

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS:

"DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
APERTURA DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTOS EN LA
CIUDAD DE SAN MIGUEL"

PRESENTAN:

ÁVALOS CERNA, LUIS ALFREDO
REYES ROMERO, DELMY MARÍA
ZULETA MEJÍA, NUMAS POMPILIO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2008

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES :



MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

RECTOR

MSC. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICERRECTOR ACADÉMICO

MSC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

VICE RRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALONSO SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES :

ING. DAVID ARMANDO CHÁVEZ SARAVIA

DECANO

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA

VICE DECANO

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MSC. LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUCIÓN

LIC. CARLOS TREJO URQUILLA

ASESOR METODOLÓGICO

MSC. LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DOCENTE DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Autoridades académicas de la Universidad de El Salvador.

Quienes nos han brindado la oportunidad de superarnos académicamente para formarnos como profesionales.

Docentes

Que con esfuerzo y disciplina nos enseñaron las mejores prácticas, además de inculcarnos los conocimientos suficientes durante el periodo de estudio para ejercer nuestra profesión.

Asesor Director

Por proporcionarnos la orientación y consejos necesarios para finalizar con éxito nuestro trabajo de graduación.

Asesor metodológico

Por su amable colaboración y orientación para formular el anteproyecto y culminar con éxito nuestra investigación.

Dedicatoria

En la vida la satisfacción del éxito es producto del sacrificio y entrega, de esforzarse en todo momento y trazarse un objetivo que permita dirigirnos en el horizonte de la vida, con la ayuda del creador que permite nuestro existir.

A Jesucristo:

Quien día a día me ha regalado de su amor incondicional, permitiendo mi existir, llenando de bendiciones mi vida, regalando confianza y sabiduría.

A mis padres:

Maria Isabel Avalos por apoyarme en cada momento y brindarme de su amor y comprensión, confiar en mí y enseñarme que en la vida el éxito es fruto del sacrificio y dedicación. Luis Alberto Cerna en su memoria demostrando confianza para mí y llenado de optimismo mi vida.

A mis hermanos: José Eleazar Avalos, Santiago Avalos, Carlos Antonio Avalos y Jenny Avalos. Por brindarme de su apoyo y estar conmigo en los momentos más difíciles de la vida.

A mis tías y tíos:

Blanca Lestenia Avalos, Emma Yolanda Avalos, María Anastasia Avalos, Ignacio Avalos e Higinio Avalos. Por regalarme de su ayuda, confianza y amor; creyendo que la dedicación producirá éxito y felicidad en mi vida, quienes desde el exterior están presente en nuestras vidas.

A mi Abuelos:

María Leticia Avalos, Graciela Cerna, Luis Calles y Ignacio Mejía. Quienes día a día me regalan de su confianza, cariño, comprensión y amor. Por estar con migo en cada momento.

A mi asesor de tesis:

Lic. Jorge Alberto Ortez Por que en cada instante pude contar con su confianza, enseñanza y amistad, llenando el trayecto del saber de dinamismo, optimismo y deseos de superación; quien en cada instante demostró ser un gran amigo.

A mis compañeros de tesis:

Delmy María Reyes y Numas Zuleta por compartir momentos alegres y difíciles, por ser personas excelentes con cualidades grandes y brindarme de su amistad.

Luis Alfredo Avalos

Dedicatoria

El éxito que tenemos en nuestra vida es logro a través del apoyo y la comprensión de muchas personas queridas que están a nuestro lado, por esta razón agradezco de manera especial a todos aquellos que me han ayudado a obtener este triunfo.

A Dios todopoderoso:

Quien en todo momento ha estado guiando mi camino, llenando todo mi ser de sabiduría, entendimiento, fortaleza, esperanza y fe, para alcanzar esta meta tan anhelada.

A mis padres:

Rubén Darío Reyes Benítez y Delmy Concepción Romero de Reyes quienes que con su amor incondicional, esfuerzo, ejemplo de vida, comprensión y confianza; lograron inculcar en mí el deseo de llegar a la meta y superarme cada día.

A mis hermanos:

Ruth Yessenia Reyes Romero, Rubén Aquiles Reyes Romero (Q.D.D.G) y Darío Alexander Reyes Romero; por sus muestra de apoyo, cariño y confianza en todos los momentos de mi vida.

A toda mí demás familia:

Por brindarme toda su confianza e inculcar en mi el deseo de perseverancia y lucha que siempre los a caracterizado como familia.

A mi asesor de tesis:

Por sus enseñanzas, sabios consejos, confianza, apoyo y sobre todo por brindarme su amistad y comprensión en todo momento.

A mis compañeros de tesis:

Numas Zuletas y Luis Avalos, por todos los momentos compartidos, por su comprensión, apoyo y amistad. Por realizar con migo este reto y ayudar a por lograrlo.

A mis amigos:

Por todo su apoyo incondicional en todos los momentos, sobre todo en aquellos en los que más los necesite, por brindarme todo su cariño y afecto.

Delmy María Reyes Romero

Dedicatoria

A DIOS TODOPODEROSO:

Por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la fe que han permitido que alcance este triunfo, guiándome por el camino de la rectitud para poder culminar un peldaño más. Sobre todo gracias Señor por tu bendita Gracia.

A MIS PADRES:

A mi madre Yolanda de Zuleta, por toda su comprensión, amor, y nobleza que me han permitido seguir siempre adelante. A mi padre José Luis Zuleta, por todas sus enseñanzas, amor, cariño que han servido para forjar el ser humano que ahora soy. Gracias por ser un ejemplo de Esfuerzo y Sacrificio. Les dedico a ustedes porque se que su alegría es mas grande que la mía.

A MIS HERMANOS:

Carlos Zuleta, José Luis Zuleta y Carolina Zuleta con mucho cariño porque son personas importantes en mi vida.

A MIS TIOS Y TIAS, SOBRINAS Y CUÑADAS:

Por todo el apoyo brindado y por el cariño que siempre me han demostrado.

ASESOR DE TESIS

Lic. Jorge Ortez por todo su apoyo, comprensión y sus acertadas asesorías en todas las etapas de este proceso. Por sus conocimientos y sabios consejos: Gracias.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Delmy Reyes y Luis Avalos por acompañarme en este reto y ayudarme a conseguirlo, por toda la comprensión y apoyo que me han brindado en este trayecto.

A MIS FAMILIARES, AMIGOS Y SERES QUERIDOS:

Por darme palabras de aliento como: "Adelante Siempre Adelante"

NUMAS ZULETA MEJÍA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN-----	XVIII
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	21
1.1 Situación problemática-----	21
1.2 Enunciado del problema-----	30
1.3 Justificación de la investigación-----	30
1.4 Delimitación-----	33
1.4.1 Delimitación de Espacio-----	33
1.4.2 Delimitación de Tiempo-----	33
1.4.3 Delimitación Teórica-----	34
1.5 Objetivos de la Investigación-----	35
1.5.1 Objetivo General-----	35
1.5.2 Objetivos Específicos-----	35
1.6 Sistema de Hipótesis-----	36
1.6.1 Hipótesis General-----	36
1.6.2 Hipótesis Específica-----	36
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA-----	37
2.1 Marco Histórico-----	37
2.2 Marco Teórico-----	52
2.2.1 Planes de Negocio-----	52
2.2.2 Estudio de Mercado-----	65

