- Balanza digital
- Libro de formulas arquitectónicas y automotriz
- Manual de Especificaciones técnicas
- Sistema de facturación mecánico
- Paletas con graduación para medir producto de laboratorio, catálogos de colores
- Pistolas de Gravedad y compresor

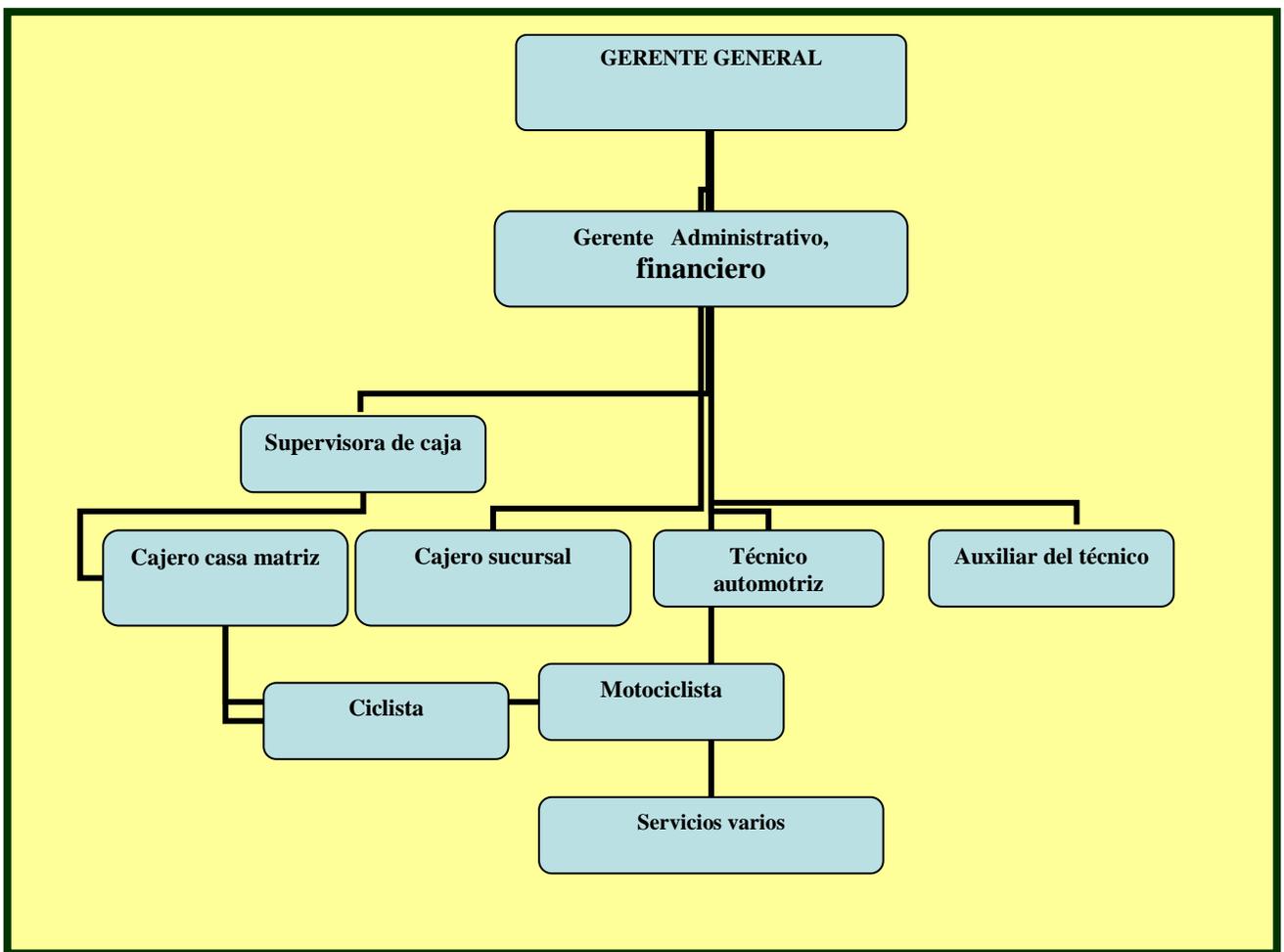


### 1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

La estructura organizacional que presentamos a continuación es la que estaba funcionando hasta el momento de realizar la investigación, en tal sentido consideramos que carece de aspectos importantes los cuales incluiremos en la propuesta de mejora, tomando en consideración los deseos que el gerente general esperaría en un futuro de la microempresa en estudio.

Figura 1

Organigrama de Inversiones Diversas antes de hacer la Investigación



Fuente: Información obtenida de Inversiones Diversas



### 1.1.3. CULTURA ORGANIZATIVA

#### 1.1.4 Visión

Ser el proveedor con el 75% de mercado en ofrecer productos para enderezar y pintar carros a los talleristas en el área de Santa Tecla y sus alrededores

#### 1.1.5 Misión

Somos una empresa comprometida en brindar a nuestros clientes la atención especializada y técnica que nuestros productos requieran, en el menor tiempo posible, a precios competitivos, gracias al empeño de nuestro equipo de trabajo

**1.1.6 Objetivo** Proporcionar a nuestros clientes, la mejor atención personalizada y técnica que permita satisfacción y retorno del cliente al comprar cada uno de nuestros productos.

#### 1.1.7 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Amabilidad
- Trabajo en equipo

### 1.2 SITUACION ACTUAL DE INVERSIONES DIVERSAS

De acuerdo a la estructura organizativa de Inversiones Diversas se observa que las áreas están definidas. Pese al organigrama que actualmente tienen, éste carece de claridad en cuanto ¿A quién? Reporta cada puesto, la concentración de mando radica en el gerente general y la gerencia administrativa y financiera, sin embargo existe dualidad de mando, pues en ocasiones no se han tomado en cuenta, ni respetado decisiones que previamente había acordado alguno de los gerentes. Estos problemas generalmente se dan en empresas familiares cuando no hay una clara definición de responsabilidades y funciones, por lo que se vuelve necesario trabajar en una definición de funciones, para evitar este tipo de conflictos que puede ser dañino para el éxito de toda empresa.



Las funciones básicas que se realizan en las distintas áreas son:

- 1) Gerente General: encargado de compras, negociar precios con ferreterías y clientes de mayoreo, dar seguimiento a los reclamos de los clientes, visitar proyectos industriales con técnicos de Sherwin Williams, entregar pedidos a domicilio; generalmente permanece en la casa matriz.
- 2) Gerente Administrativo, Financiero y mercadeo: Responsable de la planilla de pagos, recibir efectivo por ventas, remesarlo, pagar a proveedores, impuestos; contratar personal, capacitarlo, ventas para el sector público, control de prestaciones, servicio al cliente, encargada de las promociones, supervisión mensual de todos los reportes, supervisión diaria de la sucursal.
- 3) Cajero sucursal: lleva el control de toda la sala de ventas; registro de las ventas, atiende mostrador, factura y despacha producto, para la temporada alta se contrata ayudante.
- 4) Cajera Casa matriz: Registra ventas, compras, recibe dinero de los clientes.
- 5) Supervisora, recibe efectivo de cajera supervisa compras y ventas, da quedan a proveedores, lleva el control de las cuentas por cobrar
- 6) Técnico automotriz: realiza las igualaciones de color automotriz, atiende mostrador.
- 7) Auxiliar Automotriz: ayuda al técnico automotriz, experiencia en preparación sistema color, ordena la bodega y atiende mostrador
- 8) Motorista: visita talleres para recoger muestras de colores y llevar pedidos, cubre la zona de San Salvador, en entregas de pedido, recoger cheques, quedan y dejar planillas de ISSS y todo tramite que sea necesario para el desarrollo de las actividades comerciales.
- 9) Motociclista: encargado de visitar las carpinterías, da asesorías técnicas a los clientes, lleva pedidos, atiende mostrador.
- 10) Ciclista: visita talleres para recoger muestras de colores y llevar pedidos área de Santa Tecla, los que se localizan más cerca de la sala de ventas, pues su medio de transporte y de trabajo es una bicicleta.
- 11) Servicio Varios encargado de ir remodelando el local. ( consideramos que no debe estar dentro del organigrama)



### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Inversiones Diversas, es una microempresa dedicada a la comercialización de pintura, ubicada en Santa Tecla, cuenta con una casa matriz, una sucursal y 11 empleados, en la actualidad afronta una serie de dificultades que impiden su crecimiento, entre los cuales se encuentran:

- Errores en la facturación
- Falta de compromiso y responsabilidad de los empleados
- Errores en los cortes de caja
- Errores en los inventarios
- Entregas a domicilio tardías
- Quejas de los clientes

Ante los problemas planteados anteriormente la pregunta es ¿Cuál sería la situación a mediano plazo de Inversiones Diversas sino corrige sus errores?

¿Cuál sería la situación a corto plazo del personal de Inversiones Diversas si mantienen la indiferencia ante sus obligaciones?

### 1.4 JUSTIFICACION

A la fecha, Inversiones Diversas ha crecido en forma desordenada, sin metas a corto, mediano y largo plazo; en este momento donde la competitividad juega un factor muy importante es necesario que esta microempresa, planifique todas sus actividades de forma metodológica que permita el desarrollo de sus actividades de forma eficiente y rentable.

¿Como estaría Inversiones Diversas en cinco años si no implementa cambios en la actual administración? ¿Con deudas? ¿Al borde de la quiebra? ¿Qué futuro le espera a esta microempresa con la desorganización que hoy enfrenta? ¿Necesita Inversiones Diversas mejorar la administración de sus recursos humanos? ¿Qué sería de la gerencia? ¿Podrían delegar la dirección de la empresa en una persona que no sean los propietarios? ¿Existe un monitoreo de control para las decisiones que toma la gerencia? ¿Logra Inversiones Diversas las metas de ventas? ¿Como se podrían controlar las ventas si se introdujeran nuevas líneas de productos?



¿La fuerza de ventas planifica sus estrategias de mercado? ¿Como se vería Inversiones Diversas de no implementar cambios en el área de ventas dentro de cinco años ante la competencia? ¿Tiene los controles adecuados para inspeccionar el laboratorio de pintura y disminuir los desperdicios generados? ¿Se obtienen los niveles de rentabilidad deseados? ¿Cual es el nivel mínimo aceptado de rentabilidad sobre la inversión? ¿Tienen identificada la línea de mayor rentabilidad? ¿Existen lineamientos para la inversión de capital? ¿Se tiene un adecuado control para las cuentas por cobrar? ¿Qué pasaría sino implementara mecanismos que le permitan saber: dónde está y hacia a dónde se dirige?

¿Qué pasaría si Inversiones Diversas no hace uso de los nuevos recursos tecnológicos que día a día exige el ambiente competitivo y empresarial que rodea a toda empresa? A todas estas preguntas se tratará de darles una respuesta o una idea de lo que puede suceder si no se toman acciones a mediano o largo plazo; por medio de un plan o matriz de congruencia presentaremos a Inversiones Diversas una planificación para que sea evaluada e implementada en los próximos cuatro años.

## **1.5 COBERTURA**

### **1.5.1 Cobertura Espacial**

La investigación se realizó como caso práctico en la microempresa Inversiones Diversas, ubicada en la tercera calle poniente # 3-9 Santa Tecla Departamento de La Libertad.

### **1.5.2 Cobertura Temporal**

La investigación bibliografía y recopilación de información comprendió el período 1997 – 2005

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Elaborar y presentar un plan estratégico para la microempresa Inversiones Diversas durante el periodo 2007-2010.



## **1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Elaborar un diagnóstico de la gestión administrativa, productiva, financiera y mercadeo durante el período 1997 -2005
- Establecer estrategias que permitan mejorar la eficiencia administrativa.
- Establecer estrategias financieras que vuelvan rentable a la empresa.
- Elaborar estrategias que permitan disminuir los desperdicios en el laboratorio de pintura para el período 2007- 2010.
- Presentar estrategias de mercadeo para incrementar las ventas en durante el período 2007-2010.

## **1.7 METODOLOGIA**

### **1.7.1 DEFINICION DE LA POBLACION A INVESTIGAR**

- La población a investigar se delimito de la siguiente manera:
- Las microempresas dedicadas a la comercialización de pintura automotriz en el área de Santa Tecla. (6)
- Los clientes actuales (50).
- El personal que labora en Inversiones diversas en las áreas de mercadeo (4) Administración (4), producción (2) y finanzas (1).

### **1.7.2 METODOLOGIA PARA LA RECOPIACION DE INFOMACION**

La investigación que se ejecutó fue descriptiva, ya que se recolectaron datos importantes tanto de las microempresas comercializadora de pintura, el personal de Inversiones Diversas y sus clientes potenciales, que suman 67.

Por medio de censos, se recopiló información, que permitió hacer un diagnóstico que arrojó una propuesta de mejora en la empresa



## Cuadro 1

### 1.7.3 TECNICA DE INVESTIGACION

Población a Censar	UNIDADES	Censo
Microempresas comercializadoras de pintura	6	100%
Clientes a encuestar	50	100%
Empleados de Inversiones Diversas	11	100%
	67	

### 1.7.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Entrevista, cuestionario y encuesta

Se aplicó a los clientes actuales una encuesta que permitió conocer la percepción de los mismos, el servicio brindado por Inversiones Diversas, El modelo de encuesta utilizada fue la SERVQUAL<sup>1</sup>: Una escala multidimensional para capturar las percepciones y las expectativas de los clientes sobre la calidad y el servicio que recibe.

Se desarrollo una entrevista con el gerente general que permitió conocer la visión, la experiencia personal en la comercialización de pintura, sus inquietudes, sus metas. Así mismo, se le solicitó llenar un cuestionario financiero que nos proporcionaría la información financiera para hacer las valoraciones respectivas de análisis.

Para la competencia, se utilizó el método de la observación directa, además se valoró la percepción del gerente general de Inversiones Diversas en cuanto a la competencia, para complementar así la investigación,

## 1.8 VARIABLES.

Considerando la problemática que se ha expresado en el planteamiento del problema, se establecieron las siguientes variables, para que durante la investigación sean evaluadas, analizadas y planeadas con objetivos y estrategias en la propuesta de mejora, cada unidad productiva es importante y la rentabilidad de una empresa, ya sea grande o pequeña, depende en gran medida de la integración de todos sus miembros trabajando todos por un mismo fin.

<sup>1</sup> Marketin de Servicios: Valerie Zeithaml y Mary Jo Bitner



La estabilidad laboral, la rentabilidad, la superación ya sea personal, profesional o empresarial, se logra con metas, objetivos propuestos y deseos de alcanzarlos.

**Cuadro 2**

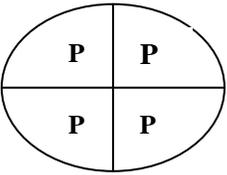
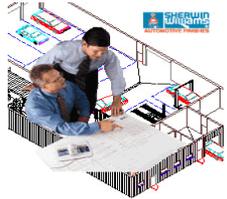
**VARIABLES A ESTUDIAR**

<b>Macrovariables</b>	<b>Microvariables</b>
Administración	<ul style="list-style-type: none"><li>– Organización y comunicación</li><li>– Toma de Decisiones</li><li>– Perfiles de Puestos</li><li>– Selección de Personal</li><li>– Contratos y capacitación</li></ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Análisis Financieros</li><li>– Flujos de Efectivo</li><li>– Presupuestos</li><li>– Inventarios, Costos</li><li>– Políticas de pago y cobro</li><li>– Impuestos</li><li>– Facturación</li><li>– Cortes de caja diario</li></ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"><li>– Producción: automotriz, arquitectónico</li><li>– Estudios de Tiempo y Movimiento.</li><li>– Control de laboratorio de pintura</li><li>– Nivel tecnológico</li></ul>
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"><li>– Imagen Institucional</li><li>– Producto</li><li>– Canales de Distribución</li><li>– Promoción</li><li>– Ventas</li><li>– Atención al cliente</li><li>– Competencia</li></ul>



**Cuadro 3**

**1.8.1 HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LAS VARIABLES DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS**

 <p><b>Mercadeo y ventas</b></p>	<p><b>Producto:</b> Hemos conocido las virtudes y las fortalezas del producto</p> <p><b>Los precios:</b> Permitted, conocer la constante variación en los precios, al alza frecuente por ser productos derivados del petróleo.</p> <p><b>Plaza:</b> La ubicación de la sucursal y la casa matriz, permitió hacer un análisis de la plaza y los movimientos que han tenido en estos nueve años en el mercado de Santa Tecla.</p> <p><b>Promoción.</b> El apoyo institucional que reciben de Sherwin Williams en promociones permitió, conocer ¿Cómo? Lo están aprovechando.</p>
 <p><b>Producción</b></p>	<p>Las variables importantes en los procesos y en el laboratorio que son:</p> <p><b>Personal:</b> Es importante para emprender un proceso de mejora</p> <p><b>Procesos:</b> Que tan definidos están</p> <p><b>Desperdicios:</b> Afectan la rentabilidad de la empresa. ¿Están calculados los desperdicios en el proceso?</p> <p><b>Fallas:</b> ¿Cómo se controlan? ¿Con que frecuencia se dan?</p> <p><b>Tiempo:</b> ¿Tienen estándares de tiempo establecidos?, ¿Reciben quejas por entregas tardías?</p> <p><b>Laboratorio:</b> ¿Como funciona el laboratorio de Pinturas? ¿Quien lo controla?</p>
<p><b>\$\$\$ Finanzas</b></p>	<p>Por medio de las razones financieras identificamos la liquidez que tiene la microempresa, las decisiones que se deben tomarse para optimizar los recursos, el capital invertido, el aumento del patrimonio, de las ventas, los esfuerzos administrativos para aplicar controles internos. Y los resultados incipientes que se han dado.</p>
 <p><b>Administración</b></p>	<p>Permite conocer el desarrollo de la función administrativa, la inexistencia de políticas internas, de reglamento, no se controlan las llegadas tardes, no hay perfiles ni manuales de puestos, se inicia un proceso para contratar el personal, pero únicamente un currículum, Se imparten seminarios en el área técnica desde 2001, La inducción al puesto de trabajo es hecho por la gerente administrativa por un período de tres meses. Permitirá conocer como están y a raíz de esa realidad se hará una propuesta encaminada a superar las actuales deficiencias.</p>



## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

El presente capítulo está constituido por tres partes fundamentales; la primera contiene conceptos básicos de la microempresa en El Salvador, la clasificación conforme a entidades como la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Empresarial (FUSADES), la Comisión Nacional de la Mediana y Pequeña empresa (CONAMYPE) y el Banco Central de Reserva.

En segundo lugar planteamos conceptos de planificación de diferentes autores, estrategias, hasta concluir con planificación estratégica y su evolución a través del tiempo.

En la tercera parte, se presentan tres modelos y procesos de planificación estratégica y al analizarlos se concluye en retomar el modelo que más se adapte a las necesidades de las microempresas en El Salvador, específicamente en Inversiones Diversas con la finalidad de aplicar algunos planteamientos que la vuelva competitiva, rentable en un mundo de sobrevivencia microempresarial, tomando en cuenta que la planificación estratégica es importante para las empresas ya sean grandes o pequeñas porque ayuda a lograr una aplicación más efectiva de los recursos escasos entre humanos, financieros y materiales.

Las microempresas nacieron de ideas sueltas que no siempre corresponden a una necesidad de mercado. Después de un año empiezan a tener problemas para subsistir y la mayoría termina cerrando su operación<sup>2</sup>. Las razones de la muerte prematura han sido analizadas por muchos académicos y expertos en la materia, otros han hecho esfuerzos por lograr la estabilización y desarrollo de ese sector, y la conclusión final ha sido que el líder emprendedor que dio nacimiento a la idea es quien debe cambiar. Es el empresario quien debe buscar la brújula que guiará su negocio y no dejarse llevar por un simple impulso o por la urgencia, cuando se tiene prisa hay que caminar despacio.

Manejar un negocio sin una visión, sin valores, principios definidos, objetivos, planes de desarrollo estratégicamente definidos, es como dirigir un barco a ciegas. No se sabe si el rumbo que lleva es correcto, sin conocer fortalezas ni las debilidades ni cómo superarlas.

Un plan estratégico por sencillo que sea, es la brújula que necesita el empresario para definir hacia ¿Dónde quiere llegar?, ¿Qué quiere lograr? Y para lograrlo necesita tener información estructurada, la

---

[www.fundapyme.com](http://www.fundapyme.com)



cual consiste en un conjunto de datos que muestran en forma gráfica las relaciones existentes entre los elementos que la constituyen, a fin de facilitar su manejo y comunicación, obtener proyecciones de datos específicos sobre lo que desea tener dentro de un tiempo determinado, la participación en el mercado, los nichos de mercado, los puntos de venta, etc. El plan también sirve para la toma de decisiones correctas y oportunas que son necesarias para alcanzar las metas del negocio, muchas veces no se logran ver con claridad las ideas y se busca la asesoría de personas que tengan experiencia empresarial que van ayudar a afinar dichas ideas.

Un plan estratégico no garantiza el éxito de las microempresas comercializadoras de pintura, así, como para cualquier microempresa, pero representa el punto de partida, que servirá de guía para el crecimiento y desarrollo gradual de todo negocio, con metas, objetivos, valores compartidos y la misión. Visualizando el logro de utilidades económicas, la creación de fuentes de trabajo, la reducción de costos y el desarrollo profesional personal.

El plan estratégico le da sentido a todas las acciones grandes o pequeñas, les da sensación de pertenencia a los trabajadores, proporciona una nueva perspectiva de las cosas facilitando la comprensión del ¿por qué? de las tareas, permite tomar decisiones más consistentes y prácticas. Desde la elaboración de un diagnóstico interno y externo, así como la definición de la visión, misión y valores compartidos, la formulación de un plan estratégico permite lograr una integración saludable entre propietarios y empleados.

## **2.1 ANTECEDENTES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS**

Tradicionalmente el término “estrategia” se ha aplicado principalmente al ámbito militar, deportivo y diplomático. De hecho, los primeros historiadores y poetas realizaron labores de recopilación de conocimientos acumulados, relativos a la vida y muerte, tanto de las estrategias exitosas, como de las que resultaron en fracasos. Este conocimiento se transformó en sabiduría que sirvió de guía a las nuevas generaciones.

Con la evolución de las sociedades y la complejidad cada vez mayor de los conflictos internos en las naciones, así como entre naciones, generales, hombres de estado, estudiaron, clasificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios. La esencia de estos principios fue afinada de varias formas por pensadores, generales y dictadores en diferentes



épocas, como por ejemplo: Maquiavelo, Napoleón, Lenin y Mao Tse-Tung. Pero la planificación de actividades económicas propiamente dicha, fue privilegio originalmente de la ex Unión Soviética. En este punto, es importante diferenciar la planificación estratégica de la planeación administrativa que tradicionalmente se ha enseñado en las universidades y otros centros de estudios a nivel técnico.

La planeación administrativa es “la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados”<sup>3</sup>. Evidentemente, la planeación o planificación tradicional parte del supuesto de objetivos trazados y metas formuladas con anterioridad. Para G. R. Terry, la planeación para las empresas en las últimas décadas ha pasado a ser estratégica, en tanto que gran parte de la planeación del producto o de la publicidad es táctica, desde el punto de vista de la administración; en la planeación estratégica el énfasis está comúnmente sobre los fines, no sobre los medios, en tanto que en la planeación táctica se aceptan los objetivos fijados por la administración y se busca la forma de alcanzarlos.

### 2.1.1 FASES DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- formulación de misión, objetivos organizacionales
- análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa
- análisis del entorno
- formulación de estrategias

La planificación estratégica es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los temas son amplios y duraderos y buscan asegurar la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años. Un plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Un sistema de planificación estratégica puede tener varios propósitos, algunos de los cuales se detallan a continuación:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ventaja Competitiva, M. Porter Compañía Editorial Continental, México, Décimo séptima

<sup>4</sup> Tesis diseño de un modelo para elaborar planes operativos en la industria metal mecánica de El Salvador, presentado por: Bessy E. Aguilar, José R. Buiza, José Federico Méndez, año 2003. Pág. 22



- 1) Cambio de dirección de la empresa.
- 2) Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad
- 3) Eliminar personas ineficientes entre las divisiones
- 4) Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección
- 5) Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- 6) Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- 7) Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
- 8) Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- 9) Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades
- 10) Desarrollar una mejor comunicación
- 11) Obtener el control de las operaciones.
- 12) Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del entorno cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
- 13) Mejorar el desempeño.
- 14) Capacitar ejecutivos.
- 15) Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
- 16) Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- 17) Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
- 18) Proporcionar conciencia del entorno cambiante para adaptarse mejor.
- 19) Desarrollar lo que otras empresas hacen.

Muchos de estos propósitos están relacionados entre sí, o se complementan mutuamente. La situación particular de la empresa y su entorno darán la pauta para enfatizar más algunos propósitos que otros.



## 2.1.2 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Permite crear una estructura para determinar la dirección de las microempresas y llevarlas a un futuro deseado.<sup>5</sup>
- Proveer una estructura organizativa que la lleve a ser competitiva.
- Permitir a todos los involucrados a participar juntos hacia metas comunes.
- Compartir la visión de que todos participan en la conducción de las empresas hacia un futuro favorable.
- Permitir el diálogo entre los participantes, mejorando la comprensión de la visión de la organización.
- Ayuda a encausar a las empresas en su ambiente.
- Permite el establecimiento de las prioridades de las empresas.

Los planes estratégicos permiten conocer detenidamente las áreas de actividad de la empresa, identificar la posición e importancia de cada área de actividad en el organigrama institucional así como conocer sus principales procesos en Mercadeo, Finanzas, Producción, Administración, Ventas, Compras.

## 2.2 CONCEPTOS BÁSICOS Y CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA

Dentro de los criterios más utilizados para definir a la microempresa se encuentra el número de empleos que genera, aunque ya se ha señalado repetidas veces que al utilizar sólo este criterio, se corre el riesgo de sobre dimensionar el sector, por el efecto que tiene la nueva modalidad del outsourcing.

Bajo la dimensión laboral y financiera la Comisión Nacional de la Mediana y Pequeña empresa (CONAMYPE) ha adoptado el siguiente concepto para la microempresa:

“Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos<sup>6</sup>. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario<sup>7</sup>”.

<sup>5</sup> Tesis Plan Estratégico de Industrias Militares presentado por: Sonia E. Serrano, José J. Vásquez, Santos E. Maldonado, año 2004 Pág. 25

<sup>6</sup> Equivalente a \$74,015.08 dólares

<sup>7</sup> [www.conamype.com](http://www.conamype.com)



La microempresa se subdivide en tres segmentos productivos que son:

- microempresa de subsistencia
- microempresa de acumulación simple
- microempresa de acumulación ampliada, también es conocido como “micro-tope”.

El criterio principal de clasificación, por su practicidad, son las ventas. De esta forma, los segmentos quedan definidos así:

Microempresa de subsistencia: aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos urbanos ó 142.9 salarios al año.

Microempresa de acumulación simple, aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.

Microempresa de acumulación ampliada, aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.

#### CUADRO No 4

##### CLASIFICACION DE LA MICROEMPRESA RANGO DE VENTAS Y TRABAJADORES

TIPO DE EMPRESA	RANGO DE TRABAJADORES	RANGO DE VENTAS MENSUALES EN \$
Microempresa de subsistencia I	De 1 a 10	De 0 a 1,714.00
Microempresa de subsistencia II	De 1 a 10	De 0 a 1,714.00
Microempresas de Acumulación Simple	De 1 a 10	DE 1,714.00 A 3429.00
Microempresa de acumulación ampliada	De 1 a 10	DE 3429.00 A 5,714.00
Pequeña empresa	De 1 a 10	DE 5,714.00 A 57,143.00
Mediana empresa	De 11 a 50	DE 57,143.00 A 114,283.00

FUENTE: Importancia de la MYPIMPE en la economía FUSADES/DEES Marzo de 2006

La diferencia que existe entre la microempresa de subsistencia I y la de subsistencia II, se establece en los márgenes de ganancia<sup>8</sup>, pues la microempresa de acumulación simple I, la ganancia es hasta de

<sup>8</sup> Importancia de la MYPIMPE en la economía FUSADES/DEES Marzo de 2006 (ponencia)



\$144.00, mientras que la de subsistencia II, la ganancia mínima es de \$144.00 mensual. Mientras que la microempresa de acumulación simple y ampliada los márgenes de ganancia son mayores.

Entre las principales características en los diferentes tipos de microempresa, surgidos de la segmentación productiva, se tienen las siguientes:<sup>9</sup>

### **2.2.1 MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA:**

- Su objetivo es crear ingresos para consumo inmediato
- Ingresos bajos en relación con la canasta básica.
- Precariedad estacional y frecuente cambio.
- Sin lugar fijo para el desempeño de la actividad.
- Pequeña cantidad de capital y equipamiento.
- Se concentra en comercio y servicios personales.
- Carencia de infraestructura.
- Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés.
- Dificil acceso a capacitaciones.
- Unipersonal alto numero de mujeres jefas de hogar.
- Escolaridad mínima, nula calificación técnica, poca experiencia laboral.
- Fuerte presencia femenina, aproximadamente las dos terceras partes de las microempresas de este tipo son conducidas por mujeres.

### **2.2.2 MICROEMPRESA ACUMULACIÓN SIMPLE:**

- Su objetivo es generar excedente para invertir y crecer, y no sólo ingresos para consumo.
- Ingresos sólo para cubrir costos; escaso ahorro.
- Estable a través del año.
- Local fijo para negocios en hogar de vivienda.
- Posee algún capital y equipos obsoletos pero creativamente adaptados.
- Distribuidos a través de actividades económicas.
- Alguna infraestructura para la producción o los servicios.
- Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar.

<sup>9</sup> Estudio realizado por J.B CONSULTORES SA DE CV .Octubre de 2001 Identificación de las vinculaciones entre el nivel educativo, el ingreso y la situación económica de las microempresas.



- Escolaridad primaria, poca calificación técnica; poca experiencia laboral.
- No existe predominancia femenina, a diferencia de las microempresas de subsistencia, las de acumulación simple son conducidas casi en proporciones iguales tanto por hombres (49.6%) como por mujeres (50.4%).

### **2.2.3 MICROEMPRESA DE ACUMULACIÓN AMPLIADA:**

- Su objetivo es generar excedentes para invertir y crecer.
- Ingresos con excedentes para ahorro e inversión.
- Permanente, desarrollo de habilidades posible.
- Local estable para negocio distinto al hogar.
- Concentrados en manufactura y transporte.
- Accede al crédito y capacitación vía ONG's, intermediarios y banca.
- Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica; gran experiencia.
- Predominancia masculina, en tanto, aproximadamente el 54.2% de las microempresas de este tipo son conducidas por hombres.

### **2.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MICROEMPRESARIO<sup>10</sup>**

Una de las características principales en cuanto al nivel educativo, es que entre los microempresarios del país existe un bajo nivel de capacitación. De acuerdo a la Encuesta de Hogares Múltiples (EHPM), el 5% han recibido algún tipo de capacitación para desarrollar su trabajo; se observa una fuerte participación de la mujer; 78 de cada 100 microempresarios son mujeres en las empresas de subsistencia con utilidades menores a un salario mínimo (\$ 155.43) mensual. Ese porcentaje se eleva en la misma medida en que incrementa el tamaño y complejidad de la microempresa: en el siguiente estrato de subsistencia con utilidades mayores a un salario mínimo mensual, el porcentaje de mujeres microempresarias es del 53%, disminuyendo al 47% y 32% en los estratos de acumulación simple y ampliada respectivamente.

Entre otras características tiene.

---

<sup>10</sup> Estudio realizado por J.B CONSULTORES SA DE CV .Octubre de 2001 Identificación de las vinculaciones entre el nivel educativo, el ingreso y la situación económica de las microempresas.



- Una idea peculiar del mundo y de las personas que lo rodean.
- Es una persona que reacciona a las circunstancias, en tanto que otros suelen conformarse con las condiciones socioeconómicas imperantes.
- Uno de sus fines primordiales es obtener utilidades.
- Su labor lo beneficia tanto a él mismo como a la comunidad al crear fuentes de empleo, por modestas que éstas sean utiliza su intuición, ya que no suele tener educación formal relacionada con su actividad.
- Recurre a amigos para plantear sus dudas, aunque su principal consejero es la experiencia
- Financia sus operaciones en forma interna pues considera que los créditos bancarios son muy onerosos para su economía, que los trámites bancarios son demasiado largos y complicados.
- Trata de no exponer sus proyectos a riesgos innecesarios, pero asume los riesgos naturales de la empresa.
- Tiene un gran espíritu de superación.

## 2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA<sup>11</sup>

En su actividad, la microempresa logra beneficios económicos y sociales para las personas que se desarrollan en ella. Su actividad promueve mejores niveles de vida, plenitud de empleo, condiciones de progreso, desarrollo económico y social. Todas las actividades microempresariales, ya sean de carácter familiar o individual, tienen características comunes: no son incluidas en los cálculos del producto interno bruto, debido a que no reportan sus actividades de venta, compra y utilidades, como lo tiene que hacer la empresa formal; no suelen estar registradas como ordena la ley; siguen principios económicos a primera vista “precapitalistas”; desconociendo a su vez la separación entre la esfera privada y la empresarial.

Respecto de las características generalizadas en que se desarrolla este sector, se observa las actividades que lo componen a través de factores que intervienen, como lo son:

- Escasa exigencia de capital, es decir con una cantidad muy baja de capital se puede iniciar una microempresa.

---

<sup>11</sup> Estudio realizado por J.B CONSULTORES SA DE CV .Octubre de 2001 Identificación de las vinculaciones entre el nivel educativo, el ingreso y la situación económica de las microempresas.



- Operan con un nivel bajo o muy bajo de productividad del trabajo.
- Poseen escaso nivel de complejidad tecnológica.
- La división técnica del trabajo es incipiente.
- El nivel de calificación del trabajo requerido es bajo.
- Su tamaño suele ser pequeño, no más de 10 trabajadores y predominan las actividades unipersonales (por cuenta propia).
- El desarrollo de relaciones salariales es muy bajo. Se utiliza el trabajo familiar no remunerado, el trabajo a destajo de allegados y de menores de edad.
- Operan en muchos casos fuera de las reglas de juego institucionales y jurídicas que regulan la actividad empresarial del sector formalizado de la economía.
- Suelen insertarse en mercados competitivos y en estratos débiles de la estructura oligopólica; en otros casos, generan bienes y servicios distintos y diversos a los producidos por el sector formal de la economía.
- Carecen de capacidad de garantía para acceder al sistema crediticio formal.
- Si bien la mayoría de las actividades desarrolladas por el sector informal se encuentran fuertemente articuladas con el sector moderno tanto porque es comprador de insumos y equipamientos como porque coloca algunos de sus productos, depende de las variaciones del poder adquisitivo salarial que arrastra con sus vaivenes a lo producido por el sector informal.

## 2.2.6 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL

La microempresa en El Salvador tiene importancia para la economía del país, sobre todo, por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo. Muchas características pueden ser expuestas en esta sección sobre las microempresas, pero se tomarán las más significativas, sin obviar la heterogeneidad y diversidad interna del sector<sup>12</sup>.

La actividad microempresarial se concentra fundamentalmente en la zona urbana; de acuerdo a los datos levantados entre noviembre y diciembre del 2001 a través del módulo de microempresas de la Encuesta Hogares de Propósitos Múltiple (EHPM), un poco más de las dos terceras partes de los micronegocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos dado que son espacios económicos

<sup>12</sup> Fuentes: "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001", "Encuesta Económica Anual 1999



en los cuales, la población, en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones más apartadas.

En general se observa, entre los dueños de establecimientos, un predominio del género femenino en el total de la actividad microempresarial; cerca de 64% de mujeres frente a un 36% de hombres. Se destaca el predominio de las mujeres sobretodo en el micronegocio de subsistencia con ingresos menores al salario mínimo, sin embargo en la de acumulación ampliada el predominio es de los hombres, mientras que en las mypes de subsistencia con ingresos mayores al salario mínimo y la de acumulación simple, las proporciones más bien se muestran equilibradas pero con un leve dominio de género femenino. La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 89% de los empresarios, mientras que para el 11% restante, el micronegocio continúa siendo la actividad principal pero tienen otra fuente de ingreso (otro empleo). Los microempresarios de los segmentos productivos de subsistencia presentan una mayor dependencia del micronegocio como exclusiva fuente de ingresos laborales.

### **2.2.7 PRINCIPALES INDICADORES DE LAS MICROEMPRESAS<sup>13</sup>**

En el Salvador, aún no se tiene una única definición específica de la micro, pequeña y mediana empresa. Es así, que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas tomando como base aspectos tales como: el número de empleados, el activo y en el caso del Ministerio de Hacienda, que no aparece en el cuadro, pero que es importante mencionar se basa en la cantidad de impuesto que la empresa paga en dinero.

Esta clasificación que hacen entidades como las que continuación presentamos proporciona un parámetro para ubicar los distintos negocios al iniciar operaciones, pero no se va a negar que pueda haber excepciones, por ejemplo empresas con un número reducido de empleados (menos de 10) que manejen activos de millones de dólares. Para efecto de este estudio Inversiones Diversas y por el número de empleados que tiene se clasifica como microempresa

---

<sup>13</sup> Tomados del estudio "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001", Sección Microempresarial

**CUADRO No 5****CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS Y ACTIVOS**

CLASIFICACION	ENTIDAD	NO EMPEADOS	MONTO DE LOS ACTIVOS
MICROEMPRESA	FUSADES	DE 1-10	Menos de \$ 11,428.
	CAMARA DE COMERCIO	DE 1-10	Menos de \$11,428.
	BCR	DE 1-10	Menos de \$68,571.
PEQUEÑA EMPRESA	FUSADES	DE 11 – 19	Menos de \$85,714
	CAMARA DE COMERCIO	De 11 - 19	Menos de \$ 75,814.
	BCR	DE 11 – 49	Menos de 685,714
MEDIANA EMPRESA	FUSADES	DE 20 -99	Menos de \$228,571.
	CAMARA DE COMERCIO	DE 20 A 99	Menos de \$228,571.
	BCR	DE 50 - 199	Menos de \$4, 571,428.
GRAN EMPRESA	FUSADES	DE 100 A MAS	Mayor de \$ 228,572.
	CAMARA DE COMERCIO	DE 100 A MAS	Mayor de \$ 228,573.
	BCR	DE 200 A MAS	Mayor de \$4, 571,573.

Fuente: FUSADES Revista dinámica empresarial, editora FUSADES tercer trimestre de 2000

Fuente: Cámara de comercio: Revista dinámica empresarial editora FUSADES tercer trimestre, 2000

Fuente BCR: tomada del manual de crédito del BMI, 1999

La clasificación anteriormente, mostrada hace énfasis en el numero de empleados, en el caso de Inversiones diversas la ubicamos en microempresa, sin embargo de acuerdo a información proporcionada por los gerentes de dicha microempresa, han recibido notificación del ministerio de hacienda como mediana empresa por los impuestos que en los últimos meses han estado pagando.

**CUADRO No 6****MICROEMPRESAS DE EL SALVADOR POR SERTOR ECONOMICO**

<b>El Salvador 2001</b>			
	<b>Microempresa 1/</b>	<b>Pequeña Empresa 2/</b>	<b>Total</b>
No. de establecimientos	461,642	4,327	465,969
Porcentaje de Participación	99.1%	0.9%	100.0%
<b>Distribución de los establecimientos por sector económico</b>			
Industria	21.43 %	21.6 %	
Construcción	2.79 %		
<b>Comercio (mayor y menor)</b>	<b>54.69 %</b>	<b>33.3%</b>	
Servicios personales	9.41 %	45.1 %	
Restaurantes y Hoteles	5.77 %		
Transporte y comunicaciones	5.17 %		
Servicios financieros	0.18 %		
Servicios a otras personas	0.57 %		
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente FUSADES 2001

Las microempresas en El Salvador y su importancia relativa en número de empleos y establecimientos generados. De acuerdo al cuadro N° 6 La microempresa es la que tiene mayor participación en el mercado, el rubro de mayor porcentaje es el comercio con 54.69%. Es evidente el desempleo y la necesidad de las personas de obtener ingresos quedando como opción instalar un micronegocio.

**CUADRO No 7****MICROEMPRESAS POR ESTABLECIMIENTOS Y GENERACION DE EMPLEO**

Tamaño de establecimientos según número de empleados	Número de establecimientos	%	Empleo	%	Empleo promedio por establecimiento
Menos de 4	130,804.00	90.8	249,089.00	40.10	1.90
5 – 10	8,071.00	5.6	52,663.00	8.50	6.50
11 – 49	4,327.00	3.1	112,827.00	18.20	26.00
50 – 99	502.00	0.3	38,860.00	6.20	77.40
100 y más	316.00	0.2	167,868.00	27.00	531.20
Total	144,020.00	100.00	621,307.00	100.00	

Fuente: CONAMYPE

Como se observa, la presencia del sector microempresarial es muy importante en números de establecimientos así como en la generación de empleos. Si analizamos los datos del cuadro N° 7, vemos que en las microempresas con menos de 4 empleados hay 130,804.00 en número de



establecimiento, el empleo promedio que se genera es 1.90, significa que en esos más de 130 mil negocios trabajan dos o una persona formando así los micronegocios del sector informal que se preocupa por llevar el sustento diario, no por capacitarse ni planificar.

#### CUADRO No 8

##### TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS Y RUBRO

CLASIF.	MICROEMPRESA		PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA	Total
	4 y menos	5 a 9				
Industria	569,561.48	85,832.11	355,148.68	175,147.65	368,233.48	1,553,923
<b>Comercio</b>	<b>748,989.48</b>	<b>245,000.45</b>	<b>341,333.71</b>	<b>81,679.77</b>	<b>96,188.34</b>	<b>1,513,191.75</b>
Servicios	520,908.22	116,651.77	553,982.97	92,789.26	170,130.05	1,454,462.27
Total	1,839,459.20	447,484.34	1,250,465.30	349,616.68	634,551.88	4,521,577.40
Aporte sobre						
<b>el total</b>	<b>40.70%</b>	<b>9.90%</b>	<b>27.70%</b>	<b>7.70%</b>	<b>14.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Ministerio de Economía

De acuerdo al cuadro N° 8 el comercio en la microempresa, es el sector que emplea a mayor número de personas, por lo que consideramos que se deben crear políticas y las condiciones adecuadas para que la economía se vuelva más dinámica en cuanto a la productividad, si bien es cierto el comercio proporciona sub empleo a un gran sector, no deja valor agregado en el crecimiento económico: es el hecho de comprar y vender, la ganancia es para que las familias subsistan.

#### 2.2.8 IMPORTANCIA DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL

Es claro que la microempresa tiene un papel importante en la generación de empleo en cada uno de los rubros, sin embargo, muchos de los empleos generados por las microempresas son de menor calidad que los generados por las empresas formalmente establecidas. Mucho del subempleo se concentra en la microempresa que genera menos de cuatro empleos prácticamente donde se emplea al grupo



familiar, pues si vemos las estadísticas que hemos presentado en los cuadros 5 y 7 el comercio obtiene mayores porcentajes. Significa que la familia ve en el micronegocio la forma por cual puede obtener ingresos que cubra sus necesidades básicas.

El proceso de liberalización económica en general y la apertura externa hacia nuevos mercados como los tratados de libre comercio ha ocasionado un aumento de las importaciones de todo tipo de bienes, lo que ha su vez ha estimulado el comercio, que es precisamente la principal actividad desarrollada por los microempresarios; la importancia del sector de la microempresa en general y del sector informal en particular se ha incrementado considerablemente debido a factores como: el cierre de empresas, recorte de personal en el sector publico la privatización de empresas estatales, la crisis económica; los desplazamientos poblaciones del campo a la ciudad; el aceleramiento del proceso de terciarización de la economía; la crisis del sector agropecuario; el proceso de urbanización con la construcción de nuevas colonias de tipo popular y residencial. De esta forma, el sector de la microempresa se convirtió en los ochenta en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente en el principal generador de empleo de la economía contribuyendo así al Valor Agregado de la economía nacional de El Salvador.

Ante la trascendencia e importancia de la microempresa en El Salvador también destacamos la participación de la mujer la cual presentamos en el siguiente cuadro.

#### Cuadro N° 9

#### DISTRIBUCION PORCENTUAL DE MICROEMPRESAS POR SEGMENTO PRODUCTO Y GENERO (2001)

Genero	Subsistencia I	Subsistencia II	Acumulación Simple	Acumulación ampliada	No determinado	Total
Hombre	21.84	48.61	48.37	69.23	83.66	36.04
Mujer	78.16	51.39	51.61	30.77	16.34	63.96
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente sección microempresarial encuesta de hogares de propósitos múltiples Nov-Dic-2001

Ministerio de Economía

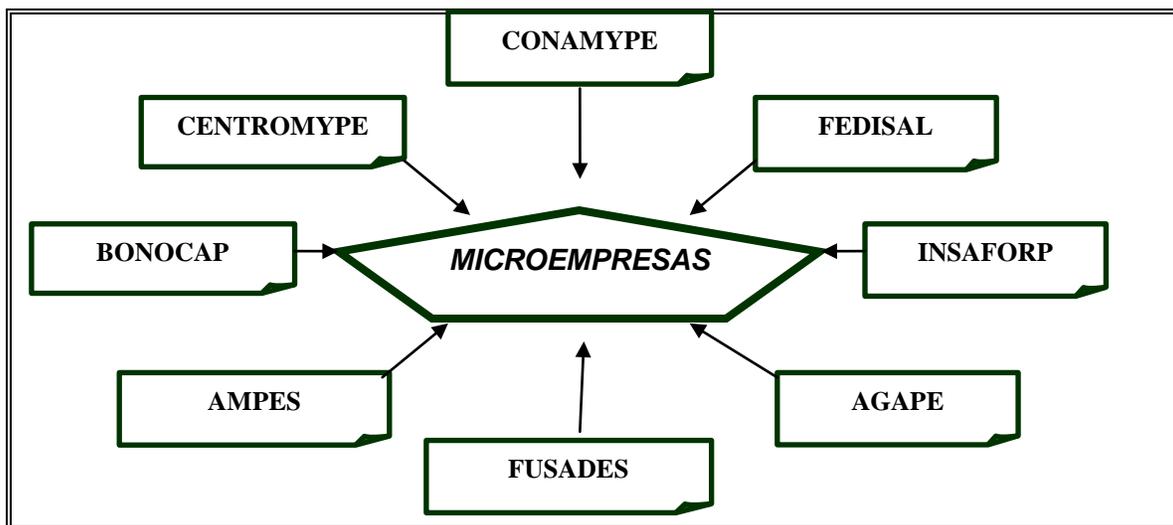


La anterior estadística muestra que la participación de la mujer en la microempresa de subsistencia I, es la que ocupa los porcentajes más altos (78%) sin embargo es la que en términos monetarios deja los márgenes de rentabilidad más bajos con ingresos menores al salario mínimo, lo que ubica a la mujer en una desventaja laboral y competitiva.

### 2.3 INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE APOYO PARA LAS MICROEMPRESAS

Dentro de las instituciones que se destacan en proporcionar programas de apoyo a la pequeña, mediana y gran empresa tenemos las que se muestran en la siguiente figura.

Figura 2



Fuente: [www.conamype.com](http://www.conamype.com),  
Ilustración propia

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)<sup>14</sup> A iniciativa de la Vicepresidencia de la República, surgió a finales de 1995 con la convocatoria a entidades que apoyan al sector, para abordar la problemática de la micro y pequeña empresa. Como respuesta a dichas gestiones, el 3 de mayo de 1996 a través del Decreto Ejecutivo No. 48 se constituyó La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Principales Atribuciones de CONAMYPE

<sup>14</sup> [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)



- Formular la política nacional del sector, conducente a impulsar el desarrollo e integración de las Micro y Pequeñas Empresas, dentro de la estrategia de desarrollo del país.
- Coordinar con instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, las acciones encaminadas a la ejecución de la política nacional.
- Colaborar estrechamente con las entidades responsables de gestionar y negociar con organismos nacionales e internacionales los recursos técnicos y económicos de apoyo al sector.
- Representar al sector de la Micro y Pequeña Empresa, en toda actividad de carácter nacional e internacional, en las que se discutan o acuerden aspectos relacionados con las atribuciones anteriores, sin perjuicio de la participación de otros interlocutores públicos o privados.
- Llevar un registro actualizado de entidades gremiales, Organizaciones no Gubernamentales, Programas Nacionales de Apoyo; directamente relacionadas con el sector.
- Dar seguimiento al impacto de las políticas, estrategias y acciones que involucren al sector.

#### Características DE CONAMYPE

- Participativa: Los miembros que la integran representan diferentes sectores que trabajan para las MYPES, y el único funcionario público es el o la vicepresidente/a de la república.
- Propositiva: Formula y propone a las instancias correspondientes, las políticas, programas, proyectos y acciones en beneficio del sector.
- Coordinadora: Coordina esfuerzos de las instituciones que apoyan, fomentan y atienden a las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador.
- Orientadora: Orientar para que los servicios que se presten a la Micro y Pequeña Empresa sean eficientes, adecuados, de acuerdo a las necesidades detectadas por estas.