2.2.3	Estrategia de Negocio-----	74
2.2.4	Plan Financiero-----	80
2.3	Marco Legal-----	87
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----		94
3.1	Tipo de investigación-----	94
3.2	Población-----	95
3.3	Método de muestreo y tamaño de la muestra-----	97
3.4	Técnicas e Instrumentos para la captura de Información-----	102
3.4.1	Fuentes Primarias-----	102
3.4.2	Fuentes Secundarias-----	103
3.5	Procedimientos-----	103
3.5.1	validación de los instrumentos-----	103
3.5.2	Procesamiento de la Información-----	104
3.5.3	Unidades de Análisis-----	105
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERMPRETACIÓN DE RESULTADOS-----		108
4.1	Tabulación e interpretación de encuestas a clientes-----	108
4.2	Tabulación e Interpretación de entrevista a gerentes-----	141

4.3	Tabulación e Interpretación de entrevista para empleados-----	183
4.4	Conclusiones y Recomendaciones-----	203
4.4.1	Conclusiones-----	203
4.4.2	Recomendaciones-----	208

CAPÍTULO 5 DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA		
APERTURA DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTOS EN LA		
CIUDAD DE SAN MIGUEL.-----		
		210
5.1.	Naturaleza del Proyecto-----	211
5.1.1.	Descripción de la Empresa-----	211
5.1.1.1.	Tipo de Empresa-----	211
5.1.1.2	Ubicación y Tamaño de la Empresa-----	211
5.1.1.2.1.	Criterio Económico-----	212
5.1.1.2.2	Criterio Jurídico-----	212
5.1.1.2.3	Criterio según la Duración-----	213
5.1.1.2.4	Criterio según el Tamaño de la empresa-----	213
5.1.1.3	Ubicación-----	215
5.1.2.	Misión.-----	215
5.1.3	Objetivos de la Empresa-----	216

5.1.4	Ventajas Competitivas-----	217
5.1.5	Análisis de la Industria-----	218
5.1.5.1	Características	
	económicas Dominante-----	218
5.1.5.2	Modelo de las cinco	
	fuerzas Competitivas-----	223
5.1.5.3	Los Impulsores del cambio	
	en el comercio y su impacto-----	229
5.1.5.4	Empresa que ocupan las	
	Posiciones competitivas más	
	fuertes y débiles-----	231
5.1.5.5	Medidas estratégicas posibles	
	de los rivales-----	233
5.1.5.6	Identificación de los factores	
	Claves para el éxito competitivo---	234
5.1.5.7	Lo atractivo de la industria y los	
	prospectos para un rendimiento	
	superior al promedio-----	235
5.1.6	Estrategia de Negocio-----	236
5.1.7	Calificaciones para entrar al área-----	237
5.2	El Mercado-----	238
5.2.1	Investigación de Mercado-----	238
5.2.1.1	Tamaño del mercado-----	238

5.2.1.2	Consumo aparente-----	239
5.2.1.3	Demanda potencial-----	240
5.2.1.4	Participación de la competencia en el mercado-----	242
5.2.2	Estudio de Mercado-----	244
5.2.2.1	Objetivo del estudio de mercado----	244
5.2.2.2	Encuesta tipo-----	244
5.2.2.3	Aplicación de encuesta-----	245
5.2.3	Distribución y punto de ventas-----	246
5.2.4	Promoción del producto-----	246
5.2.4.1	Publicidad-----	247
5.2.4.2	Promociones de venta-----	247
5.2.5	Fijación de política de precios-----	248
5.2.6	Riesgos y oportunidades del mercado-----	256
5.2.7	Sistema y plan de ventas-----	257
5.3	Organización-----	259
5.3.1	Organigrama de puestos-----	260
5.3.2	Manuales de funciones específicas por puestos-----	261
5.3.3	Captación de personal-----	267
5.3.4	Desarrollo de personal-----	268
5.3.5	Administración de sueldos y salarios-----	269
5.3.6	Evaluación del desempeño-----	270

5.3.7 Aspectos legales para la	
apertura de una empresa-----	270
5.3.8 Ventajas de estar legalmente	
Establecidos-----	272
5.4 Plan Financiero-----	273
5.4.1 Objetivos del área financiera-----	273
5.4.1.1 Objetivos a corto plazo-----	274
5.4.1.2 Objetivos a largo plazo-----	274
5.4.2 Flujo de efectivo-----	275
5.4.2.1 Costos y gastos-----	275
5.4.2.2 Capital social-----	276
5.4.2.3 Créditos-----	276
5.4.2.4 Entradas-----	276
5.4.2.5 Salidas-----	277
5.4.2.6 Proyección del flujo	
de efectivo-----	278
5.4.2.7 Supuestos para el flujo	
de efectivo-----	278
5.4.3 Estados Financieros proyectados-----	282
5.4.3.1 Estado de Resultados-----	283
5.4.3.2 Balance General-----	286
5.4.4 Indicadores Financieros-----	289
5.4.5 Sistemas de Financiamiento-----	294

5.4.6 Punto de Equilibrio-----	300
CONCLUSIÓN-----	303
BIBLIOGRAFÍA-----	305
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocio es aquel que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto período que se realizará a futuro; la finalidad de este es establecer cuales recursos serán necesarios para llevar a cabo cierto proyecto de investigación. Tomando en cuenta el nivel de desarrollo de las grandes empresas en la actualidad se debe dar gran importancia al desarrollo de la planificación antes de abrir un negocio.

En la economía actual la mayoría de las empresas nuevas que ingresan al mercado se encuentran con la problemática de no poder lidiar con ciertos factores que en hoy en día son importantes para que las empresas sean sostenibles; por estas y muchas otras razones las empresas se ven obligadas a cerrar debido a la gran presión competitiva que ejercen las empresas ya establecidas y mejor organizadas.

Las estadísticas demuestran e indican que solamente tres de cada diez empresas que ingresan al mercado permanecen en él, por más de dos años, las empresas restantes por ende no

soportan la presión competitiva y terminan cerrando o vendiendo su negocio.

Son muchas las razones por las que poseen gran importancia elaborar un plan de negocio que contribuya a la sostenibilidad futura de la nueva empresa; por ello, el presente trabajo muestra de forma general todos los pasos que serán llevados a cabo al planear la apertura de una nueva tienda por departamento en la zona urbana de la ciudad de San Miguel.

Se presenta el planteamiento de problema de investigación donde se hace una breve reseña de lo que esta ocurriendo en el área a estudiar, así mismo se elaboran los diferentes objetivos que se deberán cumplir al finalizar la investigación.

Además se justificara las razones por las cuales resulta importante la investigación, así como también se planeara las diferentes limitaciones que serán barreras para la investigación.

Se desarrollara en el marco de referencia en el que se incluirá las diferentes teorías establecidas, así como las

estipulaciones legales referentes al tema. Se realizará además la formulación de las diferentes hipótesis de la investigación mencionando así mismo las fuentes de información que se tomaran en cuenta, como la determinación de la respectiva muestra.

Se presenta los diferentes métodos a ser utilizados para la investigación, dándose también a conocer el estudio de mercado con su debida conclusión y recomendación. Al final del documento se realiza la propuesta para el diseño de un plan de negocio para la apertura de una tienda por departamento en la ciudad de San Miguel; en donde se establecen cada una de las áreas que llevará la empresa tal como lo es el área organizacional, mercado, así como los análisis financieros del proyecto.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática.

En épocas anteriores, el modelo económico, llámese Capitalismo o "Economía de Libre Mercado", no estaba en el nivel de desarrollo en que se encuentra en la actualidad, por lo cual, la vida económica en El Salvador aún no estaba monopolizada por las grandes corporaciones; a raíz de esto, el empresario tenía mayores oportunidades de fundar una empresa que fuera competitiva y sostenible.

Al empresario sólo le bastaba ser emprendedor y animarse a invertir en un nuevo negocio sin estudiar los diferentes escenarios, hacer estudios de mercado, estrategias de negocios o evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

A pesar de todas las limitaciones existentes las personas emprendedoras lograban que su negocio fuera auto-sostenible, es decir, harían sobrevivir a la empresa en el tiempo, enfrentando una dinámica de mercado altamente

competitiva y generando el proyecto un nivel aceptable de flujo de beneficios a través de su vida económica.

Los tiempos han cambiado, en el siglo XXI las estadísticas indican que tres de cada diez nuevas empresas sobreviven por más de dos años, las siete restantes no soportan la presión competitiva y terminan cerrando o vendiendo antes de alcanzar dicho número de años.

La situación anterior no solo impacta la economía del pequeño o mediano empresario en forma individual, sino que también tiene una repercusión en la economía en general, porque cuando una pequeña o mediana empresa fracasa son fuentes de empleo directo que se pierden incrementando así la alta tasa de desempleo en El Salvador.

En una economía de libre competencia, muchos autores afirman que "el mercado es un ser vivo y recompensa a los empresarios inteligentes y pasa la factura a aquellos que se olvidan de él".

La mayoría de empresarios, cuyo negocio fracasa en sus primeros dos años, carecen de formación profesional, no

tienen conciencia de la preponderancia de planificar y desarrollar un Plan de Negocios y consideran estos planes no como una inversión sino como un gasto más que no posee peso en el futuro de la empresa.

Solo la idea de negocios no es suficiente, para que una nueva empresa pueda llegar a ser competitiva se necesita investigar su mercado: identificar el mercado objeto o meta, visualizar clientes potenciales, estudiar la competencia, ubicar geográficamente el local en un punto estratégico, ofrecer productos y servicios que satisfagan la necesidad de los clientes, etc.

Si no se toman en cuenta estos factores es difícil que una nueva empresa pueda competir con las ya establecidas y que además poseen una buena participación de mercado en su misma industria.

Otro aspecto importante para una nueva empresa es la capacidad de sobrevivir en el tiempo, es decir, nadie apertura una empresa para declararse en quiebra uno o dos años más tarde.

Lo anterior sucede por la falta de estrategias que permitan alcanzar los objetivos con los que se inició la nueva empresa, no está demás decir que no hay planes de acción, técnicas o herramientas que permitan perdurar por largos años en el contexto empresarial.

Cuando el negocio no es capaz de mantener una corriente de flujos positivos de caja durante toda su vida económica, se ve obligado a caer en la insolvencia, poca rentabilidad y por último se vuelve incapaz de continuar con sus operaciones normales.

Es de esperar que lo anterior suceda si no se ha detenido a planificar financieramente las actividades y evaluar económicamente la rentabilidad del nuevo proyecto que se pretende iniciar.

Para el caso, ante el proyecto de apertura de una tienda por departamentos, entendiéndose por ésta: establecimientos de grandes dimensiones que ofertan una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades: ropa, calzado, accesorios, perfumería, cosméticos, bisutería, etc., se requiere de la elaboración de un plan de negocios

para una nueva empresa que le posibilite su adecuado nacimiento, crecimiento y estabilización para poder sobrevivir, competir en su determinada industria y generar flujos positivos a lo largo de su vida.

La ciudad de San Miguel es una de las poblaciones más antiguas e importantes del país fue fundada el ocho de mayo de 1530.

La agricultura siempre ha sido un principal rubro en la economía del Departamento de San Miguel y toda la zona oriental del país, los productos más cultivados son productos de consumo y bienes de antes medios para la industria. También se ha hecho la crianza y exportación de ganado bovino.

Durante las décadas de los años 1950 y 1960, el comercio estaba orientado a la simple satisfacción de las necesidades de las personas, por lo que podría llamarse comercio básico.

Luego, a medida que fue creciendo la población de la ciudad, a causa de la emigración de lo rural a lo urbano y el crecimiento demográfico, el comercio se fue diversificando,

ya que existía una demanda muy numerosa y que mantenía otras exigencias en cuanto a los productos, siendo esto último, originado por la influencia de otras sociedades; que cambiaron de una u otra forma, el pensamiento y las necesidades de la personas.

Durante la época de guerra que vivió El Salvador, hubo crecimiento comercial en la zona Oriental, centrándose en la ciudad de San Miguel, que fue atribuido a la necesidad de subsistencia para las personas que habitaban la zona, ya que ésta fue de las más afectadas por el conflicto, quedándose un tanto aislada del resto del país.

Este crecimiento fue obligado, en vista de la necesidad de suplir todos los requerimientos de la Zona Oriental, que antes era cubiertos por las empresas que se encontraban en la capital del país.

Al finalizar la guerra, se determino que la ciudad de San Miguel presentaba una actividad comercial fluida, incrementándose en gran manera con la llegada a su mercado, de las grandes empresas comerciales a nivel nacional, dándose

una nueva etapa de la actividad comercial de la ciudad de San Miguel.

Dentro del crecimiento comercial que ha permitido a la ciudad de San Miguel, se genera la proliferación de puntos de convergencia comercial; que han permitido convertir a San Miguel en un lugar estratégico para el establecimiento de tiendas o almacenes por departamento que se han expandido desde la capital.

Dicha apertura ha generado o trajo consigo, la instalación de grandes empresas comerciales como el caso de Almacenes Simán, entre otras pertenecientes a este rubro. Y otras no pertenecientes como es el caso de apertura de agencias de instituciones de Gobierno, bancarias, financieras y organismos internacionales. Lo cual genero convertir a el comercio en el principal rubro sobre el cual descansa la economía migueleña, generando así también, desarrollo para la zona oriental, permitiendo con ello un aporte sumamente importante en al economía del país.

Durante los años 1985-1987 cabe la pena mencionar fue enmarcado por una pujanza en la economía migueleña y se

desarrollo la apertura de nuevas empresas o negocios de diversas índoles entre ellas las pertenecientes a el rubro de los almacenes por departamento.

Durante los periodos de finalización de la guerra como lo es el año 1991-1995, el crecimiento del departamento se enfoca en las grandes empresas y es en este Lapso de tiempo que apertura Simàn con una afectación inmediata a sus productos y servicios, como también todo lo que hoy es conocido como Metro centro, entre otras empresas.

Para finales de los años noventa la economía migueleña se encontraba en sumo auge y la competencia en el sector de los almacenes por departamento se iniciaba, a principio del año 2001 con el proceso de dolarización agudiza aun mas la competencia y permite que los mercados se vuelvan mas competitivos; tal es el caso de la apertura de almacenes el Costo el cual vino a permitir que la competencia en precios se iniciara.

En los años del 2005, 2006 es notorio percibir como los consumidores están apasionados no por la marca en el vestuario si no que en los precios, ello debido a las

condiciones de vida que afronta la sociedad Migueleña por ende el empresario actual debe enfocarse en todos los criterios que el consumidor exija y no guiarse por su pensamiento o su inducción, al contar con las herramientas idóneas no solo ingresara al mercado con éxito, si no, que se mantendrá en el.

La competencia en la actualidad en la ciudad de San Miguel es abrumadora y esto debido a que el consumidor es más exigente, pide atención, comodidad en los precios, un ambiente de compra estimulante, sentirse especial. Estos factores solo pueden ser logrados si el empresario se enfoca en proyectos concretos y con visión es decir un plan de negocio que reúna todas estas condiciones.