La Comisión Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (CONAMYPE), es la encargada de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas.

Los programas que se están ejecutando son los siguientes:

- El Fondo de Asistencia Técnica, (FAT). El cual ofrece un subsidio de hasta un 80% para la contratación de los servicios de asistencia técnica. Este programa, tiene líneas directas en beneficio del fortalecimiento de la oferta de servicios, y de esfuerzos en el fortalecimiento de la asociatividad en el país



Es una oportunidad que tienen los empresarios para recibir el apoyo técnico que les permite mejorar la administración de sus negocios y obtener mayores ventas y ganancias. Se busca apoyar a los micro y pequeños empresarios con un aporte económico directo en el pago de los servicios de consultoría para la adquisición de técnicas modernas que mejoren su actividad empresarial y sus procesos productivos.

El FAT tiene tres líneas de operación:

- Individual
- Colectiva
- Asociatividad

**Fondo de Asistencia Técnica Individual:** Es un aporte económico que el gobierno con la cooperación internacional brindan a los empresarios para que éste pueda comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo individual.

**Beneficios:** Atención directa y personalizada por parte del consultor, mejoras en la organización, ventas, producción, finanzas de la empresa, un subsidio parcial que aporta el gobierno, equivalente al 80% del precio total de los servicios recibidos.

**Ventajas:** El empresario no se verá obligado a pagar el 20% si no se encuentra satisfecho con el servicio recibido.

**Requisitos:** Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado, tener ventas anuales que no sobrepasen los seis millones de colones o su equivalente en dólares, tener un número de trabajadores no mayor de 50, tener la disposición de pagar el 20% del precio de la asistencia técnica que recibirá, que posea un establecimiento para el desarrollo de las actividades

**Pasos que debe seguir el empresario/a:** Solicitar información en CONAMYPE o en cualquiera de los agentes operadores contratados por la comisión para operar el programa: FUSADES, CENTROMYPE, SOMOS Y AGAPE, llenar una solicitud de diagnóstico del Fondo de Asistencia Técnica (FAT), identificar los problemas a resolver a través de la realización del diagnóstico empresarial, seleccionar al consultor que le brindará la asistencia técnica o consultoría (para ello se le proporcionará al empresario una lista de tres expertos que le pueden brindar el servicio), firma de contrato para la ejecución del servicio, cancelación del 20% correspondiente al aporte económico del empresario, participar activamente con el consultor en la ejecución de la asistencia técnica o consultoría que solicitó. Al finalizar la consultoría o asistencia técnica el empresario firma un acta de satisfacción o insatisfacción del servicio.



**Tipos:** Asistencia Técnica en Gestión, Producción y costo

El Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$550.00, por empresa. El valor de los Aportes que el FAT financia es obtenido del Gobierno y de la cooperación internacional.

Ejemplos:

1) Si para recibir una Asistencia Técnica Individual por medio de una consultoría el empresario y el consultor adquieren un acuerdo de negocios por \$687.50. El empresario cancelará \$137.50 (20%). El FAT cancelará \$550.00 (80%)

2) Si para recibir una Asistencia Técnica Individual por medio una consultoría el empresario y el consultor adquieren un acuerdo de negocios por \$ 400.00. El empresario cancelará \$ 80.00 (20%). El FAT cancelará \$320.00 (80%)

Tiempo: 25 horas en promedio

**Fondo de Asistencia Técnica Colectiva:** Es un aporte económico que el gobierno brinda a un grupo de empresas, como mínimo tres, de una misma actividad económica, para que puedan comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo colectivo.

**Beneficios:** Atención directa y personalizada por parte del consultor, mejora en la organización, ventas y utilidades de la empresa, asesoría especializada en el área que más necesite el grupo de empresarios, un subsidio parcial que aporta el gobierno, equivalente al 80% del precio total de los servicios recibidos.

**Ventajas:** Gracias al aporte del 20% que da el grupo de empresarios, estos se encuentran en la capacidad de demandar un buen servicio.

**Requisitos:** Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado, tener ventas anuales que no sobrepasen de seis millones de colones o su equivalente en dólares, tener un número de trabajadores no mayor de 50, tener la disposición grupal de pagar el 20% del precio total de la asistencia técnica que recibirá, el grupo debe tener un mínimo de tres y un máximo de seis empresas para optar a la asistencia técnica, que posean un establecimiento para el desarrollo de las actividades

**Pasos que debe seguir el grupo de empresarios:** Solicitar información en CONAMYPE o en cualquiera de los agentes operadores contratados por la Comisión para operar el programa: FUSADES, CENTROMYPE, SOMOS Y AGAPE , realización de Diagnóstico de empresas y la evaluación de pertinencia, seleccionar al consultor que brindará la asistencia técnica o consultoría (para ello se le proporcionará al grupo de empresarios una lista de expertos que pueden brindar el servicio), firma de



contrato para la ejecución del servicio, cancelación del 20% correspondiente al aporte económico del grupo de empresarios, participar activamente con el consultor en la ejecución de la asistencia técnica o consultoría que solicitó, al finalizar la consultoría o asistencia técnica, el grupo de empresarios firma un acta de satisfacción o insatisfacción del servicio.

**Tipos:** Tecnologías de información y comunicación (TICs), administración general planificación estratégica y desarrollo organizacional, recursos humanos, finanzas, producción, comercialización, diseño, calidad, gestión ambiental, sectorial especializada

**Costo:** El Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$500.00 por empresa.

Ejemplo: Total: \$3,750.00, aporte de empresarios: \$ 750.00, aporte de gobierno y cooperación internacional: \$3,000.00

**Tiempo:** 150 horas en promedio

**Fondo de Asistencia Técnica para Asociatividad Competitiva:** Es un cofinanciamiento que el gobierno brinda a un grupo de al menos 5 y máximo 12 empresas, para que puedan acceder a servicios especializados para la conformación de grupos asociativos, orientados a mejorar su competitividad empresarial.

**Beneficios:** Acceso a servicios especializados en asociatividad, desarrollar el diseño y la puesta en marcha de manera conjunta de proyectos productivos, posibilidad de acceder a nuevos mercados y a mejores oportunidades de negocio, acceso a realizar compras y ventas en conjunto

**Ventajas:** Reducción de costos en el pago de servicios especializados, gracias al aporte del 20% que da el grupo de empresarios, estos se encuentran en la capacidad de demandar un buen servicio. No pagarán el 20% que les corresponde si no se encuentran satisfechos por el servicio recibido

**Requisitos:** Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado, pertenecer a los sectores agroindustria, pequeña industria, servicios y comercio, tener ventas anuales que no sobrepasen de seis millones de colones o su equivalente en dólares, tener un número de trabajadores no mayor de 50, tener la disposición de pagar el 20% del precio total de la consultoría que recibirán, estar dispuesto a participar en proyectos asociativos, que posean un establecimiento para el desarrollo de las actividades.



**Tipos:** 1a. Etapa: Asistencia técnica para conformación de grupos.

2a. Etapa: Ejecución del proyecto

**Costo:** Primera Etapa, el Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$1,125 por empresa. Segunda Etapa, el Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$3,000 por empresa, anualmente.

**Tiempo:** Primera Etapa: Segunda Etapa: 1 año

El bono de capacitación BONOMYPE: Es el apoyo a la capacitación para las empresas del sector que los soliciten: Donde un porcentaje es pagado por el microempresario y otra por medio de bonos manejados por el BONOCAP. Los<sup>15</sup> bonos de capacitación son unidades monetarias de \$15.00 cada una, constituye un apoyo del Instituto Nacional Salvadoreño para la Formación Profesional (INSAFORP) a las empresas para que puedan pagar los servicios de diagnóstico y capacitación.

Las pequeñas empresas lograrán utilizar hasta 120 bonos anuales. Ambos podrán ser apoyados en cursos abiertos o cerrados, los bonos pueden ser utilizados para pagar hasta un 85% de los costos de los cursos tomados por los trabajadores y microempresarios. Los empresarios que deseen este tipo de capacitación deben identificar los cursos de su interés en las publicaciones quincenales que aparecen en los periódicos de mayor circulación del país, inscribirse y retirar los bonos para los cursos según lugares indicados en los periódicos, presentarse el día del evento junto con el bono y el aporte empresarial respectivo, Los empresarios también podrán solicitar cursos directamente a INSAFORP y a LA federación para la educación Integral Salvadoreña (FEDISAL). Los cursos serán impartidos en horarios adecuados a las necesidades de los empresarios por instituciones capacitadoras o consultores independientes previamente registrados en le INSAFORP, FEDISAL O CONAMYPE.

Los requisitos para obtener los bonos son: Las empresas deben tener menos de 50 empleados, ventas menores a \$700.00.00, al menos 6 meses de funcionamiento, tener un lugar fijo, dar un aporte empresarial de 15% del costo total de la capacitación, pertenecer a los sectores de industria, comercio o servicio. El Programa de ampliación del microcrédito: Con el cual se busca ampliar el crédito a la micro y pequeña empresa salvadoreña. Todos estos son esfuerzos enfocados en buscar el cambio

---

<sup>15</sup> Brochure, de BONOCAP: año 2006, disponible en oficinas Bonocap.



dentro de las empresas del sector, para fortalecer su competencia frente a las nuevas tendencias de las economías mundiales<sup>16</sup>.

La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)<sup>17</sup> Es una organización gremial sin fines de lucro con personería jurídica. Los Socios en la membresía de AMPES, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: microempresarios 60%; pequeños empresarios 30% y medianos empresarios 10%. La participación de las mujeres dentro de la organización es del 60% del total de miembros. Además de las oficinas centrales ubicadas en San Salvador, AMPES cuenta con filiales en los departamentos de La Libertad, Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán.

Los empresarios afiliados a AMPES se dedican en su orden a las siguientes actividades: Comercio: 49%; Industria: 43% y Servicios: 8%.

Objetivos de AMPES:

- Representar los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña.
- Promover el desarrollo integral de los micro, pequeños y medianos empresarios dentro de un marco de la Economía Social de Mercado.
- Aumentar la participación y el grado de influencia del sector de micro, pequeños y medianos empresarios dentro del proceso de desarrollo económico y social del país.

Funciones de AMPES: Posee dos representaciones gremiales:

- a. a nivel nacional: a través de la elaboración de propuestas concretas que conlleven a solucionar los problemas que enfrenta el sector.
- b. a nivel internacional: Coordina mecanismos de acción entre organismos e instituciones internacionales que tengan por objetivo propiciar el crecimiento o representación del sector de la pequeña, micro y mediana empresa a través de: Información sobre representaciones, importaciones, capacitaciones, entre otros.

AMPES, Desarrolla Programas de capacitación en:

- a) Cursos de gestión empresarial (dirigido a dos niveles: básico y avanzado)
- b) Programa de capacitación empresarial específico de acuerdo a la demanda de los socios de AMPES.

<sup>16</sup> [www.fusades.com](http://www.fusades.com)

<sup>17</sup> [www.ampes.org](http://www.ampes.org)



- c) Programa de asistencia legal, contable, tributaria, empresarial y de producción gratuita a las empresas afiliadas.
- d) Promoción de bienes y servicios producidos por los socios a través de la participación en ferias, exposiciones y facilitando de manera institucional contactos comerciales a nivel nacional e internacional.
- e) Organización de comités sectoriales en los que se agrupan los socios pertenecientes a un mismo sector o sub sector de actividad económica.
- f) Seguros colectivos de vida y de salud para afiliados, grupo familiar y trabajadores.
- g) Impresión y divulgación de folletos, boletines y cuadernos de investigación sobre temas de interés para los empresarios.

#### PROGRAMA DE CAPACITACION MICROEMPRESARIAL

- Desarrollo empresarial
- La comercialización en la micro y pequeña empresa.
- Administración de la producción en la micro y pequeña empresa.
- Administración financiera en la micro y pequeña empresa.
- Gestión administrativa en la micro y pequeña empresa.
- Aspectos humanos en la organización de la microempresa.
- Administración y contabilidad
- Formación empresarial y gremial
- Mercadeo
- Formación de género
- Formación gremial y liderazgo
- Temas de actualidad y entorno socioeconómico

#### CAPACITACION TECNICA DIRIGIDA

AMPES también realiza cursos de gestión empresarial en los niveles básico y avanzado para micro y pequeños empresarios, los cuales por efectos de acoplamiento en los empresarios, pueden ser impartidos por módulos desarrollados a través de varias jornadas. Dichos cursos pueden ser impartidos especialmente en el departamento de San Salvador y/o en cualquier departamento del país. (Cuando se trata de grupos convenidos).

Los cursos propuestos para cada nivel son los siguientes:



## CURSO DE GESTION EMPRESARIAL

- Registros básicos
- Mercadeo/Comercialización
- Controles de costos en pequeños negocios
- Administración de la producción
- Administración del crédito
- Estados financieros
- Mercadeo y estrategias de venta
- Costos para la toma de decisiones
- Administración de la producción II
- Administración de personal
- Legalización y organización de empresas

## EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACION PROFESIONAL (INSAFORP)<sup>18</sup>.

### Su misión

- Fomentar el desarrollo económico y social del país, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades, aptitudes, conductas y actitudes necesarias para mantener una ventaja competitiva en los mercados globales.
- Satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados y certificados para mejorar la productividad de las organizaciones y de la calidad de los productos.
- Propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y de su grupo familiar.

Dentro de los programas de fortalecimiento que el INSAFORP apoya están:

### Fortalecimiento al Sistema de Formación Profesional de El Salvador:

Este Programa persigue mejorar la calidad de los servicios del sistema de formación profesional, mediante:

- Fortalecimiento a instituciones acreditadas
- La elaboración de perfiles y programas ocupacionales
- Acreditación de centros ejecutores de formación profesional

---

<sup>18</sup> [www.insaforp.gob.sv](http://www.insaforp.gob.sv)



- Perfeccionamiento y actualización técnico- pedagógica de directivos, mandos medios e instructores.
- Programas dirigidos a gerentes, mandos medios, supervisores e instructores en las empresas.

### **Mejora Continua de la Productividad Nacional:**

- Identificar y analizar los problemas de capacitación que afectan la organización y gestión de empresas.
- Contribuir mediante el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos del personal, a mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Se proporcionara asesoría: Manufactura (industria) y Construcción, Comercio, Servicio (Turismo, Artesanías, Sector Público, Sector Financiero), Agropecuario y Agro Industria (incluyendo pesca).

Actividades que desarrolla el INSAFORP:

Cursos: Desarrollo gerencial, Supervisores y mandos medios, Personal operativo

Programas y proyectos: Asesoría y formación a la medida

### **Formación Profesional Ocupacional dirigido a la población:**

El Programa tiene por objeto incrementar la oferta de formación profesional a través de los centros acreditados y las empresas que participen en los programas de formación, implementando cursos de formación en diferentes ocupaciones destinados a la población desempleada en búsqueda del primer empleo, así como los cesantes, cubriendo las áreas: metropolitana, urbana y rural.

Hemos visto <sup>19</sup> que hay distintas entidades con sus propios programas de apoyo orientado a dar capacitación a las microempresas, la gran pregunta es ¿Por qué la mayoría de microempresarios no se capacitan? Desde mi punto de vista considero que la educación tiene mucho que ver, en la medida que un microempresario tiene mayor educación éste es más abierto a aceptar nuevas ideas, afrontar los cambios valiéndose de la tecnología. Cuando no hay una cultura y una educación media como mínimo por parte del emprendedor, la resistencia a los cambios se vuelve difícil por el medio que lo rodea, los miedos personales y la misma cultura influyen para que el consejero de las decisiones al iniciar un micronegocio sea un amigo, el compadre, el vecino, muchas veces las personas menos idóneas, pero en las cuales se confía por la cercanía o motivación que pueda recibir de dicha

---

<sup>19</sup> Comentario personal



persona. Como resultado de este tipo de pensamiento (estratégico) es que muchas microempresas mueren en el intento de ser parte de la actividad comercial y productiva de un país.

## 2.4 MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PINTURA EN EL SALVADOR

La idea de hacer negocio inicia con la necesidad del ser humano de obtener un ingreso, que cubra las necesidades básicas y de obtener un empleo que permita cubrir esas necesidades.

También es el resultado de querer realizar una idea si se tiene el capital disponible y la experiencia dentro del área de las pinturas. Otro aspecto que ha influido es que muchos salvadoreños, en un momento determinado (por necesidades que no corresponde analizar en este trabajo) tuvieron que emigrar a Estados Unidos, muchos han regresado y han instalado sus microempresas para obtener ingresos e integrarse a la actividad económica.

Las microempresas comercializadoras de pintura iniciaron en la década de los sesenta y setenta, en ello han contribuido empresas fabricantes de pintura tales como Sherwin William que otorgó su distribución a microempresarios que estaban en este rubro, cuando empresas guatemaltecas exportaban pintura hacia El Salvador y se las vendían a pequeños microempresarios que estaban en el negocio de las pinturas sobre todo en el área automotriz.

Este sector ha ido creciendo conforme pasan los años, por la gradual demanda, las necesidades y novedades que el mercado exige día con día; para el año 2005 a nivel nacional se estima que había 350 microempresas comercializadoras y específicamente en el Municipio de Santa Tecla, seis.<sup>20</sup>

De acuerdo a estudios, las microempresas comercializadoras de pintura carecen de planes estratégicos, porque no tienen la cultura sistemática de manejar un negocio, ya que no le dan la importancia, no visualizan los beneficios que se obtienen y la rentabilidad que genera un negocio con planes estratégicamente definidos. CONAMYPE como institución cercana a las microempresas debería tomar un papel activo en proporcionar apoyo, asesoramiento para que los esfuerzos de las microempresas sea consolidado, en la actualidad las microempresas del sector servicio, a pesar de ser un porcentaje relativamente alto comparado a otras, no se cuenta con un marco legal que las pueda

<sup>20</sup> Información solicitada a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.



regular, supervisar, capacitar, partiendo de esta realidad la microempresa de subsistencia se mantiene en esa categoría o muere.

Lo que caracteriza a este sector microempresarial que comercializa pintura, específicamente el automotriz, es la experiencia que el propietario puede tener, puesto que muchas veces esto es clave para sobrevivir, aunque no es una regla. Entre algunos factores tomados en cuenta para invertir en una microempresa comercializadora de pintura tenemos:

- Tradición familiar
- Tener la experiencia que se necesita en mezclas de pintura
- Haber ahorrado capital para invertirlo
- Querer tener su propio negocio
- Querer tener horario flexible
- Haber perdido el empleo
- No encontrar empleo como asalariado
- Necesidad de contribuir al ingreso del hogar
- Se presentó una buena oportunidad

Cabe destacar que uno de los aspectos importantes para la eficiente administración de este rubro microempresarial es el control en el producto de laboratorio, pues por su naturaleza al momento de hacer una igualación de color es necesario descargar de inventario una gota o un gramo de x tinte y para ello se necesita de un software adaptado a esas necesidades, de acuerdo a información obtenida con el gerente general de Inversiones Diversas hasta hoy no han encontrado un software que reúna las características eficientes y necesarias de control en el laboratorio de pintura automotrices.

Para finalizar con el tema de las microempresas comercializadoras de pintura es importante destacar el comportamiento que éstas han tenido en el municipio de Santa Tecla, en el último quinquenio. Desde que Inversiones Diversas inició operaciones en Agosto de 1997 en el municipio de Santa Tecla, se han establecido siete microempresas en la zona que han operado entre seis y ocho meses y luego han desaparecido, dentro del diagnóstico se realizará un análisis de las posibles razones del por que las microempresas no han sobrevivido en el mercado.



## 2.5 EMPRESAS FABRICANTES DE PINTURA

Las empresas fabricantes de pintura juegan un papel importante en el surgimiento, sobre vivencia y crecimiento de las microempresas comercializadoras de pintura, porque son las que van a proporcionar la capacitación técnica, equipo, créditos, garantía de productos, diversidad para que puedan comercializar los productos con un estándar de garantía, cada empresa fabricante de pintura tiene sus políticas y sus condiciones para proveer al microempresario la pintura, la asesoría técnica, la forma de entrega, pago etc.

Entre las empresas fabricantes de pintura que en El Salvador tienen mayor presencia y reconocimiento por parte de los consumidores están:

- Sherwin Williams de C.A.S.A.
- Pinturas Pinsal
- Pinturas Sur
- Pinturas DuPont
- Pinturas Comex

Pinturas Comex por ser una marca eminentemente mexicana, que depende de la casa matriz de México no participa de la misma forma dentro de la cadena de valor (Fabricante, distribuidor de pintura, contratista pintor, consumidor final), sin embargo para efecto de este estudio es importante conocer aspectos generales de comercialización de dicha empresa, por ser una marca que compite directamente con la marca Sherwin Williams.

### 2.5.1 SHERWIN WILLIAMS DE C.A.S.A. DE C.V<sup>21</sup>

Henry Sherwin se aventuró a montar un pequeño negocio de pintura en Cleveland, Ohio, EEUU. Nuevos socios fueron ingresando en el negocio, pero sólo uno de ellos se mantuvo en actividad, su nombre Edward Williams, en 1870. La nueva sociedad inició sus actividades bajo el nombre de Sherwin Williams & Co. Mientras la competencia sólo se dedicaba al comercio del aceite de linaza, Sherwin Williams profundiza los estudios sobre el mercado norteamericano de pinturas, buscando nuevas estrategias.

---

<sup>21</sup> [www.sherwinwilliams.com](http://www.sherwinwilliams.com)



En 1873 Sherwin Williams instaló su primera unidad de producción, en 1880 se creó y se lanzó al mercado SWP (Sherwin Williams Paint), la primera lata de pintura lista para usar, que se convierte en un gran éxito en ventas para 1905, el logo de la marca que había comenzado con un camaleón sobre una paleta de pintor, muta al concepto de una lata volcando un producto sobre el globo terráqueo, conformándose el logo oficial de Sherwin Williams, sinónimo de calidad y constancia en Estados Unidos.

Sherwin Williams en 1910 editó por primera vez Home Decorator, una revista que se convierte rápidamente en fuente de referencia, inspiración e información para arquitectos, pintores profesionales y dueños de casas. En 1927, se instaló en los Estados Unidos de Norte América el primer concesionario oficial de Sherwin Williams. En 1935 La compañía lanzó la primera pintura de agua de la historia: Súper Kem Tone. Y para su aplicación inventó el rodillo. Trabajando duro para difundir la marca como una de las más conocidas del mundo, Sherwin Williams inauguró en la Argentina la planta industrial de Ciudadela. En 1955 es Estados Unidos la línea Kem experimento su extraordinario éxito con la venta de más de 360 millones de litros.

Así, en 1959 Sherwin Williams se halló al tope de mercado mundial de la pintura y decidió hacer otro aporte revolucionario: lanzó un sistema de dosificación único hasta entonces, el Color Meter, que permitía al consumidor elegir entre más de 2100 colores listos para usar, sin tener que esperar su preparación en fábrica. Sherwin Williams Argentina (SWA) lanzó Kem-Tone, la primera pintura al agua de secado rápido.

## **SHERWIN WILLIAMS EN EL SALVADOR**

“Hace 47 años<sup>22</sup>, en 1959, El Salvador y toda la región Centro Americana atravesaban por una severa crisis económica. Los precios de nuestros principales productos agrícolas de exportación estaban sumamente bajos; la moral del país se encontraba en el nivel mínimo.

Diez años atrás el fundador de nuestro grupo, Don Max Freund, había fallecido; sin embargo, su herencia empresarial, los valores con los que había forjado un incipiente negocio palpitaban en la mente y en el corazón de sus colaboradores.

---

<sup>22</sup> Palabras del Señor Ernesto Arnoldo Freund, cuando recibió premio ASI en 2005



Los Miembros de la Junta Directiva de Freund, S. A. sintieron la imperiosa necesidad de hacer algo: armados con genuino optimismo decidieron presentar pelea, confiados en la esperanza de que toda crisis tiene un final. Se creó un comité de inversión, nació un lema que se convirtió en la expresión de una actitud llena de positivismo: “con fe en el futuro” apareció en el horizonte. Era puntual, preciso. Era contagioso, y.... funcionó!!! “Con fe en el futuro”. En esa misma época se estaba formando el Mercado Común Centroamericano y, con este escenario, el fabricante de pinturas más grande del mundo, con quien el Grupo Freund había estado asociado por más de treinta años, decidió proponer que uniéramos fuerzas y estableciéramos una fábrica de pinturas en El Salvador, con el mercado centroamericano como meta. Mirando hacia atrás, podemos ver claramente la histórica piedra angular de esa exitosa alianza, y las circunstancias de su nacimiento.

Primero: comenzar en el momento oportuno con los socios adecuados.

Segundo: la filosofía y estrategia de la operación debería adaptarse a las nuevas y vertiginosamente cambiantes condiciones de la región.

El Salvador necesitaba crear fuentes de trabajo, reducir las importaciones, adquirir y adaptar tecnologías para fabricar productos de calidad con estándares internacionales. Tales eran los ingredientes requeridos para el nuevo caldo económico en El Salvador y en Centroamérica. En ese momento histórico nuestra meta era encontrar las proporciones correctas por lo que se volvió necesario tomar algunas decisiones importantes. El concepto de ser parte de la familia Sherwin – Williams tenía un significado muy especial para todos nosotros. Las ideas y los planes estratégicos no trabajan por si solos. Tienen que ser implementados por personas. Personas idóneas. Nosotros teníamos la gran suerte de contar con muchas de esas personas en Centroamérica y en Cleveland.

Necesitábamos un líder que impulsara y potenciara nuestro proyecto. La junta directiva confió esta misión a un joven, educado en los Estados Unidos, perteneciente a la segunda generación en la ciencia del mercado de pintura. Este joven dinámico, es Roberto Freund. A quien le debemos poder estar hoy aquí celebrando. Desde su inicio, Sherwin-Williams de Centroamérica creció y se multiplicó, creó fuentes de trabajo para El Salvador y Centroamérica, sustituyó importaciones y contribuyó a lograr la estabilidad fiscal tan necesitada por la región, usó tecnología moderna de “The Sherwin-Williams Company” para suministrar productos de calidad a precios razonables, y favoreció por igual clientes, trabajadores e inversionistas con salarios justos y rentabilidad estable.

Durante todo este tiempo, “The Sherwin-Williams Company” nos ha apoyado en forma amigable, comprensiva y permanente. Han sido estas relaciones, a través de los canales formales y otras veces,



en forma directa y horizontal. Flexibilidad ha sido la norma en Cleveland, y todos nos hemos beneficiado de ello". (Palabras del Señor Ernesto Arnoldo Freund, cuando recibió premio ASI en 2005).

## **POLITICA DE DISTRIBUCION DE SHERWIN WILLIMAS**

El comote de crédito Sherwin William de Centro América al tomar la decisión de darle la distribución de la marca a una empresa, se firma un convenio que obliga a sus distribuidores a comercializar únicamente su marca<sup>23</sup>, (política de fidelidad) en cambio ofrece asesoría técnica, maquinaria y equipo para los distintos procesos, rotulación de salas de ventas, apertura de crédito por medio de garantía hipotecaria o bancaria, un plan cooperativo que permite cubrir el 50% de los gastos que se generan en publicidad y promoción que realiza individualmente cada distribuidor de la marca, ya sea grande pequeño o microempresario, promoción que se hace a nivel institucional de la marca, etc.<sup>24</sup>

Cabe destacar que esta política únicamente Sherwin William la aplica a sus distribuidores autorizados del país, si un microempresario que comercializa pintura, pero no está autorizado, ni le han otorgado crédito en Sherwin Williams, no puede comprar directamente a la fábrica, lo hace vía distribuidor, sin embargo Sherwin William maneja una línea de clientes que no son precisamente distribuidores, sino empresas que generalmente son de la industria y que consumen pinturas industriales que necesitan un proceso técnico supervisado. Para que Sherwin Williams le otorgue a un cliente la distribución, el interesado/a, tiene que elaborar una carta dirigida al comité de crédito, para que consideren la posibilidad de abrirles una línea de crédito y poder distribuir los productos, el comité valora, analiza y toma la decisión de facilitársela o no, en caso afirmativo, comunican los requisitos que el cliente tiene que cumplir para hacerse distribuidor y se firma un convenio de mutuo acuerdo.

### **2.5.2 PINTURAS PINSAL**

La empresa PINSAL, S.A. DE C. V es una empresa de la República de El Salvador que inició operaciones hace 48 años en la fabricación de pinturas, lacas, barnices, selladores para su comercialización tanto nacional e internacional. En el tiempo y el espacio ha obtenido crecimiento y aceptabilidad comercializando sus productos en la industria y comercio de El Salvador, área Centroamericana como son el país de Honduras, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Republica Dominicana.

<sup>23</sup> Ver anexo No 13 contrato de convenio

<sup>24</sup> Entrevista a microempresario comercializador de pintura



La comercialización se realiza en productos de diversas presentaciones como son: 1 galón, 5 galones, ¼ de galón, 1/8 de galón, 1/16 de galón, 1/48 de galón, las cuales pertenecen a las líneas de pinturas alquímicas, base oleorresinosa, emulsionadas, acabados para madera, epoxica epodur, de trafico, etc. Dentro de las principales marcas de comercialización se tienen: supertex, arcoiris, magicolor, epodur, pintoleo, anticorrosivo, rust guard, estructural, sellador concentrado, pegacol D-40, Pegacol C-30, esmalte sintético optimus, esmalte horneable, laca industrial, esmalte secado rápido, spray easy color, etc.

La empresa Pinsal, fue fundada en el año de 1956, por una asociación, de ocho hermanos Funes Hartmann. Quienes iniciaron su proyecto con 6 empleados, en Boulevard del Ejército Km. 7 ½ calle Cantón el Matazano, Soyapango, en donde se encuentran las instalaciones actualmente. Desde sus inicios la asociación, prevaleció los objetivos de fijarse grandes logros fabricando pinturas de excelente calidad que pudieran competir en el mercado nacional e internacional. PINSAL, fue la segunda fábrica a nivel Centroamericana en fabricar pinturas, lo que permitió poseer una sólida experiencia en el rubro.

En 1956 se inició, comercializando las pinturas a las ferreterías más grandes de aquella época, en el país, teniendo una buena aceptación en el mercado; lo que llevó a la empresa a fabricar las diferentes líneas de pinturas. En 1958 se abrieron sus 2 primeras salas de ventas propias llamadas COLORAMAS, ambas en el Centro de San Salvador. Esta mística de trabajo y 48 años de experiencia le han permitido crecer en tecnología y recurso humano, así como en el afán del trabajo; que han hecho de los productos PINSAL, pinturas de buena calidad, lo que abrió las posibilidades de proyectarse en fronteras extranjeras. En 1958, es sin duda para la empresa una época trascendental, inició la comercialización de pinturas en Guatemala lo que da apertura a continuar innovando en las diferentes líneas y nuevos productos. En 1990, PINSAL incursiona el mercado con la mejor tecnología e innovación en pinturas en aerosoles, lo que nos hace ser únicos fabricantes de pinturas en aerosol en Centroamérica. Así mismo nos ha permitido ser líderes en venta de aerosoles a nivel nacional, y tener buena aceptación de los mismos en Centroamérica y el Caribe.

La fabricación de pinturas, barnices, lacas, selladores, involucra la mezcla de materias primas de diferentes características como son: resinas, solventes, aditivos y pigmentos. Generalmente las materias primas antes mencionadas son pesadas en básculas electrónicas y así reúnan las características conforme a la fórmula de fabricación del producto, completando el proceso por medio de



molinos y dispersadoras hasta conseguir la calidad deseada. Cuando las materias primas están listas y reúnen todas las características de fórmula de preparación, se mezclan resinas, solventes, aditivos, pigmentos y agua, creando así una pasta, que es la base de la pintura.

Dependiendo de la cantidad, del tipo de marca y presentación del producto terminado que se quiere fabricar, así se utilizan en cantidades la base de pintura, agregándole colorantes, mas agua o solventes. Finalizado el proceso anterior se realiza el control de calidad de la pintura fabricada en el laboratorio de la misma empresa.

Cuando el laboratorio de control aprueba la calidad final de la pintura, ésta es trasladada al área de envasado, donde se envasa en las distintas presentaciones que se pretende comercializar, para luego trasladarla a bodega de producto terminado y ser puesta a la venta. PINSAL, cuenta con una línea completa en pinturas, su forma de comercialización es por medio de ferreterías grandes y pequeñas para llegar a los consumidores finales, hay microempresas que manejan un stop de sus productos, no poseen la política de fidelidad con la marca, Proporcionan afiches, catálogos de colores, muestras cuando son productos nuevos y rotulación de tiendas si éstas lo solicitan, el microempresario debe de firmar una solicitud de crédito y cumplir ciertos requisitos para comercializar los productos marca PINSAL.

### **2.5.3 PINTURAS SUR DE EL SALVADOR<sup>25</sup>**

La naturaleza de una fábrica de pinturas obliga a incorporar dentro del proceso de producción, una serie de materias primas con alto contenido tóxico, que en caso de malas prácticas podrían convertirse en daños hacia las comunidades y el medio ambiente en general.

La alta gerencia de Pinturas Sur de Costa Rica ha decidido asumir la responsabilidad social en primera instancia con el medio ambiente.

Eduardo Fumero, gerente general (en Costa Rica), considera como un enfoque correcto el haber iniciado la ISO 14001, que es eminentemente la relación de la empresa con el medio ambiente. “No es todavía nuestra relación con nuestro consumidor, ni con nuestros socios, no es tan mercantil, no es tan negocio propiamente dicho, es más bien responsabilidad social”, sostiene. La compañía también se prepara para que posteriormente se les acredite en la norma de calidad ISO 9001, que va ligada al

---

<sup>25</sup> Por: Silvia Cabezas Bolaños: scabezas@actualidad.co.cr



sentido de mejora continua de los procesos, aspectos que van más relacionados con la satisfacción de los clientes.

El proceso para la obtención de la norma ISO 14001 inició con la elaboración de un documento en el que se hizo un análisis por procesos y donde se lograron encontrar puntos de mejora ambiental. El gerente de producción, Juan Carlos Quirós, resaltó que esa es la base para lograr construir un programa mejor que es medular en un sistema de gestión ambiental, un programa de mejora que normalmente tiene plazos y actividades que realizar, con responsables.

“Buscamos con una implementación del ISO, certificar el buen funcionamiento de un sistema de gestión ambiental, ese sistema que esté en armonía a la hora de implantarlo en la administración”, explicó Quirós. Lo que Sur pretende es sacar cientos de miles de galones de pinturas, perturbando lo menos posible el medio ambiente.

Para Pinturas Sur, el agua es un insumo muy importante de su proceso de fabricación. Ella entra para diferentes cosas en la formulación de productos, además es necesaria en los procesos de lavado de los equipos y recipientes, así como para los equipos de enfriamiento.

El impulso más fuerte al enfoque de la responsabilidad ambiental se ha logrado gracias al compromiso de los líderes de la organización y la alta gerencia, lo cual se ha expresado a través de los cambios en los procesos de producción. Los equipos viejos se han ido cambiando por otros de tecnología de punta. Tal como los molinos de tecnología cerrada, donde las emanaciones al aire se reducen o minimizan y de esta forma se asegura la calidad de los productos que se fabrican ahí. Otros ejemplos son los equipos de tecnología cerrada para la fabricación de productos solventes; el manejo mediante tuberías, estaciones de bombeo y tanques de almacenamiento para todo lo que son volúmenes importantes de solventes. La empresa cuenta con departamentos de investigación y desarrollo que están orientados hacia la generación de alternativas de productos cada vez más “ecoamigables”.



¿Qué beneficios obtiene el consumidor? Cuando se consume un producto de una organización que está en este proceso, de alguna manera están asegurándose que se logrará preservar lo mejor posible el ambiente para las generaciones venideras. En el futuro, las organizaciones que no están en esta dirección podrían no sobrevivir.

Pinturas Sur ingresó a El Salvador en los 90', la política de comercialización es la de promover sus productos en las distintas ferreterías grandes o pequeñas, Así mismo cuentan con una sala de ventas propia donde se comercializan las diferentes pinturas al mayor o menor, la ventaja que un microempresario obtiene de una empresa como Sur son los márgenes de ganancia que puede obtener de los productos porque generalmente se comparan con los de Sherwin Williams.

Las líneas de producto que maneja es completa: automotriz, arquitectónico, industrial y mantenimiento, esto permite al microempresario ofrecer alternativas a los clientes (consumidores finales) en las distintas necesidades en el área de pinturas.

En cuanto a promoción, rotulan tiendas, proporcionan catálogos de los diferentes colores y líneas de productos, asistencia técnica, no poseen la política de fidelidad con sus clientes y le venden al que cumple los requisitos de darle un crédito o al que les compra de contado, cuenta con vendedores que son los que visitan las diferentes tiendas de pintura ya sean grandes, medianas o pequeñas.

#### **2.5.4 PINTURAS DUPONT<sup>26</sup>**

La empresa DuPont es una compañía reconocida a nivel internacional por su liderazgo e innovación tecnológica. Por esta razón la empresa, Sistemas de Recubrimientos Industriales, distribuye exclusivamente y con orgullo los recubrimientos industriales DuPont. Para esta empresa las expectativas del cliente es la mayor importancia y prioridad al comprar recubrimientos industriales la garantía, calidad y duración ofrecida es importante.

La cadena de valor que se genera entre empresas fabricantes de pintura y consumidores finales está conformada generalmente por 4 elementos: el que fabrica, el que distribuye, el que aplica y, desde

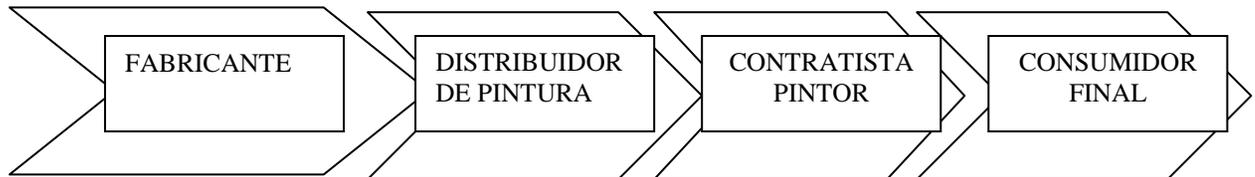
---

<sup>26</sup> [www.dupon.com](http://www.dupon.com)



luego, el cliente; gráficamente se representa de la siguiente forma, cabe destacar que esta cadena de valor se lleva a cabo con todas las empresas fabricantes de pintura.

**Figura 3**  
**CADENA DE VALOR ENTRE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE PINTURA, DISTRIBUIDORES Y CONSUMIDOR FINAL**



Fuente: [www.Dupont@.com](http://www.Dupont@.com)  
Ilustración propia

### **El fabricante**

- Desarrollo y formulación del producto.
- Fabricación acorde a las especificaciones de diseño y, soportada por certificados de calidad de cada lote producido.
- Certificar internacionalmente su sistema de calidad (normas ISO).
- Cumplir con especificaciones que imperan comúnmente en la industria local (PEMEX y CFE en México) y las regulaciones de algunos organismos internacionales (Ej. FDA, NSF en USA).
- Capacitar y certificar a su red de distribución en cuanto al uso, preparación y aplicación de sus productos; así como en la asistencia y servicio técnico al contratista y/o cliente final.
- Proveer asistencia técnica al distribuidor e inclusive al contratista aplicador y/o cliente final.

Cada fabricante de pintura desarrollara los productos tomando en cuenta su misión, visión, valores, objetivos, compromiso con la sociedad etc. Se empeñan en producir productos que gocen de calidad.

### **El distribuidor**

- Especificar los sistemas de recubrimiento idóneos para proteger las instalaciones y equipos industriales.
- Capacitar al personal del cliente y/o contratistas en la preparación y aplicación de los recubrimientos especificados.
- Proporcionar información técnica y de seguridad de los productos a utilizar.
- Proveer soporte técnico en campo al aplicador durante el proceso de pintura.
- Monitorear periódicamente el avance del proceso de pintura.



Sistemas de Recubrimientos Industriales, distribuidor autorizado DuPont, está comprometido con la calidad en el servicio y la mejora continua, además de ser una empresa reconocida por su orientación al cliente.

Generalmente los distribuidores de "X" marca están sometidos a las políticas del fabricante de pintura, incluyendo márgenes de rentabilidad. Los distribuidores son los que deben considerar las ventajas y desventajas que proporciona en ser distribuidores exclusivos, tener la capacidad de cumplir los requisitos que los fabricantes exigen.

### **El Contratista / aplicador**

- Desarrollar / mantener personal calificado tanto de supervisión como operarios, para cada tarea a realizar.
- Contar con el equipo requerido para realizar el trabajo, acorde a la especificación, condiciones contratadas y de manera segura (ej. escaleras, andamios, equipos de aire, cardas eléctricas, hidro lavadoras, compresoras, pistolas, etc.).
- Utilizar equipo para control de calidad de la aplicación (ej. medidores de perfil de anclaje, medidor de espesores de película húmeda y seca, prueba de adherencia, etc.) y equipo de seguridad apropiado de acuerdo al tipo de trabajo a realizar (ej. casco, lentes, guantes, mascarillas, etc.).
- Preparar y limpiar la superficie o sustrato a pintar de acuerdo a la especificación siguiendo los estándares internacionales.
- Incorporar / mezclar los recubrimientos respetando las instrucciones del fabricante en cuanto a relación de mezcla de productos, tiempo de inducción, incorporación de contenidos, etc.
- Aplicar los recubrimientos de acuerdo al método especificado respetando las instrucciones de dilución, espesor de película húmeda, tiempo de oreo entre manos, tiempos de secado para repintar, etc.
- Ejercer el control de calidad durante todo el desarrollo del proceso de pintura, asegurándose de que cada uno de los puntos anteriores cumplan con la especificación.
- Mantener un registro / bitácora de obra anotando cada uno de los eventos del proceso.
- Presentar/extender una fianza de calidad por el trabajo contratado cuando el cliente lo solicite. El contratista no debe tener reserva alguna para cumplir este requisito si se respetan los puntos anteriores. El contratista a su vez puede solicitar el certificado de calidad de los productos



aplicados y recibir por escrito la especificación del sistema de recubrimiento por parte del distribuidor.

En resumen, la responsabilidad del aplicador, ya sea un contratista, o bien el personal de mantenimiento del cliente, ejerce un papel crítico para el desempeño esperado de un sistema de recubrimiento y, en consecuencia, el que Usted tenga la garantía de recibir lo que espera y por lo que está pagando. En términos simples el contratista es aquel que toma la responsabilidad de: pintar un vehículo, un edificio, residencia, barco, torres, muebles de madera, mimbre, metal etc. El mercado es amplio.

### **El cliente**

- Evaluar / seleccionar a su proveedor estratégico de recubrimientos industriales.
- Evaluar / seleccionar a contratistas – aplicadores, apoyado por su proveedor de Recubrimientos.
- Definir claramente las condiciones de los contratos de ejecución de obra (expectativas de duración, restricciones en la operación / libranza, aspectos de seguridad, restricciones de preparación de superficie y método de aplicación del recubrimiento, día(s) y horario de trabajo, etc.).
- Aprobar las especificaciones de los sistemas de recubrimientos.
- Otorgar las facilidades requeridas para la ejecución del trabajo de acuerdo a las condiciones contratadas.
- Observar el tiempo requerido para el secado y curado de los sistemas de recubrimientos.
- Aceptación de la obra.

### **Responsabilidad Integral**

Debido a accidentes que dañan a la salud y el ambiente y en donde están involucrados los productos químicos y/o industrias químicas nació el Programa de Responsabilidad Integral. Es una inquietud de la comunidad y de los organismos mundiales al cuidado del ambiente y de la salud para evitar accidentes. Surgió como una iniciativa Canadiense que cubre todas las operaciones de los productos químicos desde que se fabrican hasta que se reciclan o desechan de manera segura y ambientalmente responsable.



De manera que todos los involucrados en el ciclo de vida de un producto adquieran una cultura en aspecto de seguridad, salud y medio ambiente para que el cliente y usuario obtengan el beneficio del cuidado de la salud de su personal, asegurando las operaciones de sus negocios y contribuyan al cuidado del medio ambiente, a través del adecuado uso, almacenaje, manejo, reciclaje y disposición segura y ambientalmente responsable de nuestros productos.

### **DuPont y su política de seguridad del producto**

"Es compromiso de DuPont el desarrollar, fabricar, usar, manejar transportar, almacenar, reciclar y/o disponer de los productos de una forma segura y ambientalmente responsable"

Así mismo, "Es compromiso de DuPont el de trabajar de una manera conjunta con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, bodegas y maquiladores de forma que ellos a su vez apliquen una serie de principios ambientales, de salud ocupacional y de seguridad similar a la nuestra, durante la vida útil de nuestros productos".

Es compromiso de DuPont el publicar, difundir e involucrar a sus empleados, clientes y distribución en la adecuada transportación, almacenaje, uso, manejo, reciclaje y disposición de productos y empaques de una manera segura y ambientalmente responsable. Así mismo, Sistemas de Recubrimientos Industriales se compromete a difundir e involucrar a sus empleados en el adecuado uso, manejo, almacenaje, reciclaje y disposición de nuestros productos y empaques de una manera segura y ambientalmente responsable.

Por lo tanto, es responsabilidad de ambos el apoyarnos y trabajar en forma conjunta para el cumplimiento de esta misión.

### **Hojas de seguridad de producto**

Para dar cumplimiento a tales objetivos, cada uno de los elementos que participan en la cadena de manufactura, distribución, uso y reciclaje de pinturas y recubrimientos DuPont dispone de hojas de datos de seguridad del producto para soportar sus programas de responsabilidad en materia de seguridad y protección ambiental.

Estas hojas de seguridad de producto contienen las siguientes secciones:

1. Datos generales del responsable de la sustancia química
2. Datos generales de la sustancia química



3. Identificación de componentes
4. Propiedades físico-químicas
5. Riesgos de fuego o explosión
6. Datos de reactividad
7. Riesgos para la salud
8. Indicaciones en caso de fuga o derrame
9. Protección especial
10. Información sobre transportación
11. Información sobre ecología
12. Precauciones especial

En El salvador específicamente, hay microempresas que comercializan la marca DuPont, la cadena de valor se amplía, porque se le compra a un distribuidor que generalmente son grandes empresas, y éste a la vez se lo vende al consumidor final.

En general las empresas fabricantes de pintura juegan un papel importante en el surgimiento, sobrevivencia y crecimiento de las microempresas que comercializan pintura, porque son las que van a proporcionar la capacitación técnica, equipo, créditos, garantía de productos, diversidad en productos y promociones, para que puedan comercializar los productos con un estándar de garantía, cada empresa fabricante de pintura tiene sus políticas y sus condiciones para proveer al microempresario la pintura, la asesoría técnica, la forma de entrega, pago etc.

### **2.5.5 PINTURAS COMEX: HISTORIA<sup>27</sup>**

Grupo Comex es en la actualidad un consorcio de empresas dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional.

No obstante, lo que hoy es un importante conglomerado industrial nació hace 50 años en un garaje de la colonia Independencia en la ciudad de México, con un viejo molino de la Primera Guerra Mundial. Esta pequeña empresa familiar, bautizada por sus fundadores como Comercial Mexicana de Pinturas,

---

<sup>27</sup> Artículo en [www.comex.com.mx](http://www.comex.com.mx)



Comex, alcanzó con el tiempo el liderazgo absoluto en el mercado nacional de pinturas y recubrimientos.

Pronto aquel garaje resultó insuficiente, ya que los primeros productos de Comex, Súper Tone (para interiores, a base de agua) y Flat Comex (pintura de aceite mate) tuvieron un éxito rotundo. La empresa vivió entonces su primera mudanza a unas viejas instalaciones ubicadas en la carretera México-Puebla. De ahí se trasladó, en marzo de 1958, a la calle de Ácatl, en el Fraccionamiento Industrial San Antonio de Azcapotzalco. En las nuevas instalaciones se inició la fabricación de pinturas vinílicas que sustituyeron a las de aceite, las más comunes en aquella época. Así nació la marca Vinimex, que le permitió a Comex conservar y acrecentar su liderazgo en el mercado nacional.

Un hecho desafortunado motivó en 1959 la creación de la primera empresa vinculada a Comex: tras un incendio en aquella planta se decidió separar la fabricación de productos industriales y de madera del resto de las pinturas. Así nació Productos Industriales de México (Pimex). En aquellos años el crecimiento espectacular de Comex motivó el descontento de algunos competidores. Ocho o diez fabricantes se organizaron para formar un frente común y amenazaron a los tlapaleros y ferreteros en el sentido de que no les seguirían surtiendo sus productos si continuaban vendiendo pinturas Comex. En aquella época, el liderazgo lo tenían otras marcas de pintura y muchos mostradores decidieron sumarse al boicot, devolver los productos y pedir sus reembolsos de dinero.

Sin embargo, lejos de amedrentarse ante aquella circunstancia, los fundadores de Comex decidieron y lograron establecer tiendas exclusivas para la venta de sus productos, de tal manera que aquel boicot contra la empresa, que amenazaba con destruirla, terminó por darle el impulso que necesitaba. Poco tiempo después se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas Comex. Con ello surgió la red de concesionarios que transformó definitivamente el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado.

Mientras la red de concesionarios se hacía más amplia y fuerte, la fábrica de Ácatl ya le quedaba chica a la empresa, por lo que hubo necesidad de buscar nuevos terrenos. La nueva planta de Comex, la más grande e importante de Latinoamérica, se instaló en Tepexpan, Estado de México, en un área de aproximadamente 80 mil metros cuadrados. La década de 1970, sinónimo de cambio y crecimiento,



marcó la consolidación de la empresa. Fueron años de gran actividad y proyección. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades.

A finales de la década de 1980 las oficinas corporativas se ubicaron en Parque Reforma y se fundó Kroma. La evolución de Comex continuó a pasos agigantados y en cientos de mostradores el trabajo cotidiano de la red de concesionarios consolidó el liderazgo de la marca, tanto en México como en otros países del mundo. Nuevas generaciones se han sumado a los fundadores de Comex, que en un mundo globalizado de fuerte competencia y cambios vertiginosos enfrenta el reto de fortalecer su espíritu pionero y -en un entorno caótico e incierto ser protagonista del tercer milenio como empresa de clase mundial.

Grupo Comex está organizado en cuatro sectores: Producción, Comercialización, Servicios e Investigación.

#### SECTOR DE PRODUCCIÓN

Comprende seis plantas industriales situadas en la Zona Metropolitana de la ciudad de México y sus alrededores: Comercial Mexicana de Pinturas, Empresa AGA, Amercoat Mexican, Fábrica de Pinturas Universales, Akzo Nobel Comex, Plásticos Envolvertes

#### SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN

Sus operaciones se basan en Distribuidora Kroma y Pinturas Meridian, empresas comercializadoras que realizan la distribución, mercadeo y venta de todas las líneas de productos del grupo: Distribuidora Kroma, Pinturas Meridian

#### SECTOR DE SERVICIOS

Está integrado por la empresa Auto-transportes Delta, que se fundó en 1991 con la finalidad de aprovechar la sinergia de las empresas del Grupo Comex.

#### SECTOR DE CAPACITACIÓN E INVESTIGACIÓN

La investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son fundamentales para Comex, ya que le permiten obtener ventajas competitivas y permanecer a la vanguardia del mercado. A este sector pertenecen: Centro de Formación Integral Comex, Centro de Investigación en Polímeros (CIP)



Centro de Investigación en Polímeros: Para enfrentar los desafíos que impone la globalización económica mundial, Comex ha implementado una estrategia cuyos ejes principales son el concepto Sensaciones y el Sistema Tintométrico Color Center. Sensaciones de Comex es un concepto vanguardista que se vale del color, la riqueza de texturas y nuevos acabados para crear espacios y ambientes armónicos. Es visión de futuro, ya que crea un concepto integral en decoración y desarrolla una identificación del ser humano con sus espacios y ambientes, invitándolo a desarrollar su creatividad y estilo personal.

Entre los acabados que Comex ha creado dentro de este nuevo concepto se encuentran Mezclilla, Satín, Gamuza, Piamonte (Cristallo y Stucco), Toscano, Ferrara y Texturi. Además, Comex ha elaborado tres manuales que ofrecen diversas opciones de técnicas y acabados, bajo el concepto Efectos Especiales. Todas las tiendas Comex tienen un muestrario donde se incluyen más de mil cartas de color. El Sistema Tintométrico Color Center tiene fórmulas ya elaboradas que especifican la cantidad de colorante necesaria para preparar determinado color. Si el color deseado no se encuentra dentro de esta "paleta" hay otra opción: el espectrofotómetro, una pequeña cámara fotográfica conectada a la computadora que, mediante un software especial, formula el color de la muestra, tela u objeto que se quiera igualar.

En cuanto a la variedad de productos que se pueden igualar con el Sistema Tintométrico Color Center están los esmaltes, texturizados, pinturas vinílicas, pinturas multiefectos, acabados monocromáticos, impermeabilizantes, barnices para madera y recubrimientos industriales, entre otros. El sistema también cuenta con un software llamado Harmony, que tiene la capacidad de sugerir colores a combinar, opción que equivale a tener un decorador de interiores virtual en cada tienda.

Grupo Comex ha apostado también a la transformación de los puntos de venta en verdaderos centros de atención para la decoración y mantenimiento del hogar, de los centros de trabajo, comercios, hoteles o cualquier otro espacio. Las tiendas Comex ofrecen todo lo necesario para pintar y recubrir, además de contar con personal calificado para asesorar al cliente y ofrecerle recomendaciones sobre texturas y acabados, así como consejos prácticos para preparar, reparar y mantener diferentes áreas.



En todos sus puntos de venta, Comex ha dispuesto muestrarios, cartas de colores y combinaciones para generar sensaciones de luminosidad, alegría, calidez, amplitud, tranquilidad, elegancia, hospitalidad... en cualquier espacio. Sus catálogos muestran la manera sencilla de decorar el entorno, reflejando con armonía, estilo y personalidad ambientes vanguardistas acordes con las tendencias internacionales.

Siempre a la vanguardia, Comex ha diseñado un sitio sencillo y práctico en Internet donde es posible encontrar ideas para pintar y decorar la casa o la oficina. La página [www.comex.com.mx](http://www.comex.com.mx) ofrece consejos, sugerencias y temas relacionados con la psicología del color, la cromoterapia y algunos aspectos básicos de Feng Shui, así como información sobre lo último en productos para la construcción y el acabado de muebles, objetos, estructuras, etc. Mensualmente, sugeriremos nuevas técnicas con efectos especiales. En esta página Web se podrá disponer además de calculadora de materiales, buscador de tiendas Comex, solución a preguntas frecuentes, catálogo de productos y asesoría técnica.

Adicionalmente, están empezando a operar centros de atención al cliente llamados ProService, que brindan servicio con personal capacitado y de confianza en la aplicación de cualquiera de los productos Comex.

Con su esfuerzo cotidiano, ligado a un trabajo en el que han puesto cuerpo, alma e ilusiones, varias generaciones de mexicanos han contribuido a hacer de Grupo Comex lo que es hoy. Esta experiencia nos permite enfrentar los retos del futuro convencidos de que seguiremos manteniendo la propuesta que planteamos hace cincuenta años y que ha dado sentido a nuestro esfuerzo: elaborar productos de la mejor calidad al mejor precio, y brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Grupo Comex, integrado sobre la base de Comercial Mexicana de Pinturas, ha contribuido durante cincuenta años al crecimiento de la sociedad mexicana. El liderazgo que hemos mantenido durante más de veinte años nos enorgullece, ya que fortalece nuestra convicción de que el éxito sólo puede sustentarse en los valores de equidad, honestidad y respeto.

A lo largo de su evolución, Grupo Comex ha cuidado un aspecto que, con el paso del tiempo, no sólo se ha convertido en disposición gubernamental sino también en exigencia social: el impacto ecológico de sus productos. El desarrollo de Grupo Comex no se debe a unas cuantas personas; está fincado en el trabajo, la creatividad y dedicación de todos y cada uno de nuestros colaboradores y concesionarios. Estos últimos, en particular, han sido cruciales para nuestro crecimiento conjunto.



“Como mexicanos, sentimos gratitud hacia nuestro país por las oportunidades que nos ha brindado para desarrollar una empresa 100% mexicana que ha sido y es fuente de trabajo y bienestar para muchas familias. Nuestro compromiso está reflejado en la calidad del producto final que ofrecemos al consumidor y el servicio que damos a nuestros clientes. Esa calidad es, también, nuestra fuerza”.

Grupo Comex, calidad y servicio.

Pinturas Comex, es importante para este proyecto de tesis, porque es una marca que ha venido a competir directamente con la marca Sherwin Williams que es distribuida y una de las fortalezas de la microempresa en estudio; La cadena de valor es diferentes, pues las salas de venta son exclusivas de la empresa fabricante, Las políticas están definidas por el fabricante y la relación con el cliente es mas cercana. Pinturas Comex maneja la mayoría de líneas en productos que maneja Sherwin Williams.

## 2.6 SINTESIS<sup>28</sup>

En Resumen todas las empresas fabricantes o distribuidoras de pintura en El Salvador tales como: SUR, MEGA, CORONA, DIREYA, PINSAL, SHERWIN WILLIAMS, COMEX tienen sus canales de distribución y uno de esos canales son microempresas que en un intento de ser parte de la actividad económica del país, hacen alianzas, solicitan crédito, se capacitan en el ramo, toman la opción de distribuir y comercializar una marca la cual depende mucho de los márgenes de rentabilidad que éstos ofrecen, de la accesibilidad a crédito, la aceptación y el cumplimiento de los requisitos que tanto distribuidores como fabricantes exigen.

Es importante destacar en esta cadena de valor que se lleva a cabo entre fabricantes, distribuidores, detallistas, contratistas y consumidores finales, que el posicionamiento de una determinada marca en el mercado ya sea local e internacional depende de la responsabilidad que asuma todos y cada uno de los participantes. Si un consumidor final no queda satisfecho con el resultado de un trabajo por el cual el ha pagado, reclama al contratista, este a su vez al distribuidor, el distribuidor al fabricante si la falla fuera por producto; Es aquí donde las empresas fabricantes de pintura con su filosofía de colocarse como las numero uno en los mercados locales e internacionales, deben invertir en desarrollar productos

---

<sup>28</sup> Comentario personal



de excelente calidad, capacitación técnica a sus distribuidores así, como dar respuestas a posibles problemas de producto que se puedan dar en un momento determinado.

La competitividad es un factor importante que cada día reta a grandes y pequeñas empresas, Por lo que hace necesario que la microempresa, salga del esquema paradigmático de tener negocio para “ir pasándola”. Es urgente innovarse, proyectarse, conocer hacia donde quieren llegar, planificar, aprovechar las oportunidades que se presentan ya sea de las empresas que fabrican pintura en el caso de las microempresas comercializadoras de pintura, de las instituciones que apoyan con capacitaciones de las cuales ya nos referimos en el presente trabajo y que muchas veces los microempresarios desconocen ó se resisten a capacitarse por dichas instituciones. Estas nuevas tendencias facilitan de alguna forma la administración por medio de herramientas que facilitan el establecimiento de controles internos en los negocios permitiendo así, la eficiencia, la competitividad, el reto al que todos los microempresarios deben apostarle y asumir, si quieren mantenerse, crecer, desarrollarse en cualquier parte del mundo.

El dinamismo económico que se ha observado en esta investigación en el caso del sector microempresarial que comercializa pinturas, muestra claramente la necesidad de la gran empresa para comercializar los productos que produce a través de una microempresa para cubrir los distintos segmentos de mercado, y la necesidad de los microempresarios de ser respaldados por empresas fabricantes que garanticen los productos que ofrecen a sus clientes complementándose así, dos sectores importantes en la economía de El Salvador.

Por otra parte hay que destacar la importancia de la tecnología en las microempresas, un recurso que se vuelve necesario para este sector y al que muchas veces se le pone resistencia, pero no basta que empresas fabricantes apoyen con equipo, promoción, apertura de créditos, etc. El microempresario tiene que establecer controles internos eficientes que permitan manejar sanamente la inversión propia y el apoyo que reciba de sus proveedores para no correr riesgos que pongan en peligro la inversión y para eso la tecnología es el mejor instrumento y recurso.



## 2.7 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal, con sus características modernas, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la mayoría de las grandes empresas en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se han recopilado diferentes conceptos de expertos en la materia que, intentan descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todas las empresas grandes, medianas pequeñas y micro debería conocer.

En ese sentido, se consideró a bien tomar la conceptualización que han hecho entidades y autores especialistas tanto de lo qué es planificación, qué son las estrategias para finalizar con la planeación estratégica.

### 2.7.1 QUE ES PLANIFICAR

Es muy común que en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas se diga que no hay tiempo para el pensamiento estratégico y menos aún para la planificación, o que en el país las condiciones son tan inestables que no vale la pena hacer planes para el futuro y por lo tanto no justifica el trabajo ni el tiempo que se invierte en hacer planes.

El planificar es parte de tomar decisiones hoy para hacerlas realidad mañana, teniendo claro que en el momento justo y de acuerdo al resultado esa planeación puede cambiar. El pensamiento estratégico y la visión que existe en la mente del dueño del negocio, pueden ser rápidamente desarrollados y fijada para dar lugar a la estrategia general del negocio, y ésta a su vez al marco general para implementar el plan de negocios, sencillo claro y concreto, en tal sentido se definen el concepto de planificar de forma breve y entendible.



Cuadro 10

## CONCEPTOS DE PLANIFICACION

SEGÚN ENTIDADES Y AUTORES	CONCEPTO DE PLANIFICAR
Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV:	Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación <sup>29</sup> .
Administración Teoría de la empresa <a href="http://www.monografias.com/trabajos12">www.monografias.com/trabajos12</a>	Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
Diccionario Larousse	Establecer un plan, una programación de actividades, proyectase hacia el futuro, trazar planes a futuro.

Fuente 1: Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. 2,002

Fuente 2: [www.monografias.com/trabajos12](http://www.monografias.com/trabajos12)

Fuente 3: Diccionario Larousse Ilustración Propia

Como hemos visto, la planificación puede ser determinante no sólo para el éxito de una microempresa sino en el intento de constituirla; ya que el hecho de establecer metas, definir estrategias para lograr un fin deseado, le permite al microempresario valorar sus esfuerzos, el entorno que le rodea, potencializar sus fortalezas o desistir de la idea, antes que lo afecte una crisis económica.

Tomando este marco de referencia y para efecto de este estudio tomaremos el concepto de planificar: Como un proceso donde se definen metas a corto, mediano y largo plazo, estrategias que especifican las acciones que se van a realizar en un periodo determinado en una microempresa que desea, crecer y ser rentable.

<sup>29</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. 2,002



## 2.7.2 ¿QUE SON LAS ESTRATÉGIAS?

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que la empresa desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es tarea de los programas de sustentación mayores y menores que se realizan dentro de la empresa.

Alfred D. Chandler<sup>30</sup>, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron) y DuPont, resaltó los aportes de la historia empresarial, especialmente posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en "1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer<sup>31</sup>, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*", describe el proceso de la administración estratégica compuesto en dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y,
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente, el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control. Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la planificación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar -hasta crear las

<sup>30</sup> Chandler, Alfred. Op. Cit.

<sup>31</sup> Strategy Formulation: Analytical Concepts. 1978



oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo, la planeación estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

En esta sección, también trataremos un poco acerca de las diferentes áreas (Mercadeo, Administración, Finanzas, Producción) en las que toda empresa debería diseñar sus planes estratégicos los cuales pueden ser a mediano y a largo plazo, dependiendo del alcance de la empresa, con el fin de lograr sus objetivos y metas planteadas.

Tradicionalmente se ha considerado que las estrategias a nivel funcional fluyen armónicamente a partir de las estrategias a nivel empresarial. Se dice que una vez tomadas las decisiones sobre una estrategia a nivel empresarial, los gerentes funcionales elaboran estrategias que son coherentes con las mismas. En este punto se consideraran varias funciones y estrategias a nivel funcional que se consideran más apropiadas para nuestros objetivos.

A continuación en la figura N° 4 se detallan los diferentes aspectos que pueden conformar las estrategias en las áreas mencionadas anteriormente en la microempresa en estudio, que forman parte de las variables y microvariables las cuales se definirán con el modelo de planificación que se aplicará.



**FIGURA Nº 4 ESTRATEGIAS PARA LAS DIFERENTES ÁREAS.**



Fuente. Estrategia de Marketing O.C.FERRLLI  
Ilustración propia

En resumen, cada unidad tendrá que llevar a cabo estrategias que le permitan alcanzar las metas, de acuerdo a los objetivos que se quieran lograr en cada área, así será la asignación de recursos que tendrá; otro factor importante es la capacidad instalada que la empresa tiene, pues no se debe trazar estrategias imposibles de realizar sólo por el mero hecho de ser optimista.

### 2.7.3 QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El concepto que se maneja en la actualidad, define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo; además, supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la



organización un ente proactivo y anticipatorio. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta<sup>32</sup>”.

1954, Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener<sup>33</sup>”. 1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas<sup>34</sup> (primera definición moderna de estrategia >strategy and structure>).

Henry Mintzberg : “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo,”<sup>35</sup> en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando no hicieran planes. En la década de los 60's, se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo”, subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista. El porvenir de las decisiones actuales: Proceso, Filosofía, Estructura. Hoy en día, los cambios se van dando y el ser humano no puede quedarse inerte ante esa realidad, por lo tanto tiene que integrarse a ese mundo, realizar nuevas formas de hacer negocio, nuevos servicios, nuevas necesidades, nuevas tecnologías y para sacarle lucro a eso novedoso hay que planear estrategias y la microempresa no escapa a esa realidad.

Planear estratégicamente ya no de forma empírica, sino documentada, con metas y objetivos definidos, estrategias enfocada a las necesidades del cliente, del producto, de la empresa, con personas comprometidas, instrumentos de control que permitan evaluar las acciones y los resultados, desarrollar planes de trabajo prácticos; es el reto de la microempresa en El Salvador, implementar una

<sup>32</sup> Von Neuman y Morgenster. La Teoría del Juego.

<sup>33</sup> Druquer, Meter. Administración de Trabajos, Responsabilidades y Prácticas. New York, Haerper-Row. 1974. Pág.61

<sup>34</sup> Chandler, Alfred. Estrategia y Estructura. México. Prentice Hall. 1962.

<sup>35</sup> Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico. México. Prentice Hall. 1997.



herramienta que le permita romper ese paradigma de “todo está planeado en la cabeza” puede ser la llave para lograr el éxito.

Para efecto del estudio se define planificación estratégica como: un proceso de evaluación sistemática que se inicia con el establecimiento de metas por parte de los gerentes o propietarios de las microempresas, a partir de allí, se va a definir estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados en cada unidad, involucrando a cada uno de sus miembros, para asegurar la implantación de las estrategias. Y así obtener lo fines buscados. En general, las microempresas en El salvador carecen de planeación estratégica documentada como tal, lo hacen de manera empírica y práctica la idea que tiene en su mente, considerando en cada evento de negocio qué tanta rentabilidad está obteniendo sus esfuerzos, están enfocados prácticamente a ¿Cuánto? Está ganando. Como resultado de esta planeación empírica, mucha microempresa solo nace pero no se desarrollan ni se mantienen en el mercado.

El ambiente competitivo que existe hoy en día, y el uso constante de tecnologías, como el internet, facturación mecanizada, tratados internacionales, han llevado a las empresas ya sea grande o pequeña a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva y en el caso de las microempresas sobrevivir en el mercado. Es por ello que se insiste, en que las microempresas deben entrar en un proceso de reconversión; deberían de que cambiar su filosofía empírica.

#### **2.7.4 EVOLUCION HISTORICA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

A través de la historia el concepto de planeación estratégica, ha ido cambiando de acuerdo a las condiciones del macro y micro entorno que rodea a las empresas, el cual se detalla en el siguiente cuadro.



Cuadro 11

FASES DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Década	Características	Técnicas
<b>70's</b> Planeación para empresas en situación de ataque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias explícitas.</li> <li>Divisiones en unidades empresariales estratégicas.</li> <li>Proyección explorativa</li> <li>Planeación para el cambio socio político.</li> <li>Simulación de estrategias alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación de escenarios.</li> <li>Apreciación del riesgo político.</li> <li>Proyección social.</li> <li>Evaluación del impacto ambiental.</li> <li>Análisis de portafolio de negocios.</li> <li>Análisis de sensibilidad y riesgo.</li> <li>Presupuestación base cero.</li> </ul>
<b>80's</b> Planeación para recortes y racionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>La alta gerencia está a cargo de la estrategia.</li> <li>Elaboración y puesta en marcha de la estrategia.</li> <li>Liderazgo ejercido por la alta gerencia.</li> <li>Compromiso de los funcionarios a todos los niveles.</li> <li>Inversiones masivas en nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de escaños competitivos.</li> <li>Filosofías y objetivos empresariales explícitos.</li> <li>Portafolio de tecnología y recursos.</li> </ul>
<b>90's</b> Planeación para el crecimiento rentable, desnormalización y privatización de mercados mundiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta importancia a los factores de entorno.</li> <li>Uso de tecnologías informáticas.</li> <li>Incremento del cálculo de riesgos.</li> <li>Altas velocidades en la renovación del conocimiento.</li> <li>Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación del liderazgo.</li> <li>Benchmarking.</li> <li>Holística gerencial.</li> <li>Inteligencia emocional.</li> <li>Mejoras continuas.</li> <li>Cuadro de indicadores.</li> </ul>
<b>2000</b> Una nueva concepción de la Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca planificar acciones futuras y alcanzar lo deseado</li> <li>Permite a la organización ser proactiva y no reactiva</li> <li>involucra a todas las partes de la empresa para trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias a Corto, Mediano y Largo Plazo</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Adecuación de planes</li> <li>Estratégicos según la amplitud y Magnitud de la empresa</li> </ul>

Fuente: Tesis Plan Estratégico de Industrias Militares presentado por: Sonia E. Serrano, José J. Vásquez, Santos E. Maldonado, año 2004 Y WWW. Monografias .com.

El cuadro muestra, ¿Cómo? han planeado estratégicamente las empresas, en cada decenio, partiendo en general de los hechos que han ido marcando la historia, como han sido las crisis económicas, las privatizaciones hasta llegar a los tratados de libre comercio en el último decenio.

## 2.8 MODELOS DE UN PLAN ESTRATEGICO

La planificación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las empresas importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas



pequeñas está siguiendo este ejemplo. Como resultado de esta experiencia las pequeñas empresas están dando pasos para incorporarse a las necesidades que el entorno les exige. Por lo que se pretende recopilar la esencia de estos modelos; es decir, se intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directivo o propietario a cualquier nivel debería conocer.

A juicio personal, el sector microempresarial en El Salvador, no planifica todo su esfuerzo lo hace de forma empírica, esto hace que muchas microempresas mueran en el intento, no sobrevivan, no sean sujeto de crédito, estén al borde de la quiebra, se estancan en su actividad comercial. Particularmente en las microempresas comercializadoras de pintura la situación se torna más difícil, hay que saber manejar la línea de laboratorio de pintura por las diferentes mezclas que se realizan, donde se utilizan tintes que unos tienen un costo más elevado que otros, controlar este proceso al ojo es difícil, por lo que se vuelve necesario un plan de trabajo que especifique cómo se controlará el inventario de laboratorio, cómo se establecerán los precios en base a los costos, el desperdicio, el producto que es usado para la realización de las pruebas, de lo contrario se corre el riesgo de en pocos meses tener deudas con los proveedores, no tener como pagar y no tener el producto.

Haciendo una valoración en esta realidad, se presentan estos tres modelos de planificación para ser analizados, considerados e implantados por las pequeñas y microempresas en El Salvador o cualquier parte del mundo.

*MODELOS DE  
PLANIFICACION*

Modelo según Goldstein, Nulan y Pfeiffer

Modelo según Fred R. Davis

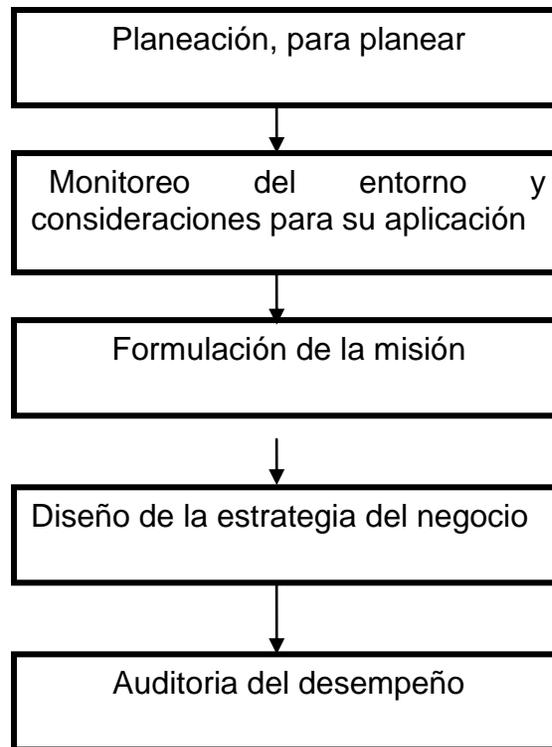
Modelo según Ferrel, Hartline, Lucas



## 2.8.1 MODELO SEGÚN GOLDSTEIN, NULAN Y PFEIFFER

Según estos autores, el modelo de planeacion estratégica, consta de cinco pasos que se identifican gráficamente en la figura N° 5.

FIGURA N° 5



FUENTE: Planificación estratégica aplicada según Goldstein, Nulan,Pfeiffer  
Ilustración propia

Al estudiar el modelo de planeacion estratégica de GOLDSTEIN, NULAN Y PFEIFFER, se identifica y define cada etapa de la siguiente manera:

- Planeación, para planear<sup>36</sup>, esta etapa consiste en preparar el ambiente para realizar la planificación. Se deben responder preguntas como ¿cuántos compromisos existen? ¿quiénes deben estar involucrados y cómo? ¿qué información se necesita?
- Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, esta etapa es continua en su realización, debe mantenerse una constante revisión del comportamiento del entorno industrial,

<sup>36</sup> Planificación estratégica aplicada según Goldstein, Nulan,Pfeiffer



entorno competitivo y el entorno interno de la organización. Constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación. Los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en las operaciones la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés.

- Formulación de la misión, esto implica desarrollar, en un enunciado claro, el tipo de negocio en el que se encuentre la organización (o donde planifica estar).
- Diseño de la estrategia del negocio, en esta parte del proceso, se intenta desarrollar una primera aproximación de los pasos a seguir para lograr la misión. Los pasos que siguen tratan de corregir las deficiencias de este primer diseño.
- Auditoria del desempeño, se examina el desempeño reciente de la organización, una de las herramientas utilizadas es el análisis FODA. Se obtiene información importante para la buena realización de la siguiente etapa.

Este modelo es uno de los mas sencillos que presentamos presenta cinco pasos en los cuales se encierra toda la planeación estratégica, las variables consideradas a tomar en cuenta son prácticamente las mismas que los siguientes modelos lo único que en el caso de FRED R. DAVIS, hace un modelo que contiene nueve pasos al analizar detenidamente los modelos tienen muchos aspectos en común y orientación que cada profesional, microempresario, empresario debe evaluar para ponerlo en marcha,

El retomar un modelo no significa que se llevará a cabo al pie de la letra, es un referente, una guía para realizar un trabajo previamente planificado que en la práctica se debe adaptar a la capacidad y la respuesta de los miembros de las organizaciones, los clientes, proveedores y público en general.

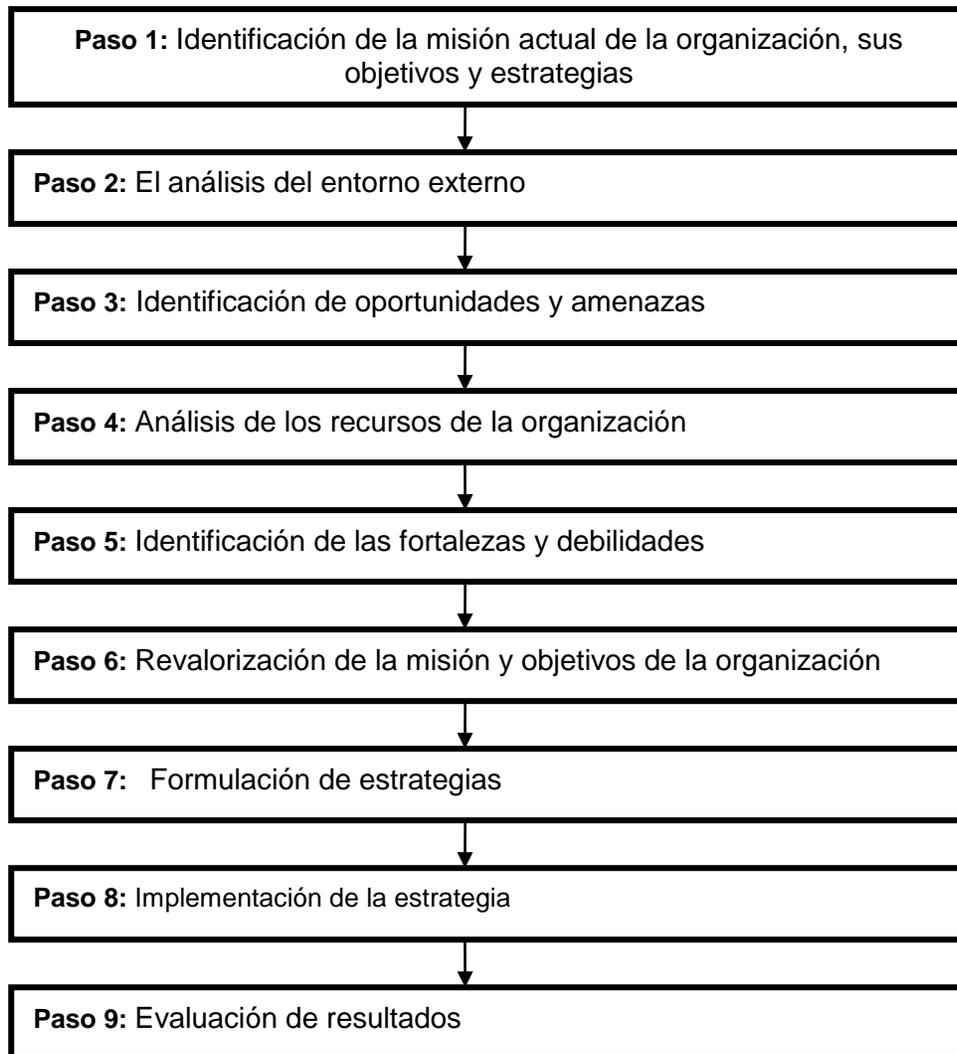
El siguiente modelo es el de Fred R. Davis el cuál podemos comparar con el de Goldstein, Nulan Y Pfeiffer, en términos generales los objetivos que persiguen son los mismos. Monitorear el entorno, diseñar la misión, diseñar estrategias y evaluar son características similares que los dos modelos contienen.



## 2.8.2 MODELO SEGÚN FRED R. DAVIS

Este modelo, consta de nueve pasos que se muestran en la figura N° 6.

FIGURA N° 6



Fuente: Fred R. David. Op.Cit  
Ilustración propia

FRED R. DAVIS, explica cada paso de la siguiente forma:



- **Paso 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias<sup>37</sup>**  
Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión, que se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el alto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica

- **Paso 2: El análisis del entorno externo**

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, entre otros), es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las megatendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

- **Paso Tres: Identificación de oportunidades y amenazas**

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues

---

<sup>37</sup> Fred R. David. Op.Cit



tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

- **Paso Cuatro: Análisis de los recursos de la organización**

Una mirada al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Se entiende por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ¿Se cuenta con la tecnología necesaria?
- ¿Posee el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?
- Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

- **Paso Cinco: Identificación de las fortalezas y debilidades<sup>38</sup>**

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz, ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

---

<sup>38</sup> Fred R. David. Op.Cit



- **Paso Seis: Revalorización de la misión y objetivos de la organización**

La fusión de los pasos tres y cinco tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA", el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones. En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo les permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes. Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de misión no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de "propósitos" y de hecho muchos consideran que el término "misión" es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

- **Paso Siete: Formulación de estrategias<sup>39</sup>**

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la

---

<sup>39</sup>Fred R. David. Op.Cit



eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor forma que sus más cercanos competidores, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

- **Paso Ocho: Implantación de la estrategia**

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

- **Paso Nueve: Evaluación de resultados**

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios? Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

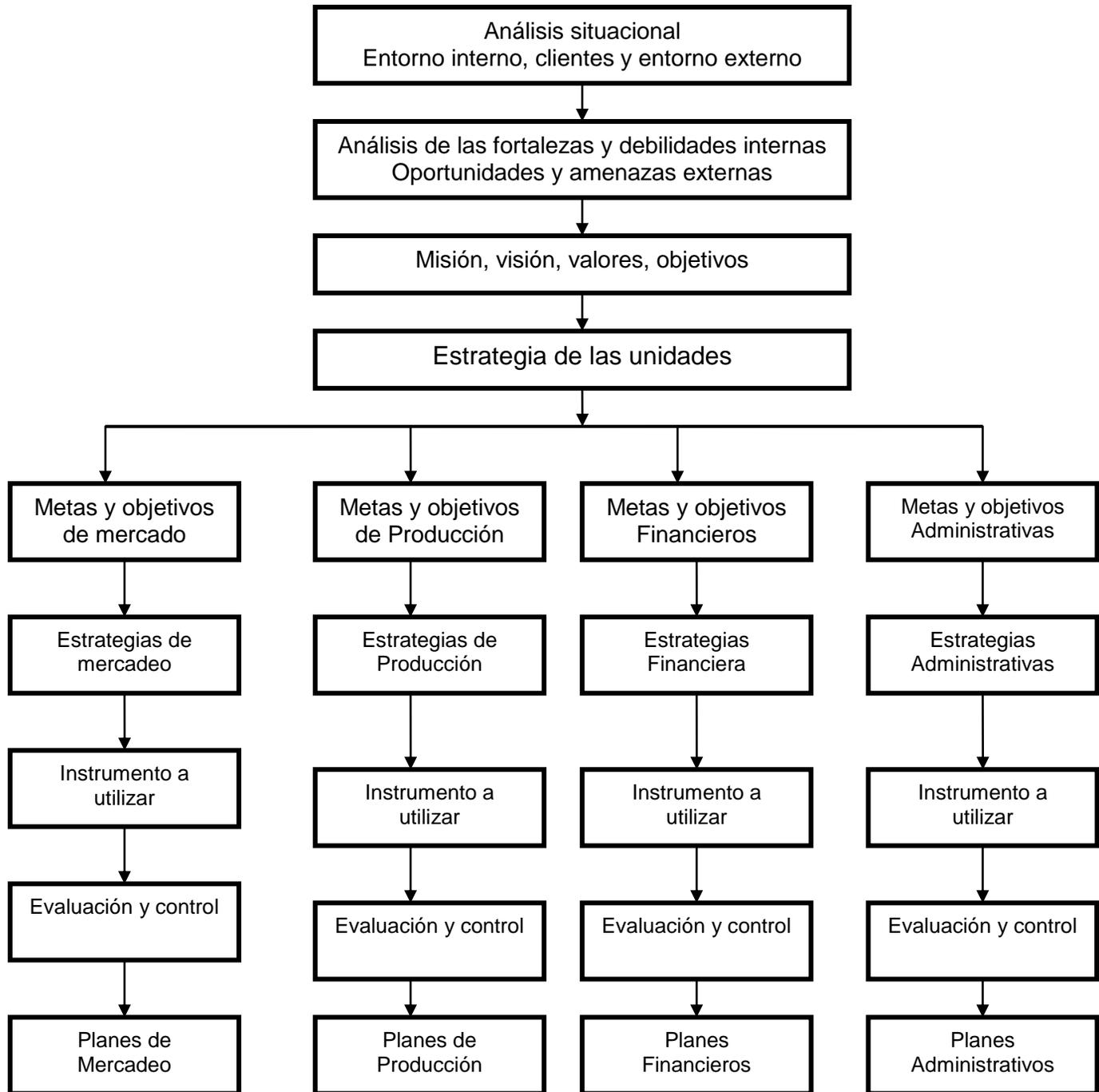
Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones. Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos, es decir, "iterativos", y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.



### 2.8.3 MODELO SEGÚN FERREL, HARTLINE, LUCAS

De acuerdo con estos autores, la planeación estratégica se representa de la siguiente manera:

FIGURA N° 7



Fuente: Procesos de planeación estratégica, Ferrel, Hartline, Lucas

Ilustración propia



Como observamos en la figura N° 7 el modelo contempla todas las unidades.

Por la forma que analiza el entorno interno y externo de la empresa y las unidades de trabajo, este modelo es, el que se ha tomado como referente en el estudio que se presenta para ser ejecutado por la microempresa Inversiones Diversas.

## 2.9 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo planteado por Ferrel, Hartline, Lucas hace un análisis situacional del entorno interno, entorno externo y los clientes, en segundo lugar contempla un FODA con el cual se define la misión, metas y objetivos externos, para finalizar se desarrollan estrategias para las unidades de mercadeo, producción, finanzas y administración con su respectiva evaluación control y planes para cada área.

El propósito de la planeación estratégica es tener una visión clara hacia dónde debe dirigirse, hacia donde debe enfocar los esfuerzos, y que tipo de estrategias debe implementarse. Para el caso todos los aspectos considerados por FERREL, HARTLINE, LUCAS deben retomarse en el proyecto tanto de iniciación como de potencialización no solo para que sobreviva sino para que Inversiones Diversas sea rentable.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias para obtener así, los fines buscados.

Para Inversiones Diversas, consideramos que la planeación estratégica será un punto de partida para iniciar un trabajo integral, estructurado y definido en matrices de congruencia abarcando cada una de las unidades productivas como son: administración, producción, mercadeo y finanzas, cada una con sus objetivos generales, específicos, estrategias, responsables concretos, para lo cual utilizaremos elementos que contiene el modelo de que plantea Ferrel, Hartline y Lucas.

En resumen el modelo permitirá en Inversiones Diversas:

- Hacer un análisis situacional del entorno interno externo y de los clientes.
- Analizar las fortalezas y debilidades de Inversiones Diversas para potencializar sus fortalezas.



- Redefinir la misión, la visión, los valores y los objetivos tomando en cuenta, el entorno interno y externo.
- Formular estrategias para cada unidad
- Utilizar un instrumento de control para cada unidad y verificar de esta forma se esta implementando de las mismas
- Evaluar y controlar, ¿Cómo se está realizando? Y ¿Qué resultados se están obteniendo?
- Realizar planes de trabajo para cada unidad, con responsables directos, que se asuman las consecuencias de las distintas tareas y asignaciones.

Esto permitirá, visualizar el futuro de inversiones diversas y contestar un poco todas las interrogantes planteadas en el marco de referencia que constituye el primer capítulo de este trabajo de graduación. También deberá ser un proceso continuo, supervisado, verificando si los objetivos se están llevando a cabo, si se están cumpliendo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de los negocios en general son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica se ha vuelto una tarea fundamental, para llevar a cabo cualquier proceso. Al estudiar los tres modelos de planificación estratégica, identificamos que el modelo de Ferrer es aplicable a la micro empresa en estudio, ya que cumple con las expectativas de la misión, visión, objetivos, metas, productos a comercializar, e incluye planes de mercado, finanzas, administración, y producción, es decir todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Inversiones Diversas, aplicará este modelo, buscando encontrar soluciones a cada uno de los problemas planteados en el capítulo I de este documento.

Cada una de las áreas de Inversiones Diversas está inmersa en un problema desde el más simple al más complejo y con el transcurrir del tiempo pretendemos con esta investigación proporcionar una herramienta que permita crecer ordenadamente y obtener como resultado una microempresa estable, más rentable, que sirva de modelo a otras microempresas que se resisten a los cambios.

Por otra parte las variaciones de precio es un factor importante que afecta a las empresas y microempresas comercializadoras de pintura, sobre todo en estos últimos años, por ser un producto



derivado del petróleo se corre el riesgo de frecuentes alzas en el mercado, por lo que se debe tener un plan de contingencia ante estos efectos del entorno externo.

En el diagnóstico aplicaremos el modelo con toda la información obtenida durante la investigación para una mejor facilidad, ubicación y comprensión del lector.

## **2.10 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- Crear una estructura para determinar la dirección de las empresas y llevarlas a un futuro deseado.
- Proveer una estructura organizativa que la lleve a ser competitiva.
- Permitir a todos los involucrados a participar juntos hacia metas comunes.
- Compartir la visión de que todos participan en la conducción de las empresas hacia un futuro favorable.
- Permitir el diálogo entre los participantes, mejorando la comprensión de la visión de la organización.
- Ayuda a encausar a las empresas en su ambiente.
- Permite el establecimiento de las prioridades de las empresas

## **2.11 LO QUE NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas solo pueden tomarse en el momento.
- Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- No pronosticar las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra entre otros).
- La planeación estratégica, va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente, sin cambiarlos en el futuro lejano.



- Una empresa de éxito revisa sus planeaciones estratégicas. En forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.
- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

## CAPITULO III

### 3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

En El Salvador, la microempresa tiene una importancia fundamental tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza. Es por esta razón que se han llevado a cabo varios esfuerzos con el objetivo de conocer más profundamente al sector, y en esta sección se ha intentado sintetizar la información más relevante que los caracteriza, para que todos/as nuestros/as visitantes puedan consultarla.

El presente capítulo, describe el proceso que se utilizó para realizar la investigación de campo, instrumentos de la investigación y metodología. Se presentará una reseña histórica de la empresa, los intentos por expandirse, la apertura a nuevas tecnologías, la influencia del medio ambiente en su desempeño, la cultura organizacional que fomenta, para concluir con el organigrama. Se conocerá la situación de cada una de las unidades de negocio, en mercadeo aplicaremos la mezcla comercial, identificando: producto, precio, plaza y promoción, el comportamiento de las ventas históricas de la casa matriz y sucursal que van a dar un parámetro para definir el ciclo de vida de la empresa, finalizando en mercadeo con la identificación de la competencia. En producción: Identificaremos las variables que pueden estar afectando para la obtención de la máxima producción con el más bajo costo, tales como: los procesos, desperdicios, laboratorio de pinturas, personas y tiempo. En Finanzas: por medio de las razones financieras determinaremos si la toma de decisiones de la empresa, está apegada a lo que un indicador revela. En administración: Se presentará ¿Cómo? se está desarrollando la gestión administrativa en cuanto al personal, la calidad para el cliente y las políticas internas que hasta hoy se han elaborado. Para finalizar el capítulo presentaremos el FODA de Inversiones Diversas, que proporciona las variables internas de la empresa, las oportunidades y amenazas que aporta el



sector externo, esto mostrará una radiografía actual de Inversiones Diversas que permitirá hacer una propuesta de mejora para lograr su máxima rentabilidad y eficacia.

Para realizar el diagnóstico que identifique las debilidades y fortalezas de la empresa en cuestión, se ha realizado una investigación de campo que consiste en la realización de un censo de las microempresas comercializadoras de pintura en la zona de Santa Tecla. Como resultado encontramos que microempresas comercializadoras de pintura en el área de Santa Tecla hay 4 incluyendo la microempresa en estudio, ferreterías que venden otras marcas de pintura son alrededor de 35<sup>40</sup> se consideran parte de la competencia por comercializar otra marca de pintura, pero son empresas formalmente constituidas que su fuerte no es pintura sino ferretería, pero por vender otra marca de pintura se considera competencia.

Se administró un cuestionario financiero al gerente general de Inversiones Diversas que permitió conocer todo lo relacionado a las finanzas. Ver anexo 9. Así mismo, se realizó una entrevista al funcionario referido, que permitió conocer aspectos importantes de cada unidad productiva para que el diagnóstico sea lo mas veraz posible. Ver anexo 10.

### **3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Se administró una encuesta a los clientes de Inversiones Diversas, la muestra fue de 50, El modelo de encuesta utilizada fue la SERVQUAL<sup>41</sup>: Una escala multidimensional para capturar las percepciones y las expectativas de los clientes sobre la calidad y el servicio que recibe. El parámetro para tomar una muestra de 50 clientes fue que los clientes fijos de Inversiones Diversas entre Carpinterías, talleres de enderezado y pintura, talleres de refrigeración, de estructuras metálicas es de 70, con esta muestra se esta evaluando la percepción de un poco más del 70% de los clientes que forman el mercado meta actual.

La encuesta fue pasada a los clientes frecuentes y consumidores finales, ver anexo 7 (Diseño de la encuesta). Y las respuestas fueron consideradas con una ponderación entre el 1 y el cinco que calificaba de la siguiente forma:

<sup>40</sup> Información solicitada a la alcaldía de Santa Tecla Ver nota anexo

<sup>41</sup> Marketin de Servicios: Valerie Zeithaml y Mary Jo Bitner



1	20	Total mente en desacuerdo
2	40	Generalmente en desacuerdo
3	60	No sabe
4	80	De acuerdo
5	100	Total mente de acuerdo

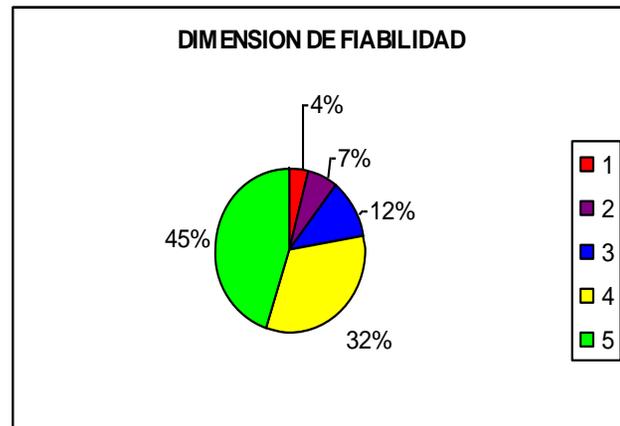
Las áreas consideradas para evaluar en la encuesta fueron: dimensión de fiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles, además se hizo dos preguntas abiertas una de las cuales decía ¿Cuales son los aspectos positivos que Inversiones Diversas tiene para ud? Y la otra pregunta fue ¿En que considera que Inversiones Diversas está fallando? Las respuestas en general fueron satisfactorias, la falla que los clientes perciben son los aumentos frecuentes de los precios en los productos Sherwin Williams, falta de parqueo, que a veces se tardan en las entregas a domicilio y que les llevan producto equivocado. Las preguntas abiertas confirmaron las preocupaciones del gerente general que manifestó en la entrevista realizada ver anexo 10.

En las siguientes gráficas mostramos los resultados por dimensiones, ¿Cuál ha sido la percepción de los clientes en cuanto a cada dimensión investigada?

### DIMENSION DE FIABILIDAD

Grafico 1

DIMENSION DE FIABILIDAD	
%	Nota
4.40	2
6.80	4
11.60	6
32.00	8
45.20	10
100.00	



En la dimensión de fiabilidad; el 45.20% de los encuestados aprueban la fiabilidad que proyecta Inversiones Diversas como microempresa, el 32% dio una nota de ocho, el 11.6% una nota de 6, el 6.8 una nota de 4, y un 4.4% dio una nota de dos.

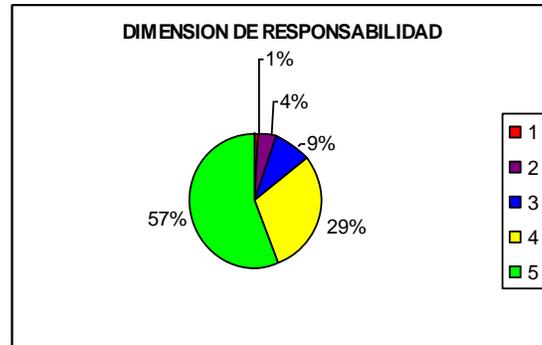


Significa que la percepción de los clientes en términos generales es muy buena

**DIMENSION DE RESPONSABILIDAD**

**Grafico 2**

DIMENSION DE RESPONSABILIDAD	
1.33	2
4.00	4
9.33	6
29.33	8
56.00	10
<b>99.99</b>	

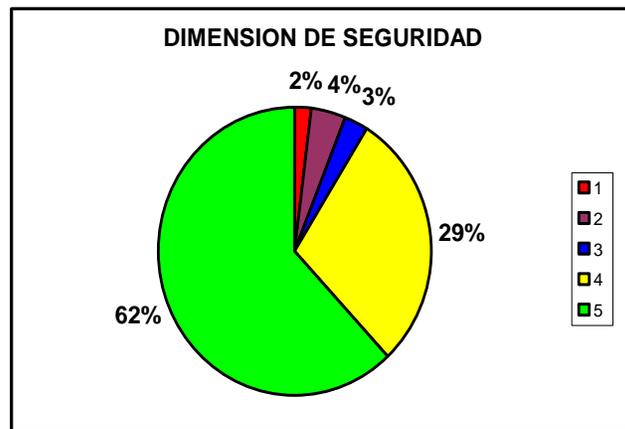


En cuanto a la responsabilidad, 56% de los clientes dieron una nota de 10, el 29.33% dio una nota de ocho, el 9.33 dio una nota de 6; el 4% dio una nota de 4 y solo un 1.33% dio la nota de 2. Significa que Inversiones Diversas y los empleados asumen las responsabilidades ante los clientes.

**DIMENSION DE SEGURIDAD**

**Grafico 3**

DIMENSION DE SEGURIDAD	
2.00	2
4.00	4
3.00	6
29.00	8
62.00	10
<b>100.00</b>	



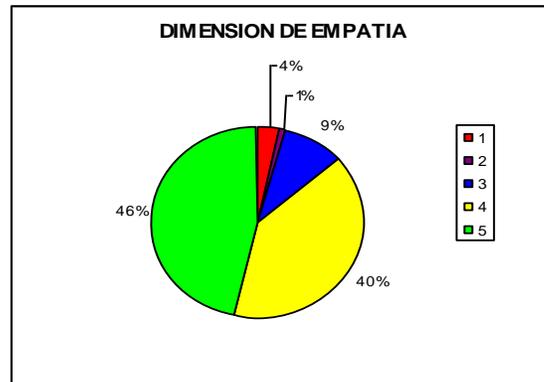
En cuanto a la seguridad de realizar transacciones comerciales con Inversiones Diversas, la percepción de los clientes encuestados es excelente ya que el 62% le dieron una nota de diez, el 29% le dio una nota de ocho; el 3% le dio una nota de seis y solo un 4% le dio una nota de cuatro y un 2% de dio una nota de 2.