La Sociedad de San Miguel necesita empresarios, no solo emprendedores, sino que puedan planificar sus actividades tanto previas a la apertura de un nuevo negocio como durante su funcionamiento, desarrollando planes de negocios, estudios de mercado, estrategias de negocios y evaluaciones financieras que permitan a los empresarios emprendedores fundar negocios que sean auto-sostenibles.

1.2 Enunciado del Problema

Frente a esta realidad, ¿Qué tan importante es la elaboración de un Plan de Negocios para la sostenibilidad de una nueva empresa?

- ✓ ¿Se puede ser Competitivo si se estudia el Mercado de la industria de tienda por departamentos?
- ✓ ¿Que es una Estrategia de Negocios y cómo puede ayudar a una empresa a Sobrevivir en el tiempo?
- ✓ ¿Cuál es la importancia de la Planeación Financiera de un nuevo proyecto y como influye en la Rentabilidad de éste?
- ✓ ¿Qué está haciendo el Estado para concientizar al empresario a desarrollar planes administrativos?

1.3 Justificación de la investigación

Todos los años, cientos de personas emprendedoras tienen grandes ideas de negocios, invierten en ella parte de

sus ahorros o el total de un préstamo bancario y la trabajan durante un breve lapso de tiempo. Después se dan por vencidos y cierran o venden su negocio. Descartan la idea, principalmente, porque no comenzaron bien y no saben cual es el siguiente paso.

El problema principal radica en que no se detuvieron a considerar que no basta con solo tener una gran idea, sino que es necesario planificarla, trabajarla, reforzarla, moldearla, pulirla y evaluarla a medida se va desarrollando, y todo esto se engloba en la formulación de un Plan de Negocios.

La ausencia de planificación trae consigo consecuencias que son desastrosas para la subsistencia de un nuevo negocio, como son: mala administración y organización no apropiada, recurso humano inadecuado, falta de conocimiento del mercado, toma de decisiones equivocada, carencia de planificación financiera, etc.

Por el contrario, la formulación de un Plan de Negocios trae consigo las siguientes ventajas: Obliga al emprendedor a informarse, ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita

para sus diversas actividades, ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas, es una herramienta de diseño, de reflexión, de comunicación, de marketing, de Gestión de Recursos Humanos, entre otros.

El problema considerado, lógicamente radica en saber como explotar una idea de negocios en forma rentable y que asegure un nivel aceptable de beneficios durante su vida económica.

Debido a lo establecido con anterioridad, se considera trascendente estudiar dicha relación con el propósito de analizar el papel que juega el diseño de un adecuado Plan de Negocios en la sostenibilidad de una nueva empresa de Tienda por Departamentos.

El estudio que se plantea ayudará, entre otros aspectos, a conocer la relación plan de negocios-sostenibilidad, sus implicaciones para el desarrollo del sector de la *micro y pequeña empresa* y proporcionará información del sector de Tiendas por Departamentos que será útil tanto a los planes de desarrollo gubernamentales (*Fondos de Asistencia Técnica FAT*), como también a *los emprendedores* del sector, proveyendo

una guía a seguir, para no solo llegar a concebir la idea, sino tener las pautas a seguir para el diseño de un correcto Plan de Negocios.

Por lo tanto, el estudio brindará valiosa información a los *empresarios* del sector de tiendas por departamentos, servirá como una guía práctica para los *emprendedores* sobre cómo iniciar su propio negocio, apoyará la labor en investigación científica desarrollada por la Universidad de El Salvador (F.M.O), y por último servirá como referencia para los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.4 Delimitación

1.4.1. Delimitación de espacio

La investigación se desarrollo en la Zona Urbana de la Ciudad de San Miguel.

1.4.2 Delimitación de tiempo

Se considera que la investigación tiene una duración de nueve meses, desde Abril 2007 hasta Febrero del año 2008.

1.4.3 Delimitación Teórica.

Con referencia al enfoque de Investigación de Mercado se utilizó el libro de Marketing en el siglo XXI cuyo autor es el Sr. Rafael Muñiz Gonzáles, para el tema de Plan Financiero se tomó como referencia al libro de Planeación y Organización de Empresas de Gómez Ceja, Guillermo.

Libro Fundamentos de administración Financiera Scott Besley, para llevar a cabo el Plan de Negocio se tomaron en cuenta los documentos: Guión de Desarrollo; Pymes en línea, centro de promoción y desarrollo empresarial del autor Pellegrini, Carlos; así mismo se utilizara el libro Plan de Negocios de Richard Stutely, y el libro El Emprendedor de Éxito (guía de planes de negocios), Rafael Alcaraz Rodríguez; en lo referente al tema estrategia de negocio se llevó a cabo utilizando como base el libro de Administración Estratégica del autor A. Thompson, Arthur.

1.5 Objetivos de la Investigación.

1.5.1 Objetivo general

- Establecer la importancia que posee el desarrollo de un Plan de Negocios para alcanzar la sostenibilidad de una empresa en el sector de las tiendas por departamentos en la Ciudad de San Miguel.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que ayude alcanzar la competitividad para una empresa en su determinado ambiente económico.
- Establecer una estrategia de Negocios que posibilite la supervivencia de una empresa.
- Desarrollar un plan financiero que permita mantener un nivel aceptable de flujo de beneficios a lo largo de la vida económica del proyecto.

1.6 Sistema de Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

- Con la elaboración de un Plan de Negocios una empresa aumenta significativamente sus posibilidades de alcanzar la Sostenibilidad.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- Mientras más conozca una empresa su mercado mayor será su grado de competitividad
- En cuanto mas certeza exista en la elección de la Estrategia de Negocios para una empresa mayor es el tiempo de sobrevivencia.
- Mientras exista una adecuada Planeación Financiera en una empresa los flujos de efectivo serán mayores a lo largo de la vida económica del proyecto.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico

El capital solo puede ser posible si existe quién lo genere y es el obrero mediante la explotación del empresario, el que genera dicho valor, se enfoca en este sentido debido a que es el capital el ente de desarrollo del capitalismo, este a su vez, busca consigo el fortalecimiento del sector privado desarrollando el área productiva y permitiendo que exista una apertura comercial, es decir, que exista la libre empresa.

Debido a lo antes mencionado aparece el mercantilismo al grado de evolución del capitalismo, pero en todo esto que intervención existe del estado, es un tema que el comercio nacional responde dependiendo de sus políticas y estrategias de gobierno.

Hablar en este sentido nos lleva a pensar que si existe una libertad para la apertura de una nueva empresa, existirán

restricciones y regulaciones pero entonces ¿porqué no todos podemos ser empresarios?.

Cabe mencionar que estar en el mercado implica un alto grado de éxito o fracaso; puesto que el comercio o mercado se volverá tan competitivo como empresas existan en él; esto se debe a que el empresario busca protegerse y tener el mayor grado de rentabilidad posible.

Con lo antes planteado se puede decir entonces que el Capitalismo estima a la empresa privada como único motor impulsor de la productividad de las naciones, por ende se debe buscar todas las estrategias necesarias para hacer que la economía crezca y para ello es necesario que las empresas locales se expandan, generen ingresos y rentabilidad no sólo a sí mismas, si no, que también al Estado.

Se establece, que es el comerciante o empresario quién asume la responsabilidad y el riesgo implícito de un negocio con la intención de obtener beneficios. Normalmente, el empresario decide qué se produce, adquiere las instalaciones necesarias para realizarlo, y reúne la fuerza de trabajo, el capital, y los materiales necesarios para dicha producción.

Sí el negocio tiene éxito, el empresario obtiene beneficios; si fracasa, el empresario asume las pérdidas.