### DIMENSION DE EMPATIA

Grafico 4

DIMENSION DE EMPATIA	
3.50	2
1.00	4
9.00	6
40.00	8
46.50	10
100.00	

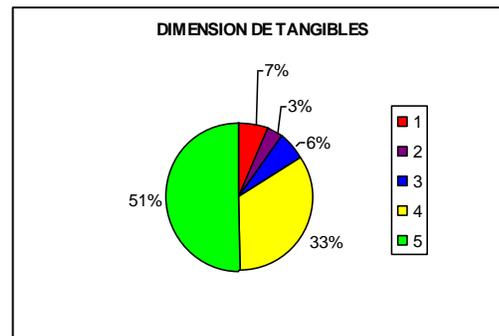


En cuanto a la dimensión de empatía, los resultados muestran un panorama favorable muy bueno, ya que el 46.5% de los clientes encuestados le dan una nota de diez, el 40% le da una nota de ocho; el 9% le da una nota de seis, el 1% le da una nota de cuatro y 3.5% le da una nota de dos.

### DIMENSION DE TANGIBLES

Grafico 5

DIMENSION DE TANGIBLES	
6.80	2
3.20	4
6.40	6
33.20	8
50.40	10
100.00	



Los tangibles fueron considerados por los clientes como aceptables, pues el 50.40% de los encuestados dio una nota de diez; el 33.2% dio una nota de ocho; el 6.4% dio una nota de seis; el 3.2% dio una nota de cuatro y el 6.8% dio una nota de dos.

En términos generales la evaluación por parte de los clientes de Inversiones Diversas es muy buena; el verde es el que predomina en las respuestas, seguido del amarillo en las graficas que presentamos; Es importante destacar que a pesar de la excelente percepción que la mayoría de clientes encuestados tiene de Inversiones Diversas hay un porcentaje, aunque reducido que no esta satisfecho con las



expectativas que espera de Inversiones Diversas, Por lo que es conveniente investigar cuales son las causas que han afectado la percepción de estos hacia esta microempresa.

La siguiente tabla muestra los resultados de las encuestas con sus respectivas preguntas, para una mayor comprensión de las gráficas anteriores. Así mismo la ponderación que se le dio a cada pregunta.

Cuadro N° 12

**RESULTADO TOTAL DE LA ENCUESTA**

PREGUNTAS	20	40	60	80	100
DIMENSION DE FIABILIDAD	1	2	3	4	5
1- Cuando I.D. promete darle un servicio en un tiempo determinado lo cumple:	2		10	18	<b>20</b>
2- Cuando ud. Como cliente se le presenta un problema con los productos, proceso o entrega I.D , muestra interés en resolverlo	2	4	4	15	<b>25</b>
3- I.D desempeña el servicio de manera correcta la primera vez		2	2	20	<b>26</b>
4- i.D. Le proporciona el servicio a domicilio en el tiempo que Promete hacerlo.		6	7	15	<b>22</b>
5- I.D. mantiene informados a sus clientes sobre el momento en que va a desempeñar los servicios, vacaciones, inventarios etc.	7	5	6	12	<b>15</b>
<b>2- DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD</b>					
1- Los empleados de I.D le brindan el servicio con prontitud		4	2	12	<b>32</b>
2- Los empleados de I.D se muestran dispuestos a ayudarlo		2	4	8	<b>36</b>
3- Los empleados de I.D nunca están demasiado ocupados para ayudarlo	2	0	8	24	<b>16</b>
<b>3- DIMENSIÓN DE SEGURIDAD</b>					
1- El comportamiento de los empleados de I.D le inspira confianza	2	2	0	10	<b>36</b>
2- Se Siente seguro al realizar una transacción en I.D.	0	2	0	14	<b>34</b>
3- Los empleados de I.D. lo tratan siempre con cortesía	0	4	6	10	<b>30</b>
4- Los empleados de I.D. cuentan con el conocimiento técnico Para responder a sus inquietudes sobre los productos.	2	0	0	24	<b>24</b>
<b>4- DIMENSIÓN DE EMPATIA</b>					
1- I.D. le brinda atención personalizada	0	0	6	29	<b>15</b>
2- I.D. cuenta con empleados que le dan atención individual	2	0	5	21	<b>22</b>
3- I.D toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes	2	0	7	15	<b>26</b>
4- Los empleados de I.D. entienden las necesidades específicas de Sus clientes, urgencia, tiempo, etc.	3	2	0	15	<b>30</b>
<b>5- DIMENSIÓN DE TANGIBLES</b>					
1- La apariencia del equipo que tiene I.D. es moderna	3	0	5	21	<b>21</b>
2- Las instalaciones de I.D. son visualmente atractivas	4	2	6	15	<b>23</b>
3- La presentación de los empleados de I.D. es buena	2	0	5	21	<b>22</b>
4- La rotulación de la sala de venta es visualmente atractiva	6	6	0	16	<b>22</b>
5- Los horarios de las actividades laborales de I.D. son convenientes	2	0	0	10	<b>38</b>



Para lograr la excelencia en el servicio que brinda esta microempresa, tomaremos los resultados de la calificación 5 que equivale a una nota de 100 que nos presenta los datos generales anteriores por lo que decimos:

### Cuadro N° 13

#### Buscando la excelencia en las dimensiones

DIMENSIONES	PORCENTAJE - NOTA MAXIMA	
DIMENSION DE FIABILIDAD	45.20%	9 - 10
DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD	56.00%	9 - 10
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD	62.00%	9 - 10
DIMENSIÓN DE EMPATIA	45.50%	9 - 10
DIMENSIÓN DE TANGIBLES	50.40%	9 - 10

De acuerdo a los resultados y tomando la nota máxima para lograr la excelencia, las dimensiones que necesitan mejorar es la de fiabilidad y empatia ya que menos del 50% de los clientes encuestados le da una nota menos de 9 y 10 que es la excelencia. La dimensión que mejor evaluada fue la de seguridad pues el 62% le da una excelente nota. En vista de los resultados anteriores Inversiones Diversas, tiene datos estadísticos definidos para iniciar un proceso de mejora encaminado a la excelencia. Esto permitirá darles un atributo ante el mercado meta que tienen definido y ser los número uno en el mercado local, haciendo realidad la visión y misión que hemos redefinido en la propuesta de mejora, para que el servicio percibido por el cliente esté en congruencia con la cultura organizacional de Inversiones Diversas.

### 3.2 ENTORNO EXTERNO

Para analizar el entorno externo se ha tomado en cuenta los factores que influyen de la siguiente forma:

- -	Impacto negativo muy fuerte
-	Impacto negativo Leve
<b>E</b>	Estabilidad
+	Impacto positivo leve
+ +	Impacto de la variable muy positivo

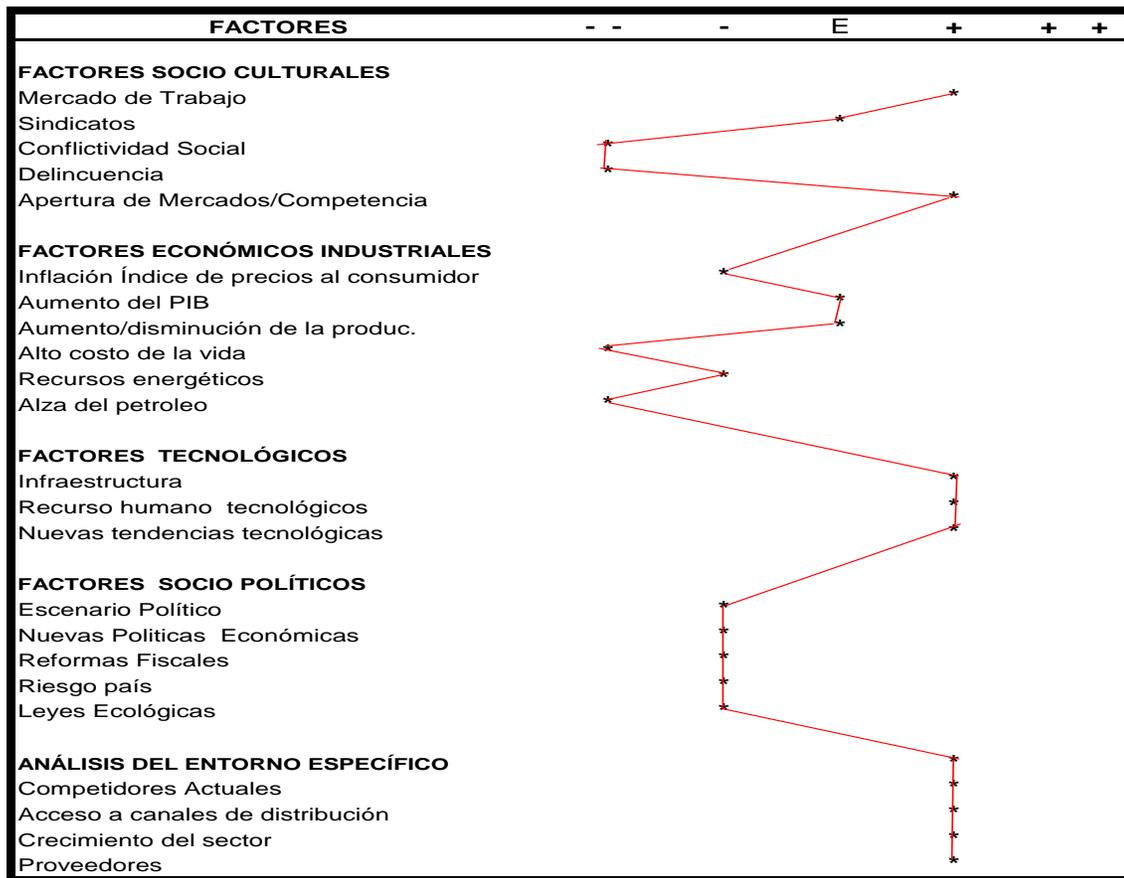
Hay muchos aspectos del entorno externo en los cuales las microempresas no pueden hacer mucho, pues escapa de sus manos; por ejemplo el aumento del petróleo es una variable que afecta en forma



muy negativa a la microempresa en estudio, sin embargo hay que conocer dicho impacto, para ver que plan de contingencia se puede echar andar, ante un aumento de precio de los productos derivados del petróleo como es la pintura, en la encuesta se observo que de 50 encuestados 7 dijo que nunca se les informaba de los cambios de precios, significa que algunas variables del sector externo se puede hacer planes que afecten menos.

Cuadro N° 14

### Impacto de los factores externos en inversiones diversas



El cuadro muestra los factores que favorecen y desfavorecen para el desarrollo de sus actividades, entre ellos podemos notar que las variables negativas impactan más que las positivas, entre las cuales tenemos la conflictividad social, la delincuencia, alto costo de la vida, alza del petróleo por ser un producto que deriva de dicho hidrocarburo, hace que los precios varíen frecuentemente generando inconformidad en el cliente. Inversiones Diversas deben analizar las variables que tiene impacto negativo muy fuerte y dentro de la planificación estratégica establecer planes de contingencia, pues hay variables en las cuales se puede hacer algo en otras no mucho, pero hay que prevenir y planificar en lo se pueda.



### 3.3 ENTORNO INTERNO

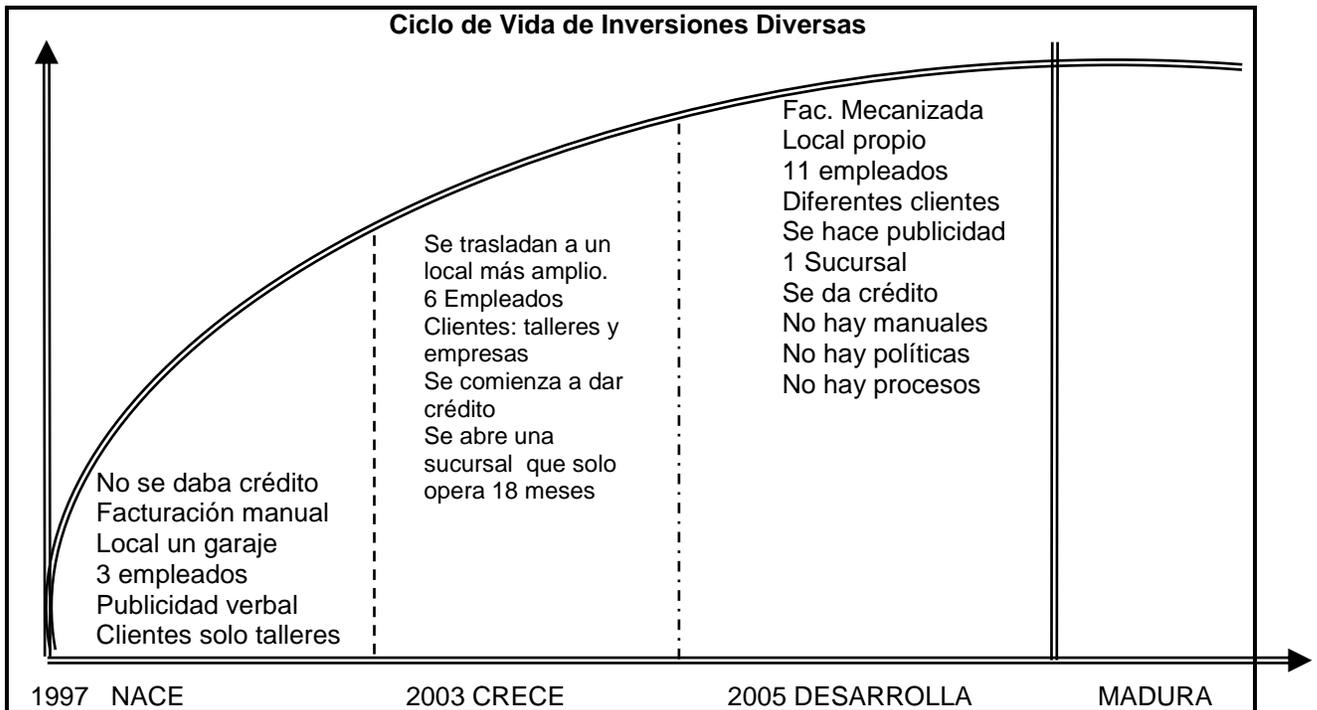
Las fortalezas y debilidades acopladas con las oportunidades y amenazas anuncian muchas veces la misión que han establecido las empresas, esto permite establecer las bases, definir objetivos y estrategias. Competencias distintivas que los identifiquen con sus clientes, proveedores y público en general. La fortaleza de una empresa por muy pequeña que sea, no pueden ser fácilmente comparadas o imitadas por los competidores. Para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de Inversiones Diversas. Se debe conocer ¿Cómo ha desarrollado las actividades en la parte de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación - desarrollo y sistemas de información computarizada? En ese sentido presentamos el ciclo de vida de esta microempresa.

#### 3.3.1 CICLO DE VIDA DE INVERSIONES DIVERSAS

Inversiones Diversas nació en un garaje con un poco más de cinco metros cuadrados por cuatro, en la tercera calle poniente de Santa Tecla con dos empleados y el propietario, la facturación era manual, los clientes a los cuales les estaban apostando eran los talleres de enderezado y pintura, con los meses fue creciendo, no sólo en el comportamiento de las ventas sino en el tipo de cliente, carpinterías, tapicerías, pintores arquitectónicos, incluso empresas constructoras. Gráficamente podríamos decir que esta en la etapa de desarrollo porque si bien es cierto a logrado un crecimiento le falta madurar, hay áreas que de acuerdo a la entrevista, el cuestionario financiero y la visita de campo; reflejan desorden, el producto esta desarreglado, con polvo, sucio, mal exhibido, mal ordenado, los estantes sucios, mal pintados, mal ubicados, no permiten una visibilidad atractiva al cliente, carecen de controles en las bodegas, no hay persona asignado a la bodega, no hay políticas ni reglamento interno, no se han definido los puestos de trabajo permitiendo la falta de compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros. En la siguiente gráfica se muestra el crecimiento en personal, clientes, logística que con el paso de los años esta microempresa ha experimentado, esto nos da la idea gráfica de la gradualidad con la que ha crecido. Gráficamente lo representamos así.



Grafico 6



La gráfica muestra, los pasos que esta microempresa ha dado en nueve años de estar en el mercado de Santa Tecla, cada una de sus áreas ha evolucionado, transformado, crecido, es posible que los propietarios en un inicio no veían la actividad de una inversión estructurada con todos y cada uno de los departamentos que conforman una empresa, sino como una forma de obtener empleo e ingresos. Sin embargo el mercadeo, la administración, producción, las finanzas han estado ahí. Pues esta dinámica comercial que envuelve a los distintos negocios, se inicia desde la señora que vende en el mercado hasta el gran empresario que dirige su empresa vía Internet, desde cualquier parte del mundo.

No se niega que esta microempresa ha crecido, desarrollado y es rentable, pero eso no significa que todas las microempresas van a correr la misma suerte. Los gerentes de esta microempresa comercializadora de pintura lo han reconocido es por ello que decidieron dar un paso mas, aportando información y compartiendo su experiencia para este trabajo de investigación no solo para que sirva como referencia a otros emprendedores, sino porque desean madurar y para ello hay que planificar, tener metas, objetivos, definir ¿Dónde? desean llegar, compartir valores con las personas que trabajan, apoyarse con la tecnología que esta al alcance ya que es la mejor forma de mantenerse en el mercado, ser competitivos, expandirse y rentables.



### 3.4 MERCADEO Y VENTAS

Cuadro 15

#### MARKETING MIX

PRODUCTO	PRECIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidor Exclusivo de los productos Sherwin Williams</li> <li>• Tiene posicionamiento en el mercado</li> <li>• Línea Automotriz</li> <li>• Línea Arquitectónica</li> <li>• Variedad de colores</li> <li>• Igualación de colores en línea automotriz</li> <li>• Acabados en madera</li> <li>• Acabados industriales y mantenimiento</li> <li>• Asesoramiento técnico sobre preparación, aplicación y reducción de los productos.</li> <li>• Solventes, Producto 3M, Barnices, Ferretería y misceláneos, Resina y fibra de vidrio, Remaches</li> <li>• Excelente tecnología</li> <li>• Productos con garantía y calidad</li> <li>• Presentación en cubeta, galones y cuartos</li> <li>• Se vende producto fraccionado (Trasegado)</li> <li>• Nunca ha realizado investigaciones sobre productos competitivos.</li> <li>• En cuanto a los productos no hay objetivos, metas, estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio sugeridos por el fabricante</li> <li>• Descuentos especiales a mayoristas, instituciones, iglesias etc.</li> <li>• Aumentos frecuentes en los productos</li> <li>• Condiciones de pago: efectivo y crédito</li> <li>• Los precios se fijan mayormente a base de costos</li> <li>• Precios competitivos según la competencia y la calidad del producto</li> <li>• Crédito a 30 días a ferreterías y clientes leales.</li> <li>• Otros productos no tienen restricción de precios</li> <li>• Los precios de la competencia se monitorean por medio de los mismos clientes que muestran factura de cómo les vende el competidor.</li> <li>• Hay ciertos productos que se mantiene con precios atractivos omitiendo el sugerido por el fabricante.</li> </ul>
PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La casa matriz y la sucursal quedan estratégicamente bien ubicadas.</li> <li>• Parqueo pequeño en la calle</li> <li>• Atención al cliente en mostrador</li> <li>• Salas de atención al cliente pequeñas</li> <li>• Personal encargado de visitar talleres</li> <li>• Transporte para reparto de mercadería (moto, bicicleta y vehículos)</li> <li>• Casa matriz tiene nueve años en el mercado.</li> <li>• La sucursal está en carretera principal de alta circulación vehicular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y promociones a nivel del fabricante por radio, TV y periódicos como: (Galón gratis en navidad, estuche escolar al inicio de clases, vales Bigues etc.</li> <li>• Brochure promocional</li> <li>• Publicación en páginas amarillas</li> <li>• Promociones en temporadas (producto promocional, gorras, agendas, gabachas)</li> <li>• Promociones por acumulación de puntos.</li> <li>• Mantas en zonas céntrica de santa tecla</li> </ul>



Sistema color



Acabados en madera

**Sherwin-Williams™**

*INVERSIONES  
DIVERSAS  
Garantía y color*



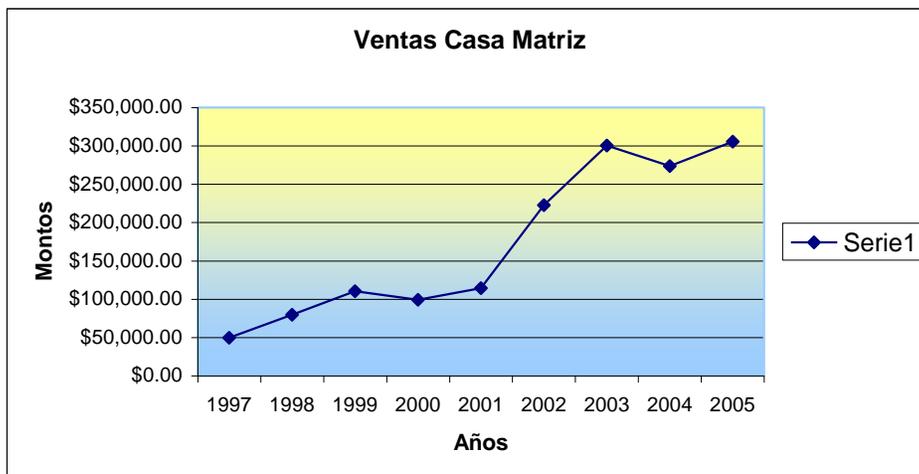


Para Inversiones Diversas una de las variables más fuertes es el posicionamiento que el producto tiene en el mercado, Sherwin Williams es una marca reconocida, los fabricantes realizan campañas permanentes promocionales logrando penetrar en la preferencia de los consumidores finales, gracias a una marca que goza de confiabilidad y garantía a nivel mundial. Esto unido al servicio a domicilio que se le brinda a los clientes, la ubicación estratégica de las dos salas de ventas han permitido que se complementan entre si. Significa que las acciones deben estar encaminadas a la impulsión de estrategias que al aplicarlas ayuden al cumplimiento de la estrategia general, a superar los factores críticos de éxito, las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas. Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas que será planteado en el plan de mejora.

**Ventas** Los tipos de venta que se realizan en la casa matriz son tres: Venta en mostrador, venta por teléfono y venta por medio de cotizaciones o licitaciones, de los cuales ninguno esta definido. El comportamiento de las ventas en los nueve años de existencia en la casa matriz es el que se muestra en el siguiente grafico.

**Grafico 7**

**VENTAS HISTÓRICAS CASA MATRIZ DE 1997 AL 2005**



Años	Ventas Casa matriz
1997	\$49,700.00
1998	\$79,600.00
1999	\$110,373.00
2000	\$99,300.00
2001	\$114,422.00
2002	\$222,436.00
2003	\$300,436.00
2004	\$273,675.68
2005	\$305,562.97

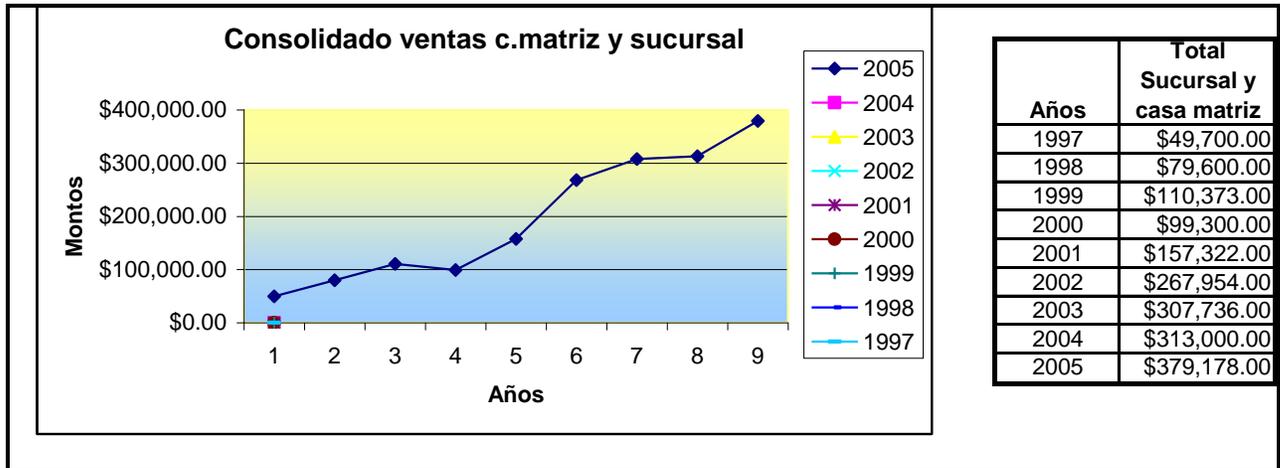
Fuente: Datos proporcionados por microempresario

Si observamos el crecimiento de las ventas cada año han ido aumentando, significa que el panorama no ha sido desfavorable para Inversiones Diversas, a pesar que tiene competencia de la misma marca en la zona; si observamos en el 2004, las ventas bajaron comparados con el 2003, Pero en el



consolidado es decir uniendo las ventas de la casa matriz y sucursal la línea es totalmente ascendente.

Grafico 8



Fuente: Datos proporcionados por microempresario

Significa que las sucursales que han abierto en un principio en Merliot y la segunda en Santa Tecla, han aportado en su momento para que el crecimiento en ventas sea ascendente. De acuerdo a información recopilada la sucursal de Merliot fue vendida a una pariente de la gerente administrativo, es por esta razón que el mercado meta lo han concentrado en Santa Tecla.

Cuadro 16

### Tipos de clientes en casa matriz

CLIENTES	REPRESENTACION COMO CLIENTES	REPRESENTACION EN VENTAS
Talleres de enderezado y pintura	40 %	30%
Talleres de Carpintería	30%	20%
Ferreterías	10%	35%
Consumidores finales	15%	5%
Instituciones del Estado	5	10%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: información recopilada por medio de entrevista.

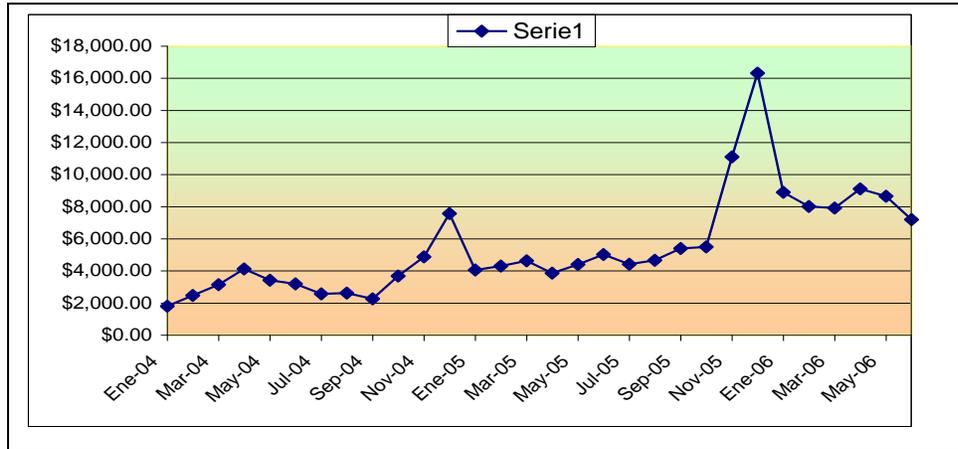
Al 85% de estos clientes (casa matriz) se les da el servicio a domicilio, de acuerdo a información estimada por el gerente general de Inversiones diversas. La casa matriz es la que mayores problemas se presentan ya sea en: Las entregas de pedidos, despachos, orden, desperdicios de los productos. El 70% de los clientes (dato estimado proporcionado por el gerente general) son microempresarios que tienen talleres ya sea de enderezado y pintura o carpintería, lo que hace tener un mercado meta



definido, pero difícil para mantener y tratar, porque buscan los mejores precios y no la calidad de producto, atención inmediata, garantía por los productos, crédito. etc.

**Grafico 9**

**Ventas sucursal enero 2004 a junio de 2006**



Fuente: Libros de IVA Sucursal

En la grafica N° 8 refleja el comportamiento de las ventas y a diferencia del comportamiento de las ventas de la casa matriz, las ventas de la sucursal tienen picos, mostrando así que el producto tiene temporada alta que son los meses de Noviembre y Diciembre. Este comportamiento se pierde cuando se unen las ventas de ambas salas de ventas ya que la casa matriz realiza ventas ocasionales a instituciones o sector público, que no se llevan a cabo necesariamente en los meses de temporada alta. Cabe destacar que registro de las ventas al iniciar la sucursal en Merliot no presentamos, pues aparentemente no cuentan con ellos y por eso no fueron proporcionados para la presente investigación.

**Cuadro 17**

**Tipos de cliente sucursal**

CLIENTES	Porcentaje de clientes	Porcentaje de ventas
Talleres de enderezado y pintura	5%	5%
Talleres de carpintería	30%	30%
Consumidores finales	60%	60%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información recopilada por entrevista.

El tipo de venta que se realiza en la sucursal es únicamente la de mostrador. La sucursal, fue trasladada dos veces de local en Junio de 2004 y en Noviembre de 2005, el comportamiento de las ventas es diferente que la casa matriz, la temporada navideña ha sido notoria; sin embargo, hay que destacar que las ventas han ido en aumento. En la sucursal no se proporciona el servicio a domicilio.



El 60% son consumidores finales donde los porcentajes de ganancia son mayores de acuerdo a información obtenida, no se vende al crédito, atiende una persona, solo en la temporada se contrata un ayudante. La sala de ventas generalmente se encuentra ordenado y presentable los productos, el equipo de trabajo es moderno, El fuerte son las líneas arquitectónicas.



### **ANALISIS CASA MATRIZ Y SUCURSAL**



Como hemos visto, los esfuerzos por tener una sucursal han dado resultados obvios a partir del 2005, significa que Inversiones Diversas está madurando en cuanto a la plaza donde desarrolla sus actividades, No vamos a profundizar en que gastos incurrieron y ¿Cuál? ha sido su costo para llegar a tener una sucursal con resultados como lo muestra el grafico 8, Sin embargo han puesto empeño para mantenerse y crecer en un mundo de sobre vivencia microempresarial.

Inversiones Diversas identifica la competencia como: Son todas las ventas de Pinturas automotrices grandes o pequeñas que ofrecen al mismo segmento de clientes otras marcas de pintura, y que están localizados en la zona de Santa Tecla, pues tratan de ofrecer o cubrir una misma necesidad en los clientes finales.

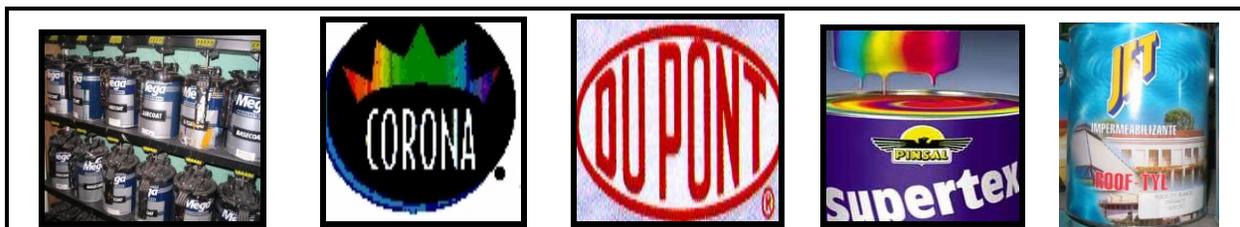
#### **3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES**

La competencia está identificada de la siguiente forma: Son competidores actuales aquellas microempresas que llevan a cabo los mismos procesos y servicios realizados por Inversiones Diversas; utilizando las mismas u otras marcas de pintura, para el mismo mercado meta definido e identificado específicamente en el área de Santa Tecla.

Además son competidores las empresas, ya sean grandes o pequeñas, que comercializan y distribuyen la misma marca de Sherwin Williams en la zona. Y por último, son competidores de Marca: Todas las empresas, grandes o pequeñas que comercializan otras marcas de pintura. En este concepto es que entra pinturas Comex como competidor de Marca, pues tiene presencia en el mercado meta donde Inversiones Diversas lleva a cabo su actividad comercial.



## MARCAS COMPETIDORAS



El cuadro muestra la competencia identificada por Inversiones Diversas

Cuadro 18

## Identificación de la competencia

COMPETENCIA	Tipo de competencia
<b>Pinturas Santos</b>	Microempresa: distribuidor de pinturas Sur y Megga, los precios son más bajos, pero no gozan de la misma calidad que los productos Sherwin Williams. Abren los domingos, son distribuidos del producto 3M que es complementario en el proceso de pintar un vehículo. Tiene 5 años de estar en el mercado de Santa Tecla. La facturación es manual
<b>Supercolor Competidor</b>	Microempresa: que surgió a iniciativa de un ex - empleado de Inversiones Diversas, Comercializa pinturas Mega y Sur a precios mas bajos, pero que no gozan de una buena calidad. Su stock de productos es limitado, le compra algunos tintes y productos a Inversiones Diversas, tiene dos años en el mercado. La facturación es manual
<b>Pinturas Ojeda Competidor</b>	Microempresa: Distribuidor exclusivo de MEGGA incluyendo la línea automotriz PPG competencia directa de la línea Ultrasistem de Sherwin Williams, el propietario tiene experiencia en la preparación de pinturas automotrices, tiene un año en el mercado, está ubicada a tres cuadras de la casa matriz, los precios son más bajos en pinturas automotrices. La facturación es manual
<b>Sepinta Competidor</b>	Empresa: Distribuidor autorizado Sherwin Williams, Vende los mismos producto, precio, calidad y tiene las mismas promociones. Está ubicado a dos cuadras de la sucursal y a 5 cuadras de la casa matriz. La facturación es mecanizada.
<b>Pinturas Comex</b>	Empresa: Pinturas importada de México, la competencia fuerte es para las líneas arquitectónicas, y acabados en madera. Estratégicamente está bien ubicada en la zona de Santa Tecla, son tiendas exclusivas que van de la mano con la tecnología.



<b>A Y A</b>	Empresa que comercializa Dupont y Ducco Competencia fuerte en la línea automotriz, tiene muchos años en el mercado. El producto goza de calidad, La facturación es mecanizada.
<b>Pinturas Corona</b>	Hay varias ferreterías que comercializan esta marca, el precio es atractivo al cliente, no así la calidad, las líneas que compiten fuertemente con esta marca son las arquitectónicas y los acabados en madera.
<b>Pinturas Pinal</b>	Hay varias ferreterías que comercializan esta pintura en la zona de Santa Tecla, La calidad es muy buena, pero no se ha impulsado al cliente final, las líneas que compiten fuertemente son: las arquitectónicas, anticorrosivos, Spray y las lacas transparentes.

### COMPETENCIA

Participación de mercado por línea de productos / servicios – Principales competidores – Especificar.

**Cuadro 19**

#### MERCADO LOCAL SANTA TECLA

N <sup>o</sup>	LÍNEA DE PRODUCTOS / SERVICIOS	LA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4	
		MARCA	%	MARCA	%	MARCA	%	MARCA	%	MARCA	%
1	Pinturas automotrices	Sherwin	30 %	SUR	25%	Megga	35 %	Ducco	5%	Onni	5%
2	Pinturas arquitectónicas	Sherwin	45 %	Corona	20%	Pinal	15	Comex	15	Otras marcas	5%
3	Acabados en madera	Sherwin	40 %	Corona	30%	pinal	10 %	comex	15%	Otras marcas	5%
4	Resinas y fibra de vidrio.	Inversiones Diversas	60 %	Santos	20%	Otros	20 %				
5	Solventes	Inversiones Diversas	30 %	La surtidora	40%	Otros	30 %				
6	Lijas 3M	Inversiones Diversas	30 %	Santos	40%	La favorita	15 %	Otros	15%		

Observaciones: Inversiones Diversas: Considera competencia específicamente las tiendas comercializadoras de pintura de la zona de Santa Tecla que son tres. Fuente: datos proporcionados por Inversiones Diversas (según análisis propios y tabla que manejan de ubicación de la competencia)

En un intento de conocer la competencia Inversiones Diversas maneja información de sus competidores que no profundizaron como la obtenían, pero que la presentamos para que sirva de parámetro en nuestro análisis y las posibles estrategias que se pueden implementar a raíz de este panorama.



### 3.4.2 FODA DE LOS COMPETIDORES

#### Competidor 1 (microempresa comercializadora de pintura 5 años en el mercado)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener experiencia en la igualación de colores</li><li>• Ser distribuidores del producto 3M</li><li>• Los precios son más bajos</li><li>• Abren los domingos.</li><li>• Tiene una fuerza de ventas agresiva.</li><li>• Los sábados hay servicio de igualación de colores todo el día</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación del mercado local</li><li>• Nuevas tecnologías</li><li>• Facilidad para instalar una sala de ventas de pinturas</li><li>• Aumento del parque vehicular</li><li>• Los nuevos impuestos</li><li>• La ordenanza municipal</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El producto no goza de excelencia en la calidad.</li><li>• La facturación es manual</li><li>• No tiene parqueo propio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La delincuencia</li><li>• Temporales en época de invierno</li><li>• Campañas publicitarias y promociones de la competencia. (marca Sherwin williams)</li><li>• Ley de medio ambiente</li><li>• Ley de protección al consumidor</li></ul>

#### Competidor 2 (Vende la misma marca Sherwin Williams)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener experiencia en la igualación de colores</li><li>• Tener un producto de excelente calidad</li><li>• Ser una empresa con experiencia</li><li>• Tener capacidad instalada</li><li>• Contar con programa de facturación mecanizado.</li><li>• Hacer campañas publicitarias</li><li>• Proporcionar mejores precios en automotriz</li><li>• Experiencia en puntos y salas de venta</li><li>• Proporcionar el servicio de aplicación de Pinturas arquitectónicas.</li><li>• Con muchos años en le mercado a nivel nacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación del mercado local talleres de enderezado y pintura.</li><li>• Nuevas tecnologías</li><li>• Facilidad para instalar una sala de ventas de pinturas</li><li>• Aumento del parque vehicular</li><li>• Clasificada como gran empresa</li><li>•</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La sala de ventas es atendida por empleados</li><li>• No tiene parqueo propio</li><li>• Abren tarde</li><li>• No venden producto fraccionado de línea</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La delincuencia</li><li>• Temporales en época de invierno</li><li>• Los nuevos impuestos</li><li>• La ordenanza municipal</li><li>• Ley de protección al consumidor y medio ambiente</li></ul>

**Competidor 3** (microempresa comercializadora de pintura 18 meses en el mercado)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener experiencia en la igualación de colores</li><li>• Los precios son mas bajos</li><li>• Los sábados hay servicio de igualación de colores todo el día</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación del mercado local talleres de enderezado y pintura.</li><li>• Nuevas tecnologías</li><li>• Facilidad para instalar una sala de ventas de pinturas</li><li>• Aumento del parque vehicular</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El producto no goza de excelencia en la calidad.</li><li>• La facturación es manual</li><li>• No tiene parqueo propio</li><li>• Escasez en los tintes y productos automotrices.</li><li>• No tener fuerza de ventas</li><li>• Proporcionar crédito sin respaldo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La delincuencia</li><li>• Temporales en época de invierno</li><li>• Campañas publicitarias y promociones de la competencia. (marca Sherwin williams)</li><li>• Los nuevos impuestos</li><li>• La ordenanza municipal</li><li>• Ley de medio ambiente</li><li>• Ley de protección al consumidor</li></ul>

Lo anterior muestra un diagnóstico de ¿Cuál es la situación actual de Inversiones Diversas en cuanto a la imagen institucional, producto, canales de distribución (clientes), promoción, ventas, atención al cliente y competencia? Variables de investigación del anteproyecto.

Esta información ha servido para tomar en cuenta aspectos importantes que no han estado siendo considerados por los propietarios de esta microempresa y que en la propuesta de mejoran se plantearan como objetivos a seguir, con estrategias definidas para lograr que Inversiones Diversas sea una microempresa de referencia en este sector comercializador de pintura, en el que muchos microempresarios han fracasado.



Cuadro 20

**PROVEEDORES**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>% EN COMPRAS</b>
Sherwin Williams de C.A.S.A.	70%
Solventes	10%
Producto 3M	5
Fibra y resina	5
Producto tortillería	5
Producto misceláneos	5

De acuerdo a información obtenida en la entrevista, desde que Inversiones Diversas inició operaciones se han establecido alrededor de ocho microempresas en la zona que han operado entre ocho a 15 meses, la mayoría de estas microempresas fueron creadas a iniciativa de técnicos automotrices que se vieron sin empleo, incluso dos de estas microempresas los iniciadores de esos proyectos fueron empleados de Inversiones Diversas en sus primeros años de operatividad, Sin embargo, esos proyectos no se mantuvieron en el mercado. Dentro de las razones que estos microempresarios manifiestan por los cuales tuvieron que vender sus inventarios<sup>42</sup> son:

- La delincuencia (fueron saqueadas y asaltadas las salas de venta)
- los clientes solicitaron crédito, comenzaron pagando bien, pero luego se retiraron
- Los motociclistas y ciclista les robaban producto
- Los costos de local eran elevados
- Se endeudaron con los proveedores y no tenían como pagar.
- El trabajo es esclavizante (hay que estar siempre en las salas de venta para controlar, de lo contrario hay pérdida en todos los sentidos)

Estas son algunas de las razones que han externado estos microempresarios, de acuerdo a la entrevista realizada al gerente de Inversiones Diversas, incluso manifestó que le han solicitado empleo nuevamente, pero considera que no es conveniente recontractarlos.

Para finalizar y tomando como referencia las posibles causas por las cuales estas microempresas cerraron operaciones, intentamos saber ¿Por qué esta microempresa en estudio llegaría a cerrar operaciones? Lo manifestado por el Gerente General fue:

- ✓ Problemas de salud graves de los dos gerentes y propietarios
- ✓ Problemas delincuenciales, que pusieran en peligro las vidas del grupo familiar
- ✓ Si se le presentara oportunidad de Invertir en el extranjero y la familia se pudiera trasladar.

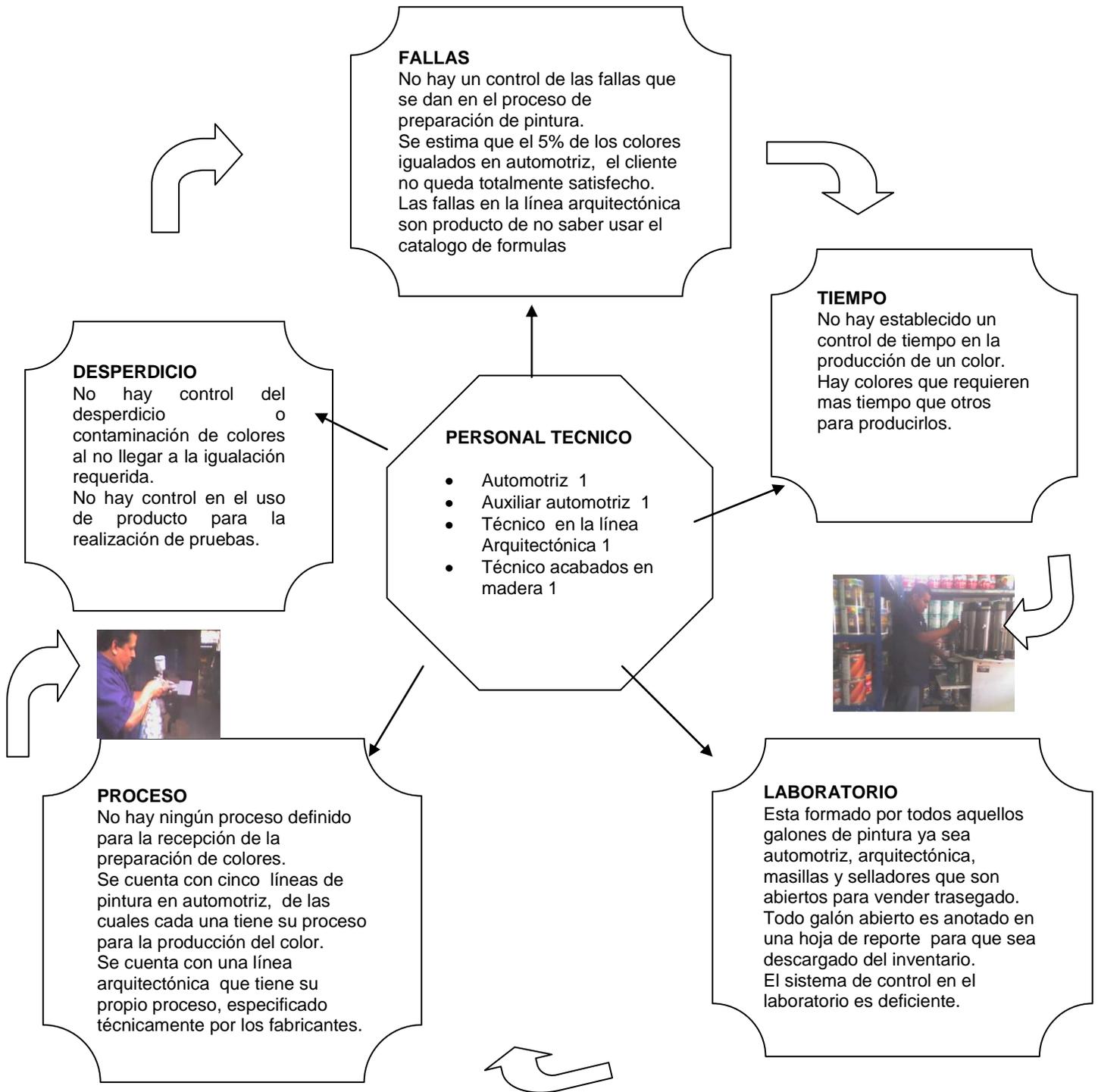
<sup>42</sup> Inversiones Diversas Compro, inventarios de 3 microempresas que cerraron operaciones



### 3.4.3 AREA DE PRODUCCION

Figura 8

#### Variables PPDFTL (Personal, Procesos, Desperdicios, Fallas, tiempo y Laboratorio)

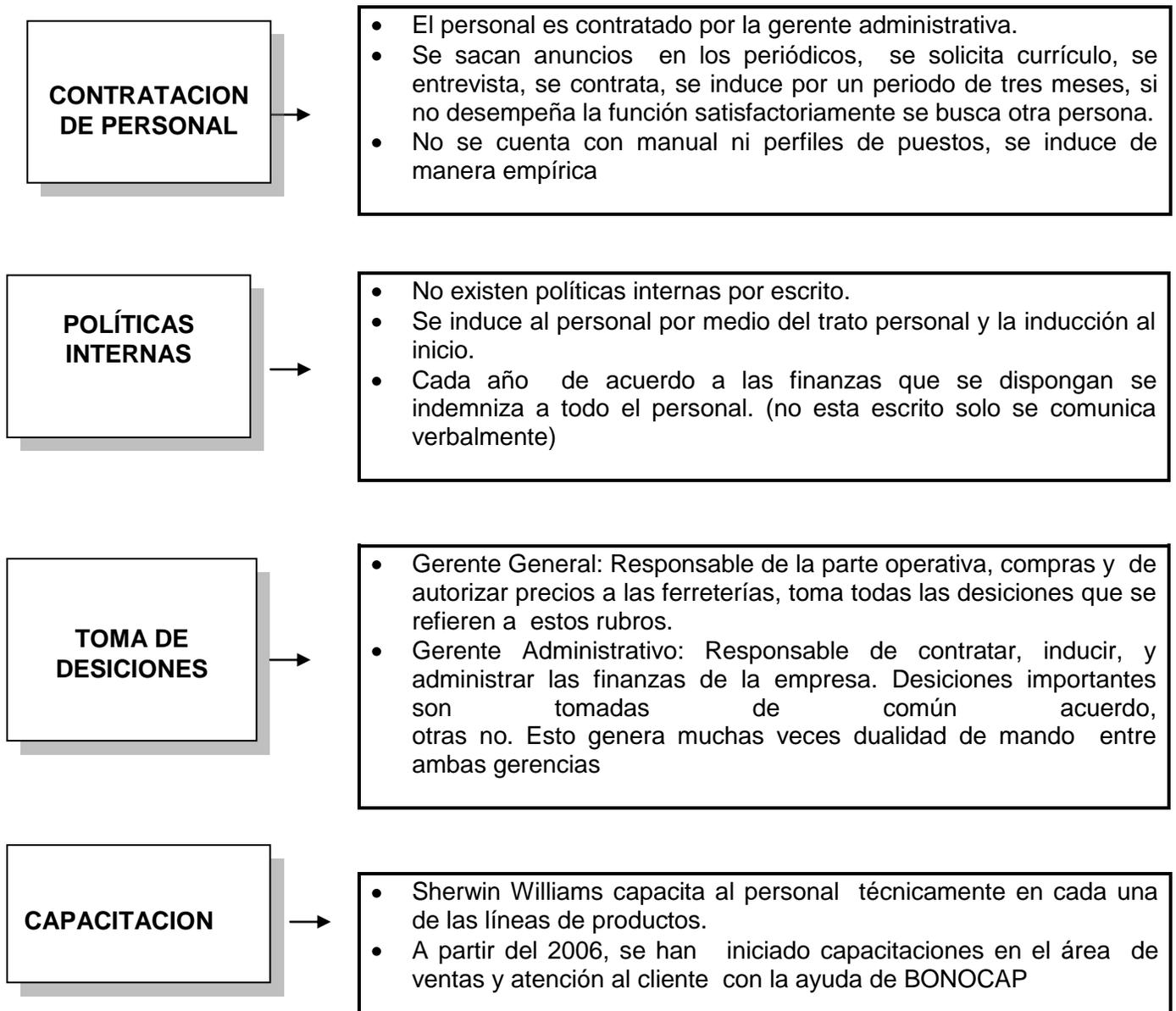


Fuente: Entrevista Inversiones Diversas  
Ilustración: Propia



Figura 9

### 3.4.4 ADMINISTRACION



Fuente: Entrevista con Gerente General  
Ilustración: Propia.

En el área administrativa, falta definir, los perfiles de puesto, políticas, reglamento interno. Todo lo relacionado en el área administrativa lo realizan de forma simple no hay nada estructurado, no hay un plan de contingencia en el caso uno de los empleados faltara etc. En el plan de mejora serán planteados las políticas, reglamento, manual de puestos, capacitaciones, contrataciones de personal para que sean consideradas por la alta administración.



### 3.4.5 FINANZAS

Las razones financieras son herramientas que se utilizan para evaluar la situación y el desempeño de las empresas<sup>43</sup>. Estas razones servirán para hacer el Diagnostico de Inversiones Diversas en el área financiera.

Cuadro 20

#### RAZONES FINANCIERAS DE INVERSIONES DIVERSAS

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
<b>Razones de liquidez</b>			
Razón circulante	2.57	2.76	3.08
Razón de prueba acida	1.23	1.30	1.57
<b>Razones de Actividad</b>			
Rotación de inventario	5.54	4.86	5.14
Rotación de activos Totales	2.00	1.82	1.85
Rotacion de cuentas por cobrar	7.30	6.31	5.41
Rotacion de cuentas X cobrar en dias	50.01	57.87	67.47
Rotacion del Inverario en dias	65.86	75.15	70.98
<b>Razones de Deuda</b>			
Indice de endeudamiento	0.23	0.22	0.21
<b>Razones de rentabilidad</b>			
Margen bruto de utilidades	13.57%	13.75%	11.85%
Margen neto de utilidades	1.94%	1.94%	1.67%
Rendimiento de la inversión	3.88%	3.53%	3.09%
Rendimiento de capital	5.33%	4.76%	4.07%

Fuente.: Estados financieros de Inversiones Diversas  
Ilustración: propia

La razón de circulante, muestra que la tendencia ha sido ascendente, por lo que esta microempresa, tiene capacidad para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes. El 2005 el índice de solvencia fue de 3.08 lo cual indica que el nivel de solvencia es alto.

La prueba acida: permite ver un comportamiento similar, es un parámetro mas agudo de ver la liquidez de la empresa, que es este caso es de manera favorable por ejemplo el 2005 la solvencia fue de 2.10.

<sup>43</sup> Administración financiera Van Horne un décima edición, editorial Pearson Educación, México 2002, Pág. 131



La rotación de inventario: para el 2003, la rotación fue de 5.54 veces en el año, para el 2004, 4.86 veces al año y para el 2005 5.14 veces al año. Es relativamente buena, pero si se trabajara en base a metas y objetivos estos resultados pueden llegar a ser muy satisfactorios.

Los activos totales han rotado, dos veces e el 2003, 1.82 veces en el 2004, y 1.85 veces en el 2005. Este comportamiento puede ser mejorado no solo por que han demostrado crecimiento gradual de mejora en los últimos tres años, sino por que un plan de trabajo les permitirá proponerse metas y lograr cumplirlas.

Las cuentas por cobrar durante el 2003, rotaron 7.30 veces, en el 2004 6.31 veces, en el 2005 5.41 veces en el año. Es urgente una política de cobro, clara, agresiva, definida y que sea aplicada, el sector microempresarial es vulnerable a los efectos económicos y una mala política combinado con una crisis económica puede ocasionar un declive a cualquier empresa incluyendo Inversiones Diversas.

Las cuentas por cobrar en días han ido aumentando con los años, en el 2003, se tardaban 50 días para recuperar los créditos, en el 2004 entre 57 y 58 días y para el 2005 entre 57 a 68 días. Aplicar una política de crédito eficiente garantizará el retorno del capital invertido al momento oportuno.

La rotación del inventario en días se ha desarrollado de la siguiente manera. 2003, 66 días, 2004 75 días, 2005 70 días.

Índice de endeudamiento: El nivel de endeudamiento ha sido de .23 para el 2003, .24 para el 2004, y .25 para el 2005. Cabe recordar que el financiamiento únicamente lo reciben por parte de los proveedores.

El margen bruto de utilidades para el 2003, fue de 13.57%, para el 2004 de 13.75% y para el 2005 fue de 11.85%.

El margen neto de utilidades en el 2003, fue de 1.94, repitiéndose para el 2004, y el 2005 de 1.67. Es un margen muy bajo considerando que la inversión en su totalidad es propia y que no tienen crédito bancario. Además hay que revisar los gastos administrativos y de ventas en los cuáles Inversiones Diversas está incurriendo, para que el margen de utilidad neta baje más de 10 puntos comparado al margen de utilidad bruta.

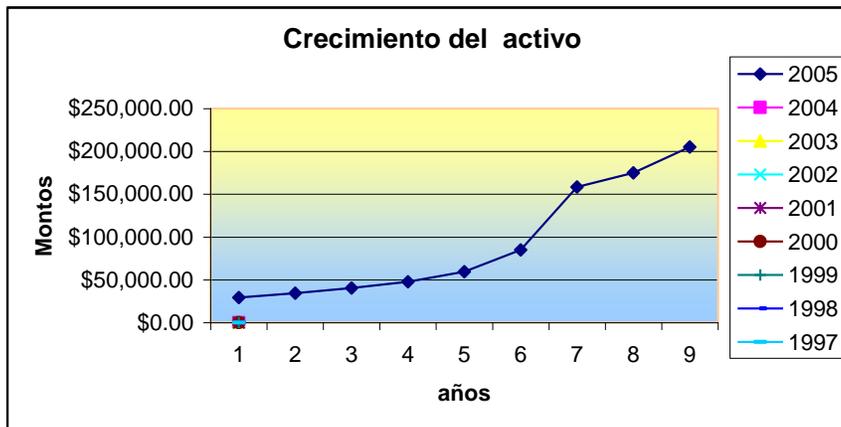
El rendimiento sobre la inversión ha sido de: 3.88 en el 2003, 3.53 en el 2004, y 3.09 en el 2005.



El rendimiento sobre el capital: 2003 fue de 5.33%; 2004 4.76% y el 2005 fue de: 4.07% Es importante mejorar este índice si bien es cierto está un poco arriba del que pago los bancos es capital propio al cuál se le puede sacar un mejor rendimiento.

Grafico 10

### CRECIMIENTO DEL ACTIVO DE 1997 AL 2005



Años	Crecimiento del activo
1997	\$29,218.00
1998	\$34,374.00
1999	\$40,440.00
2000	\$47,576.00
2001	\$59,471.00
2002	\$84,958.00
2003	\$158,499.00
2004	\$174,869.66
2005	\$205,274.00

Fuente: Estados financieros de 1997 al 2005

### Análisis financiero

Para que la toma de decisiones sea racional y congruente es necesario aplicar una herramienta que sirva de termómetro para medir y evaluar el desempeño de los gerentes de la empresa, en la razones de liquidez Inversiones Diversas ha mostrado capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, incluyendo la prueba acido que tiene un parámetro más agudo que liquidez y es favorable a la empresa.

Las razones de actividad muestran que la empresa no es eficiente para utilizar sus activos totales para generar venta. El nivel de endeudamiento para esta microempresa de acuerdo al empresario es excelente, porque tiene capacidad para financiarse sus operaciones, sin embargo esta arriesgando capital propio. Las razones de rentabilidad muestran eficacia operativa aceptable pero baja, tomando en consideración que no se financian por medio de créditos, sino capital propio por lo que no esta sacando el máximo provecho a los recursos.

La utilidad neta es baja comparado al capital invertido, El rendimiento de Capital sobre la inversión es poco favorable un poco más de 3 cts por cada dólar invertido, Un 3% no es suficiente, cuando hay por medio una inversión en la cual no se pagan intereses; la pregunta que surge es ¿Esta microempresa no sobreviviría si su financiamiento fuera a través de un banco?



Financieramente se visualiza que Inversiones Diversas es una microempresa en crecimiento, que ha logrado escalar a través del tiempo, el activo cada año ha aumentando por lo que la gerencia tiene que tomar decisiones en base a un diagnostico clínico que dará la pauta ¿Cuál será? El tratamiento a seguir.

### 3.5 FODA DE INVERSIONES DIVERSAS

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar servicio a domicilio</li><li>• Atención técnica especializada en sala de ventas y domicilio si fuera necesario.</li><li>• Existencia completa de las líneas de producto.</li><li>• Local de la casa matriz propio y adecuado</li><li>• La ubicación de la sucursal es estratégica</li><li>• Transporte adecuado para dar servicio a domicilio</li><li>• Técnico automotriz con 15 años de experiencia</li><li>• Producto automotriz confiable en calidad</li><li>• Herramienta y equipo adecuado</li><li>• Área de laboratorio adecuadas</li><li>• Clientes fieles a la marca, la empresa y al técnico automotriz.</li><li>• Mercado ya establecido</li><li>• Rapidez en la preparación de algunos colores.</li><li>• Asesoramiento técnico si el cliente lo necesita o lo pide.</li><li>• Se proporcionan afiches con especificaciones técnicas y cantidades de producto a mezclar.</li><li>• Sistema de facturación mecanizado</li><li>• Convenio con Sherwin Williams para la comercialización de los producto y realizar promociones absorbiendo solo un 50% de los gastos.</li><li>• Hacer regalías a los clientes en el fin de año (producto promocional)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia, tiene promociones</li><li>• Los precios de la competencia son más bajos.</li><li>• El visiteo de la competencia a los talleres es mas temprano que el de Inversiones Diversas</li><li>• Accidentes de los motociclistas que dan domicilio.</li><li>• Apertura de nuevas tiendas de pintura en la zona</li><li>• No poder cumplirle al cliente por falta de producto en la fábrica</li><li>• Ubicación estratégica de la competencia</li><li>• Política expansionista del competidor</li><li>• Competencia con menos fallas en los procesos</li><li>• Publicidad, promoción y capacitación técnica de la competencia</li><li>• Alza de los productos Sherwin Williams frecuentemente</li><li>• Clientes que tiene crédito aprobado quiebren y se retiren de la zona.</li><li>• Aumento del precio del petróleo</li><li>• Aumento y alza constante en la canasta básica de las familias</li><li>• Temporales e inundaciones</li><li>• Reformas fiscales</li><li>• Delincuencia, asaltos, extorsiones, caos social, amenazas</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• El gerente general esta la mayor parte de tiempo en la sala de ventas.</li><li>• Capacidad para financiarse</li><li>• Crédito por parte de los fabricantes</li><li>• Capacidad de pago a los proveedores</li><li>• Contar con seguro que cubre robos de efectivo y mercadería de la casa matriz y alarma contra robos</li><li>• Contar con un sistema de facturación mecanizado que permite llevar inventario actualizado.</li><li>• Existencia de un organigrama.</li><li>• Pago de indemnización anual a los empleados.</li><li>• Revisión, y aumento salarial anual, dependiendo del desempeño.</li><li>• Capacitación al personal en atención al cliente con apoyo de BONOCA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que la competencia proporcione créditos sin requisitos mínimos.</li><li>• Alza a los impuestos</li><li>• Paros al transporte colectivo</li><li>• Incremento a los salarios</li><li>• Ley de medio ambiente.</li><li>• Ley de protección al consumidor</li><li>• Inconformidad salarial y laboral.</li><li>• Alto costo de la vida.</li><li>• Servicios básicos de salud y educación deficientes</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entregas tardías a domicilio.</li><li>• Falta de manual procesos y procedimiento en despacho y ventas y producción de colores</li><li>• Mala atención en salas de ventas</li><li>• Visita a los clientes de domicilio, cuando la competencia ya ha pasado, por falta de programación y ruta.</li><li>• Proceso de facturación y despacho de producto lento y equivocado</li><li>• Falta de conocimiento técnico y de precios de la fuerza de venta</li><li>• Parientes de los gerentes como empleados</li><li>• Falta de una política de metas sobre ventas.</li><li>• Falta de iniciativa y compromiso del personal</li><li>• Falta de parqueo</li><li>• Desperdicios en los productos durante el proceso de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producto de excelente calidad y reconocido a nivel mundial por su calidad</li><li>• Nicho de mercado establecido</li><li>• 9 años en el mercado local de Santa Tecla</li><li>• Nuevas tecnologías</li><li>• Capacitaciones técnicas y de mercadeo, ventas y</li><li>• Apoyo de Conamype a la microempresa</li><li>• Aperturar nuevas sucursales</li><li>• Publicidad por radio y televisión a nivel institucional(del fabricante)</li><li>• Existencia de tintes y formulas para preparar los distintos colores</li><li>• Capacitación técnica por parte de los fabricantes de pintura.</li></ul>



<p>producción y uso interno</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de tintes que facilitan el proceso de preparación de pinturas</li><li>• Falta de capacitación técnica para uso de maquinaria y equipo</li><li>• Falta de control en las cantidades producidas diariamente en cada una de las líneas</li><li>• Falta de conocimiento técnico para reducir y catalizar la pintura automotriz</li><li>• Falta de control en el numero de fallas en la igualación de colores durante el mes</li><li>• No se realiza una conciliación que verifique si los ingresos, coinciden con los egresos y lo remesado en banco.</li><li>• No se lleva contabilidad formal</li><li>• Falta de pago por medio de Pos</li><li>• No llevar inventarios actualizados</li><li>• Existencia de cuentas incobrable</li><li>• Inventario de algunos productos estáticos o elevados</li><li>• La sucursal no cuenta con Seguro por robos</li><li>• Falta de proceso para reciclar los diferentes envases que se utilizan ya sean nuevos o contaminados</li><li>• No se realiza ningún tipo de presupuestos</li><li>• Dualidad de mando entre la gerencia administrativa y general.</li><li>• Falta de control en las llegadas tardes y ausencias de los empleados.</li><li>• No contar con un encargado de bodega</li><li>• No contar con una política de compras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado meta en aumento</li><li>• Desarrollo de nuevos productos en automotriz por el fabricante</li><li>• Accesibilidad a créditos bancarios</li><li>• Construcción de nuevas viviendas en la zona de santa tecla.</li><li>• Apertura de la microempresa a licitaciones en el sector publico.</li><li>• Financiamiento de producto por parte de los proveedores</li><li>• Capacitación técnica en aumento.</li><li>• Nuevas tecnologías</li><li>• Existencia de outsourcing que facilitan la contratación de personal</li></ul>
---	--

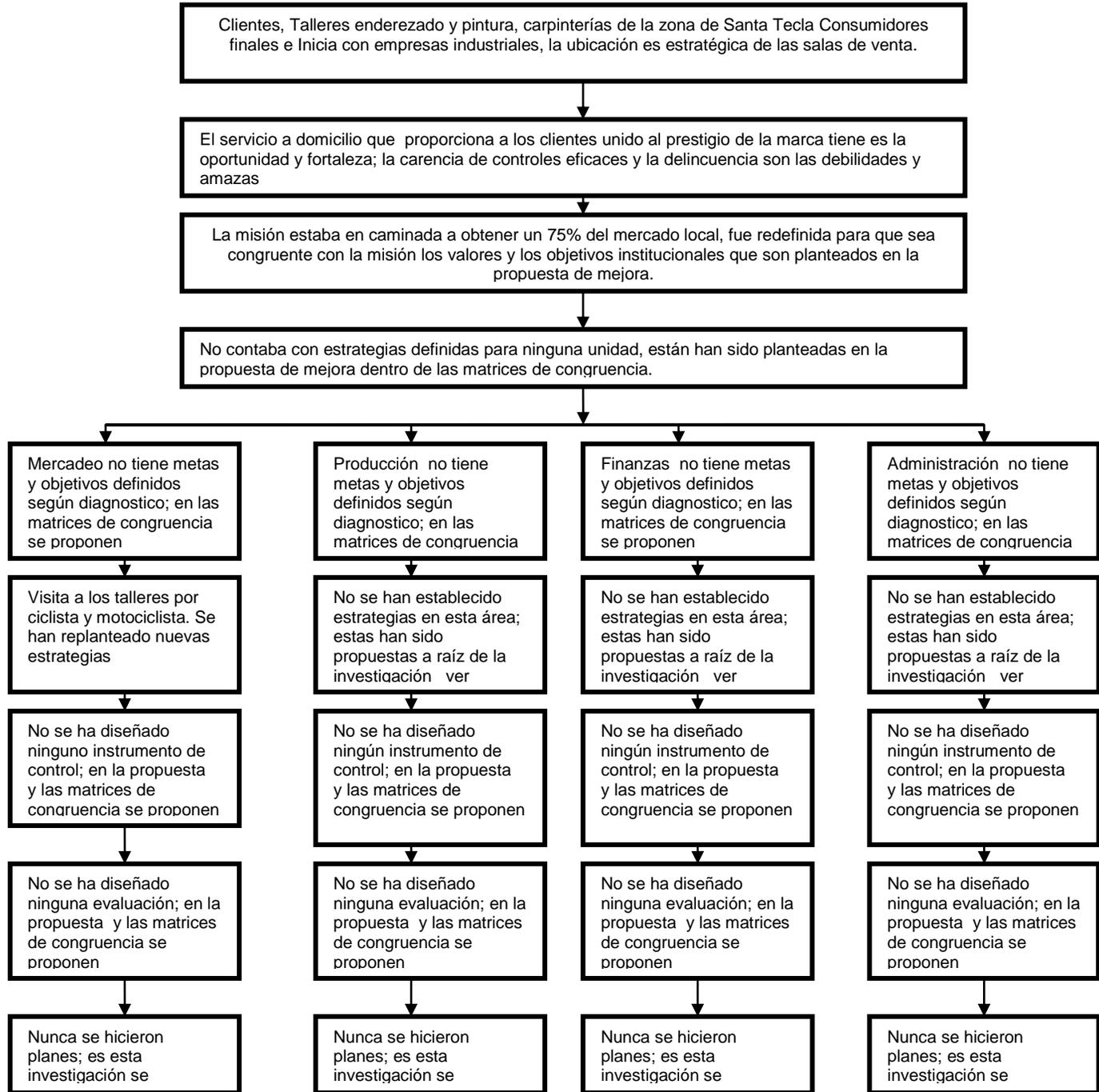
Después de haber realizado el diagnostico y haber obtenido toda la información necesaria, vamos a traer el modelo de planeacion estratégica que consideramos se aplica a esta



microempresa y que será el punto de partida para realizar la propuesta de mejora nos referimos a FERREL, HARTLINE, LUCAS.

### 3.6 MODELO DE FERREL, HARTLINE, LUCAS APLICADO A INVERSIONES DIVERSAS

FIGURA Nº 10



Fuente: Ilustración propia  
Procesos de planeación estratégica, Ferrel, Hartline, Lucas



Este modelo, ha servido para plasmar aspectos del diagnostico y reorientar un trabajo de planificación debidamente estructurado en las matrices de congruencia que proponemos en el siguiente capítulo.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE MEJORA

Las microempresas nacieron de ideas sueltas que no siempre corresponden a una necesidad de mercado. Después de un año empiezan a tener problemas para subsistir y la mayoría termina cerrando su operación<sup>44</sup>. Las razones de la muerte prematura han sido analizadas por muchos académicos y expertos en la materia, otros han hecho esfuerzos por lograr la estabilización y desarrollo de ese sector, y la conclusión final ha sido que el líder emprendedor que dio nacimiento a la idea es quien debe cambiar. Es el empresario quien debe buscar la brújula que guiará su negocio y no dejarse llevar por un simple impulso o por la urgencia, cuando se tiene prisa hay que caminar despacio.

Manejar un negocio sin una visión, sin valores, principios definidos, objetivos, planes de desarrollo estratégicamente definidos, es como dirigir un barco a ciegas. No se sabe si el rumbo que lleva es correcto, sin conocer fortalezas ni las debilidades ni cómo superarlas.

Un plan estratégico por sencillo que sea, es la brújula que necesita el empresario para definir hacia ¿Dónde quiere llegar?, ¿Qué quiere lograr? Y para lograrlo necesita tener información estructurada, la cual consiste en un conjunto de datos que muestran en forma gráfica las relaciones existentes entre los elementos que la constituyen, a fin de facilitar su manejo y comunicación, tener proyecciones de datos específicos sobre lo que desea tener dentro de un tiempo determinado, la participación en el mercado, los nichos de mercado, los puntos de venta, etc. El plan también sirve para la toma de decisiones correctas y oportunas que son necesarias para alcanzar las metas del negocio, muchas veces no se logran ver con claridad las ideas y se busca la asesoría de personas que tengan experiencia empresarial que van ayudar a afinar dichas ideas.

Un plan estratégico no garantiza el éxito de las microempresas comercializadoras de pintura así, como para cualquier microempresa, pero representa el punto de partida, que servirá de guía para el crecimiento y desarrollo gradual de todo negocio, con metas, objetivos, valores compartidos y la misión.



Visualizando el logro de utilidades económicas, la creación de fuentes de trabajo, la reducción de costos y el desarrollo profesional personal.

El plan estratégico le da sentido a todas las acciones grandes o pequeñas, les da sensación de pertenencia a los trabajadores, proporciona una nueva perspectiva de las cosas facilitando la comprensión del ¿por qué? de las tareas, permite tomar decisiones más consistentes y prácticas. Desde la elaboración de un diagnóstico interno y externo, así como la definición de la visión, misión y valores compartidos, la formulación de un plan estratégico permite lograr una integración saludable entre propietarios y empleados.

#### **4.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

En los capítulos anteriores hemos visto que el proceso de planificación estratégica en su etapa final está compuesto por las estrategias asociadas a los objetivos, las principales debilidades y amenazas (tomadas del análisis FODA) que deben llevarse a cabo durante el período de tiempo definido (para el caso de Inversiones Diversas período 2007-2010).

Para respaldar de mejor manera las estrategias orientadas a la gestión administrativa, operativa, financiera y de procesos, el presente trabajo contiene una propuesta de mejora, que esta definida en una matriz de congruencia para los años 2007-2010; las cuales naturalmente pueden cambiar dependiendo de las acciones y/o circunstancias que se presenten a lo largo de los próximos cinco años ya sean internas o externas.

Contenido de la propuesta:

- a) Matrices de congruencia para los años, 2007,2008, 2009, 2010
- b) Información general de la microempresa.
- c) Manual de bienvenida
- d) Políticas y reglamento interno
- e) Propuesta de un organigrama
- f) Manual de descripción de puestos
- g) Definición del proceso de venta y de igualación de color automotriz
- h) Formatos para aplicar controles en los distintos procesos



Cabe destacar que muchas acciones contempladas en la matriz de congruencia del 2007, fueron puestas en marcha en el 2006 con excelentes resultados de acuerdo a información obtenida.

- a) Matrices de congruencia para los años, 2007,2008, 2009, 2010: Define objetivos generales y específicos, estrategias, acciones a corto y largo plazo, responsables y presupuestos: pretendiendo implementar un trabajo estratégicamente planificado.
- b) Información general de la microempresa: Se ha recopilado información de diversas fuentes, para ser presentada debidamente organizada y que sirva de introducción al personal que se incorpora a Inversiones Diversas, así como para quienes ya son parte de ella Incluye el reglamento interno de la empresa. Ver anexo 2
- c) Manual de bienvenida: Ver anexo 1 Da una acogida a los empleados nuevos en la búsqueda que se sientan importantes y parte de la misma como un elemento importante que va aportar lo mejor para contribuir al desarrollo personal y de la empresa. Objetivos del manual: Explica que se pretende con el manual Historia de la empresa: Presenta la empresa, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Surgieron las actividades que realizan, ¿Cuáles? Son sus valores y ¿Por qué? ; Los objetivos institucionales.
- d) Políticas y Reglamento interno: Hace una descripción detallada de las obligaciones, y derechos que los empleados de Inversiones Diversas tiene, así mismo todo un marco legal en el que deben regirse la conducta de la persona para poder desarrollar las actividades como miembro de Inversiones Diversas.
- e) Organigrama propuesto: Ver anexo 4, Tomando como base la función que hace cada uno de los miembros y la incorporación de mandos medios, para constituirse en una microempresa con una estructura con características democráticas.
- f) Manual de Descripción de Puestos y funciones: Ver anexo 5 en este manual se incorporan los perfiles de todos los puestos requeridos por la estructura organizativa. Estos fueron descritos tomando como base el levantamiento de puestos que se realizó y el nuevo diseño de la estructura organizativa. Asimismo, se han considerado los requerimientos necesarios que debe incluir un manual de descripción de puesto, como objetivos del puesto, conocimientos y habilidades para el puesto, características mínimas de la persona idónea al puesto y las funciones a realizar. Este manual será para uso de La gerente Administrativo, en la etapa de reclutamiento y selección de personal. Finalmente se definieron los procesos que mas urgen en Inversiones Diversas.



- g) Definición de procesos de venta y de recepción de colores: De acuerdo al diagnóstico los errores que se determinaron en despacho de producto, entregas tardías es por no tener un formato ni responsable que tome los pedidos en base a un formato que reúna las condiciones para evitar errores, consideramos que estos procesos son claves para evitar errores y pérdidas económicas.
- h) Formatos para aplicar en los distintos procesos: Se definió formato para tomar pedido, para controlar la producción de colores en las distintas líneas automotrices y el de fallas en los procesos de igualación de colores automotriz, esto permitirá medir la frecuencia y número de fallas así como determinar en los clientes que se dan.

Si los sueños de los propietarios es crecer, madurar, es necesario definir objetivos acompañados de estrategias, acciones que comprometan a todos sus miembros y logren los objetivos deseados, partiendo de un marco regulatorio que defina, promueva la participación activa de todos bajo lineamientos que conduzca a la responsabilidad y compromiso.

La tecnología es una herramienta que debe ser aprovechada por los emprendedores de sueños, hay que utilizarla en beneficio y tratando de cubrir las necesidades de control que cada negocio exige, los programas de facturación cada día son más completos, integrales, facturan, generan libros de IVA, cuentas por cobrar, se pueden poner en red, local e Internet a todo esto es lo que los microempresarios deben apostarle para lograr ser microempresas de éxito.

En ese sentido se presentan las siguientes matrices de congruencia, para que sean implementadas evaluadas y redefinidas si fuese necesario en el largo plazo. Tomando como referencia algunos aspectos del modelo que propone Ferrel, Hartline, Lucas en el libro Estrategias de Marketing.



<b>4.2 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA MICROEMPRESA INVERSIONES DIVERSAS PARA EL 2007</b>							
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>AREA</b>	<b>ACCIONES A CORTO PLAZO</b>	<b>ACCIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Crear Una cultura de responsabilidad en los empleados de Inversiones Diversas	Implementar políticas internas y reglamento entre Enero y Dic Junio de 2007 y ver anexo 2	Divulgando políticas internas y reglamento	ADMINISTRACION	Reuniones mensuales para dar a conocer reglamento interno y políticas. Recoger impresiones de los empleados Enero-Junio 2007	Capacitar a todos los miembros con los programas de apoyo de CONAMYPE 2007-2008	Gerente Administrativo y Gerente General	\$125.00
Establecer controles contables eficientes	Desarrollar procedimientos contables a partir del primer semestre del 2007.	Elaborando formatos y papelería para control interno	FINANZAS	Contratar un contador de planta Enero de 2007 Comprar un sistema contable que reúna los aspectos legales	Implementar Controles contables Que permitan hacer análisis financiero que ayuden a tomar decisiones	Gerente Financiero. Gerente General Contador	\$2,25000
Reducir desperdicios en el uso de pruebas en laboratorio	Reducir costos en el proceso de producción.	Diseñando e implementando el proceso de producción de colores ver anexo 6	PRODUCCION	Asignar y controlar producto para uso de laboratorio	Capacitación técnica Operativa y de reingeniería.	Gerente General Gerente Administrativo y técnicos	\$75.00
Disminuir errores en el proceso de facturación y entrega de material a los clientes.	Evitar demora y fallas a los clientes por entregas erróneas de producto	Definiendo procesos de venta y entrega de material ver anexo 6	MERCADEO	Adquirir un programa de facturación que permita llegar controles internos efectivos. Definir responsables para la toma y entrega de pedidos	Capacitación	Gerente Administrativo Cajera Servicio al cliente.	\$625.00



<b>4.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA MICROEMPRSA INVERSIONES DIVERSAS PARA EL 2008</b>							
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>AREA</b>	<b>ACCIONES A CORTO PLAZO</b>	<b>ACCIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Establecer una cultura de valores	Implementar los valores institucionales durante el año 2008	Capacitando el personal	ADMINISTRACION	Reuniones mensuales que promuevan y motiven la vivencia de los valores	Realizar grupos de mejora, que redefinan los valores	Gerente Administrativo. Contador Técnico. Cajeras	\$125.00
Innovar los procesos contables para lograr un control eficiente	Que los procedimientos contables sean eficaces y eficientes	Adquiriendo un programa contable mecanizado que cumpla con los controles de forma eficaz y apegado a la ley	FINANZAS	Cotizar y comprar un programa de contabilidad.	Implementar el programa de contabilidad	Gerente financiero. Contador	\$400.00
Establecer mecanismos de control en las fallas de los procesos	Controlar estadísticamente el numero de fallas en el mes	Estableciendo hojas de reporte	PRODUCCION	Diseñar una hoja de reporte que permita controlar los colores producidos diariamente y las fallas	Implementar el control estadístico de las fallas y los colores producidos en automotriz diariamente.	Técnico Auxiliar automotriz Contador	\$50.00
Aumentar las ventas en 10%	Aumentar las ventas en automotriz en 10%	Realizar visitas agresiva a talleres nuevos	MERCADEO	Realizar un sondeo de nuevos talleres, hacerle visita, llevarles listado de precios	Visitar diariamente a los nuevos clientes, darles atención personalizada y técnica.	Motociclista. Gerente General Representante Técnico Sherwin Williams.	\$50.00



<b>4.4 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA MICROEMPRSA INVERSIONES DIVERSAS PARA EL 2009</b>							
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>AREA</b>	<b>ACCIONES A CORTO PLAZO</b>	<b>ACCIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejorar la eficiencia administrativa de Inversiones Diversas	Definir Responsabilidades a cada uno de los miembros	Implementando responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo	ADMINISTRACION	Elaborar los perfiles de puesto para cada área de trabajo	Implementar y cumplir con las responsabilidades que emanen del perfil de puesto.	Todos los miembros.	\$50.00
Controlar eficientemente las cuentas por cobrar y los inventarios	Recuperar los créditos en un periodo de 45 días máximo.	Implementar política de cobros	FINANZAS	Diseñar una política de cobros eficaz	Implementar y cumplir con la política de cobros ver anexo 14	Gerente financiero Contador Cajera	\$25.00
Disminuir el numero de fallas en el proceso de producción de colores automotriz	Disminuir el 2% el numero de fallas en colores producidos en el mes	Capacitando al personal	PRODUCCION	Solicitar Un Representante Técnico a Sherwin Williams para que acompañe de cerca el trabajo del técnico automotriz por un periodo de dos semanas	Reforzar permanentemente el trabajo del técnico automotriz con capacitaciones y asistencias técnicas de Sherwin Williams	Gerente General Técnico Auxiliar Técnico	\$0.00
Incrementar las ventas en 20%	Penetrar en otros mercados	Visitando a clientes potenciales	MERCADEO	Establecer bases de datos de nuevos clientes como: Instituciones educativas Iglesias Proyectos de construcción de viviendas	Presentar paquetes especiales a instituciones. Hacer Visitas Llevar mostrarios, lista de precios brindar asesorias técnicas.	Gerente de ventas  Supervisora de caja.	\$150.00



<b>4.5 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA MICROEMPRSA INVERSIONES DIVERSAS PARA EL 2010</b>							
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>AREA</b>	<b>ACCIONES A CORTO PLAZO</b>	<b>ACCIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Optimizar los sistemas de información gerencial	Mecanizar los distintos procesos	Adquiriendo Software que permitan controles innovadores y eficientes	ADMINISTRACION	Cotizar software que responda a las necesidades de la época.	Implementar software en cada una de las áreas	Todas las áreas y personal	\$500.00
Optimizar los controles contables	Establecer controles internos en las áreas que se consideren optimizar	Adquiriendo un Software que permita tener en red las PC.	FINANZAS	Cotizar Software	Implantar software	Gerente Administrativo Contador	\$500.00
Aumentar ventas en línea en automotriz	Aumentar la cartera de clientes en 10% entre talleres de automotriz y carpinterías	Buscando nuevos clientes de entre carpinterías y talleres de enderezado y pintura.	PRODUCCION	Programando rutas Contratando otro motociclista	Darle seguimiento y continuada a las rutas y estableciendo metas a los motociclista	Gerente General Representante Técnico Sherwin Williams Motociclistas	300.00
Innovar los mecanismos de comercialización	Incrementar las ventas en 20%	Participar en licitaciones	MERCADEO	Diseñar pagina Web	Implementar ventas por Internet	Gerente General Gerente Administrativo Contador	400.00



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

5.1.1.- Inversiones Diversas nació en 1997, con una idea “establecer un negocio que les funcionara, que pegara” y les permitiera obtener ingresos como medio de subsistencia, pues ya habían hecho intentos que terminaron en fracaso. Después de haber realizado el diagnóstico interno y de mercadeo, se observó que Inversiones Diversas, no posee un plan estratégico que le permita mejorar su estructura organizativa; y posicionarse en el mercado de Santa Tecla y sus alrededores.

5.1.2. El área administrativa de Inversiones Diversas por ser una microempresa de 10 empleados fijos la responsabilidad radica prácticamente en una persona que también ve el mercadeo, personal y ventas, el sistema de información que manejan es semi formal, no se cuenta con programas de reclutamiento, inducción ni capacitación inicial al personal nuevo, carecen de perfiles de puestos, las fuentes de reclutamiento son limitadas, esto la coloca en una desventaja competitiva, tomando en cuenta los distintos recursos que hoy en día existen para que sean utilizados de la mejor manera en los distintos negocios.

5.1.3.- Inversiones Diversas en el área financiera, hasta 2006 no llevaba contabilidad formal, al finalizar cada año se hacían los estados financieros para efectos de cumplimiento de ley, no porque se iba hacer un análisis financiero, en los últimos tres años los reportes que han permitido controlar los ingresos y egresos han sido los del sistema de facturación; significa que la información ha sido inoportuna, poco fidedigna ya que los mismos reportes no eran verificados para asegurarse que la información no contenía errores, lo que genero en distintas ocasiones hacer modificaciones en las declaraciones de IVA, al darse cuenta que mucha información contenía errores al momento de procesarla. Con los proveedores principales siempre se han preocupado por tener las cuentas al día, se realizan compras de contado de algunos productos, en el 2005, se comenzó a dar quedan a algunos proveedores. Para volverla mas rentable hay que potencializar ventas, realizar acciones claves, sencillas y que les presentamos en la propuesta de mejora.

5.1.4. El área de producción está marcada por la falta de asignación de productos para uso interno y de laboratorio, no hay control en cuanto a la producción de colores de las distintas líneas, ni sobre las fallas; las



estimaciones obtenidas son percepciones que tanto el técnico automotriz como el gerente general tienen, los procesos de igualación de colores no están definidos para ninguna línea por lo que no hay establecimiento de tiempos, no hay políticas para reciclar pinturas contaminadas, envases, solventes. El sistema de facturación manda todos los galones abiertos a un “bolsón” para realizar el inventario del producto fraccionado hay que sumar en medidas de 1/16’ los distintos colores siempre que sean de la misma línea, para determinar si cantidades existentes físicamente coinciden con las del inventario.

5.1.5 Inversiones Diversas, no cuenta con un plan de mercadeo a largo plazo, que le permita planificar para vender sus productos, penetrar a otros nichos de mercado y poder así, darle mayor rotación a los inventarios que actualmente se mantienen dado que los márgenes de rentabilidad en algunos productos son bajos, necesitan vender mas para aumentar la rentabilidad, no han aprovechado la alianza con Sherwin Williams de C.A.S.A. para lanzar una campaña propia que le permita proyectarse a nivel local y con una gradual expansión. El proceso de despacho de productos ha estado marcado por los errores en las entregas así como en el proceso de facturación lo que ha causado demoras y reclamos por parte de algunos clientes. La falta de definición e implementación de procesos, responsabilidades, capacitaciones, políticas internas en cada puesto de trabajo, ha generado una cultura de indiferencia y falta de compromiso real al trabajo que trae como resultado ineficiencia.

En resumen: Inversiones Diversas es una microempresa en desarrollo, que ha logrado tener imagen y fuerza en su entorno, dentro de sus fortalezas tiene un producto de reconocimiento a nivel mundial, garantía y calidad que los competidores no han logrado acaparar; unido al producto está el servicio a domicilio y la experiencia del técnico automotriz que su promedio de fallas está estimado en 5%. Generando confianza en los clientes, pero se carece de controles que verifiquen tiempo, desperdicio, costo y proceso en si; No hay persona responsable que supervise el área de producción.

Financieramente, maneja una liquidez excelente, pero controles internos ineficientes, por lo que el rendimiento del capital podría ser mayor si existiera una planeación y control eficaz. En el área administrativa se carece de políticas internas, no hay manuales ni descripciones de puestos, inicia una tibia política para contratar personal y para otorgarle créditos a los clientes, por la dualidad de mando que existe entre la gerencia general y administrativa no se ha convertido en una política sólida. Hay mucho que



Planificar, programar y asignar, para hacer surgir el compromiso de los empleados y gerentes con Inversiones Diversas

Dentro de las variables encontradas las debilidades mas fuertes son: Carecen de controles, planificación, procesos, políticas que comprometa al personal para que despierte en ellos el sentido de pertenencia y compromiso. Es una microempresa en crecimiento que necesita una planificación estratégica en cada unidad para que madure, necesita un proceso de reconversión, que potencialice los recursos, para que sea competitiva.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Como parte del mejoramiento de la organización administrativa de Inversiones Diversas para que funcione eficientemente y poder así, brindar un mejor servicio en el mercado local, es necesario que implemente el plan estratégico recomendado en el capítulo anterior por medio de una matriz de congruencia tomando como referencia algunos aspectos de los modelos de planificación estratégica que planteamos en el marco teórico adaptándola a las necesidades, realidades, posibilidades económicas y tecnológicas que Inversiones Diversas tiene, todas las áreas muestran ciertas debilidades, por lo que deben fortalecerse para lograr colocarse en el mercado local como una microempresa eficiente.

La tecnología no se puede dejar de lado si bien es cierto que actualmente se cuenta con un programa de facturación mecanizado éste no cumple con los requisitos para realizar una labor eficiente pues no se puede controlar al 100% el laboratorio de pintura, por otra parte es necesario capacitar al personal en sistemas de control mecanizado, pues se puede caer en el riesgo de contar con la mejor tecnología y no se le dé el uso óptimo por desconocimiento por parte del personal que se resistente a los cambios. En ese sentido recomendamos lo siguiente



Área  
Administrativa

5.2.1 La definición y descripción de puestos, no han sido definidos, ni redactados únicamente de forma verbal se han transmitido las funciones que tiene que desarrollar cada miembro. Este aspecto es de suma importancia para reclutar, seleccionar y contratar personal nuevo e idóneo; además constituye la base sobre la cual el nuevo empleado debe ejecutar su trabajo y medirlo a través de las evaluaciones del desempeño diseñadas para ese fin, no por simple observación.

5.2.2 La gerencia debe evaluar invertir en un programa de facturación mas robusto con mejor tecnología, adaptado a las necesidades, que pueda ponerse en red para facilitar y erradicar los cuellos de botella que se dan en el proceso de facturación, así mismo poder llevar un control eficiente del laboratorio de pintura, el inventario que pueda reflejar los mínimos de existencia en el momento de facturar, que pueda llevar cuentas por cobrar, los reportes de IVA, un programa mas integral que el actual.

5.2.3 Para formalizar el proceso de inducción en la microempresa, es necesario que además de instruir al nuevo personal sobre las tareas a desarrollar en su puesto. La empresa debe de proporcionar por escrito la descripción de los mismos con el fin de facilitar la evaluación del desempeño y evitar de esta manera conflictos laborales. Además, debe Formalizar el sistema de información.

5.2.4 Es imperativo que la gerencia general, administre eficientemente la información que se maneja en su entorno es por eso necesario que en la medida de lo posible Inversiones Diversas pase de un sistema informal a un sistema formal de información, creando una base de datos y mandos medios, con el objetivo de que la gerencia obtenga la información necesaria en el momento oportuno para la toma de decisiones y control así mismo dar la información por canales adecuados.



5.2.5 Es necesario que la empresa capacite a su personal en el uso de los diferentes programas que la computación moderna ofrece hoy en día. Esto además de ahorrar recursos, les facilitará el análisis de la información y les ayudaría a mantener la uniformidad de la misma y a delegar responsabilidades en los mandos medios.

5.2.6.- Es conveniente que Inversiones Diversas, desarrolle programas de capacitación en las distintas áreas mencionadas en el presente estudio, ya que ello le trae ventajas a la misma, como al empleado, mediante estos programas, se logra elevar la moral del empleado, le ayuda a convertirse en un fuerte candidato para ocupar mejores puestos de trabajo y perfeccionar el conocimiento, sobre las funciones que realiza, lo que por otro lado constituye que sea más eficiente el servicio que presta a sus clientes.

Área  
Administrativa

5.2.7.- Es recomendable que inversiones Diversas, utilice otras fuentes de reclutamiento adicionales, como: inventario de recursos humanos, universidades Institutos Nacionales y otras, esto les permitiría acceder a un mayor número de candidatos que si bien pueden no contar con toda la experiencia usualmente requerida, podrían ser muy buenos candidatos para ocupar puestos en temporada alta, ganar experiencia para futuras vacantes.

5.2.8.- En cuanto al sistema de selección de personal, esto podría mejorarse ampliando los mecanismos que se utilizan mediante el uso de pruebas de admisión y test psicológicos. Con ello la empresa tendría una visión más clara de los candidatos y podría tomarse una decisión más objetiva y acertada al seleccionar personal idóneo para el puesto.

5.2.9 Implementar un sistema de control mecanizado que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones en el área de producción, administración, mercadeo y finanzas.



5.2.10 La empresa debe contar con procedimientos formales para evaluar el desempeño de sus empleados ya que a través de ellos se puede identificar al personal que se excede, cumple o incumple, en sus responsabilidades, de igual forma, sirve de base para la toma de decisiones sobre promociones o castigos internos, compensaciones y otros más, para ello, se recomienda que la empresa formalice de acuerdo a sus necesidades, la evaluación del desempeño en sus respectivos departamentos.

5.2.11 Capacitar al personal a fin que pueda utilizar equipo de alta tecnología para poder realizar más fácilmente el trabajo mecanizado por el uso adecuado de computadoras, con lo cual se contaría con personal altamente calificado para medir calidad en el servicio que brinda y los productos que comercializa.

Área  
Administrativa

5.2.12 Implementar una política en capacitaciones tales como: técnicas con apoyo de Sherwin Williams, de atención al público, auto estima, valores y otras que hoy en día ofrecen empresas consultoras y que instituciones como CONAMYPE por medio del Bonocap apoya a las microempresas.

5.2.13 Implementar un reordenamiento en las bodegas, las instalaciones cuentan con el espacio necesario para diseñar estantes que permitan el ordenamiento del producto por línea, por antigüedad para una mejor rotación, así mismo facilitara el control de los inventarios y la estaticidad de los productos.

5.2.13 Considerando que el aporte de la investigación, está basado en el desarrollo de las actividades comerciales del sector microempresarial que se dedica a la venta y comercialización de pinturas con la categoría de distribuidor autorizado Sherwin Williams en la zona de Santa Tecla, se le sugiere a la microempresa, analizar las recomendaciones antes planteadas.



5.2.14 El diagnóstico muestra que el Área Financiera Contable, carece de controles fidedignos y oportunos por lo que es necesario contratar un contador de planta y adquirir un programa de contabilidad que cumpla con los requisitos que las leyes exigen para que proporcione informes contables actualizados y las decisiones sean tomadas en base a estadísticas, ratios, parámetros reales y no corazonadas. La alta dirección debe considerar implementarlo para mejorar el desarrollo de la actividad comercial de Inversiones Diversas.

5.2.15 Es importante crear y definir políticas de crédito de acuerdo a la capacidad que Inversiones Diversas tiene, sin descapitalizarse ni correr riesgo en los despachos de productos, asegurándose de recuperar en un plazo máximo de 45 días el producto entregado.

5.2.16 Es conveniente que la empresa, optimice el equipo de transporte que posee, ya sea carro, motocicleta o bicicleta para que la distribución del producto, sea inmediata con estándares de tiempo en la entrega y al mismo tiempo genera un Plus o atributo a esta microempresa.

Área

Financiera:

5.2.17 Debe considerar proporcionar al contador u otra persona la gerencia financiera, para que dicha persona asuma una labor de contraloría a todas las áreas, designar una caja chica a la supervisora de caja para gastos inmediatos, y que todas las compras sean pagadas con cheque no efectivo como actualmente lo hacen.

5.2.18 Hacer análisis financiero que permita diagnosticar la rentabilidad por línea de los productos, el movimiento de los productos por medio de la revisión de compras e inventarios, previendo no mantener productos estáticos y de baja rotación



5.2.19 Incrementar y capacitar la fuerza de ventas, como una herramienta para impulsar los productos, que estos vendedores estén preparados no solo para cerrar una venta, sino posterior a ella darle seguimiento, asesoría técnica, tips de recomendaciones, darle un valor agregado a cada cliente e incentivos a la fuerza de ventas.

5.2.20.- Se deben realizar encuestas eventualmente a los clientes actuales y potenciales para comprender mejor sus necesidades y sus deseos cambiantes a si también conocer su familiaridad a las nuevas tendencias en el mundo de las pinturas

5.2.21.- Introducir una nueva línea de productos complementarios a la línea automotriz o a cualquier rubro de ferretería que permita una mayor flexibilidad en los márgenes de ganancia, para tener otra alternativa que fortalezca la actividad comercial de Inversiones Diversas y la diversifique.

Área de  
Mercadeo

5.2.22.- Crear un perfil de selección del personal de la fuerza de ventas, no solo del área automotriz, sino todas las líneas de producto, personas profesionales, con conocimiento técnico necesario e idóneo para cumplir con los objetivos de la empresa.

5.2.23 En vista de que los clientes potenciales ven en la marca Sherwin Williams un producto de excelente calidad y respaldo es necesario realizar una campaña agresiva de difusión en la zona como distribuidores Sherwin Williams y con los atributos de servicio a domicilio sin recargo, para que los distintos sectores de la zona tanto instituciones, empresas, microempresas y consumidores finales tengan otra alternativa al momento de necesitar productos Sherwin Williams. (Cautivar el mercado local)

5.2.24 En cuanto a plaza, se deben abrir nuevas salas de venta siempre y cuando se establezcan controles, políticas que van a ser llevadas a cabo en su totalidad por cada una de las partes, empleados totalmente comprometidos y con el sentido de pertenencia a la empresa, Así mismo haber realizado previamente un sondeo de mercado tomando en cuentas las variables de tráfico vehicular, parqueo, seguridad, visibilidad, competidores, capacidad instalada. Etc.



5.2.25 Se recomienda que el proceso de producción de colores sea supervisado y controlado, para ello hay que elaborar hojas de control que permita llevar estadística de los colores producidos diariamente, cantidades, precio. Las fallas y reclamos que se han dado tomando en cuenta tipo de falla y posible causa,

5.2.26.- Es necesario que se realicen pronósticos de producción de colores en forma trimestral esto permitirá verificar el cumplimiento de las metas, las existencia de tintes, la asignación de material para uso de laboratorio. Tener un parámetro de partida para definir costos y la rentabilidad de la línea automotriz para tomar desiciones encaminadas a fortalecer o potencializar la línea automotriz.