Ante ello debemos mencionar que el capitalismo es producto del empresario pues éste es quien ha generado las herramientas necesarias para que las economías obtengan riquezas y estabilidad a nivel mundial, pero a su vez al paso del tiempo tiene la posibilidad de liquidar y desaparecer del mercado, éste es un riesgo que todo empresario corre cuando ingresa al mercado, por ello debe generar o plantear estrategias que no solo permitan competir si no también obtener éxito a corto y largo plazo en un futuro incierto.

Tomando en cuenta el rol que juega el empresario en toda la vida y desarrollo del capitalismo se debe destacar lo que implica para el empresario de los países sub-desarrollados y en especial en Latinoamérica.

La generación de todas estas medidas de mercado generadas por las naciones industrializadas, las cuales buscan apoderarse de la economía y el comercio de dichas naciones apropiándose de sus riquezas y trayendo consigo la

inestabilidad económica, la quiebra y desaparición del empresario del sector de la pequeña y mediana empresa.

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital.

Las Estrategias Neoliberales dan origen a la globalización de los mercados y buscan el desarrollo de las naciones, pero todos los países en vías de desarrollo no están en las mismas circunstancias de competir y desarrollar sus economías, lo cual lleva a que en los países subdesarrollados las pequeñas y medianas empresas no puedan sobrevivir y competir con las grandes transnacionales.

Es en éste ciclo en el que las nuevas empresas entran en el mercado; pero al no contar con la visión estratégica para sobrevivir no pueden abrirse brecha en el mercado del Siglo XX, pues la competencia es más grande por la existencia de empresas transnacionales que se encuentran enmarcadas por

estrategias muy bien elaboradas y con diseños de planeación que cierran las posibilidades a los microempresarios.

El sector privado de la economía salvadoreña en los períodos antes de la guerra civil, se encontraba en una etapa de florecimiento con la apertura de diversas empresas de los diferentes sectores tanto comercial, industrial y de servicio, pues la facilidad que existía para montar una empresa y el grado de éxito que se lograba eran motivadores para las personas emprendedoras.

Sin embargo en ese instante el comercio no estaba saturado por empresas trasnacionales permitiendo a los emprendedores sobrevivir en el mercado, esto permitió el auge de la empresa privada en el país en los años de 1960-1970 luego de que éste se viera en una inestabilidad político-social por el inicio del conflicto armado, trayendo consigo la crisis de la economía nacional y generando que las empresas existentes cerraran o fueran destruidas por confrontación de las fuerzas armadas y la fuerzas subversivas, lo que permitió que los propietarios tomaran la decisión de emigrar trayendo consigo el desempleo y el incremento de la crisis económica en el país.

El Salvador durante el período del conflicto armado se estancó en el comercio mundial, cerrando sus puertas a las estrategias capitalistas de globalización, permitiendo que los pocos empresarios nacionales en carácter de pequeña y mediana empresa sobrevivieran y mantuvieran una postura de estancamiento comercial.

Después del período de transición del conflicto armado a la paz social, se genera un factor de crecimiento de las empresas nacionales e implementación de apertura de más sucursales de la empresa ya existente; esto trajo consigo la incorporación de centros comerciales y empresas de gran volumen en las diversas cabeceras departamentales del país originando con ello la globalización.

En los últimos tiempos ha ocurrido un cambio estructural en la economía salvadoreña. Las reformas económicas y la inserción a la globalización han contribuido a la transformación del modelo económico, a la consolidación de grupos económicos poderosos que operan a escala regional, y, a un funcionamiento totalmente distinto de la economía.

A diferencia de varias décadas atrás, el patrón de crecimiento económico ya no se basa en la agricultura y los cambios en la estructura del producto y del empleo reflejando que el nuevo dinamismo se debe a la evolución del comercio, los servicios, el turismo y las actividades financieras.

Esto ha replanteado el rol de las zonas rurales y del territorio. Las zonas rurales ya no son estratégicas para la agricultura, pero si para el dinamismo de servicios como el turismo.

Los defensores de la Economía Social de Mercado -ESM- exponían ya en el año de 1980 que la fortaleza del estado no reside en su tamaño, sino en su capacidad de concertar con los principales agentes económicos y sociales. Aunque la ESM pretende mediar entre competencia/eficacia -aspecto económico- y el equilibrio social -aspecto político- se esfuerza en justificar un no al intervencionismo dañino estatal y deja en un último término el problema del desequilibrio social, que ha sido causa de movimientos revolucionarios durante siglos.

La incertidumbre de dejar que el mercado regule los recursos de una sociedad se incrementa cuando se da cuenta que en la región los mercados son especialmente imperfectos.

Como bien advierte la disciplina económica, no existen los mercados perfectos, pero en los países subdesarrollados el proteccionismo y los sectores privilegiados defienden una estructura altamente desequilibrada.

Dentro de este panorama, es fácil determinar lo difícil que es establecer un ambiente de competitividad, cuyo componente principal es el principio de democracia en el mercado.

A partir de la década de 1990 con la pujanza del mercado nacional y el crecimiento de muchas empresas en el país producto de la globalización y las privatizaciones a los servicios básicos realizados por el Estado, lo cual dio origen a la competitividad existente, abonado a ello el factor de la integración monetaria permitiendo que el mercado extranjero se incursionara con más acérrimo al posicionamiento del mercado local.

En el departamento de San Miguel las cosas no cambian, de igual magnitud en los años 1980 las empresas industriales comenzaron a cerrar sus plantas productivas debido a la incapacidad para hacer frente a la competencia internacional y a la inestabilidad del país.

Ya para los años de 1990 el cierre de estas empresas productivas es palpable y solo se observan las ruinas de las que en su tiempo fueron grandes empresas industriales que albergaron a muchísimos obreros y dieron auge a la economía oriental.

El mercado se contrajo y se apertura otra vía de salida, es decir, se buscan nuevas formas de hacer comercio y aparecen para los años de 1992 a 2000 diversas comerciales, basares, etc.

Con propietarios nacionales e internacionales esto con miras en una apertura comercial, de pos guerra que brindaba mayor confianza.

El desarrollo de la ciudad de San Miguel fue acelerado y el comercio se volvió complejo debido a la fuerte

competencia y la inserción de empresas transnacionales en la zona, si en el sistema evolutivo, sobrevive el más apto en el comercio sucede lo mismo y esto se reflejó en todo el transcurso del año 1995 al 2000, debido a que el cierre de diversos locales comerciales que no se encontraban aptos para sobrevivir tuvieron que cerrar, en circunstancias que se debe trazar planes claros que garanticen el éxito de una empresa y no solo embarcarse en el destino y la incertidumbre.

Ya para los años de 2000 hasta 2006, el comercio se hizo más complejo y es producto de la competitividad de los mercados; esto significa estar en vigilancia constante de lo que la competencia ofrece y lo que el consumidor necesita, ello deja al descubierto lo difícil y complejo que resulta abrirse paso en el comercio local y participar de él, sin que se apodere o adueñe el empresario de herramientas administrativas como el plan de negocio, lo cual logra facilitar el posicionamiento del mercado, brindándole una fuerza competitiva y estrategias de acción con objetivos y metas claras.

Por lo tanto el comercio actual se adueña de estas herramientas y las ejecuta con el simple hecho que son vitales para la supervivencia de la empresa.

Se aprecia claramente que los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

Las empresas locales sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir. Sólo algunas pocas pueden aspirar a salir de casa. Aunque las dificultades por el alto nivel de competitividad son un síndrome común en el país.

Si la competencia gira alrededor del mismo conjunto de variables -afirma Porter- ninguna empresa se pondrá a la cabeza; alcanzar el liderazgo y mantenerse allí es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva, básicamente se refiere a hacer las cosas en forma diferente a los demás.