Área de  
Producción

5.2.27 Asignar material para uso exclusivo de laboratorio, dependiendo de las necesidades, Para ello servirán las hojas de control de producción de colores permitiendo hacer estimaciones reales de los colores producidos versus material utilizado, responsabilizando a dos personas uno que entregue el material y otro que reciba para darle el uso exclusivo de realización de pruebas

5.2.28 Adoptar una política de precios en cuanto a las cantidades de solicitadas por el cliente en la línea automotriz, en el caso que soliciten cantidades mínimas (1/32") tomado en cuenta factores como: tiempo en que el cliente lo necesita, tiempo en el proceso de igualación, pruebas a realizar, año del vehiculo, disponibilidad de tintes, exigencia del cliente o pintor.

2.2.29 Realizar una programación de seminarios técnicos en cada una de las líneas anualmente, Si Sherwin William proporciona capacitaciones técnicas, hay que aprovechar esa oportunidad, planificar los seminarios con anterioridad y hacer del conocimiento del personal de ser posible que forme parte de la política de capacitación hacia el personal.



# ANEXOS



**ANEXO 1**

**MANUAL DE BIENVENIDA**

**CONTENIDO**

***Pág.***

Bienvenida	.....
Objetivos del manual	.....
Historia de la empresa	.....
Actividad que realiza	.....
Cultura organizacional	.....
Objetivos institucionales	.....
Políticas y reglamento interno	.....
Organigrama	.....
Perfiles de puesto	.....
Procesos	.....



## BIENVENIDA

Nos es grato darle la más cordial bienvenida a la gran familia de Inversiones Diversas Distribuidor exclusivo de la marca Sherwin Williams de Centro América y Panamá, S. A DE C.V. Nos sentimos orgullosos y complacidos de su incorporación al grupo de empleados de Inversiones Diversas y forme parte de nuestro selecto equipo de trabajo. Este manual de Inducción le permitirá conocer aspectos importantes de nuestra empresa, relacionados con el desempeño de su trabajo.

A partir de este momento usted se integra al mejor equipo de trabajo, donde compartimos grandes retos e importantes desafíos; por lo que lo invitamos a que de lo mejor de si, sin detenerse en los obstáculos, superando cada día sus metas, trabajando para lograr el éxito, desarrollo personal, profesional y de Inversiones Diversas.

Tenemos la firme convicción de que el TRABAJO EN EQUIPO, EL TRATO CON EXCELENCIA A NUESTROS CLIENTES Y EL DESARROLLO PROFESIONAL –TECNICO DE NUESTRA GENTE son los elementos claves para una buena gestión en cada una de sus áreas. Para lograr los objetivos se requiere un alto grado de identidad, capacidad, motivación, conocimiento técnico de cada uno de nuestras líneas y productos, ya que esto impacta directamente en la manera ¿Cómo? son atendidos nuestros clientes. La visión y misión de Inversiones Diversas, está en función del cliente, en proporcionar el conocimiento técnico que los productos requieren, gracias al empeño de los empleados. Estamos seguros de que su colaboración y buena disposición reafirmará nuestra misión y engrandecerá la visión que nos proponemos.

Mantener la reputación es esencial, y sólo se mantendrá si actuamos con integridad, honestidad, responsabilidad en todos nuestro hacer diario, en todo lo que corresponde a actuaciones legítimas dentro del ámbito comercial y laboral, por tanto nuestros valores esenciales son honestidad, responsabilidad, respeto a las personas, amabilidad, apoyo mutuo a través del trabajo en equipo. Nuestra conducta debe ser coherente con este cuerpo de valores y establecerse en todo momento a nuestras intenciones.

Inversiones Diversas, reconoce que mantiene la lealtad y confianza de los clientes, proveedores, empleados y demás personas con quienes tenemos relaciones comerciales de servicio Finalmente aprovechamos para reiterarle la oportunidad de realizarse en el ámbito profesional y técnico relacionado a las pinturas desarrollando sus capacidades y descubriendo otros para beneficio de Inversiones Diversas, tanto suyo, como de su familia y de las empresas asociadas.

Cordialmente,

Gerente general



## OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual tiene como objetivo regular las relaciones de Inversiones Diversas con los empleados de la misma, derivados de la ejecución y desarrollo del trabajo profesional que se efectúa. Así como las responsabilidades que debe asumir ante la empresa, los compañeros de trabajo, clientes y público en general que tiene relación con Inversiones Diversas.

## PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Inversiones Diversas, es una microempresa familiar, dirigida por un matrimonio que con los años han ido realizando nuevas metas para el crecimiento y desarrollo de la misma. Inicio operaciones en 1997. Actualmente está formada por 11 empleados

En el 2000, Sherwin Williams e Inversiones Diversas firmo un convenio de distribución y comercialización de la marca Sherwin Williams, que nos ha permitido ofrecer a nuestros clientes productos de excelente calidad, garantía y respaldo de una marca de nivel internacional.

A partir del 2003, inicio un proceso lento mejora que con los años ha obtenido buenos resultados, es una microempresa en crecimiento que necesita definir e identificar cada uno de los procesos para hacer eficiente la administración. Así mismo establecer mecanismos que eviten errores en el cobro de las facturas al crédito.

## ACTIVIDADES DE INVERSIONES DIVERSAS

- Realiza igualaciones de color automotriz
- Distribuidor de la marca Sherwin Williams
- Preparar colores en el sistema color por medio de formulas
- Servicio a domicilio de los productos
- Asistencia técnica de los productos Sherwin Williams
- Pinturas arquitectónicas
- Pinturas industriales
- Pinturas para mantenimiento
- Acabados en madera
- Venta de solventes
- Venta de artículos PVC y tornillos
- Venta de producto 3M y Misceláneos

Los clientes actuales son:



- Talleres de enderezado y pintura
- Talleres de carpintería
- Talleres de refrigeración
- Talleres de estructuras metálicas
- Ferreterías que no son distribuidores de Sherwin Williams
- Empresas constructoras
- Empresas Industriales
- Empresas contratistas de pintura
- Sector publico
- Consumidores finales etc.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Se propone la misión la visión, valores y los objetivos enfocados al servicio que se presta y al deseo de los propietarios; seguidamente se presentan los objetivos estratégicos y las estrategias que van a servir para lograr los objetivos que se pretenden. La gerencia debe evaluar el cumplimiento de los objetivos, de no ser así, reencausarlos para convertir a Inversiones Diversas en una microempresa ordenada, eficiente y eficaz, que proporcione un servicio al cliente que satisfaga sus expectativas y le permita madurar.

En búsqueda de ese fin vamos a iniciar con la propuesta de la redefinición de la cultura organizacional y los valores.

<b>MISION</b>	<b>VISION</b>	<b>VALORES</b>
“Somos una empresa comprometida en brindar a nuestros clientes la atención especializada y técnica en los productos que proveemos, todo en el menor tiempo posible a precios competitivos, gracias al empeño de nuestro equipo de trabajo”	Ser el numero uno en la comercialización y distribución de productos Sherwin Williams en Santa Tecla; con el deseo de llegar a cada uno de nuestros clientes satisfaciendo sus exigencias de calidad y servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad Y honradez</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Eficiencia</li><li>• Amabilidad</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>



La misión esta identificando el giro de la empresa: productos que necesitan dar al cliente una atención técnica, servicio a domicilio inmediato, buenos precios y calidad en el servicio, para hacer realidad esta misión es necesario implementar valores, convicciones personales que guíen la conducta de todos los que laboran para Inversiones Diversas.

### ¿El porque de estos valores?

Honestidad y honradez	El personal de Inversiones Diversas se caracteriza por actuar con honradez con la empresa, clientes y público en general. Las acciones la empresa y su personal es honesta recta, honrada, razonable y justa, no se aprovecha de la inocencia, la confianza o el desconocimiento de sus clientes acerca de los productos.
Responsabilidad	Los miembros de Inversiones Diversas aceptan las consecuencias generadas por cada uno de sus actos, ante los compañeros de trabajo, los clientes, y publico en general.
Eficacia	Las salas de ventas se caracterizan por seguir una estrategia de dar lo mejor de si en nuestro desempeño laboral, Para lograr cumplir las expectativas de cada uno de nuestros clientes.
Amabilidad	La empresa pone en práctica las reglas de comportamiento socialmente aceptadas, y la sonrisa de nuestro personal es la que conquista a cada uno de nuestros clientes.
Trabajo en equipo	El desempeño laboral eficientemente no podría darse si no se trabaja en conjunto cada una de las áreas, formando así un entretrejado de acciones para que de cómo resultado la excelencia en el servicio.

Si la creencia compartida va hacer la honestidad, responsabilidad, eficacia, y el trabajo en equipo, La visión de Inversiones Diversas se va a constituir en una realidad y llenara de orgullo a todos los que lo hacen posible.



## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Proporcionar a nuestros clientes, la mejor atención personalizada, técnica que permita satisfacer y retornar al cliente al comprar cada uno de nuestros productos.
- Proyectar en nuestros clientes la confiabilidad y calidad de los productos Sherwin Williams por medio de la garantía y asesoría técnica brindada por nuestro equipo de trabajo
- QUE SIGNIFICA CALIDAD PARA INVERSIONES DIVERSAS: Lograr cumplir las expectativas del cliente al solicitar nuestros servicios, gracias al calor humano y técnico que proporciona nuestro equipo de trabajo que genera confianza, permitiendo de esta forma la fidelidad de nuestros clientes.

### **ANEXO 2**

## **POLITICAS INTERNAS DE INVERSIONES DIVERSAS**

### **(REGLAMENTO INTERNO)**

En un esfuerzo por mejorar, el desarrollo de las actividades laborales internas de la empresa, hemos definido como marco de trabajo las siguientes políticas internas que pretendemos llevar a cabo para que nos permita trabajar en un ambiente de trabajo ordenado, agradable y en equipo.

#### De las vacaciones, asuetos, permisos, despidos y renunciaciones

Art. 1 Todo el personal que labora en Inversiones Diversas gozará de quince de vacaciones las cuales serán programadas en forma anticipada.

Art. 2 Para las vacaciones anuales, los empleados recibirán una prestación económica equivalente al salario de 15 días más el 30% del mismo.

Art. 3 Inversiones Diversas reconoce los siguientes días de asueto, viernes y sábado de la Semana Santa; 01 de Mayo, 6 de agosto; 15 de septiembre; 2 de noviembre, 25 de diciembre y 01 de enero. Además, reconocerá como días de asueto Las tardes de los días jueves santo, 5 de agosto, 24 y 31 de diciembre.

Art. 4 Los permisos tiene que ser solicitados con anticipación por medio escrito, llenando el formato diseñado por la empresa. Si por causa mayor no pudo avisar con anticipación, debe avisar



por teléfono y al regresar debe llenar el formulario, para registros de la empresa. Los cuales deberán ser firmados por la Gerencia Administrativa

Art. 5 Los despidos se realizaran apegados a lo estipulado en el código de trabajo, además es causa de despido Llevarse mercadería y no reportarla, por falta de respeto y ofensa a los gerentes, clientes y compañeros de trabajo.

Art. 6 Las renunciaciones de los empleados serán acogidas sin mayor restricción, tomando como hecho que el empleado decide irse por voluntad, sin derecho a ningún beneficio económico. Cuando un empleado sea suspendido sin causa justificada, tendrá derecho a una indemnización en los términos establecidos en el artículo 58 del Código de Trabajo.

#### Obligaciones y prohibiciones de los empleados

##### Art. 7.- Obligaciones

Las obligaciones de los empleados de Inversiones Diversas, además de las consideradas en el Código de Trabajo; también serán considerados los deberes que a continuación se enumeran:

- a. Mantener un interés y preocupación efectiva para la buena relación con los clientes atendidos por Inversiones Diversas, para garantizar el éxito de nuestro trabajo.
- b. Mantener buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con todas aquellas personas e instituciones u organismos con los cuales Inversiones Diversas tiene contacto.
- c. Ser honestos y Leales a la empresa. No dar información sobre precios, promociones, clientes u otros a la competencia.
- d. Cumplir con los horarios establecidos, la presentación personal y los respectivos mecanismos de control que para ello se utilicen.
- e. Permanecer en sus respectivos puestos y áreas de trabajo cuando no este atendiendo cliente.
- f. Aplicar en su trabajo los lineamientos técnicos requeridos en los distintos procesos y productos.
- g. Cuidar el mobiliario, equipo y herramientas de trabajo. El deterioro o pérdida de este material por negligencia del personal deberá repararse o reponerse y será de las mismas características del objeto extraviado.



- h. Observar una conducta respetuosa, cordial y amable con los compañeros y clientes, a quienes se les atenderá con la debida cortesía y acorde con la naturaleza del trabajo.
- i. Desarrollar el trabajo que se les asigne, aún cuando no se encuentre especificado en el contrato individual de trabajo, este será requerido en circunstancias especiales, siempre que la tarea asignada sea compatible con aptitudes físicas e intelectuales de la persona sin menoscabo de su dignidad.
- j. Trabajar fuera de tiempo ordinario en momentos específicos y cuando fuese requerido por fuerza mayor o casos fortuitos.

***“El buen comportamiento del empleado tanto en su vida individual como de trabajo con respeto a las normas éticas y morales establecidas, y a sus semejantes, harán del mismo una mejor persona, dándole mejores dividendos en su vida personal y de trabajo”***

Art. 8.- Prohibiciones de los empleados.

- a. Hacer un uso incorrecto del equipo (bicicletas, motos, carros, celulares, PC.) de Inversiones Diversas con intencionalidad o por negligencia.
- b. Faltar al trabajo sin previo aviso ni causa justificada, abandonar el trabajo durante las horas de labor y las llegadas tardías sin la respectiva autorización de su jefe inmediato. A los casos no autorizados se les aplicará el descuento respectivo de su salario.
- c. Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes dentro de la oficina y presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes. (motivo de despido).
- d. Abrir escritorios, registros, archivos de papeles de trabajo con intenciones de obtener provecho personal y revisar documentos contables. Estos únicamente por el contador y Gerente General.
- e. Utilizar vehículos, equipo, papelería, y teléfonos, para atender asuntos de carácter personal, salvo casos especiales y autorización por la Gerencia General. En estos casos el trabajador responderá de los daños y prejuicios en que incurriere por el uso de los bienes de Inversiones Diversas al hacer cosas personales.
- f. Trabajar fuera de la jornada ordinaria, sin autorización previa del Gerente General, o en su defecto de quién haga las veces de él.
- g. Penetrar en las bodegas, registrar archivos, colecciones, revisar libros de contabilidad o cuentas, sin la debida autorización, cuando no sea para los fines relacionados con su trabajo



- h. Variar en cualquier forma las órdenes e instrucciones recibidas, en lo relacionado a la realización de su trabajo.
- i. Discutir asuntos políticos o religiosos o hacer cualquier clase de propaganda dentro de las instalaciones con los clientes.
- j. Hacer préstamos con interés a sus compañeros de trabajo y ejecutar cualquier clase de negocios particulares dentro de las instalaciones
- k. dejar galones en el mostrador de atención al cliente después de haber despachado producto fraccionado
- l. Ejecutar cualquier otro acto no especificado en los literales anteriores, que en alguna forma contravenga la disciplina, el orden, la moral o la armonía necesaria para el buen funcionamiento de Inversiones Diversas

***“La cultura y el clima organizacional lo formamos todos”***

Art. 9 Políticas hacia los empleados

- A. Si Por descuido o negligencia algún producto es manipulado mal, botado, derramado en el piso o contaminado por mal procedimiento en las mezclas de laboratorio se le hará nota de descuento a precio de costo.
- B. No se permite la permanencia de personas ajenas a las salas de venta por periodos largos y prolongados
- C. No se permite que otro/a empleado/a ajena a caja este cobrando o facturando, es responsabilidad de la cajera o auxiliar de caja.
- D. Todo Faltante en caja mayor de \$:50 Cts de dólar será descontado al cajero/a responsable.
- E. Cada cajero/a tiene la responsabilidad de que los motociclistas, entreguen quedan, facturas firmadas, el efectivo o cheque dejando registro de de cada factura salida de de la empresa ya sea, consumidor final o crédito fiscal.
- F. Si una factura es extraviada por el motociclista o ciclista son los responsables en responder por el contenido de la factura.
- G. Si Inversiones Diversas es multado por alguna causa, ya sea por retraso o mal procedimiento del trabajo y responsabilidad de un empleado, esta persona tendrá que asumir la responsabilidad de tal multa que fuere objeto.
- H. Si hay reclamos de los clientes por fallas en los productos, debe ser comunicado al gerente general, para evaluar la situación de la falla y tomar la decisión mas acertada ya



sea a favor o en contra del cliente. Y hacerle ver técnicamente ¿Quién? Es el responsable de la falla para responsabilizarse.

**Art. 10 Políticas de crédito hacia los clientes**

- a) Todo cliente que solicite crédito deberá llenar una solicitud de crédito y cumplir con todos los requisitos que en ella se solicitan.
- b) La persona encargada hará las investigaciones necesarias para conocer las referencias del cliente. Luego aprobará la solicitud. Se le enviara copia al cliente, y se notificara bajo que términos se aperturaza el crédito.
- c) En el caso de las empresas formales y sector publico se respetaran las políticas de entregan de quedan y cheques que tienen establecidas.
- d) En el caso de los talleres deberán pagar todo lo facturado del mes anterior a más tardar el día 15 del mes en curso. De lo contrario no se le seguirá despachando producto.
- e) Es responsabilidad del contador y la cajera llevar estado de cuneta actualizado de los clientes de crédito al final de cada mes.
- f) Los únicos autorizados para aperturar crédito a los clientes son el Gerente General y Administrativo.

**Seguridad higiene y regularidad en el trabajo**

***“Tomamos en serio la seguridad, porque tomamos en serio a nuestros empleados”***

Art. 11.- Debe mantenerse siempre limpia y ordenada el área de trabajo para evitar accidentes.

Art. 12.- Deposite la basura en los recipientes ubicados en su área de trabajo para tal fin.

Art. 13.- Cuando utilice las motocicletas tome las precauciones debidas, use casco para su protección.

Art. 14.- Conserve los pasillos libres de obstáculos, herramientas, sustancias resbalosas u otros.

Art. 15.- Tome las precauciones necesarias para manipular productos tóxicos, como acido muriático, removedor de pinturas. etc.

Art. 16.- En caso de terremoto, incendio u otro, mantenga la calma y siga las indicaciones que se le dan al respecto.

Art. 17.- No utilice o manipule equipo y maquinaria nueva que no conozca o no este autorizado para su manejo.



Art. 18.- Dentro de la oficina no se permitirán materiales inflamables o tóxicos.

Art. 19.- Se mantiene un botiquín con los implementos necesarios para cualquier accidente de menor grado o malestar. Si por alguna causa en el lugar de trabajo se siente mal de salud comuníquelo a la persona indicada.

Art. 20.- para garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, se adoptan las siguientes medidas:

- a) En Inversiones Diversas debe existir servicios sanitarios. Dichos servicios sanitarios deberán mantenerse en buen estado de uso y aseo.
- b) Con el objeto de proteger a los trabajadores de aquellas materias corrosivas, explosivas y de otras que ofrecen peligro para la salud, vida e integridad personal; deberán mantenerse debidamente protegidas en envases herméticos cerrados.
- c) A los trabajadores que manejen las substancias que se mencionan en el literal anterior; deberá proporcionárseles mascarillas especiales, cuando fuera necesario. Los trabajadores están especialmente obligados a usarlos en la forma debida.

Art. 21.- El trabajador está obligado a cumplir con las normas y recomendaciones técnicas en lo que se refiere al uso y conservación del equipo que le sea suministrado, el uso correcto de los materiales y útiles, preservando su utilización racional.

Art. 22.- Inversiones Diversas de acuerdo con la ley, asume responsabilidades de los riesgos profesionales y accidentes de trabajo que le sobrevengan al trabajador o al equipo asignado, por orden del patrono o sus representantes, ya sea dentro o fuera del lugar que desempeña su trabajo y al trasladarse de su residencia al lugar que desempeña su trabajo o viceversa; en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte razonable.

#### De las peticiones y reclamos

Art. 23.- Las peticiones o solicitudes de los trabajadores, relativas a instrucciones sobre la ejecución o desarrollo del trabajo, deberán ser hechas al jefe inmediato o en su defecto al Gerente de área.

Art. 24.- El trabajador que tuviere que interponer algún reclamo relativo al desempeño de su trabajo, inconformidad con las órdenes recibidas, malos tratos, etc. Deberá hacerlo directamente al Gerente General de la Inversiones Diversas dentro del tercer día de ocurrido el hecho que motiva el reclamo para darle solución oportunamente.



Las disposiciones disciplinarias y formas de aplicarlas.

Art.25.- La contravención por parte de cualquiera de los trabajadores a las prohibiciones antes señaladas o el incumplimiento a sus obligaciones en general, serán sancionadas directamente por el Gerente General o Administrativo; según su gravedad y ulteriores consecuencias de la manera siguiente:

- a) Amonestación Verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Suspensión del trabajo por un día, y
- d) Suspensión definitiva, antes deberá oírse previamente al empleado a fin de que pueda justificar los motivos de la contravención por su parte.

**BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS**

Art.26.- Inversiones Diversas además de las prestaciones de ley, otorga las siguientes:

- a. AYUDA ECONOMICA POR FALLECIMIENTO. Inversiones Diversas otorga \$100.00 en caso de fallecimiento de un miembro directo del trabajador, así mismo deberá comunicarlo al jefe inmediato para que se haga efectivo el trámite y una delegación de compañeros de trabajo lleve la ayuda. Los parientes que cubre esta prestación son esposa/o, hijos y padres.
- b. CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA. Los empleados tienen la oportunidad de recibir capacitación técnica, de atención al cliente y de ventas, para cumplir con eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones y en el logro de sus resultados.
- c. ANTICIPOS. Inversiones Diversas otorga esta prestación a sus empleados, con el fin de ayudarlo a resolver sus necesidades básicas de carácter urgente y las de su grupo familiar hasta un máximo del 20% del salario devengado y será descontado en una sola cuota en el mes que se otorgue. Los empleados podrán solicitar dichos anticipos con dos días de anticipación, dicha prestación sólo puede solicitarse cuando se tiene más tres meses de laborar en Inversiones Diversas
- d. VIÁTICOS. Cuando los empleados realicen labores fuera de oficina y que estén autorizados por el jefe y aprobado por el Gerente General, tendrá derecho a que Inversiones Diversas le reconozca al empleado el pasaje de ida, regreso (y alimentación en algunos casos específicos).



- e. INDEMNIZACIONES: Si los recursos de la empresa lo permiten se ira pagando las indemnizaciones anuales a cada uno, sin embargo es una decisión que será tomada cada año por la gerencia de acuerdo al capital disponible.

## PUBLICIDAD Y VIGENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO

Art.27.- Todo empleado permanente, interino o que ingrese a formar parte del personal de Inversiones Diversas queda sujeto a este reglamento.

Art. 28.- Cualquier duda en cuanto a su aplicación o interpretación, será sometida a consideración del Consejo administrativo que estará formado por Gerente General, Administrativo, Contador, cajera casa matriz y técnico automotriz; quienes la aprobarán; ninguna modificación tendrá validez, sino se avala por las instancias correspondientes.

Todo lo anterior esta contemplado para que como empleados y patronos nos RESPONSABILICEMOS de cada una de las funciones, acciones, producto que se manipula maquinaria y equipo que se usa, en toda la actividad comercial desarrollada por Inversiones Diversas y su personal.

## APROBACIÓN Y VIGENCIA

El presente reglamento interno entrará en vigencia a partir de 01 Julio de 2006.

### **ANEXO 3** POLÍTICAS DE CAPACITACION AL PERSONAL

El recurso humano es considerado el activo más importante de la empresa, por lo cual se tratará que su contratación, permanencia y desarrollo representen siempre una inversión favorable para Inversiones Diversas y el empleado.

**Nuestra política para Capacitación y Desarrollo:** es proporcionar la capacitación y el adiestramiento necesario al personal a través de la participación seminarios técnicos, administrativos y de procesos, el empleado deberá participar en los distintos eventos a que sea invitado o propuesto, y será el Gerente de administrativo quien estará atento a que su personal reciba adecuada capacitación.

El aporte técnico que brinda Sherwin Williams y Conamype por medio de las capacitaciones será canalizado y coordinado de la mejor manera para que todos y todas reciban la capacitación requerida a su puesto y desempeño. Cada año se planificaran por lo menos una capacitación en

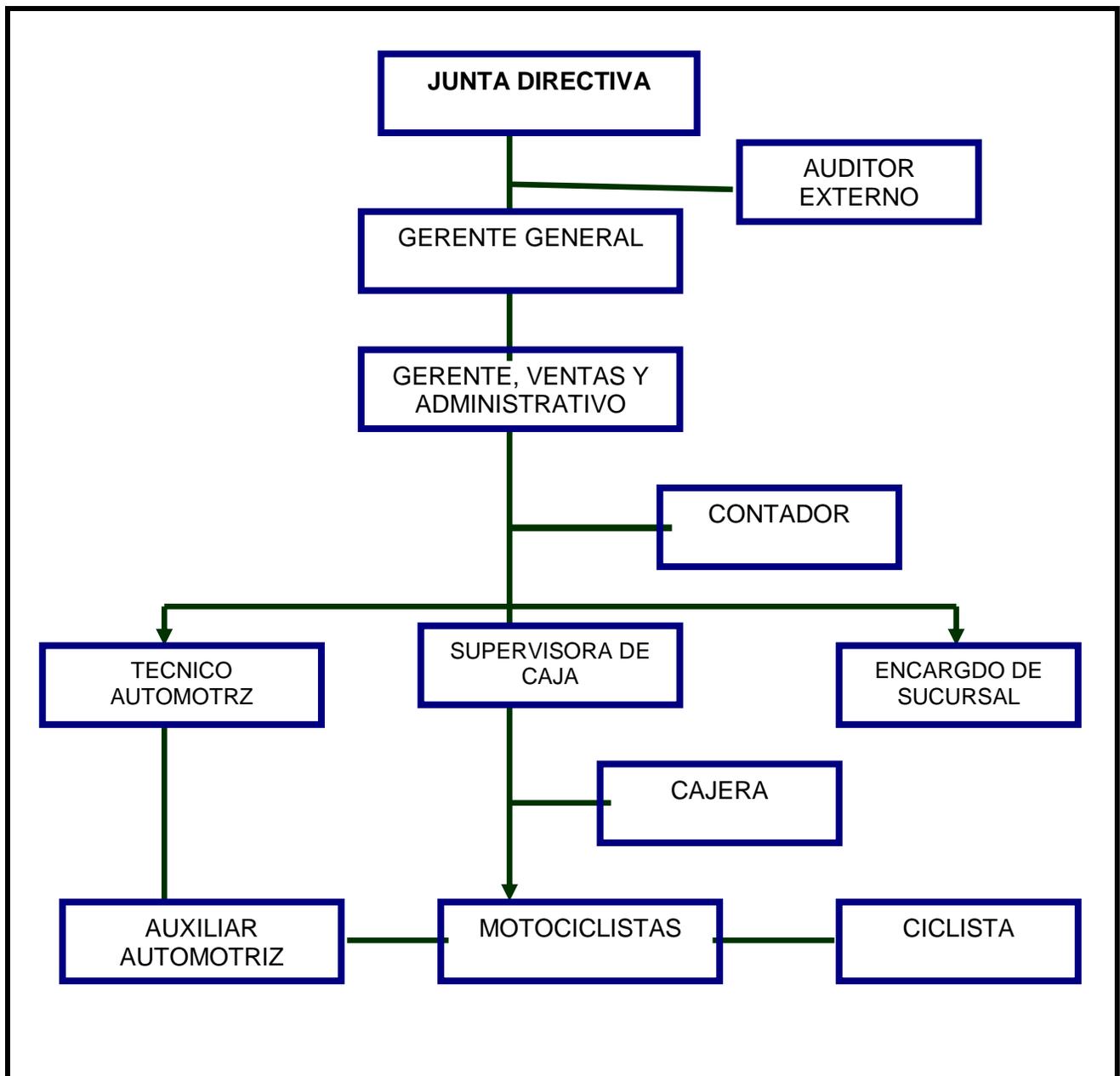


cada línea de producto y área a la cual todos están comprometidos a asistir para que los conocimientos técnicos y de atención al cliente se tengan presente siempre.

Así mismo se promoverá asesorías entre compañeros de trabajo por necesitar conocimientos técnicos de productos, procesos y reducciones sobre todo al personal nuevo, proporcionando la gerencia los recursos que se necesitaran para la misma.

**ANEXO 4**

**ORGANIGRAMA PROPUESTO**





Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas se fundamenta en los principio de la teoría clásica. Por ser una microempresa familiar el poder se concentra en los propietarios, sin embargo es necesario ir delegando responsabilidades en mandos medios si el deseo es seguir creciendo. Por otra parte los sistemas democráticos son mas participativos y eficientes puesto que los miembros se sienten parte de las decisiones que se están ejecutando.

El contador debe ejercer un mando medio superior, para que la representatividad ya no dependa únicamente de los gerentes propietarios, así mismo proponemos mandos medios como el del técnico automotriz, supervisora de caja y encargado de sucursal los cuales a futuro pueden formar un comité que vele por los intereses de la empresa y los empleados.

## **ANEXO 5**      **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTOS:** Es una ordenada relación de las características del trabajo, para dar una idea clara y coherente del proceso.

**OBJETO DE ESTUDIO:** Describe todas las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, así como las características o exigencias de éste.

**PUESTO DE TRABAJO:** Es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente, preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia Organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

### **OBJETIVOS:**

1. Que Inversiones Diversas cuente con una herramienta que le permita conocer las funciones de sus empleados, con el objeto de medir su desempeño.
2. Mantener la plantilla de personal de puestos clave, dotada de forma satisfactoria.
3. Que cada uno y cada una asuma con responsabilidad las actividades asignadas con relación a su puesto de trabajo.



## INDICE DEL MANUAL

Puesto	Pág.
Gerente General.....	
Gerente Administrativo y financiero.....	
Contador.....	
Cajera casa matriz.....	
Supervisara de Caja.....	
Encargado Sucursal .....	
Técnico automotriz.....	
Atención al publico.....	
Motociclista.....	
Ciclista.....	



**NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Dirigir, supervisar, autorizar toda actividad al desarrollo de las actividades de la casa matriz, así mismo hechos relevantes de la sucursal numero uno y dos.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Revisar y autorizar pedidos a la fábrica.
- Negociar precios de descuento con la fábrica por volúmenes de compra.
- Reportar a la fábrica todo requerimiento en las sucursales de rotulación y defectos que estos puedan tener en el transcurso del tiempo.
- Visitar clientes que necesiten atención técnica, al presentársele algún problema en algún proceso de nuestros productos.
- Autorizar precios de mayoreo a Ferretería y Clientes que piden precios especiales analizar cada caso y tomar decisiones acertadas, en cuanto a precios.
- Verificar precios de costo en todos los preparados y monitorear precios de público para tener claro la rentabilidad que estos productos generan.
- Supervisar la atención al público que se le brinda en casa matriz por los técnicos y personal en general.
- Cobrar a los clientes morosos los cuales obtuvieron créditos sin una formalidad, sino a criterio del gerente general.
- Revisar y recibir caja de la casa matriz y reportar a la gerencia administrativa toda inconformidad o anomalía en los reportes.
- Autorizar créditos a clientes con previa investigación y análisis de cada caso y con la documentación requerida y necesaria.
- Realizar comparas de ferretería y misceláneos con previa cotización de precios, para ello tendrá que trabajar en coordinación con la gerente de finanzas, para que se coticen todas las compras a realizarse y se tomen las mejores opciones.
- Coordinar con el personal técnico de la fábrica todo problema relacionado con algún proceso que los clientes puedan tener y darles solución.
- Supervisar el trabajo realizado por el personal de casa matriz.
- Cumplir con todos los requisitos legales que la ley exige con los empleados, puesto que también es el representante legal.



**INFORMACION GENERAL DEL PUESTO:**

- La gerencia General debe trabajar en coordinación directa con la gerencia administrativa y financiera, ya sea para una contratación de personal, para la adquisición de volúmenes de mercadería, u otras inversiones que puedan afectar el flujo de efectivo que la empresa recibe y mantiene para efecto de los compromisos económicos de la fabrica SHERWIN WILLIAM.
- Debe informar a algún sub. Alterno si tiene alguna actividad fuera del área de la tienda y el tiempo que permanecerá fuera, para que se pueda informar a los clientes que quieran comunicarse con el, a que hora o donde se puede localizar.
- Darle seguimiento a todo proyecto que pueda ser variable y rentable para la empresa, para su ejecución siempre y cuando se valore y analice que ventaja puede haber para llevarse a cabo.
- Como actualmente no se cuenta con un motorista, también es responsabilidad del gerente llevar pedidos a ferreterías y clientes mayoristas.



**NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Organizar, desarrollar y planificar todas las actividades que necesitan ser implantadas en el buen desarrollo de las actividades comerciales y laborales de la empresa.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Revisar los cortes de caja de la casa matriz y sucursal
- Recibir y verificar corte de caja de sucursal
- Realizar las remesas y pagos a los distintos proveedores
- Conocer la situación y compromisos financieros de la empresa
- Contratar personal idóneo y capacitado para el área que sea necesario
- Despedir personal, apegado al código de trabajo
- Elaborar planilla de pagos, y hacer todos los pagos a empleados de acuerdo a las políticas de la empresa en el periodo que corresponda.
- Mandar a elaborar toda la papelería correspondiente a la actividad de la empresa
- Mandar a elaborar todos los artículos promocionales, que la empresa regala a sus clientes para fin de año.
- Planificar los distintos seminarios, con los técnicos de la fabrica, de la empresa y clientes
- Planificar, convocar y dirigir reuniones con los empleados cuando sea necesario.
- Autorizar pedidos a la fabrica de la sucursal numero tres.
- Solicitar cotizaciones a las distintas empresas de productos de ferretería, para Omar las mejores opciones.
- Modificar precios de productos fraccionarios cuando estos sufran cambios.
- Inducir y capacitar al personal nuevo.
- Hacer una clasificación de clientes de acuerdo a lo que comparan y como lo compran.
- Cubrir la caja cuando algún cajero no llega.
- Elaborar cotizaciones para sector público o proyectos grandes de la empresa privada.
- Revisar y analizar reportes de las pinturas hechas en el mes de las distintas líneas.
- Revisar reportes y trabajo del contador.
- Llevar un informe actualizado de las cuentas por cobrar y pagar.
- Realizar programación de pagos a proveedores.
- Realizar todo pago de gasto relacionado a la empresa en los momentos oportunos.



**INFORMACION GENERAL DEL PUESTO:**

- Si es necesario llevar pedidos a los clientes
- Debe trabajar en coordinación con la gerencia general, en todos los proyectos que la empresa emprenda y tomar decisiones conjuntas analizando las ventajas y desventajas y la mentalidad que se obtendría con un proyecto o adquisición nueva.
- Coordinarse con el gerente general en precios a mayoreo para el sector público y privado.
- Evitar dualidad de mando por ser microempresa familiar y llevar la dirección del negocio



**NOMBRE DEL PUESTO:** Contador

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Realizar todo lo relacionado con la legalización y registro contable que la empresa necesite, para cumplir con los requisitos legales que la ley exige.

**DESCRIPCION DETALLADA**

- Hacer las declaraciones de IVA, pago a cuenta mensualmente.
- Hacer las impresiones de los libros legales.
- Revisar y corregir el ingreso de las compras, notas de crédito de las compras y ventas de comprobante de crédito fiscal y consumidor final.
- Revisar los inventarios de la casa matriz y sucursales.
- Presentar informes a la gerencia administrativa o general de las anomalías encontradas en la casa matriz y sucursal en los procesos de revisión de inventarios y los registros de venta y compras para tomar acciones correctivas.
- Mantener actualizada las cuentas por cobrar.
- Archivar las facturas de Consumidor Final y Comprobante de Crédito fiscal
- Emitir quedas y elaborar cheques
- 

**PERFIL DEL CANDIDATO DEL PUESTO**

- Contador.
- Conocimiento de las leyes tributaria mercantil, ISSS, y de trabajo.
- Con experiencia en el área contable.
- Dinámico/a
-



**NOMBRE DEL PUESTO: CAJERO CASA MATRIZ**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDITO SUPERIOR:** Gerente Administrativo y Financiero

**JEFE INMEDIATO:** Supervisor/a

**UNIDAD:** Administrativa

**Objetivo:** Desarrollar todas las actividades relacionadas con, el sistema de facturación, atención al cliente, fechas de pago y crédito a los clientes en la tienda Pinturas I.D casa matriz.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Atención al cliente al visitar la tienda.
- Facturar productos en el sistema de facturación (hacer notas de crédito, revisar facturas de pedidos llevados por los motociclistas)
- Digitar todas las compras del mes en el sistema de facturación, cargar y descargar producto llevado de la sucursal para llevar inventarios actualizados, descargar y pasar a laboratorio producto que se vende fraccionario.
- Llevar el control de los días que las empresas, que se les da crédito emiten cheques y quedan para mandarlos a recoger.
- Realizar cortes de caja diario e imprimir el reporte y reflejar lo que falta o sobra durante la actividad comercial del DIA.
- Llevar un control en una hoja de Excel donde se refleje el flujo de efectivo del mes, colocando ventas de contado y abonos del día, hacer una impresión al final del mes, y entregar esos reportes al jefe inmediato.
- Llevar ordenadas todas las facturas de crédito, hacer cortes mensuales y llevarlos en folder ordenados e identificados.
- Hacer respaldo de ventas al finalizar cada mes y respaldo de compras cuando se termino de meter todas las ventas así mismo hacer una impresión en papel simple.
- Mantener limpia el área de trabajo así como el equipo utilizado, computadora, impresor, fax.
- Enviar o entregar correspondencia, a la persona indicada así como recibos para que sean pagados en su fecha oportuna.
- Contestar el teléfono de manera cortés y elegante presentando a la empresa en primer lugar
- Recibir pedidos por teléfono asegurándose de llenar completo el formato de pedido y designar a una persona para que los entregue.

**INFORMACION GENERAL PARA EL PUESTO**



- Si se tiene duda sobre algún producto consultar a las personas indicadas, ya sea técnicos con experiencia o jefes inmediatos.
- No dar información sobre la empresa, empleados a personas que se presentan, inmediatamente de la institución que digan representar, acudir y llamar a las personas indicadas.
- Informar a los jefes inmediatos, todo a acontecimiento que afecte el desarrollo de las actividades ya sea de las ventas o clientes de la empresa.
- Todo cheque que se reciba debe ser consultado y reservado previo aceptación, y las ventas de gran volumen deben ser atendidas por los jefes inmediatos, para evitar posibles fraudes de los cuales ya se tiene experiencias.
- Los créditos son autorizados únicamente por los jefes inmediatos.
- La caja es responsabilidad del cajero o cajera. Todo faltante mas de \$.50 Cts de dólar será descontado.
- No mantener mas de \$100.00 en caja para los vueltos
- No se permite comprar cosas personales con el efectivo de caja, ni cambiar dinero a menos que se lo pida a la persona indicada.
- Conocer la ruta de los motociclista y ciclistas
- Revisar todo cheque emitido por los clientes que no lleven enmendaduras o tachaduras de ningún tipo y reservarlos antes de ser entregados
- Tomar recados y mensajes de los jefes inmediatos **y comunicárselos.**
- En toda ausencia al trabajo hay que reportarse con los jefes inmediatos, para notificar su ausencia de lo contrario se descontara ese DIA, o las horas ausentes.

#### **PERFIL DEL CANDIDATO AL PUESTO:**

- Bachiller en comercio y administración o contador.
- Con conocimientos de computación y los programas de Excel, Word, y programas de facturación.
- Se capacitara para que conozca todas las funciones del programa con el cual operamos, para que realice todo lo que el sistema pide de acuerdo a la operación que se realice.
- Conocimientos de Pinturas automotrices, arquitectónicas, bases, solventes, mantenimiento y todo lo relacionado a las pinturas.
- Familiaridad con medidas fraccionarias, fluidez verbal, rapidez para digitar, agilidad para memorizar nombres y funciones de productos, cortés, amable, discreto, responsable, honrado y honesto.
- Responsable de su trabajo y de los resultados obtenidos, que muestre interés en ser parte de la empresa dando lo mejor de si.



**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Ambiente de trabajo de sala de ventas con contacto con los clientes todo el tiempo y compañeros de trabajo.
- Capacitación en todas las áreas cada año.
- Hora de entrada 8 AM, Hora de salida 5 PM salvo atraso en los cortes y entregas diarias
- Se proveerán dos gabachas para uso interno durante el año
- Se promoverán seminarios para ayudar al mejor desempeño.



NOMBRE	DEL	PUESTO:	SUPERVISORA	CASA	MATRIZ
--------	-----	---------	-------------	------	--------

FECHA \_\_\_\_\_

JEFE INMEDITO SUPERIOR: Gerente Administrativo y Financiero

UNIDAD: Administrativa

**Objetivo:** Revisar, supervisar y controlar todas las actividades del cajero/a, y los de servicio a domicilio de la casa matriz.

DESCRIPCION DETALLADA:

- Atención al cliente de forma amable y cortés
- Tomar pedidos por teléfono, y pasarlos a la cajera que los facture.
- Recibir efectivo y cheques del o la cajera/o
- Verificar que la base de caja sea la designada
- Verificar todo ingreso y egreso
- Cubrir caja cuando sea necesario
- Manejar un fondo de \$100.00 para caja chica que será cuadrada cada sábado, manejar un fondo de \$200.00 para cambio
- Enviar a los clientes de crédito su estado de cuenta en los primeros cinco días calendario del mes
- Entregar toda la papelería necesaria para revisión a la gerencia a más tardar cuarto día según calendario
- Mandar a retirar quedas y cheque de los clientes en los días establecidos y dejar registro de las facturas y quedas enviados
- Revisar todo cheque emitido por los clientes que no lleven enmendaduras o tachaduras de ningún tipo y reservarlos antes de ser entregados
- No permitir que ninguna otra persona ajena a caja cobre producto.
- Conocer la ruta de los motociclistas y ciclistas
- Hacer entregas de efectivo a la persona indicada cada vez que sea necesario.
- Tomar todas las medidas de seguridad con los billetes de alta denominación y los de presentación dudosa.
- Asegurarse que los cheques de los clientes sean entregados en el menor tiempo posible.



- Revisar el ingreso de las compras y notificar cualquier error
- Revisar cortes de caja diario y los correlativos de todos los documentos emitidos
- Revisar que el flujo de efectivo este actualizado
- Verificar los cierres de cada mes con sus respectivos respaldos, tanto de las compras como de las ventas
- Imprimir los libros de IVA antes de 15 del siguiente mes
- Mantener limpia el área de trabajo y cuidar su equipo de trabajo, que es responsable de su uso.
- Entregar toda la correspondencia a la persona indicada

#### INFORMACION GENERAL DEL PUESTO:

- Si se tiene duda sobre algún producto o proceso preguntar a la persona indicada ya sea técnico, o los jefes inmediatos.
- No dar información sobre Inversiones Diversas, los propietarios y los empleados a personas que se presentan independientemente de la institución que digan representar en todo caso llamar al jefe inmediato.
- Informar a los gerentes de todo acontecimiento que afecte el desarrollo de las actividades de I.D ya sea de ventas o clientes.
- Los créditos son autorizados únicamente por los Gerentes
- Tomar los recados y comunicarlos a la persona indicada
- No permitir que se mantengan bolsos, carteras, billeteras, cosmetiqueras o monederos en el área de caja.
- Toda ausencia debe ser reportada con anticipación a la persona indicada, de lo contrario se descantara las horas o los días que faltó sin causa justificada.

#### PERFIL DEL CANDIDATO AL PUESTO:

- Bachiller en comercio, Contador o Técnico.
- Conocimiento de elaboración de Declaración de IVA y pago a cuenta manual y electrónico
- Capacidad para dirigir personal
- Con Conocimientos de computación (programas Excel, Word, y programa de facturación en FoxPro)



- Con experiencia como cajero o cajera
- Con conocimientos de pintura, automotriz, látex, aceite o ferretería
- Familiaridad con las medidas fraccionadas, fluidez verbal, agilidad para digitar , para memorizar nombres códigos
- HONESTA/O, amable, discreta/o, responsable, que muestre interés en ser parte de I.D dando lo mejor de si.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Ambiente De trabajo en sala de ventas con contacto con los clientes y compañeros y compañeras de trabajo todo el día.
- Capacitación y entrenamiento en todas las áreas
- Hora de entrada 8 A M salida depende del resultado en caja.
- Se proveerán dos Gabacha por parte de I.D en el año.
- Se promoverán seminarios de capacitación
- Vacaciones anuales, prestaciones de ley (ISSS)
- Pago de indemnizaciones anuales (sujetas al desempeño y finanzas de I.D)

**NOTA IMPORTANTE:** Para este puesto se necesita que se trabaje en conjunto con el o la cajera/o, de lo contrario no se logran los objetivos que se persiguen que son: evitar errores, ser eficiente, y lograr un mejor desempeño.



**NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO/A DE SUCURSAL**      **FECHA** \_\_\_\_\_

---

---

**Objetivo:** Desarrollar todas las actividades necesarias para el funcionamiento, atención y requerimientos que la Sucursal I.D 3 necesite para realizar las ventas de sus productos y servicios.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Atender al cliente (Asesorar, Recomendar, Acerca de los productos)
- Facturar (Conocer el sistema de Facturación).
- Despachar producto, en base a la factura para entregar producto correcto.
- Preparar Pinturas arquitectónicas en sistema color según el requerimiento del cliente.
- Realizar la limpieza en el equipo de trabajo, computadora, maquina dosificadota, maquina agitadora de galones, maquina agitadora de cubetas, (mantener limpio)
- Verificar existencias de productos y hacer los pedidos a la casa matriz o la fábrica con autorización del jefe inmediato.
- Conocer las propiedades técnicas de los productos para poder dar asesoria al cliente.
- Digitar en el sistema de facturación todo producto que ingrese a la tienda.
- Pasar a la hoja de laboratorio todo galón abierto
- Recortar cartones y cinchos de cartulina para despachar la pintura y evitar que se derrame, limpiar envases que han sido utilizados y pueden ser re usados.
- Mantener ordenados los productos con el nombre de la viñeta hacia el frente.
- Realizar los cortes de caja diarios manteniendo su base y hacer las entregas de afectivo diario. Hacer impresiones de los reportes, y especificar cuanto sobra o falta en los movimientos realizados.
- Llenar la hoja del flujo de efectivo diario
- Hacer respaldo de ventas al finalizar cada mes e impresiones de los reportes mensuales así como una impresión del reporte de la hoja de Excel de mes, toda esta información se entrega al jefe inmediato al finalizar cada mes.
- Contestar el teléfono de manera cortés y elegante presentando a la empresa en primer lugar.



### **INFORMACION GENERAL:**

- Si se tiene duda sobre algún producto consultar a las personas indicadas, ya sea técnicos con experiencia o jefes inmediatos.
- No dar informaciones sobre la empresa, propietarios o empleados a personas que se presentan, independientemente de la institución que digan representar, acudir y llamar a las personas indicadas.
- Informar a los jefes inmediatos, todo acontecimiento que afecte el desarrollo de las actividades ya sea de las ventas o clientes de la empresa.
- Todo cheque que se reciba debe ser atendidas por los jefes inmediatos, apara evitar posibles fraudes.
- La caja es responsabilidad del cajero o cajera. Y todo faltante mas de \$.50 ctvs de dólar será aplicada una nota de descuento.
- Los créditos son autorizados únicamente por los jefes inmediatos.
- En el caso de productos como el thiner, el sellador y todo lo que se vende en mayor volumen debe mantenerse en Stop mínimo siete galones disponibles. En caso de otros productos que se mueven menos habrá que tener al menos dos galones o unidades.
- En toda ausencia al trabajo hay que reportarse con los jefes inmediato, para notificar su ausencia de lo contrario se descontara ese DIA, o las horas ausentes.

### **PERFIL DEL CANDIDATO AL PUESTO:**

- Bachiller en comercio y administración o contador.
- Con conocimientos de computación y los programas de Excel, Word, y los programas d facturación.
- Se capacitara para que conozca todas las funciones del programa con el cual operamos, para que realice todo lo que el sistema pide de acuerdo a la operación que se realice.
- Conocimientos de Pinturas automotrices, arquitectónicas, bases, solventes, mantenimiento y todo lo relacionado a las pinturas.
- Con capacidad para preparar pinturas en sistema color y poder dar asesorias a los clientes.
- Familiaridad con medidas fraccionarias, fluidez verbal, rapidez para digitar, agilidad para memorizar nombres y funciones de productos, cortes, amable, discreto, responsable, honrado y honesto.
- Responsable de su trabajo y de los resultados obtenidos, que muestre interés en ser parte de la empresa, dando lo mejor de si.



**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Ambiente de trabajo de sala de ventas con contacto con los clientes todo el tiempo y compañeros de trabajo.
- Capacitación en todas las áreas cada año.
- Hora de entrada 8 AM, Hora de salida no tenemos porque se puede dejar de atender a un cliente solo porque es hora de cerrar.
- Se proveerán dos gabachas de tienda por año.
- Se promoverán seminarios para ayudar al mejor desempeño.
- Actualmente por el movimiento comercial que la tienda tiene, no es necesario otra persona, puesto que una sola lo sabe sacar adelante, sin embargo mas adelante si fuera necesario se contratara a otra persona para que este en el mostrador en atención al cliente, depende de las necesidades y de los volúmenes de venta.



**NOMBRE DEL PUESTO: TECNICO AUTOMOTRIZ**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDITO:** Gerente General

**UNIDAD:** Producción

**Objetivo:** Asesorar y realizar igualaciones de colores de 90% mínimo en acrílicos, sistema Ultra, Excellbase, esmaltes y lacas en una primera vez

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Asesorar al cliente en todos los productos Sherwin William.
- Hacer las distintas mezclas de pintura.
- Atender mostrador.
- Visitar a los clientes cuando estos lo pidan por motivos de igualación de colores, pruebas, problemas de pintura, etc.
- Llevar un reporte de los colores realizados diariamente clasificados en lacas acrílicas, esmaltes y sistemas.
- Presentar reporte mensual de los colores realizados, en las distintas calidades.
- Tener actualizado el inventario de tintes en cada uno de los sistemas.
- Anotar productos que no se tienen en existencia, en el área automotriz en los pedidos pendientes a la fábrica.
- Los inventarios comprende todo lo que se ocupa en los distintos procesos de pintura incluyendo los solventes.
- Asesorar a los compañeros de trabajo en alguna duda acerca de los colores, presupuestos, productos recomendados en los procesos.
- Si Contesta el teléfono debe ser de manera cortés y elegante presentando a la empresa en primer lugar



#### **INFORMACION GENERAL DEL PUESTO:**

- Si tomar recados y mensajes de los jefes inmediatos **debe comunicarlos oportunamente**
- En toda ausencia al trabajo hay que reportarse con los jefes inmediatos, para notificar su ausencia de lo contrario se descontara ese DIA, o las horas ausentes.
- Si se tiene duda sobre algún producto consultar a las personas indicadas, ya sea técnicos con experiencia o jefes inmediatos.
- Toda duda sobre algún proceso debe ser comunicada a los asesores de la fábrica para que le den una solución conjunta a los posibles problemas.
- Responsabilizarse de los resultados que hubieran con los clientes por algún mal proceso causado por una mala asesoría.
- Llenar reporte de todas las fallas obtenidas en los proceso de igualación de colores

#### **PERFIL DEL CANDIDATO AL PUESTO:**

- Bachiller de cualquier especialidad deseable
- Cinco años de experiencia en el área de igualación de colores.
- Que conozca el uso y técnicas de los productos Sherwin William.
- Que conozca un poco de ferretería.
- Con excelentes relaciones interpersonales con los demás.
- Facilidad para expresarse, honesto, honrado, colaborador, que se de a respetar con los clientes.
- **Responsable** de su trabajo y de los resultados, que muestre interés en ser parte de la empresa, dando lo mejor de si.
- Acostumbrado a trabajar ordenadamente y en equipo.
- Amable y respetuoso con los clientes.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Capacitación en todas las áreas cada año.
- En sala de ventas en contacto con los clientes y compañeros de trabajo.
- Hora de entrada 8 AM, Hora de salida no tenemos porque se puede dejar de atender a un cliente solo porque es hora de cerrar.
- Se proveerán dos gabachas de la tienda por año y seminarios de capacitación.



**NOMBRE DEL PUESTO: ATENCION AL CLIENTE**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Atender a los clientes que visitan diariamente la sala de ventas con eficiencia y eficacia.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Atender mostrador.
- Llevar el control de inventarios en arquitectónico u otros relevantes.
- Hacer anotaciones de todo lo que haga falta y comunicárselo al gerente general.
- Asignarse un área dentro de la tienda para mantenerla ordenada.
- Preparar pedidos que hagan por teléfono y que los motociclistas llevan.
- Si contesta el teléfono debe ser de manera cortés y elegante presentando a la empresa en primer lugar
- Asesorar al cliente en producto que solicite.
- Contribuir al orden de despacho, producto y limpieza.

**INFORMACION GENERAL PARA L PUESTO:**

- Si toma recados y mensajes de los jefes inmediatos debe comunicarlos en forma oportuna.
- En toda ausencia de lo contrario se descontara ese DIA, o las horas ausentes.
- Si se tiene duda sobre algún producto consultar a las personas indicadas, ya sea técnicos con experiencia o jefes inmediatos.
- Toda duda sobre algún proceso debe ser comunicada a los asesores de la fábrica para que le den una solución conjunta a los posibles problemas.
- No dar información sobre la empresa, propietarios o empleados a personas que se presentan, independientemente de la institución que digan representar, acudir y llamar a las personas indicadas.
- Informar a los jefes inmediatos, todo acontecimiento que afecte el desarrollo de las actividades ya sea de las ventas o clientes de la empresa.
- Los créditos son autorizados únicamente por los jefes inmediatos.



**PERFIL DEL CANDIDATO DEL PUESTO:**

- Bachiller en cualquier opción deseable contador.
- Con conocimiento de productos de herrería y productos Sherwin William.
- Con excelentes relaciones interpersonales con los demás.
- Facilidad para expresarse, honesto, honrado, colaborador, que se de a respetar con los clientes.
- **Responsable** de su trabajo y de los resultados, que muestre interés en ser parte de la empresa, dando lo mejor de si.
- Acostumbrado a trabajar ordenadamente y en equipo.
- Amable y respetuoso con los clientes.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Capacitación en todas las áreas cada año.
- En sala de ventas en contacto con los clientes y compañeros de trabajo.
- Hora de entrada 8 AM, Hora de salida no tenemos porque se puede dejar de atender a un cliente solo porque es hora de cerrar.
- Se proveerán dos gabachas de la tienda por año.
- Se promoverán seminarios para ayudar al mejor desempeño.



**NOMBRE DEL PUESTO: Motociclista**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Hacer y darle seguimiento a la cartera de clientes establecida por la empresa, visitándolos diariamente, para tomarles pedido y llevárselo a sus talleres o empresas, en el menor tiempo posible.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Visitar a los clientes a diario.
- Asesorar a los clientes de los productos que vendemos o piden.
- Atender mostrador cuando se encuentre en la sala de ventas.
- Recoger cheques, quedan y otras diligencias asignadas por la administración, o cajera de casa matriz.
- Evitar errores en las entregas de producto
- Llevar un registro de las visitas que se hacen a los distintos talleres.
- Llevar registro de nombre del taller, nombre del encargado, tipo de factura que se le emite y número de registro si fuera un contribuyente.
- Realizar entregas de pedido hechos por teléfono, aunque no fueran sus clientes
- Utilizar siempre casco como medida de seguridad y protección personal, cuando salga en la moto.
- Hacer revisiones periódicas a la moto y reportar cualquier desperfecto para ser reparada.
- No llevarse la moto después del trabajo si no ha sido autorizado por el gerente general.
- Reportar cualquier problema que se de con los clientes por el servicio o los productos.
- Asignarse un área de la tienda para mantenerla ordenada y limpia.
- Definir rutas para hacer las visitas a los clientes.
- Es responsable de cualquier accidente que provoque y sus consecuencias.

**INFORMACION GENERAL DEL PUESTO:**

- Si Toma recados y mensajes de los jefes inmediatos comunicarlos en forma oportuna.
- En toda ausencia de lo contrario se descontara ese DIA, o las horas ausentes.
- Si se tiene duda sobre algún producto consultar a las personas indicadas, ya sea técnicos con experiencia o jefes inmediatos.
- No dar informaciones sobre la empresa, propietarias o empleadas a personas que se presentan, independientemente de la institución que digan representar, acudir y llamar a las personas indicadas.
- Informar a los jefes inmediatos, todo acontecimiento que afecte el desarrollo de las actividades ya sea de las ventas o clientes de la empresa.
- Los créditos son autorizados únicamente por los jefes inmediatos.



#### **PERFIL DEL CANDIDATO DEL PUESTO:**

- Bachiller en cualquier opción.
- Con licencia vigente para conducir moto.
- Tres años de experiencia en manejar moto.
- Tres años de experiencia en manejar moto.
- Con conocimientos de Pintura y ferretería.
- Con conocimiento en nomenclaturas de carreteras y facilidad para ubicarse en direcciones.
- Facilidad para expresarse, honesto, honrado, amable, colaborador, que se de a respetar con los clientes.
- **Responsable** de su trabajo y de los resultados, que muestre interés en ser parte de la empresa, dando lo mejor de si.
- Acostumbrado a trabajar ordenadamente y en equipo.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Capacitación en todas las áreas cada año.
- En al calle visitando clientes, haciendo clientes.
- Hora de entrada 8 AM, Hora de salida no tenemos porque se puede dejar de atender a un cliente solo porque es hora de cerrar.
- Se proveerán dos gabachas de la tienda por año.
- Se promoverán seminarios para ayudar al mejor desempeño.



**NOMBRE DEL PUESTO: Ciclista**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Hacer y darle seguimiento a la cartera de clientes establecida por la empresa, visitándolos diariamente, para tomarles pedido y llevárselo a sus talleres o empresas, en el menor tiempo posible.

**DESCRIPCION DETALLADA:**

- Visitar a los clientes a diario.
- Asesorar a los clientes de los productos si estos lo solicitan
- Atender mostrador cuando se encuentre en la sala de ventas.
- Recoger cheques, quedan y otras diligencias asignadas por la administración, o cajera de casa matriz.
- Asegurarse de entregar producto correcto
- Llevar un registro de las visitas que se hacen a los distintos talleres.
- Llevar registro de nombre del taller, nombre del encargado, tipo de factura que se le emite y número de registro si fuera un contribuyente.
- Realizar entregas de pedido hechos por teléfono no necesariamente porque se lo pidieron.
- Hacer revisiones periódicas a la bicicleta y reportar cualquier desperfecto para ser reparada.
- Reportar cualquier problema que se de con los clientes por el servicio o los productos.
- Asignarse un área de la tienda para mantenerla ordenada y limpia.
- Definir rutas para hacer las visitas a los clientes.

**INFORMACION GENERAL:**

- Si Toma recados y mensajes de los jefes inmediatos debe comunicarlos oportunamente.
- En toda ausencia de lo contrario se descontara ese DIA, o las horas ausentes.
- Si se tiene duda sobre algún producto consultar a las personas indicadas, ya sea técnicos con experiencia o jefes inmediatos.
- No dar información sobre la empresa, propietarios o empleados a personas que se presentan, independientemente de la institución que digan representar, acudir y llamar a las personas indicadas.
- Informar a los jefes inmediatos, todo acontecimiento que afecte el desarrollo de las actividades ya sea de las ventas o clientes de la empresa.
- Los créditos son autorizados únicamente por los jefes inmediatos.



**PERFIL DEL CANDIDATO DEL PUESTO:**

- Noveno grado como mínimo.
- Con conocimiento de productos de ferretería y productos Sherwin William.
- Con excelentes relaciones interpersonales con los demás.
- Facilidad para expresarse, honesto, honrado, amable, colaborador, que se de a respetar con los clientes.
- **Responsable** de su trabajo y de los resultados, que muestre interés en ser parte de la empresa, dando lo mejor de si.
- Acostumbrado a trabajar ordenadamente y en equipo.
- Amable y respetuoso con los clientes.
- Facilidad para aprenderse direcciones y nomenclatura de carreteras.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Capacitación en todas las áreas cada año.
- En al calle visitando clientes, haciendo clientes.
- Hora de entrada 8 AM, Hora de salida no tenemos porque se puede dejar de atender a un cliente solo porque es hora de cerrar.
- Se proveerán dos gabachas de la tienda por año.
- Se promoverán seminarios para ayudar al mejor desempeño.



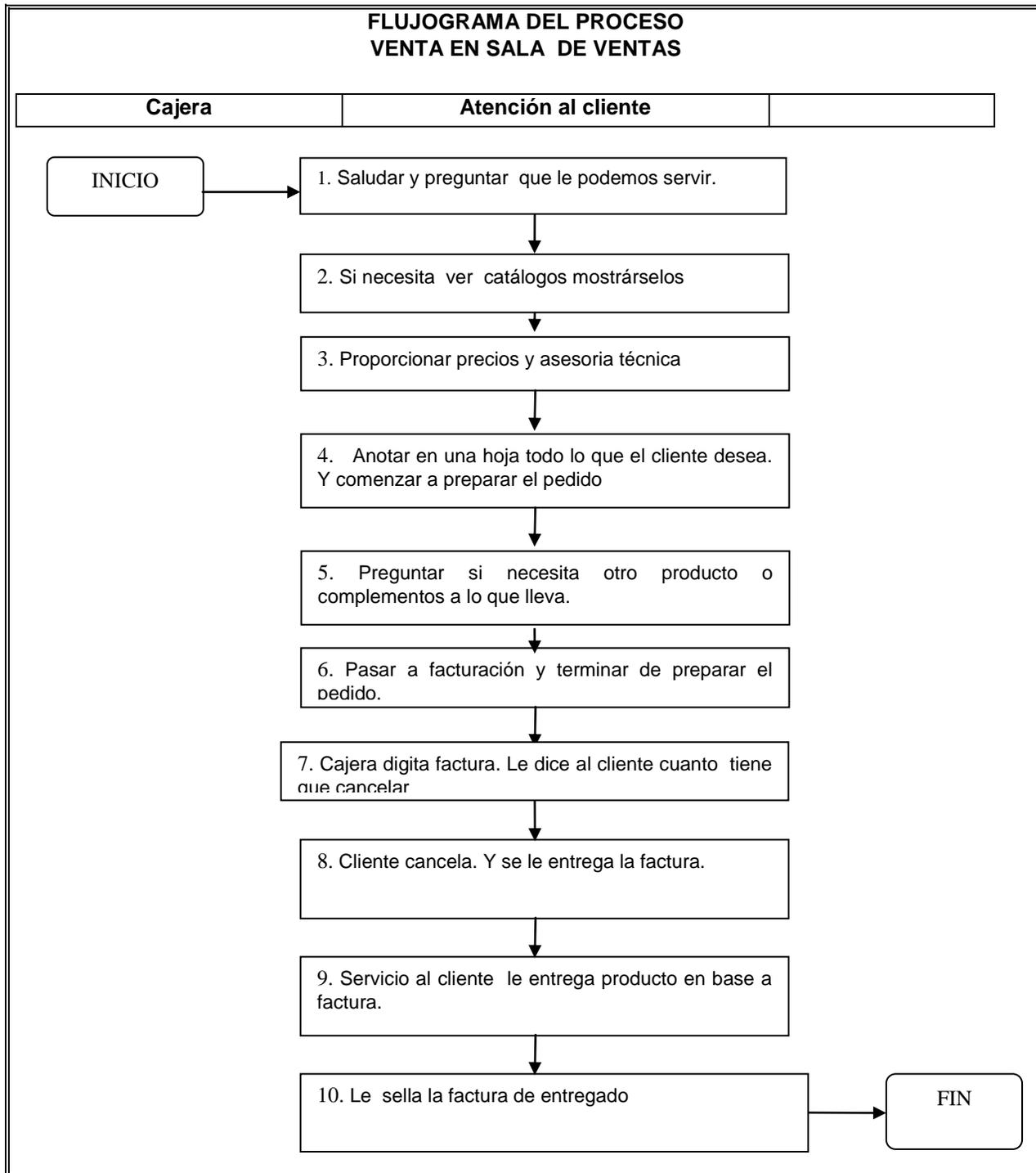
**ANEXO 6**

**PROCESOS**

**GENERALIDADES DE LOS PROCESOS**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN 06-06-2006	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:
<b>Proceso de venta en sala de ventas</b>	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	<b>PVSV-06</b>
<b>OBJETIVO</b>	: Atender a los clientes que visitan las salas de venta con la mejor atención y eficacia.		
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>	: Atención al cliente, Caja		
<b>RESPONSABLES</b>	: Atención al cliente y cajera.		

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Servicio al cliente	Saludar y preguntar que le podemos servir.	} 5-10 Min.	Requisición de compra o Factura
2	Servicio al cliente	Si necesita ver catálogos mostrárselos.		
3	Servicio al cliente	Proporcionar precios y asesoría técnica		
4	Servicio al cliente	Anotar en una hoja todo lo que el cliente desea. Y comenzar a preparar el pedido		
5	Servicio al cliente	Preguntar si necesita otro producto o complementos a lo que lleva.		
6	Servicio al cliente	Pasar a facturación y terminar de preparar el pedido.	1 min.	
7	Cajera	Cajera digita factura. Le dice al cliente cuanto tiene que cancelar	1 min.	
8	Servicio al cliente	Cliente cancela. Y se le entrega la factura.		
9	Servicio al cliente	Servicio al cliente le entrega producto en base a factura.	2min.	
10	Servicio al cliente	Le sella la factura de entregado		





### GENERALIDADES DE LOS PROCESOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN 06-06-2006	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:
<b>PROCESO DE RECEPCION Y ELABORACION DE COLOR AUTOMOTRIZ</b>	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	<b>PRDM-08</b>

**OBJETIVO** : Proyectar en el cliente la confiabilidad, de hacerle un excelente trabajo

**AREAS INVOLUCRADAS** : Producción

**RESPONSABLES** : Técnico automotriz

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Técnico	Saludar al cliente y preguntar que clase de pintura quiere y que cantidad	Entre 5 a 15 minutos	Muestra o código del color deseado
2	Técnico	Después de ver la muestra, si es necesario se da asesoría técnica de la línea que el cliente solicita		
3	Técnico	Se le da el precio de la pintura, los componentes, que necesita la pintura para aplicarla.		
4	Técnico	Se negocia precio con el cliente si se observa inconformidad y se establece hora de entrega.		
5	Técnico	Se recibe muestra, y se pasa al laboratorio para iniciar el proceso de igualación de color.		
6	Ayudante automotriz o técnico	Si es modelo reciente se busca código. En catalogo		
7	Ayudante automotriz o técnico	Se busca microficha, que tenga la información del vehiculo, Se coloca en el lector de microfichas y al encontrarlo se anota los gramos de los distintos tintes que lleva el color		
8	Técnico automotriz	Se pesa el envase en la balanza digital, se anota el peso en gramos del envase solo, y se comienza a poner un poco menos de las cantidades que dice la formula, se inician las mezclas entre si.		
9	Técnico automotriz	El técnico observa la intensidad del tinte, ya que por el sol y la lluvia los colores originales tienden a cambiar, sobre todo si es un retoque el que el cliente necesita.		
10	Técnico automotriz o ayudante	Al considerar que el color esta listo, se realiza una muestra con todos los componentes que lleva un acabado final si la pintura esta en un 95% se entrega.		
11	Técnico automotriz o ayudante	Se entrega al cliente la muestra previamente realizada, si el cliente la acepta, se pasa a facturación.		
12	Ayudante o técnico	Se entrega todo lo solicitado en factura.		



### FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROCESO DE RECEPCION Y ELABORACION DE COLOR AUTOMOTRIZ

Técnico automotriz

INICIO

1. Saludar al cliente y preguntar que clase de pintura quiere y que cantidad

2. Después de ver la muestra, si es necesario se da asesoría técnica de la línea que el cliente solicita.

3. Se le da el precio de la pintura, los componentes, que necesita la pintura para aplicarla.

4. Se negocia precio con el cliente si se observa inconformidad y se establece hora de entrega.

5. Se recibe muestra, y se pasa al laboratorio para iniciar el proceso de igualación de color.

6. Si es modelo reciente se busca código. En catalogo

7. Se busca microficha, que tenga la información del vehículo, Se coloca en el lector de microfichas y al encontrarlo se anota los gramos de los distintos tintes que lleva el color

8. Se pesa el envase en la balanza digital, se anota el peso en gramos del envase solo, y se comienza a poner un poco menos de las cantidades que dice la fórmula, se inician las mezclas entre si.

9. El técnico observa la intensidad del tinte, ya que por el sol y la lluvia los colores originales tienden a cambiar. sobre todo si es un retoque el que el cliente necesita.

10. Al considerar que el color está listo, se realiza una muestra con todos los componentes que lleva un acabado final si la pintura está en un 95% se entrega.

11. Se entrega al cliente la muestra previamente realizada, si el cliente la acepta, se pasa a facturación.

12. Se entrega todo lo solicitado en factura.

FIN



**ANEXO 7**

**FORMATO DE LA ENCUESTA REALIZADA**

Encuesta para proyecto de tesis	<b>1</b>	<b>20</b>	Total mente en desacuerdo		
Empresa: Inversiones Diversas	<b>2</b>	<b>40</b>	Generalmente en desacuerdo		
Tipo de cliente:	<b>3</b>	<b>60</b>	No sabe		
Observación:	<b>4</b>	<b>80</b>	De acuerdo		
	<b>5</b>	<b>100</b>	Total mente de acuerdo		

<b>1- DIMENSIÓN DE FIABILIDAD</b>						
1	Cuando Inversiones Diversas promete darle un servicio en un tiempo determinado lo cumple:	1	2	3	4	5
2	Cuando ud. como cliente se le presenta un problema con los productos, proceso o entrega Inv. Diversas, muestra interés en resolverlo	1	2	3	4	5
3	Inv. Diversas desempeña el servicio de manera correcta la primera vez	1	2	3	4	5
4	Inv.Diversas le proporciona el servicio a domicilio en el tiempo que promete hacerlo.	1	2	3	4	5
5	Inv. Diversas mantiene informados a sus clientes sobre el momento en que va a desempeñar los servicios, vacaciones, inventarios etc.	1	2	3	4	5
<b>2- DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD</b>						
1	Los empleados de Inv.Diversas le brindan el servicio con prontitud	1	2	3	4	5
2	Los empleados de Inv. Diversas se muestran dispuestos a ayudarlo	1	2	3	4	5
3	Los empleados de Inv.Diversas nunca están demasiado ocupados para ayudarlo	1	2	3	4	5
<b>3- DIMENSIÓN DE SEGURIDAD</b>						
1	El comportamiento de los empleados de Inv. Diversas le inspira confianza	1	2	3	4	5
2	Se Siente seguro al realizar una transacción en Inv.Diversas	1	2	3	4	5
3	Los empleados de Inv.Diversas lo tratan siempre con cortesía	1	2	3	4	5
4	Los empleados de Inv.Diversas cuentan con el conocimiento técnico para responder a sus inquietudes sobre los productos.	1	2	3	4	5
<b>4- DIMENSIÓN DE EMPATIA</b>						
1	Inv.Diversas le brinda atención personalizada	1	2	3	4	5
2	Inv.Diversas cuenta con empleados que le dan atención individual	1	2	3	4	5
3	Inv.Diversas toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes	1	2	3	4	5
4	Los empleados de Inv.Diversas entienden las necesidades específicas de sus clientes, urgencia, tiempo, etc.	1	2	3	4	5
<b>5- DIMENSIÓN DE TANGIBLES</b>						
1	La apariencia del equipo que tiene Inv.Diversas es moderna	1	2	3	4	5
2	Las instalaciones de Inv.Diversas son visualmente atractivas	1	2	3	4	5
3	La presentación de los empleados de Inv.Diversas es buena	1	2	3	4	5
4	La rotulación de la sala de venta es visualmente atractiva	1	2	3	4	5
5	Los horarios de las actividades laborales de Inv.Diversas son convenientes	1	2	3	4	5

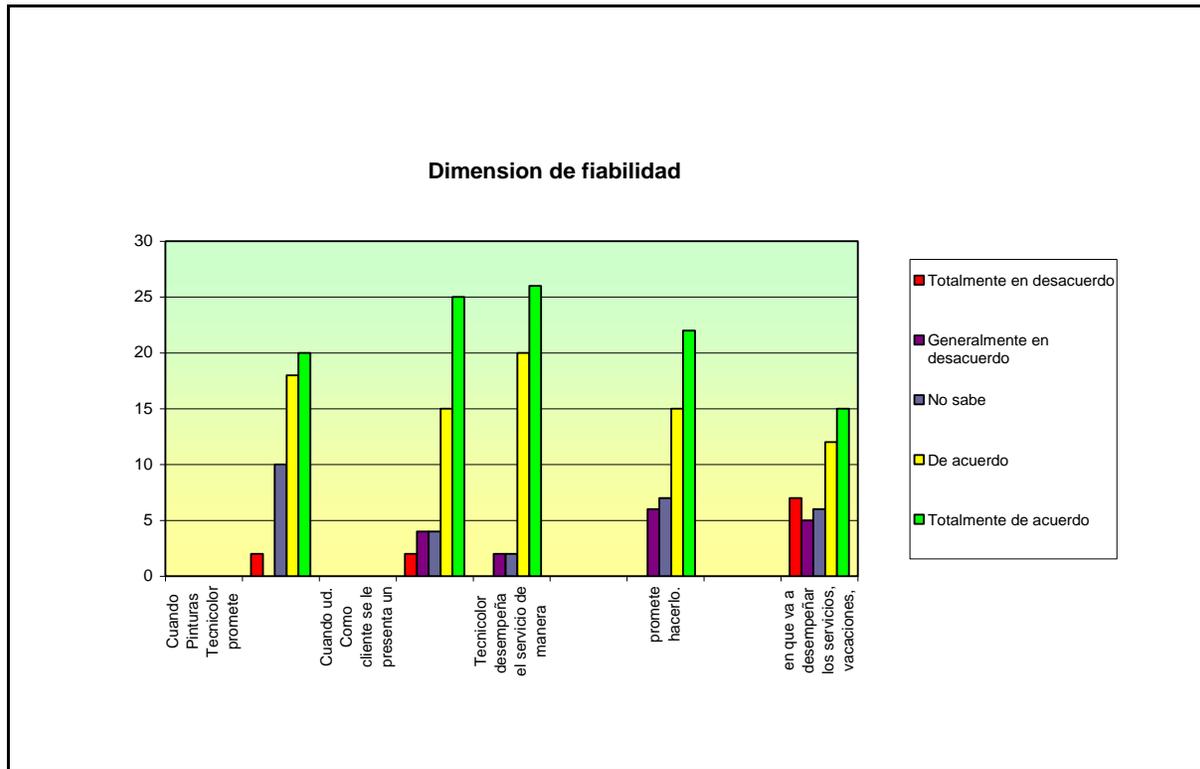
  

1	¿Cuales son los aspectos positivos que Inversiones Diversas tiene para ud?
2	¿En que considera que Inversiones Diversas esta fallando?



**ANEXO 8**

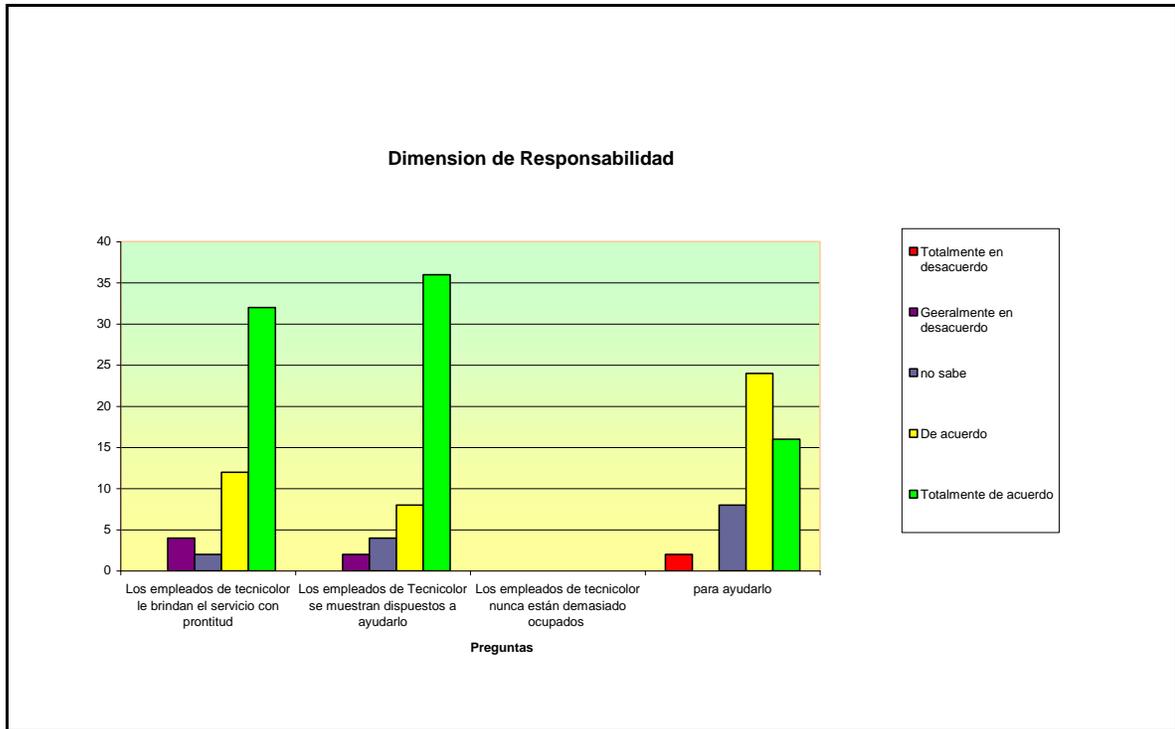
**RESULTADO DE ENCUESTA**



En cuanto a la fiabilidad las respuestas fueron:

Puntuación

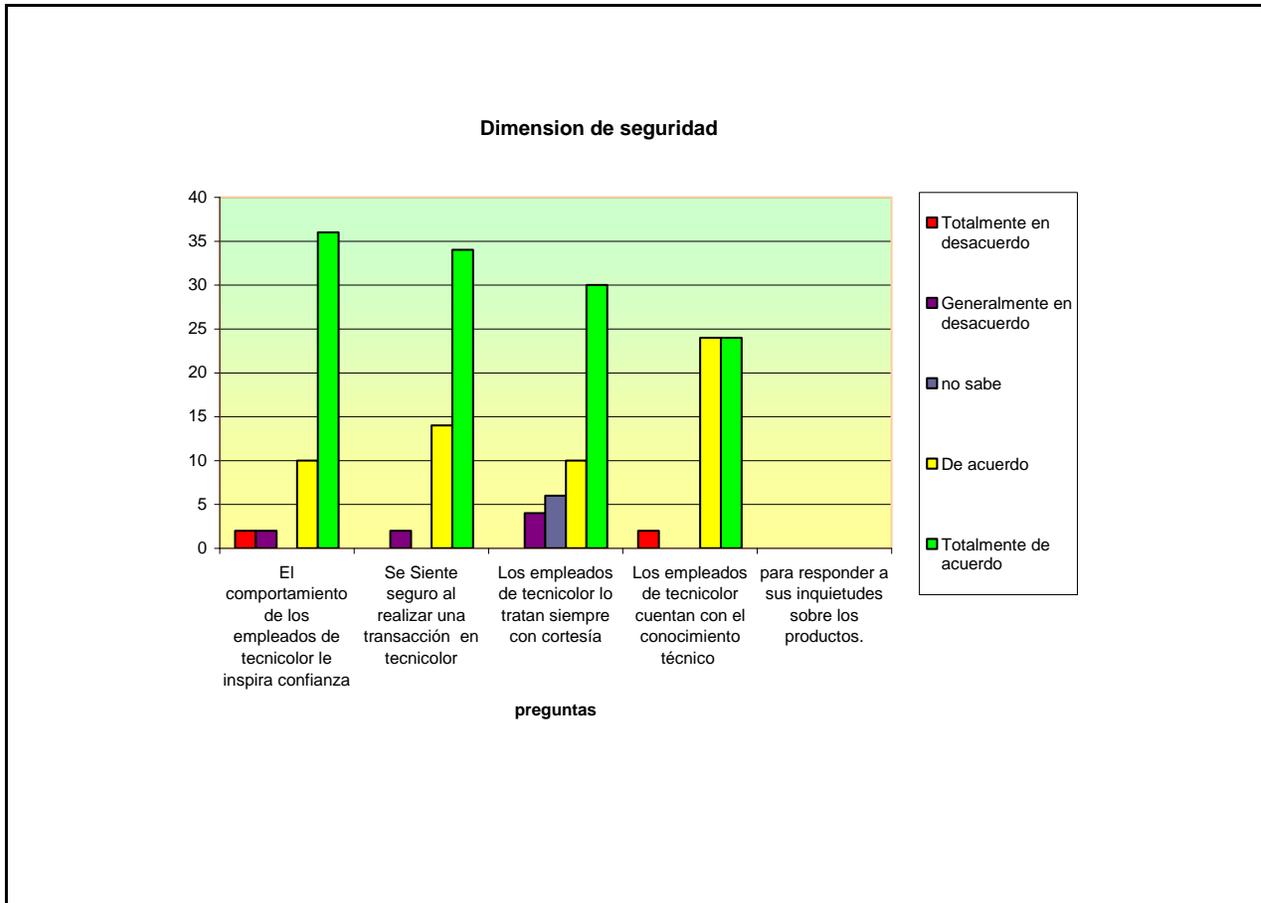
	20	40	60	80	100
1- Cuando I.D. promete darle un servicio en un tiempo determinado lo cumple:	2		10	18	20
2- Cuando ud. Como cliente se le presenta un problema con los productos, proceso o entrega I.D, muestra interés en resolverlo	2	4	4	15	25
3- I.D desempeña el servicio de manera correcta la primera vez		2	2	20	26
4- I.D le proporciona el servicio a domicilio en el tiempo que Promete hacerlo.		6	7	15	22



**Dimensión de responsabilidad**

Puntuación

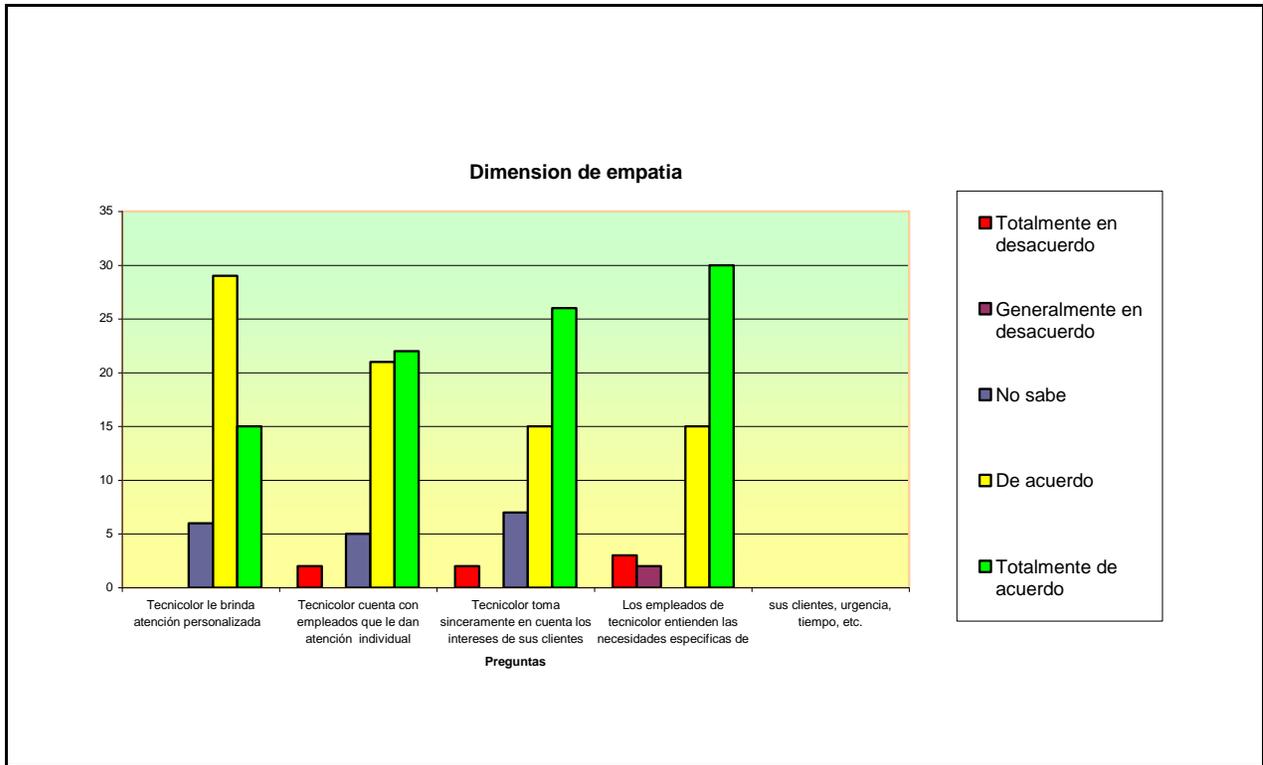
	20	40	60	80	100
<b>2- DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD</b>					
1- Los empleados de I.D le brindan el servicio con prontitud		4	2	12	32
2- Los empleados de I.D se muestran dispuestos a ayudarlo		2	4	8	36
3- Los empleados de I.D nunca están demasiado ocupados para ayudarlo	2	0	8	24	16



Dimensión de seguridad

Puntuación

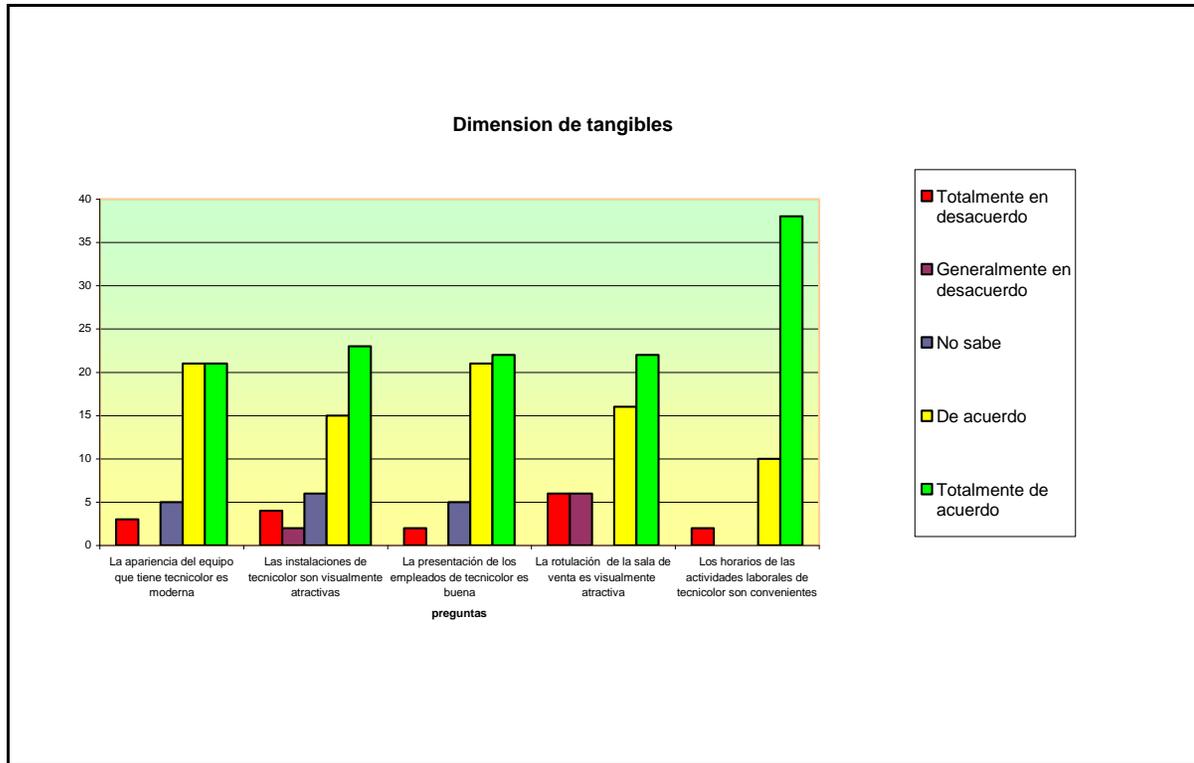
	20	40	60	80	100
<b>3- DIMENSIÓN DE SEGURIDAD</b>					
1- El comportamiento de los empleados de I.D le inspira confianza	2	2	0	10	36
2- Se Siente seguro al realizar una transacción en I.D	0	2	0	14	34
3- Los empleados de I.D lo tratan siempre con cortesía	0	4	6	10	30
4- Los empleados de I.D cuentan con el conocimiento técnico para responder a sus inquietudes sobre los productos.	2	0	0	24	24



Dimensión de empatía

Puntuación

	20	40	60	80	100
<b>4- DIMENSIÓN DE EMPATIA</b>					
1- I.D le brinda atención personalizada	0	0	6	29	15
2- I.D cuenta con empleados que le dan atención individual	2	0	5	21	22
3- I.D toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes	2	0	7	15	26
4- Los empleados de I.D entienden las necesidades específicas de sus clientes, urgencia, tiempo, etc.	3	2	0	15	30



Dimensión de tangibles

Puntuación

	20	40	60	80	100
<b>5- DIMENSIÓN DE TANGIBLES</b>					
1- La apariencia del equipo que tiene I.D es moderna	3	0	5	21	21
2- Las instalaciones de I.D son visualmente atractivas	4	2	6	15	23
3- La presentación de los empleados de I.D es buena	2	0	5	21	22
4- La rotulación de la sala de venta es visualmente atractiva	6	6	0	16	22
5- Los horarios de las actividades laborales de I.D son convenientes	2	0	0	10	38



**ANEXO 9**

**CUESTIONARIO FINANCIERO**

**NOMBRE DE LA EMPRESA: INVERSIONES DIVERSAS**

**1. ESTRUCTURA FINANCIERA INTERNA**

1.1 ¿Existe además del jefe de empresa otros funcionarios responsables del manejo financiero? SI.

1.2 ¿Cuál es el puesto que ocupa y cuál es su situación jerárquica con relación al Gerente General? Gerente financiero y de Administración.

1.3 ¿A quién le corresponde hacer el análisis e interpretación de Estados Financieros? Al Gerente financiero y se lo comunica al gerente general.

1.4 ¿Los métodos de análisis son adecuados a las necesidades financieras de la empresa, y las conclusiones permiten al Jefe de empresa tomar decisiones adecuadas? No, no son adecuadas por que se basan en el impuesto que se va a pagar al finalizar el año y se hace un análisis global, tomando como base lo que se invirtió en el año, el efectivo en bancos, las cuentas por pagar y por cobrar.

1.5 ¿A cargo de quién está la autorización de compras? Del Gerente General.

1.6 ¿Con qué frecuencia se revisan las variaciones del departamento de compras? Casi nunca.

1.7 ¿A cargo de quien está la autorización de los costos de producción y distribución? De la Gerente Financiero y Administrativa.

1.8 ¿Con qué frecuencia se revisan las variaciones del presupuesto de costos? Cada tres meses.

1.9 ¿A cargo de quien está la autorización de crédito a los clientes? Del Gerente General y Gerente Administrativo.

1.10 ¿El procedimiento de análisis de crédito proporciona elementos de juicio suficientes, para garantizar en principio la recuperación del crédito? Algunas veces si otras no.

1.11 ¿Cuáles han sido las pérdidas por clientes malos en los últimos 5 año? 6,200 en cinco años.

1.12 ¿La eficiencia de los abogados encargados de cobrar judicialmente a los clientes, es la adecuada? Si.

1.13 ¿Quién se encarga de estar en contacto con los bancos y financieras? La Gerente Financiero.

1.14 ¿Las relaciones con bancos y financieras se han llevado en un plano cordial? Si.

1.15 ¿Dispone el Jefe de Empresa de pronósticos mensuales de flujo de fondos que le permitan proveer oportunamente las dificultades financieras en el futuro? Si.



## 2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Este apartado no aplica para la empresa, ya que no se financia con bancos, siendo una empresa de persona natural que trabaja con capital propio. Y las preguntas están enfocadas a financiamiento con bancos específicamente.

## 3. INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO

3.1 ¿Con cuántas instituciones de financiamiento opera la empresa? Bancarias con ninguna, su fuente de financiamiento son sus proveedores.

3.2 ¿Cuáles son las líneas o límites de créditos de que dispone la empresa en las instituciones donde opera?. El límite de crédito de su mayor proveedor que es una empresa fabricante de pintura es de \$ 45, 000.00. La empresa que provee los solventes es de \$ 15, 000.00. La que provee producto 3M es de \$ 10, 000. La que provee la tortillería es de \$ 15, 000.00.

3.3 ¿Son suficientes las líneas de crédito para el financiamiento a corto plazo? Por los productos que vende si.

3.4 ¿Puede disponer la empresa de créditos a plazo medio para financiar operaciones de producción? Si lo solicitara si.

3.5 ¿Los créditos obtenidos se han invertido conforme a un programa presupuestal? Nunca se han hecho préstamos.

3.6 ¿Que garantías han exigido las instituciones financieras? Los proveedores garantías hipotecarias y letras de cambio por los montos otorgados.

3.7 ¿Se han cumplido sin problemas los programas de pago del pasivo? Si.

3.8 ¿Los saldos en cuentas de cheques guardan correlación con la utilización de créditos? N/A.

## 4. PROVEEDORES COMERCIALES

4.1 ¿Se han llevado las relaciones con los proveedores en plan cordial? Si.

4.2 ¿El plazo de crédito de los proveedores coincide con la duración del proceso productivo o plazo medio de producción? N/A.

4.3 ¿Cómo se documenta el crédito de los proveedores? Con letras de cambio y se entregan quedan.

4.4 ¿Qué garantías solicitan los proveedores para dar crédito? El mayor proveedor hipotecaria los proveedores menores letras de cambio y solicitud de crédito completada con información del representante de la empresa y los estados financieros.

4.5 ¿Existe un aprovechamiento racional del crédito de los proveedores? A veces, por que algunas veces se paga anticipado.



## 5. CLIENTES

5.1 ¿La empresa financia parte de su producción con anticipos a cuenta de pedidos de sus clientes? Muy raras veces.

5.2 ¿Quién es el responsable de vigilar que los anticipos se apliquen precisamente al pedido del cliente? La gerente financiero.

5.3 ¿Qué garantías solicitan los clientes por anticipos efectuados? Facturas ya sea crédito fiscal o consumidor final, con nota de mercadería pendiente de entregar.

5.4 ¿La empresa se obliga a pagar alguna cantidad como pena convencional en caso de entregar a tiempo el pedido? Cuando es con el sector publico si.

## 6. OBLIGACIONES

6.1 ¿Cuál fue el importe de la emisión de obligaciones hipotecarias? N/A.

6.2 ¿Qué bienes garantizan la emisión? N/A.

6.3 ¿Se han efectuado normalmente los sorteos para la amortización o pago de las obligaciones? N/A.

## 7. REQUISITOS DE FINANCIAMIENTO GENERAL

7.1 ¿Las inversiones permanentes han estado presididas en un estudio económico financiero? No.

7.2 ¿La política para depreciar y amortizar las inversiones permanentes está adaptada a las necesidades financieras de la empresa? No.

7.3 ¿En cuanto se estima el monto de las inversiones permanentes que será necesario hacer en los próximos 5 años? En \$ 50, 000 en infraestructura y equipo.

7.4 ¿Qué parte de estas inversiones serán financiadas con recursos propios y qué parte con recursos ajenos? El 100% recursos propios.

7.5 ¿Se han comenzado a dar los pasos necesarios para obtener un crédito a largo plazo? No.

7.6 ¿Cómo se elige la alternativa más rentable para financiar la expansión de las inversiones permanentes? Ahorrando para no pagar interés en los bancos.

### Requisitos para financiamiento de producción

7.7 ¿Existen facilidades para el suministro para materias primas? SI, que en este caso es producto.

7.8 ¿Se pagan los salarios semanales sin problema? Si.

7.9 ¿Se ha podido financiar sin problema la producción en proceso? Si.



7.10 ¿Los programas de producción coinciden con el presupuesto de necesidades financieras?

N/A.

7.11 ¿Qué problemas financieros tendrá la empresa si aumentan o baja sus inventarios? Si aumenta iliquidez y si disminuyen liquidez.

7.12 En caso de planear aumento en la producción, ¿Se ha hecho un estudio minucioso de las necesidades financieras? N/A.

7.13 ¿Se ha elegido entre varias alternativas, la más rentable para financiar la expansión de la producción? N/A.

7.14 ¿Las necesidades del crédito de los clientes coinciden con las facilidades financieras de que dispone la empresa? N/A.

7.15 ¿Quien se encarga de revisar la recuperación de los créditos concedidos a clientes? El gerente general o el financiero.

7.16 ¿Dicha persona dispone de elementos suficientes para rechazar o autorizar en un momento dado un crédito? Si.

7.17 ¿se tiene un registro adecuado de documentos descontados? Si.

7.18 ¿Los programas de venta se han ajustado a la norma de inventario de productos terminados? No.

7.19 ¿Cuenta la empresa con una reserva y fondo especial destinado a la investigación de mercados? No.



**ANEXO 10**

**GUÍA DE ENTREVISTA<sup>45</sup>**

**Información general.**

¿Que tipo de organización legal es la empresa? Es persona natural

¿Que tiempo tiene la empresa de funcionar? 9 años, Agosto de 1997

¿Pertenece a algún gremio o asociación la empresa? No

¿Que puesto desempeña en la empresa? Gerente General

¿Que experiencia posee en el área de la empresa? La que tenemos de estar funcionando. "Aquí hemos aprendido"

¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 6 meses? Si, Capacitación Técnica de los productos

¿Realizan en la empresa algún tipo de planificación, si, no; Porqué? Casi nunca, las cosas se van dando conforme van saliendo. Pero lo queremos implementar.