Muchos de los pequeños empresarios durante los años de 1994 al 2000, se vieron obligados a cerrar sus empresas o quebraron puesto que no podían ser rivales para las empresas transnacionales y solo la gran empresa sobrevive debido a políticas de monopolio que mantienen la hegemonía del comercio local esto permite que los pequeños empresarios y los que quieren incursionar en el mercado se encuentren con barreras que no permiten su supervivencia.

La globalización de los mercados requiere la participación de profesionales capaces de analizar y diseñar mecanismos orientados al mejoramiento administrativo y al incremento de la calidad de los bienes y servicios que produzcan las empresas en auge lo cual permita ser competitivo en el mercado.

Esto ayudará a ubicar a la persona emprendedora en el establecimiento de acciones que mejoren los niveles de decisión y de productividad, apoyando el criterio profesional en la administración y conducción de la empresa, por medio de metodologías que permitan a la empresa la sostenibilidad en el mercado competitivo y voraz.

Es notorio encontrar que en el mundo actual con líneas capitalistas al margen que buscan el posicionamiento de las empresas transnacionales, en los mercados locales y ante la ignorancia de los poderes políticos y económicos del Estado para proteger al comerciante nacional, el pequeño y mediano empresario nacional realiza esfuerzos constantes por precisar las directrices que norman los complejos problemas de la administración, con base en el continuo estudio de los métodos de trabajo para generar estrategias de cambio que le permitan lograr estabilidad.

No se puede pensar en dejar al azar el éxito de una empresa, ni que su organización permanezca estática, pues se volvería obsoleta; los cambios en las técnicas y procedimientos que indican la mejor manera de actuar al planear u organizar su estructura ha sido lo único que puede y a permitido al empresario nacional sobrevivir en el mercado y es de toda una serie de herramientas administrativas que el nuevo empresario debe valerse para lograr el éxito en el mundo globalizado en el cual vivimos.

En la actualidad, los directivos de las empresas se han percatado de que para la buena marcha y funcionamiento de un

negocio, se requieren técnicas de planeación y administración científica que vengan a resolver los problemas especiales que se presentan, de acuerdo con la aceleración económica y el cambio social del país.

El avance de la tecnología, el desarrollo de nuevos métodos de trabajo, los adelantos en la mecanización y automatización de los procesos, el continuo crecimiento de las empresas, el brote inesperado de nuevas industrias que abarcan una diversidad de campos nuevos y el desarrollo económico y social del país, avanzan a un paso que es difícil seguir.

Sin embargo, la dirección de las empresas piensa que con sus planes podrán anticiparse a los cambios en las cosas simples, atendiéndose de acuerdo con los cambios causados por factores externos.

Uno de los mejores cambios que facilitará las cosas al ejecutivo en lo sucesivo es la actualización y la predicción acertada, lo cual sólo podrá llevarse a efecto por medio del estudio de sistemas vitales.

La organización de una empresa requiere normalmente la planeación y verificación periódica para saber si la estructura de la organización cubre las necesidades actuales y futuras; muy a menudo se permite que una estructura orgánica se amplíe o se reduzca sin ningún plan general.

Es por esto que el desarrollo de un plan de acción es el que puede enmarcar la supervivencia o extinción de una nueva empresa pues como es notorio, entrar en el mercado es algo difícil pero más aún es mantenerse en el debido al grado de competitividad que existe, y sólo puede hacerse frente con estrategias que combinen tanto el área administrativa, comercial y financiera de la empresa.

No debe perderse de vista día con día que estar en el mercado implica no distraerse, si no, pensar y estimar estrategias que le permitan ser competitiva y lograr sostenibilidad en el mercado.

Es por ello que un proyecto de emprendedurismo, es una herramienta que permite al comerciante entrar en el mercado con la mirada puesta en que su proyecto será rentable y

generará éxito siempre y cuando se base en la realidad del sector y se fortalezca día con día.

2.2 Marco Teórico

2.2.1. Planes de Negocio

Hoy en día es imprescindible contar con instrumentos claves y fundamentales que ayuden a los micro y medianos empresarios a tener alternativas que permitan promover iniciativas de inversión y contar con un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto, y así mismo mejorar las estrategias de los negocios actualmente en desarrollo.

Ante ello es indispensable establecer que para lograr sobrevivir en el mercado una empresa deberá adoptar diversas estrategias que le permitan formar parte del sector económico y competir de una manera objetiva con la mirada al horizonte de la incertidumbre del mercado, enmarcando sus actividades y funcionamientos en estrategias que demanda el Comercio actual.

Es por ello que para integrarse al sector económico es necesario conocerle; y esto solo podrá ser posible si desempeñamos un Plan de Negocios para abrirnos brecha en el mercado y sobrevivir en el, es decir para ser sostenible.

El desarrollo de Planes es una actividad universal, que aunque su contenido puede variar en los diferentes niveles de la estructura de la organización, existen ciertos pasos que se dan siempre que se desarrolla un plan.

El desarrollo de estos pasos permite al investigador contar con un conjunto de herramientas administrativas adecuadas para que en cada parte o segmento del plan, se logre un enfoque idóneo del objetivo a lograr.

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas. Las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos, con lo cual se pueden evitar los posibles obstáculos y, en caso de no poderse evitar, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

Según Carlos Pellegrini (Pymes)¹, un Plan de Negocios es la presentación confeccionada con ciertas reglas, para que toda esa información pueda ser captada por el funcionario que le atiende y así lograr que el Banco entienda la viabilidad de su negocio.

En este sentido un Plan de Negocio es un instrumento que le permite al Banco suministrar los datos que necesita para poder asumir la parte del riesgo que el empresario le propone cuando solicita financiación. Es la mejor manera para que el Banco pueda conocer el negocio que desarrolla la empresa y las bases con que evalúa sus proyecciones futuras; pues un Plan de Negocio permite al empresario estimar riesgo; percibe las necesidades financieras y la vinculación con los parámetros proyectados del negocio.

Se puede establecer que dentro de un plan de negocios se enfoca la viabilidad que se pretende lograr en los flujos de efectivos positivos que permitirán tener un grado de representatividad ante el financiamiento bancario y es de esta manera, que los bancos pretenden tener como asumir los riesgos financieros a los que se entran con el empresario.

¹ Pellegrini Carlos, Guión de Desarrollo; Pymes en línea, centro de promoción y desarrollo empresarial, "La Trilladora", España. 2000, pág.7

Al emprender un proyecto es notorio hacer del conocimiento a nuestros inversionistas, qué tan rentable puede llegar a ser tomando como iniciativa una excelente presentación de su salud financiera y la buena administración de los recursos con los que cuente la empresa y ello servirá como pauta para la atracción de la inversión y confianza en la organización.

En otro caso, Jaime Harris y Pablo Buló (2003)², estima que un plan de Negocios es instrumento específico de planificación para la toma de decisiones empresariales, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí conducentes a la atención o aprovechamiento de una o un conjunto de oportunidades de negocio.

Plantear que un proyecto necesita ser provisto de diversas actividades es indispensable puesto que al desarrollar un plan de acción este deberá incluir diversos elementos que no solo le permitan ser rentable en el mercado actual, sino que a su vez llene de un enfoque visionario al proyecto pues se encamina a una realidad cambiante y a un

2 Harris Jaime y bulo Pablo, Programa de apoyo a la microempresa Rural de América Latina y El Caribe (Promer), Fondo internacional de desarrollo Agrícola (Fida), Santiago de Chile, 2003. Pag.5

mundo enmarcado por una apertura de los mercados nacionales. Para ello debemos de estimar que dentro de un plan de negocios se contiene:

- Una breve memoria de su empresa.
- Quién/quienes llevarán adelante el proyecto
- El concepto del proyecto o de la empresa
- Sus objetivos
- Los recursos financieros y humanos que requiere el negocio
- Cómo serán obtenidos esos recursos
- Por qué la empresa tendrá éxito
- Y en qué tiempo y cómo piensan que puede repagar los fondos que solicita.

Fleitman, Jacob (2000)³, por su parte establece que un Plan de Negocio es una guía que facilita la creación y crecimiento de una empresa es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo de un negocio. Un plan de Negocios debe transmitir a los inversionistas y demás

3 Fleitman, Jacob; Negocios Exitosos. Ma Gran Hill. México. 2000, Pág. 12

agentes que se involucran o pretenden vincularse al negocio, los factores que harán posible la sostenibilidad de la empresa y la recuperación de su inversión.

Bajo lo antes mencionado es notorio que para lograr sobrevivir en el mercado actual y tener sostenibilidad es sumamente necesario un plan de negocio que esté impregnado con todas las facetas o etapas que permitan a la nueva empresa un flujo de efectivo positivo, es decir, no solo rentabilidad si no que también permita, sobrevivir en el mercado y ser competitivo.

José A. Almaguera (2006)⁴, plantea que el Plan de Negocio o Plan Empresarial es un documento donde quien desea emprender una aventura empresarial detalla la información acerca de su proyecto. Es un guión o memoria en sentido amplio que sirve como base y punto de partida de todo desarrollo empresarial. Creado por el propio emprendedor, este documento plasma sus ideas y la forma de llevarlas a cabo. Además, dice Almaguera, que consta asimismo de los

4 Almaguera A. José, Esine Centro de Estudio técnicos empresariales, 2006

objetivos y las estrategias que piensa desarrollar la empresa, negocio o iniciativa empresarial.

Un Plan de Negocio resulta una herramienta fundamental para alcanzar el éxito deseado en nuestra aventura empresarial. Este tendrá que contener información necesaria para poder efectuar una evaluación del contenido del proyecto y de su grado de viabilidad técnica (tecnología, producto, sistema de producción), comercial (Análisis del Mercado, Comercialización del Producto), económica (Inversión, Presupuestos, Fuentes de Financiación) y humana (Estructura, organización, formación).

Se determina también que un Plan de Negocio es un documento desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analizan los diferentes sectores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha de una empresa. Debe ser una herramienta de diseño donde el emprendedor de una forma virtual observe su empresa antes de llevar a cabo su aventura real, es decir con el plan de negocio el empresario empieza a dar forma, a todas las ideas y detalles que tiene en mente para desarrollar de su negocio.

Se establece que una herramienta como es un plan de negocios permite al empresario abrirse brecha en el mercado competitivo, y a su vez que éste al aplicar las diversas herramientas de Mercado, estratégicas y Financiera, logre sostenibilidad en su empresa, puesto que dentro de la administración solo es posible lograr ser competitivo y poseer niveles de eficiencia en plantearse objetivos y metas de forma clara y no perder el horizonte de la misión y visión empresarial, pues es en ellas que descansa el futuro y vida de la empresa.

El Plan de Negocios estima Branwoun Susan (1993)⁵, no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos. El Plan de Negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente.

Por ende surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

5- Branwoun Susan, Técnicas de Negociación Internacional, Susan Branwoun Stuart Diamond EEUU. 1993, Pág. 16

Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados. El Plan de Negocios según esta definición en las entidades: Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

En un futuro incierto siempre se espera que la empresa se embarque con las herramientas necesarias para hacer frente a las brechas que la competencia, el sistema y la situación económica le plantee. Puesto que genera confianza a los inversionistas y estimula el crecimiento, la competitividad y genera niveles de aceptación ante sus clientes.

Dicho de otra manera, estimular al mercado o sobrevivir en él no es un simple juego de azar para las nuevas empresas, pues es fruto de un plan organizado en el cual se estima el mercado en el que se enfrasca el empresario, y a su vez

estimula la estrategias para hacer frente a la competencia y visualizarse en el futuro y en el tiempo para lograr ser competitivo, con todo ello no descuidando la parte financiera que estimula al empresario cuando esto logra flujos positivos de efectivo es decir utilidades, que hacen más rentable a la empresa y desarrolla sostenibilidad en el Mercado.

Hemos determinado con claridad que, en un mundo tan competitivo, el nuevo empresario y el ya existente se ve influenciado por la competitividad feroz y la desaparición del comercio local debido a las transnacionales; es en esta circunstancia en la que el empresario emergente debe de apoderarse de todas las herramientas administrativas que le permitan lograr sostenibilidad, lo cual es posible mediante el desarrollo de un Plan de Negocio pero para su desarrollo es necesario tomar en cuenta las diversas herramientas que en ella existen como lo son el Estudio de Mercado, Estrategia de Negocio y el plan Financiero.

Estar en el mercado y tener olfato para los negocios no representa éxito para el empresario, puesto que en el mercado salvadoreño la competencia es tan continua y ascendente como lo es el incremento del precio del petróleo, debido a que el

comercio nacional se ve atacado por la globalización y esto permite a que el empresario genere barreras de acceso y permanencia con el fin de impedir el ingreso de más competencia.

No es el hecho de participar en el mercado que genera éxito, ¿es entonces posible que un pequeño empresario entre al comercio y sobreviva?, es la pregunta que muchos nos hacemos y es ante ello que se espera una respuesta acertada; responder a esto no es complejo pero sí es necesario provisionarse de las herramientas que lo respalden y den fé de la respuesta.

Pero ante todo se dice que entrar en el mercado nacional o en el comercio local es como echarse a la mar y querer surcar los mares, no es el hecho de zarpar y estar preparado lo que cuenta solamente pues sin un mapa que guíe el viaje no es posible llegar al destino, lo mismo sucede a una empresa sin un plan de negocio o plan de emprendedurismo, podrá lograr estar en el mercado pero no su sostenibilidad puesto que la globalización lo absorberá y terminará por ser presa de la extinción.

Como estableció Darwin en la lucha por la sobrevivencia solo el más apto será capaz de sobrevivir, ¿que tan apto estoy para sobrevivir en el mercado? esta respuesta será contestada con el enfoque que tenga el plan de negocio en la realidad y en futuro que la empresa espera.

Establecido que el plan de negocios es la herramienta perfecta o el instrumento administrativo que garantiza estabilidad y vida a una empresa nos preguntamos, ¿las empresas existentes nacieron con él? es notorio y sencilla la respuesta puesto que hemos dicho que el futuro no lo creamos ni lo conocemos es inestable, incierto, debido a ello decimos: no puede ser que algunas empresas si lo desarrollaron, o en su caso otras nunca lo tuvieron presente, pero en la actualidad algo es seguro si existen están empresas y sobreviven a la competencia continua y a la globalización y apertura de los mercados, no es porque el destino les favoreció, fue que en su momento decidieron embarcarse en el sentido de la planeación y estimar objetivos y metas que permitieran al empresario conocer el mercado y en vital importancia al consumidor, sus gustos y preferencias.

El mercado se expande y se contrae según el tiempo se lo permite y no puede ser manipulado por las empresas que lo conforman o por el estado, debido a que el mercado internacional lo controla esto permitido por la apertura comercial y globalización.

No es el simple hecho de competir contra el mercado local que nos garantice éxito si a su vez el mercado local es parte de un comercio mundial, es como querer plantearse una estrategia sin objetivos; no resultara conveniente por el grado de concatenación que llevan entre sí, debido a que una no puede ser posible sin la otra, están directamente vinculadas y ello no permitirá tener una sin tener la otra.