¿En que áreas realizan la planificación, porque? Solo en Finanzas por que hay que saber cuando hay que pagar, los compromisos con la fábrica y cuanto se tiene. Se planifican los pagos que se hacen en el mes.

¿Que entiende por planificación? Es hacer una programación de cosas que deseo realizar, para lograr cumplir una meta que me propongo.

**1.1 Área Financiera**

¿Posee contabilidad formal la empresa? NO, pero este año la vamos a implementar

¿Que tipo de financiamiento utiliza la empresa? Propio y el financiamiento que nos da La fabrica Sherwin williams al darnos producto al crédito y otros proveedores

¿Si ha utilizado financiamiento en que actividad se ha utilizado? Productos mercadería

¿Poseen créditos de los proveedores? Si

¿Posee alguna política de crédito la empresa para sus clientes? Si, ha empezado una que se llena una solicitud de crédito, y se le despacha todo el mes, pero tiene que pagar antes del día 15 del mes siguiente.

¿Tienen política de cobros? No, solo las empresas que dan quedan que tienen sus días específicos de pago y la cajera tiene que estar pendiente de enviar por los cheques el día que toca.

¿Existen problemas de clientes con mora? Si, pero clientes antiguos.

¿Considera que hay incentivos fiscales o de otro tipo para el sector? No, ninguno

<sup>45</sup> La entrevista fue gravada para retomar con naturalidad lo expresado por el Gerente General Sr. Julio Cañas.



¿Le preocupa algún aspecto del área financiera? Si la falta de procedimientos contables.

¿Esta satisfecho con los márgenes de utilidad que actualmente tiene? R/ Si aunque varían dependiendo la línea de producto

¿Ha pensado en otra alternativa o diversificarse en productos que generen más rentabilidad? R/ Si, ha futuro Hemos pensado en productos como la cerámica, Accesorios para vehículos, tabla yeso, bueno dependiendo de los recursos el local, las fuentes de financiamiento que se nos puedan presentar se tomara la decisión.

## 1.2 Área de producción

¿En que consiste su departamento de producción? En la igualación de colores automotriz, hay un proceso de mezclas entre pinturas para elaborar un color de vehiculo requerido por un cliente.

¿Cuántos empleados trabajan en el departamento de producción? Dos

¿Que tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia en la producción de colores? Reclamos por que la igualación de color le quedo diferente al cliente, que nos tardamos para entregar una pintura, que los precios son elevadas de acuerdo algunos clientes, y otros problemas técnicos de proceso que se dan.

¿Tienen algún control para verificar fallas en el proceso? No

¿Tienen algún programa de capacitación constante: si, no, porque? No, porque la planificación técnica depende de la programación que tenga Sherwin Williams, Si presentamos y solicitamos a ellos posibles fechas pero se definen junto con Sherwin Williams.

¿En que porcentaje cuantificaría el desperdicio? No se ha establecido

Se realizan pruebas en el proceso de igualación de colores R/ SI

Tiene producto asignada para el uso de laboratorio. R/ NO

¿Cuenta con inventarios? Si, pero no esta actualizado.

¿Se producen devoluciones? Si

¿Posee manual de procesos? No

¿Le preocupa algún aspecto del área de producción? Si, la falta de control en el material para uso interno

## 1.3 Ventas

¿Quiénes son sus clientes? R/ Talleres de Enderezado y pintura, talleres de carpintería, talleres de estructuras metálicas, talleres de refrigeración, ferreterías, empresas, consumidores finales y sector publico.



¿Tiene clasificado los clientes? Si.

¿El producto que vende tiene temporada alta? Si aunque también tenemos ventas ocasionales que en un momento determinado puede cambiar la tendencia de la temporada alta.

¿Las ventas satisfacen sus expectativas? Si.

¿Conocen de la forma en que llegan nuevos clientes? si.

¿Considera que los clientes refieren a otros? Si.

¿Se anuncian en algún medio? Si paginas amarillas

¿Realizan publicidad? Propia no

¿Poseen una estrategia competitiva? No

¿Ha identificado a su competidor? Si

¿Ha pensado en expandirse? R/ Si, el sueño de todo microempresario es crecer y en lo personal sueño con tener muchas tiendas, pero a raíz de las experiencia que hemos vivido consideramos que debemos estar mejor organizados, tener controles eficaces para poder expandirnos.

¿Le preocupa algún aspecto del área de mercadeo y ventas? R/ Si, que la fuerza de ventas no tiene muchas veces el conocimiento técnico para abordar algún problema del cliente en relación al proceso. Y además he recibido quejar por parte de algunos clientes que se les lleva los pedidos con retrasos que no los visitan temprano, que les llevan producto equivocado y eso les ocasiona pérdida de tiempo y dinero tanto a ellos como a mi.

¿Que ha hecho al respecto? R/ El técnico que tenemos en el laboratorio de pinturas les ha dado la asesoría necesaria, para que ellos puedan contestar y si no están seguros deben comunicárselo al técnico para que éste, se comuniquen con la persona indicada y le de la asesoría técnica que el cliente pide.

¿Tiene identificada a su competencia? Si claro

¿Le preocupa la competencia? Si, a todos nos preocupa la competencia, sobre todo aquella que esta preparada mejor que uno, me refiero a que tiene mejor tecnología, capital, no son microempresas, son empresas y son mis competidores tal es el caso de Sepinta, empresa con muchos años de experiencia y con una logística de trabajo bien definida, y se nos vino a poner a dos cuadra, ha sido un reto para nosotros.

¿Por que lo considera un reto? Por que hemos tenido que mejorar muchas cosas, en cuanto servicio al cliente, ahora los precios que ellos manejan desde mi punto de vista son muy bajos, casi mis costos, tanto que he mandado hacer pinturas allí de mis clientes, por que mis costos son mas elevados tomando en cuenta lo que a mi me cuesta un tinte y lo que esa pintura lleva.



¿Cómo es que ellos pueden dar mejor precio? No se, se supone que todos los distribuidores tenemos los mismos precios en la fabrica, pero esos precios que dan ellos en algunas pinturas preparadas casi mis costos, por lo que opto por pedirle a ellos que la preparen.

¿Tiene competencia a nivel de microempresa? Si, pero esas no preocupan mucho, así como llegan se van, ya se han puesto como ocho cerca de nosotros, estoy hablando de dos tres cuadras. Y al final se han convertido en mis clientes, les hemos dado precio de mayoreo. Y cuando han decidido cerrar, me han ofrecido el producto, se los he comprado siempre y cuando la presentación del producto este nítido, sea Sherwin Williams y buen precio.

¿Se ha dado cuenta por que esos microempresarios han cerrado? Si, es una preocupación de todos los microempresarios de esta rama: La delincuencia, llegan de día a asaltar, se meten en la noche, los clientes que solicitan crédito se retiran para no pagar, los empleados que sacan producto, los locales que son elevados en la renta, los impuestos que cada día los controlan mas. Etc.

¿Inversiones Diversas ha sido afectada por la delincuencia? Si, nos han asaltado como 12 veces a mano armada, se han metido en la noche alrededor de cinco veces en estos nueve años que tenemos de estar en el mercado de Santa Tecla.

¿Qué ha hecho para que impacte menos? Pagar seguro y poner alarma en las salas de venta

¿Ha solicitado alianzas con otras empresas además de Sherwin Williams? R/ Si, hemos querido distribuir el producto 3M, pero no hemos logrado conseguir ni siquiera que nos visite un ejecutivo de ventas, No nos han querido dar apertura.

¿Por qué 3M? R/ Por que es complementario al proceso de enderezado y pintura.

### **Administración**

¿Que procedimiento utilizan para contratar el personal? Sencillo currículo y entrevista. Previa investigación de las referencias

¿Quien induce al personal? La gerente administrativa.

¿Considera que el personal es competente en cada una de las áreas que labora? Algunos si otros no.

¿Qué tipo de políticas tiene? Se esta trabajando en ello

¿Recibe capacitaciones el personal? Si

¿Tiene perfiles de puesto? No



¿Esta satisfecho con la tecnología que cuenta para realizar las actividades comerciales? R/ Tenemos un programita de facturación es posible que no reúna los requisitos para manejar buenos controles internos, pero nos ha ayudado mucho, estamos pensando en invertir en uno mas completo, pero antes hay que hacer conciencia en las personas que trabajan y manipulan los programas porque se les puede proporcionar el mejor programa, pero si no le sacan el provecho a un 100% seria una inversión sin resultados.

¿Cree que la tecnología ayuda a las microempresas a desarrollar mejor sus actividades? R/ Si, el problema es que hay que invertir y no siempre resulta la idea que le venden.

¿Le gustaría ver a Inversiones Diversas con tecnología que satisfaga sus expectativas, aunque tuviera que invertir? R/ Claro que si, tener controles que le garanticen una buena gestión, rentabilidad, y que me permitan desligarme un poco es el sueño de todos, pues en estos trabajos uno deja la vida porque hay que estar en todo y si hay forma de ¿cómo? hacerlo por supuesto que lo haríamos.

¿Le preocupa algún aspecto del área administrativa? Si, la falta de un reglamento que regule muchas acciones de los empleados, creo que a la gente le falta como el sentido de compromiso hacia el trabajo si algo salio mal no les importa mucho, no ciento la preocupación por mejorar, “es mi percepción”.

¿Ha oído hablar del apoyo que instituciones como CONAMYPE da a los microempresarios? R/ Si, de hecho hemos comenzado a dar pasos, estamos poniendo de nuestra parte, informándonos como funciona para recibir el apoyo ya sea en capacitación o asesorias técnicas, lo importante es aprovechar las oportunidades que se nos puedan presentar para mejorar el manejo y organización de este negocio. Y si para ello hay que capacitar, capacitamos en lo que sea necesario incluyéndome.

**ANEXO 11****BALANCE GENERAL 2003,2004 Y 2005**

INVERSIONES DIVERSAS, NUEVA SAN SALVADOR, EL SALVADOR			
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE, EXPRESADO EN DOLARES			
AÑOS, 2003, 2004, 2005			
ACTIVO	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>96,820.00</b>	<b>108,120.00</b>	<b>132,273.00</b>
Caja	\$120.00	\$120.00	120.00
Bancos	\$18,400.00	\$20,000.00	25,100.00
Cuentas por cobrar	\$25,300.00	\$30,000.00	42,053.00
Inventario	\$53,000.00	\$58,000.00	65,000.00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$61,679.00</b>	<b>\$66,541.66</b>	<b>\$67,314.00</b>
Equipo de transporte	\$3,210.00	\$6,500.00	\$ 6,500.00
Depreciación Acumulada	-\$2,015.00	-\$1,630.00	\$ (1,750.00)
Mobiliario de oficina	\$1,103.00	\$3,557.33	\$ 6,410.00
Depresiacion Acumulada	-\$619.00	-\$1,885.67	\$ (3,846.00)
Terrenos	\$60,000.00	\$60,000.00	\$ 60,000.00
<b>DIFERIDO</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$208.00</b>	<b>\$5,687.00</b>
Pago a cuenta			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>158,499.00</b>	<b>174,869.66</b>	<b>205,274.00</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>35,711.00</b>	<b>38,500.00</b>	<b>42,950.00</b>
Proveedores	\$35,711.00	\$38,500.00	42,102.00
Otros pagos	\$0.00	\$0.00	848.00
<b>CAPITAL</b>	<b>122,788.00</b>	<b>136,369.66</b>	<b>162,324.00</b>
Capital	\$120,485.98	\$135,089.02	160,939.83
Utilidad del ejercicio	\$2,302.02	\$1,280.64	1,384.17
<b>TOTAL PASIVO+CAPITAL</b>	<b>158,499.00</b>	<b>174,869.66</b>	<b>205,274.00</b>

Fuente: estados financieros de Inversiones Diversas  
Ilustración: Propia

**ANEXO 12****ESTADO DE RESULTADO 2003,2004 Y 2005**

<b>INVERSIONES DIVERSAS , NUEVA SAN SALVADOR, EL SALVADOR</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO EXPRESADO EN DOLORES</b>			
<b>AÑOS 2003,2004,2005</b>			
	<b>AÑO 2003</b>	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$307,746.00</b>	<b>\$315,372.00</b>	<b>379,178.00</b>
Inventario inicial	\$49,000.00	\$53,000.00	58,000.00
(+)Compras	\$271,000.00	\$280,000.00	345,230.00
<b>Total de mercaderia</b>	<b>320,000.00</b>	<b>333,000.00</b>	<b>403,230.00</b>
(-)Inventario final	\$53,000.00	\$58,000.00	65,000.00
(-) Costo de Ventas	267,000.00	275,000.00	338,230.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>40,746.00</b>	<b>40,372.00</b>	<b>40,948.00</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>Gastos operación</b>	<b>38,100.00</b>	<b>38,900.00</b>	<b>39,357.00</b>
gastos de venta	\$28,450.00	\$28,500.00	28,726.00
Gastos de administracion	\$9,650.00	\$10,400.00	10,631.00
<b>UTILIDAD</b>			
<b>GANANCIA A. DE I.</b>	<b>2,646.00</b>	<b>1,472.00</b>	<b>1,591.00</b>
Menos Impuestos	343.98	191.36	206.83
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>2,302.02</b>	<b>1,280.64</b>	<b>1,384.17</b>
<b>Ventas anuales al credito</b>	<b>\$282,446.00</b>	<b>\$285,372.00</b>	<b>\$337,125.00</b>

Fuente: Estados financieros de Inversiones Diversas  
Ilustración: Propia



## ANEXO 13

## CONVENIO CON SHERWIN WILLIAMS

Entre los aspectos que el convenio destaca se tiene:

- El convenio se firmo en Diciembre de 2000
- Política de fidelización (no puede vender otras marcas de pintura)
- Plan cooperativo: Manejar publicidad y productos promocionales de Inversiones Diversas compartiendo costos del 50% con Sherwin Williams
- Rotulación de Salas de ventas por Parte de Sherwin Williams
- Proporcionar equipo en calidad de consignación para la realización y exhibición de los productos y procesos.
- Capacitación técnica permanente en cada una de las líneas de productos
- Otorgar crédito por medio de una garantía hipotecaria.
- Asignación de Representantes técnicos de venta de forma periódica para verificar presentación de sucursales, existencia de mostrarios, etc.
- Asignación de Técnicos automotrices para proporcionar asistencia técnica a Inversiones Diversas y clientes en general ya sea para procesos de productos, problemas y reclamos.

Estas son algunas de las características y apartados que contiene el convenio que por seguridad y política no se anexa de forma completa.



**ANEXO 14**    **FORMATO DE SOLICITUD DE CREDITO PARA CLIENTES DE I.D.**

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

Razón Social o

Denominación Comercial: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Registro \_\_\_\_\_ Nit \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

Representante de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección de la residencia \_\_\_\_\_

Nit del Representante \_\_\_\_\_ DUI \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS COMERCIALES**

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO

**REFERENCIAS BANCARIAS**

NOMBRE	Nº DE CUENTA	TIPO DE CUENTA

Monto de Crédito que solicita (\$) \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_

Tiempo Crédito Solicitado 8 Días \_\_\_\_\_ 15 Días \_\_\_\_\_ 30 Días \_\_\_\_\_

**REQUISITOS INDISPENSABLES PARA APROBARLE CRÉDITO**

- Fotocopia de DUI del Representante o Propietario de la Empresa o Negocio
- Fotocopia de NIT del Representante o Propietario de la Empresa o Negocio
- Fotocopia del Registro del IVA de la Empresa o Persona Natural
- Letra de Cambio Firmada por el representante Legal



Todo documento Vencido según el tiempo solicitado, en su fecha correspondiente se cobrara un 5% mensual sobre la MORA. Si esta DEACUERDO firme

Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Sello \_\_\_\_\_

ACEPTANTE

APROBADO POR

F. \_\_\_\_\_

Lic Ana Quintanilla  
Créditos y Cobros

Avalado Por

F \_\_\_\_\_

Julio Cañas  
Representante Legal

**ESTA SOLICITUD DE CRÉDITO TIENE VALIDEZ JURÍDICA ANTE CUALQUIER INSTITUCIÓN QUE SE APELARA POR CUALQUIER INCUMPLIMIENTO POR PARTE DEL ACEPTANTE.**





**ANEXO 16**      **FORMATO PARA CONTROLAR PRODUCCION DE COLORES**

Nº	FECHA	LÍNEA	INTENSIDAD	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	TALLER	VENDEDOR	HECHO POR	REV. POR
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									

FECHA: Día que se realiza el color

Línea: Especifica la línea en la que se realizo el color (tienen cinco líneas)

Intensidad: Especifica si el color Claro (CC), Intermedio (CI), Intenso (CIN) o Especial (CE)

Cantidad: La cantidad que pidió el cliente que puede ser desde 1/32' hasta Galones.

Precio de Venta: A que precio se le facturo al cliente ya con descuento.

Taller: Nombre del taller o persona que solicito la pintura

Vendedor: Especificar si La muestra de color fue llevada a la sala de venta o por los que visitan clientes.

Hecho Por: Definir quien lo realizo en 100%

Revisado por: Definir una persona que revise la producción de colores



**ANEXO 17**

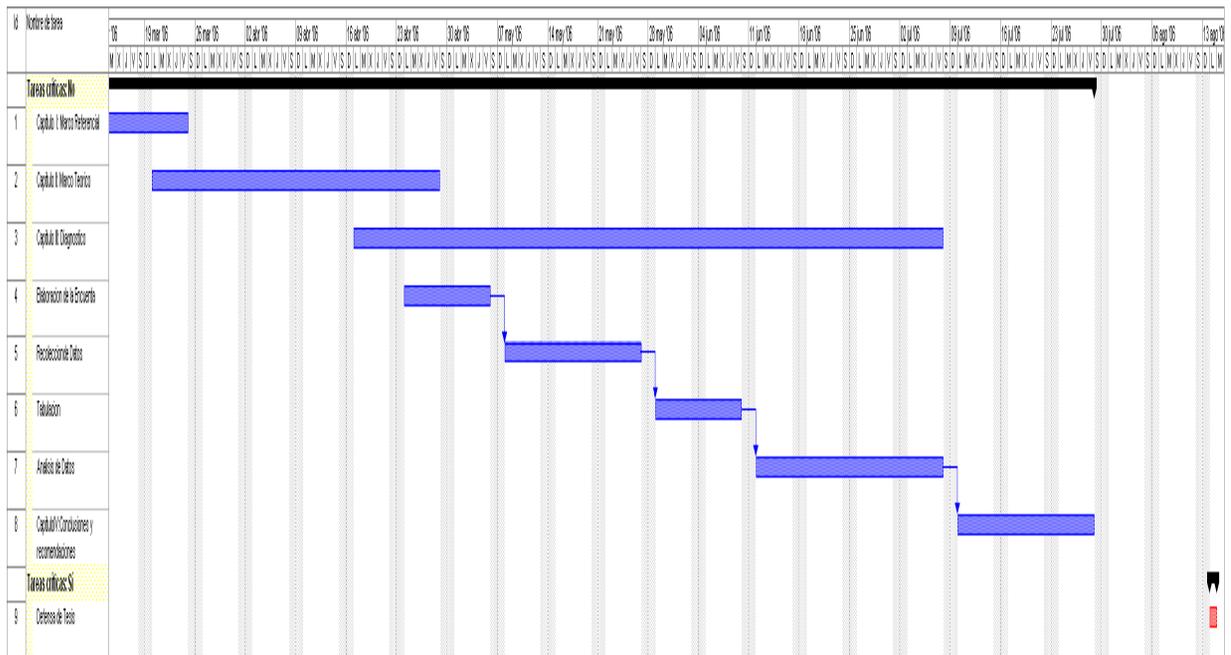
**FORMATO PARA CONTROLAR FALLAS EN EL PROCESO DE PRODUCCION DE COLORES**

HOJA DE CONTROL DE FALLAS EN EL PROCESO IGUALACIÓN DE COLOR

Nº	FECHA	LÍNEA	INTENSIDAD	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	TALLER	TIPO DE FALLA	CAUSA	SOLUCIÓN
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									



## ANEXO 18 CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES





## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Metodología de La Investigación, Autor Roberto Hernández Sampiere
- ✓ Dirección electrónica [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ✓ Dirección electrónica [www.amst.gob.sv](http://www.amst.gob.sv)
- ✓ Dirección Electrónica [www.conamype.com](http://www.conamype.com)
- ✓ Dirección Electrónica [www.me.gob.sv](http://www.me.gob.sv)
- ✓ Dirección Electrónica [www.digestic.gob.sv](http://www.digestic.gob.sv)
- ✓ Dirección Electrónica [www.fusades.com](http://www.fusades.com)
- ✓ Dirección Electrónica [www.pinsal.com](http://www.pinsal.com)
- ✓ Dirección Electrónica [www.sur.con](http://www.sur.con)
- ✓ Dirección Electrónica [www.dupont.com](http://www.dupont.com)
- ✓ Dirección Electrónica [www.sherwinwillimas.com](http://www.sherwinwillimas.com)
- ✓ Principios de Administración. George R. Terry. Cía. Editorial Continental, S.A. Edición 1980
- ✓ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001”, “Encuesta Económica Anual 1999.
- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Estudios Económicos y Sociales.2,002
- ✓ Chandler, Alfred. Op. Cit.
- ✓ Strategy Formulación: Analytical Concepts. 1978
- ✓ Von Neuman y Morgenster. La Teoría del Juego.
- ✓ Druquer, Meter. Admón. de Trabajos, Respons. y Prácticas. New York, Haerper-Row. 1974. Pág.61
- ✓ Chandler, Alfred. Estrategia y Estructura. México. Prentice Hall. 1962.
- ✓ Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico. México. Prentice Hall. 1997.
- ✓ Planificación estratégica aplicada según Goldstein, Nulan,Pfeiffer
- ✓ Fred R. David. Op.Cit
- ✓ Sallenave (1991)
- ✓ Estrategias de marketing Ferrell,Hartline y Lucas segunda edición
- ✓ Metodología de la investigación Roberto Hernandez Sampiere
- ✓ Administración de operaciones, estrategia y análisis Krajewki Ritzman
- ✓ Marketin de Servicios 2ª edición Zeithaml Bitner
- ✓ Ventaja Competitiva, M. Porter Compañía Editorial Continental, México, Décimo séptima
- ✓ Tesis diseño de un modelo para elaborar planes operativos en la industria metal mecánica de El Salvador, presentado por: Bessy E. Aguilar, José R. Buiza, José Federico Méndez, año 2003.



- ✓ Tesis Plan Estratégico de Industrias Militares presentado por: Sonia E. Serrano, José J. Vásquez, Santos E. Maldonado, año 2004
- ✓ Importancia de la MYPIMPE en la economía FUSADES/DEES Marzo de 2006 (ponencia)
- ✓ Estudio realizado por J.B CONSULTORES SA DE CV .Octubre de 2001 Identificación de las vinculaciones entre el nivel educativo, el ingreso y la situación económica de las microempresas.
- ✓ “Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001”, “Encuesta Económica Anual 1999
- ✓ Brochure, de BONOCAP: año 2006, disponible en oficinas Bonocap
- ✓



# MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONSULTORIA EMPRESARIAL MAECE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PLAN  
ESTRATEGICO PARA LAS MICROEMPRESAS  
COMERCIALIZADORAS DE PINTURAS, CASO  
ESPECÍFICO INVERSIONES DIVERSAS  
PERIODO 2007 – 2010”**

**presenta:**

**LICDA: ANA DOLORES QUINTANILLA  
BENITEZ**



# OBJETIVOS



**Elaborar un diagnóstico de la gestión administrativa, productiva, financiera y mercadeo durante el período 1997 -2005**

**Establecer estrategias financieras que vuelvan rentable a la empresa.**

**Objetivo general  
Elaborar y presentar a Inversiones Diversas un plan estratégico para el periodo 2007-1010.**

**Establecer estrategias que permitan mejorar la eficiencia administrativa.**

**Elaborar estrategias que permitan disminuir los desperdicios en el laboratorio de pintura para el período 2007- 2010.**

# VARIABLES

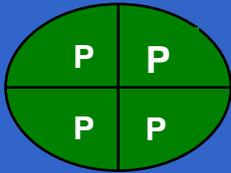
- ADMINISTRACION
- FINANZAS
- PRODUCCION
- MERCADEO

# MICROVARIABLES

- Organización, toma de desiciones.
- Perfiles de puestos.
- Análisis de lo estados financieros
- Políticas de créditos
- Controles estadísticos
- Definición de procesos
- Ventas
- Atención al cliente



# HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LAS VARIABLES DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS



» Precio, plaza, promoción y producto



Personal, procesos, desperdicios, tiempos, fallas laboratorio



Razones financieras

Finanzas



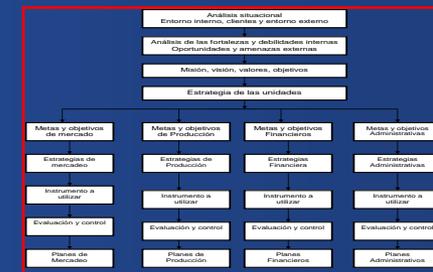
Reglamento, capacitación, contratación de personal, política de créditos

# ¿CONCEPTOS CLAVES ?

- Planificación:
- Planificación estratégica
- Beneficios
- Fases
- Modelo



Misión, Visión,  
FODA, análisis  
entorno I y E  
estrategias



# ● Inversiones Diversas

ANTECEDENTES





# ANTECEDENTES

- Inversiones Diversas, se inició en Agosto de 1996, con un técnico en preparar pintura automotriz, un ciclista y el propietario (3 personas).
- En septiembre del mismo año se registró como persona natural
- Rentó un garaje en la tercera calle poniente de Santa Tecla.
- El capital inicial de trabajo fue de \$10,000.00 de los cuales \$5,000.00 se invirtió en mercadería, y los otros \$5,000.00 en capital de trabajo
- Esfuerzos por crecer

# IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA VERSUS CALIDAD DE EMPLEO

- Son generadoras de empleo
- Empleos de menor calidad
- Cuentan con poco capital (excepto las de acumulación ampliada)
- El desarrollo económico del país se puede estancar si la microempresa dedicada al comercio aumenta.
- Comprar y vender no garantiza mayor valor agregado a la economía nacional



# • Inversiones • Diversas

SITUACION  
ACTUAL





# VISION Y MISION

“Ser el numero uno en la comercialización y distribución de productos Sherwin Williams en Santa Tecla; con el deseo de llegar a cada uno de nuestros clientes satisfaciendo sus exigencias de calidad y servicio

“Somos una empresa comprometida en brindar a nuestros clientes la atención especializada y técnica en los productos que proveemos, todo en el menor tiempo posible a precios competitivos, gracias al empeño de nuestro equipo de trabajo”

PROPUESTA COMO RESULTADO DE ESTA INVEST





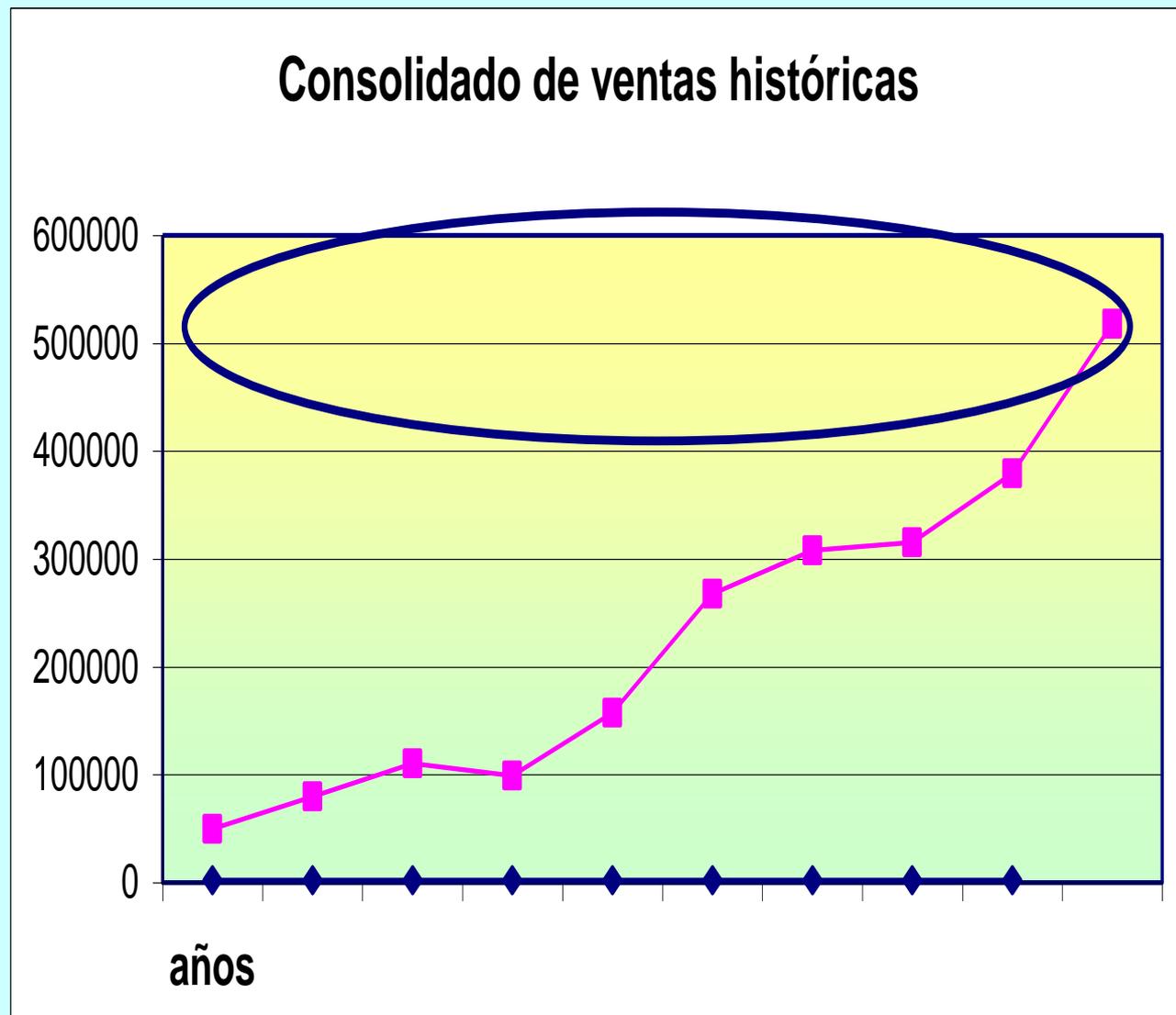
# OBJETIVOS

- Proporcionar a nuestros clientes, la mejor atención personalizada, técnica que permita satisfacer y retornar al cliente al comprar cada uno de nuestros productos.
- Proyectar en nuestros clientes la confiabilidad y calidad de los productos Sherwin Williams por medio de la garantía y asesoría técnica brindada por nuestro equipo de trabajo

PROPUESTOS COMO RESULTADO DE ESTA INVESTIGACION

# VENTAS HISTORICAS

Ventas historicas 1997-2006	
1997	\$49,700.00
1998	\$79,600.00
1999	\$110,373.00
2000	\$99,300.00
2001	\$157,322.00
2002	\$267,954.00
2003	\$307,736.00
2004	\$315,372.00
2005	\$379,178.00
2006	<b>\$517,987.00</b>



Fuente: Estados financieros de Inversiones Diversas

# TIPOS DE CLIENTE CASA MATRIZ

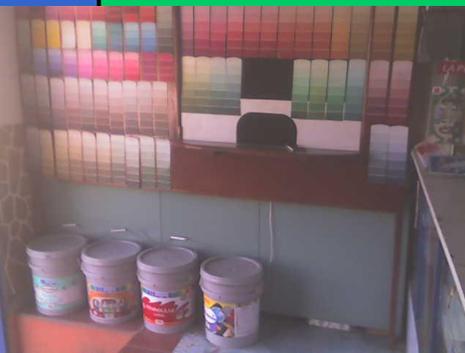
## Tipos de clientes en casa matriz

CLIENTES	REPRESENTACION COMO CLIENTES	REPRESENTACION EN VENTAS
Talleres de enderezado y pintura	40 %	30%
Talleres de Carpintería	30%	20%
Ferreterías	10%	35%
Consumidores finales	15%	5%
Instituciones del Estado	5	10%
TOTALES	100%	100%

Fuente: información recopilada por medio de entrevista.

# RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<u>DIMENCIONES</u>	<u>%</u>	<u>NOTA MAXIMA</u>
▪ Fiabilidad	45.20%	9 – 10
▪ Responsabilidad	56.00%	9 – 10
▪ Seguridad	62.00%	9 – 10
▪ Empatía	45.50 %	9 – 10
▪ Tangibles	50.40%	9 – 10





# MARKETIN MIX

## PRODUCTO:

Tiene posicionamiento en el mercado

Excelente tecnología, garantía, calidad. Presentación en cubeta, galones y cuartos (se vende producto fraccionado)

## PRECIO:

Sugeridos por el fabricante, aumentan con frecuencia

## PLAZA:

Estratégicamente bien ubicadas (casa matriz y sucursal)

## PROMOCION:

- A nivel Institucional de Sherwin Williams
- Paginas amarillas



# COMPETENCIA



## VENTAS DE PINTURA

- Pinturas Santos (Distribuidor de otras marcas)
- Supercolor (distribuidor de otras marcas y cliente de Inversiones Diversas)
- **Pinturas Ojeda (Cerro operaciones en Septiembre de 2006)**
- Sepinta (distribuidor de la marca Sherwin Williams, empresa sólida con años de experiencia)

## MARCAS

- Pinturas Comex (Excelente Calidad)
- A Y A (Calidad en acabados automotrices)
- Corona (no tiene prestigio en calidad)
- Pinsal (es buena pero el cliente no conoce sus fortalezas)



# AREA DE PRODUCCION



FALLAS



TIEMPO

PERSONAL



PROCESOS

DESPERDICIOS

S



LABORATORIO





# ADMINISTRACION

## CONTRATACION DE PERSONAL



- El personal es contratado por la gerente administrativa. Carecen de manual de puesto.

## POLÍTICAS INTERNAS



- No hay política ni reglamento interno

## TOMA DE DECISIONES



- Son tomadas por los gerentes propietarios

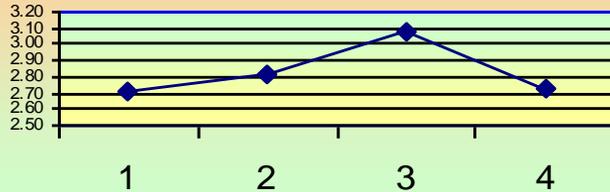
## CAPACITACION



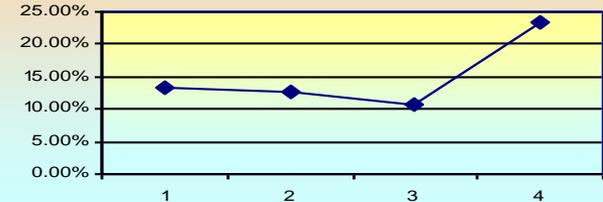
- Reciben capacitación técnica por parte de Sherwin Williams, a raíz de esta investigaron solicitaron capacitación al BONOCAP

# FINANZAS - TENDENCIAS

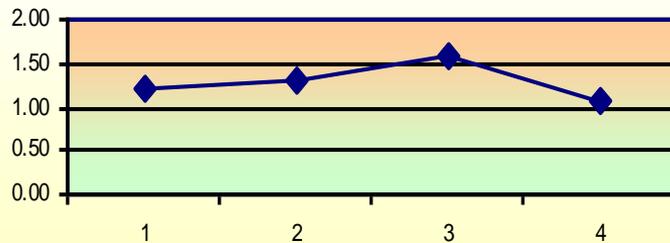
## Razon de Circulante



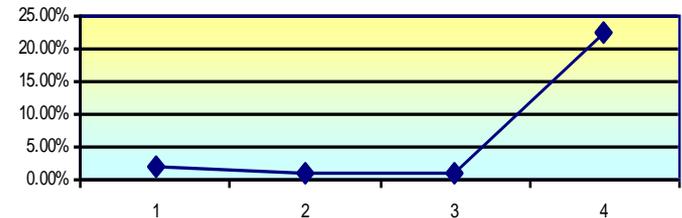
## Margen bruto de utilidades



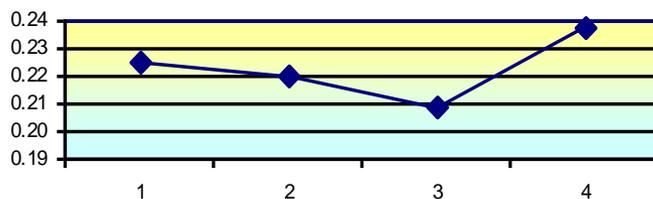
## Prueba acida



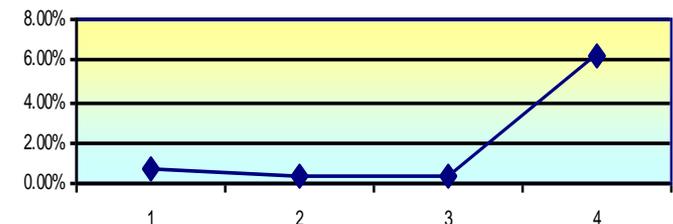
## Rendimiento de capital



## Tendencia de endeudamiento



## Margen neto de utilidades



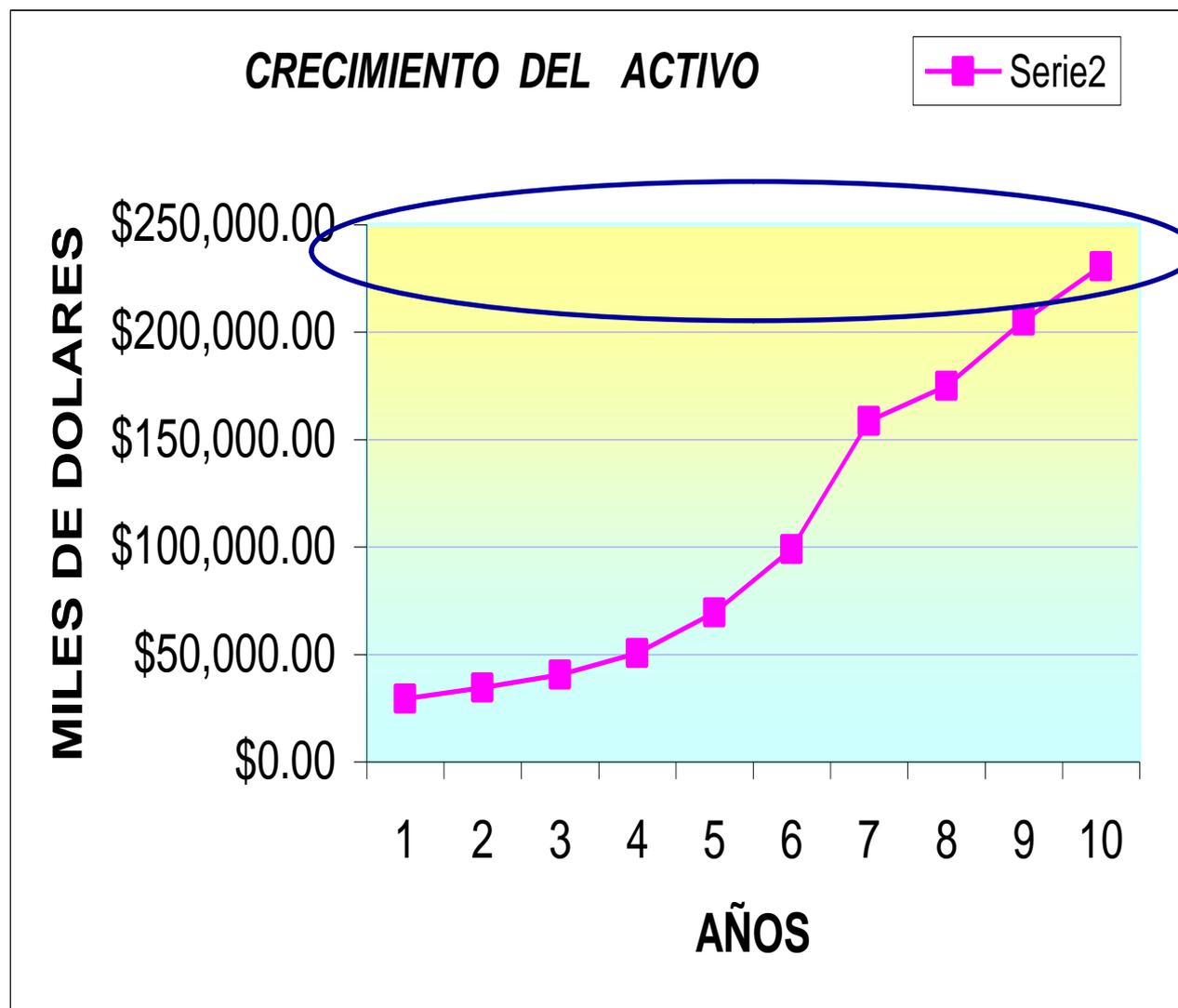
# FINANZAS

INVERSIONES DIVERSAS, NUEVA SAN SALVADOR,  
El Salvador

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b><i>Razones de liquidez</i></b>				
Razón circulante	2.71	2.81	3.08	2.72
Razón de prueba acida	1.23	1.30	1.57	1.05
<b>Razones de Actividad</b>				
Rotación de inventario	5.04	4.74	5.20	4.33
Rotación de activos Totales	1.94	1.80	1.85	2.25
Rotacion de cuentas por cobrar	11.16	9.51	8.02	14.82
Rotacion de cuentas X cobrar en dias	32.69	38.37	45.53	24.63
Rotacion del Inverario en dias	72.45	76.98	70.14	84.24
<b>Razones de Deuda</b>				
Indice de endeudamiento	0.23	0.22	0.21	0.24
<b>Razones de rentabilidad</b>				
Margen bruto de utilidades	13.24%	12.80%	10.80%	23.40%
Margen neto de utilidades	0.75%	0.41%	0.37%	6.25%
Rendimiento de la inversión	1.45%	0.73%	0.67%	14.05%
Rendimiento de capital	1.91%	0.95%	0.86%	22.60%

# CRECIMIENTO DEL ACTIVO DE 1997 AL 2006

Años	ACTIVO
1997	\$29,218.00
1998	\$34,374.00
1999	\$40,440.00
2000	\$50,576.00
2001	\$69,471.00
2002	\$98,958.00
2003	\$158,499.00
2004	\$174,869.66
2005	\$205,274.00
2006	\$230,466.99



# FODA DE INVERSIONES DIVERSAS

## FORTALEZAS

Producto de reconocimiento por su calidad y garantía.  
Proporcionar servicio a domicilio

## AMENAZAS

Los precios de la competencia son más bajos.  
Alza de los productos Sherwin Williams frecuentemente

## DEBILIDADES

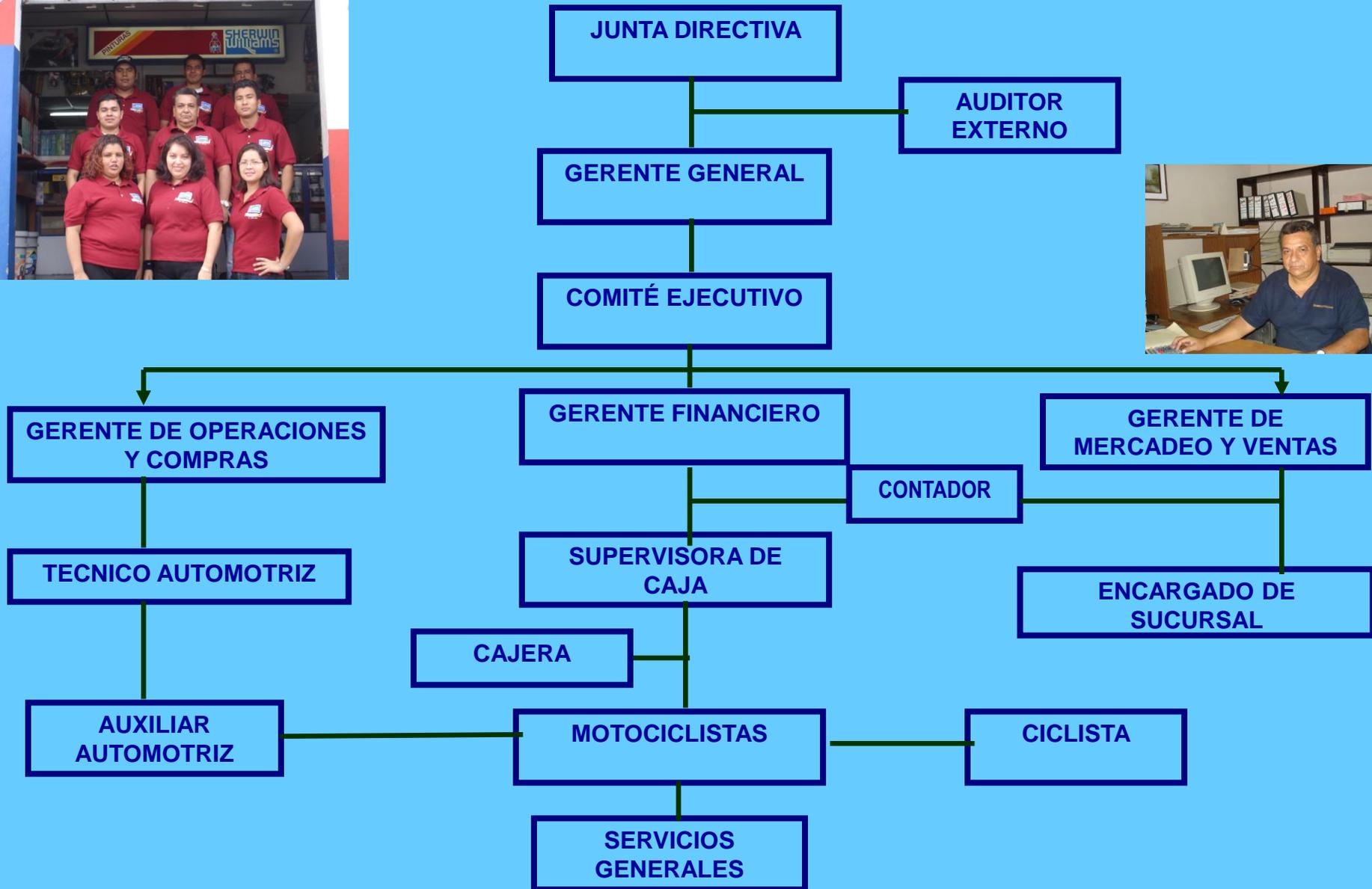
Entregas tardías a domicilio.  
Proceso de facturación y despacho lento y equivocada

## OPORTUNIDADES

Aperturar nuevas sucursales  
Mercado meta en aumento



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL IMPLEMENTADO



# PROPUESTA DE MEJORA

FACTURACION



LABORATORIO



ADMINISTRACIÓN



DOMICILIOS



PROCESOS



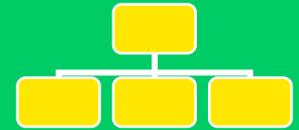
# CONTENIDO DE LA PROPUESTA

1. Matrices de congruencia para los años, 2007,2008, 2009, 2010
2. Información general de la microempresa.
3. Manual de bienvenida
4. Políticas y reglamento interno



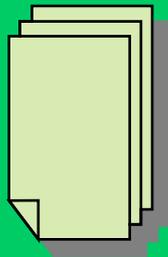
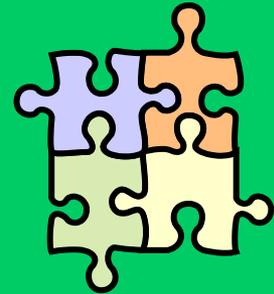
# CONTENIDO DE LA PROPUESTA

5. Propuesta de un organigrama



Manual de descripción de puestos

7. Definición del proceso de venta y de igualación de color automotriz



Formatos para aplicar controles en los distintos procesos



# CONCLUSIONES

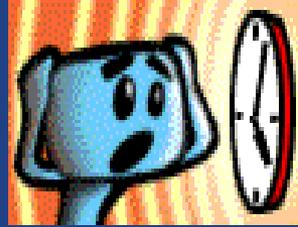


- En el área de producción: Desde que se ha implementado estadísticas y controles los resultados son evidentes.
- En el área de finanzas. Se tienen parámetros mas reales de la rentabilidad de la microempresa.
- En el área de administración: Se han implementado controles y políticas
- En el área de mercadeo: Se definió el proceso de venta y se implemento el uso de formatos para tomar los pedidos.





# RECOMENDACIONES



- Implementar el plan estratégico
- Implementar políticas internas y verificar por su cumplimiento.
- Establecer una mejor comunicación entre empleados y propietarios definiendo los canales adecuados de comunicación.
- Implementar programas que ayuden a ser mas eficiente el servicio que brinda a sus cliente.



A scenic landscape featuring a calm lake in the foreground, surrounded by lush green hills and reeds. The sky is bright and clear. The text "Gracias por su atencion!!" is overlaid in the center of the image.

**Gracias  
por su  
atencion!!**