El comercio es complejo pero ser parte de él lo es aún más, es en este sentido que el plan de negocio se desarrolla con la única y sencilla razón de ver al futuro y no solo en forma interna si a su vez se puede hacer de manera externa, es decir, conocer el mercado, sus variantes y que lo impulsa a cambios tan radicales.

El plan de negocios enfoca toda una gama de perspectivas y toma control de lo vital de una empresa como lo es la

competencia, los proveedores y los clientes, es complejo pero muy eficiente este tipo de herramienta.

Nos enfocaremos en tratar todas las herramientas que forman parte de un plan de negocios para dejar claro que tan implícito o complejo puede llegar a ser pero a su vez que tan vital resulta para guiar el curso de la empresa.

2.2.2 Estudio de Mercado

Es indispensable para el desarrollo de un plan de negocios el establecer un estudio de mercado puesto que resulta un indicador fundamental para conocer con exactitud lo que el mercado o el consumidor piensa de nuestra empresa, de nuestro producto y si estamos llenando las expectativas y deseos del mercado meta. Si el enfoque de la empresa es en pro del consumidor y que tan acertadas son las decisiones que se están tomando dentro de la empresa vistas desde el punto del consumidor, lo cual es posible identificar con una herramienta como lo es el estudio de mercado.

Rafael Muñiz Gonzales⁶, estima que la investigación de mercado se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

Para ello se debe entender la investigación de mercado como un concepto empresarial más global, donde todos los demás departamentos se impregnen de su filosofía y saber hacer, no se tiene que olvidar en ningún momento que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, lo que conlleva al éxito.

Hablar de un estudio de mercado es como estar hablando del marketing en su plenitud, puesto que un estudio de mercado va implícito dentro del marketing y forma parte de este último, se aclara lo anterior con razones de no confundirse entre ambos términos.

⁶ Muñiz Gonzáles Rafael, Marketing en el siglo XXI, España, Pág.31

A pesar de las barreras de implementación, se puede decir que el mercado ya no es lo que era, está cambiando y evolucionando de manera drástica, motivado principalmente por la presión de las diferentes fuerzas sociales, avances tecnológicos y globalización, los cuales crean nuevos comportamientos y retos que sólo desde una óptica de marketing encontrarán respuestas satisfactorias.

Cuando en EE.UU., cuna del marketing, basan principalmente su elevada competitividad en el desarrollo continuo de nuevas estrategias de marketing, nosotros nos estamos cuestionando aún la utilidad de las mismas, llegándose a tildar de ser poco ética y contribuir únicamente a crear necesidades innecesarias.

Soy consciente establece Muñiz de que toda teoría tiene sus detractores, pero también soy consciente de que el marketing poco ético es también y por encima de cualquier otra consideración, un mal marketing y, a la larga, un mal negocio; por ello no debe de olvidarse que la satisfacción de consumidores y empresas debe ser inseparable de una concepción humanista de la persona y sociedad, y que en la manera de actuar del marketing deben cumplirse una serie de

normas deontológicas que favorezcan el uso racional del mismo.

Para poder llevar a buen término un análisis de mercado, es necesario aplicar diversos conocimientos adquiridos a través de las siguientes materias:

- La economía aplicada, psicología y la sociología. En la medida en que el funcionamiento del sistema económico se apoya en decisiones de mercado el análisis del comportamiento del consumidor necesita conocimientos de Psicología; la Sociología se hace necesaria para el estudio de los grupos e instituciones del mercado.
- La filosofía por la destacada importancia que tiene la lógica en la investigación aplicada.
- La estadística y las matemáticas por su aporte fundamental en la cuantificación de los hechos detectados en la investigación.
- La comunicación, por el diálogo que se produce de forma permanente en el trabajo de campo.

- La dirección empresarial, ya que los objetivos que se persiguen con la investigación están estrechamente ligados al diseño de una estrategia y al cumplimiento de unas metas de venta, precios, productos y distribución.
- La capacidad innovadora, aplicada al desarrollo de nuevos métodos eficaces y diferenciados, en el diseño de soluciones rentables.

No es común hablar de un estudio de mercado sin estimar la importancia clara que este representa para la empresa y en manera especial para un plan de negocio en vista a una apertura de una nueva empresa. Establecido lo anterior presentemos las importancias que se estiman:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el coste de ventas.

- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

Con lo antes mencionado, se establece que un estudio de mercado bien definido genera competitividad a la empresa, le permite sobrevivir en el mercado nacional, generando las herramientas y estrategias necesarias para hacer frente a la competencia.

Es de esta manera que se conocen y definen los gustos y preferencia de los consumidores y hacemos conciencia sobre las condiciones que el consumidor toma en cuenta para preferir los servicios de una empresa.

Una gama de conocimiento que nos facilita la investigación de mercado es la que nos permite plantearnos metas, objetivos y estrategias que sean acorde a lo que el mercado demanda y exige; es conocer lo que piensa el consumidor, lo que siente, necesita y empaparse de la

realidad del mercado. Como lo plantea Muñiz, la investigación de mercado no es un gasto para la empresa, no representa una inversión irrecuperable si se hace merito de la información que proporcionará y de su importancia para la toma de decisiones, puesto que resulta difícil trazar objetivos, metas y en especial estrategias sin saber que demandan nuestros clientes, lo que está haciendo la competencia y que está planteando nuestros proveedores.

Por otra parte José Nicolás Jany⁷, establece que la investigación de mercado se ha empezado a redefinir y acomodar a una nueva situación de competencia, tanto en el ámbito doméstico como en el internacional. Debido a la saturación de mercados concentrados en segmentos específicos o nichos de mercado, durante el siglo XXI las empresas tendrán que desarrollar técnicas y tecnologías especialmente influidas por la investigación de mercado, con énfasis en el campo de la información (por sus avances vertiginosos y su influencia en la calidad de vida), para poder afectar esos mercados. Ejemplo de ello son el empleo de la calidad total, el poder mantener una mejor comunicación con sus clientes, el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de procesos o

⁷- Castro Jany José Nicolás, Investigación integral de Mercado, segunda edición. McGraw-Hill. Colombia. 2004. pag.2

la búsqueda de mejores oportunidades de participación mercantil.

El comportamiento de los clientes frente a los mercado ha cambiado y los medios de comunicación los han vuelto más exigentes; se ha disminuido la lealtad de la marca; se preocupan más por el marketing verde o la preservación del medio ambiente, la disminución y contaminación de los recursos naturales; el prestigio y la posición toman vital importancia al igual que sus actitudes, que son más activas; igualmente su consumo es más sofisticado y cuidadoso.

La investigación de mercado estima Jany sirve de enlace entre la organización y su entorno de mercado e implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente demarcado, identificar sus problemas y oportunidades, así como a desarrollar y evaluar cursos de acción.

Conforme a lo antes planteado, la investigación de mercado brinda a la empresa la información del entorno, pues esta información es la que estima al administrador para

plantearse estrategias que vallan a favor de las preferencias y gustos del consumidor generando en la empresa un grado de competitividad.

La investigación de mercado que permite establecer un sistema de información que por medio de un proceso técnico permita clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias de información, a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa y un nivel de estabilidad y afectación en el mercado.

Todo recae a lo indispensable y fundamental, que el estudio de mercado como herramienta de un plan de negocio, genera información al proyecto de implantación de una nueva empresa pero a su vez es una fuente nutriente de información, que permitirá a la empresa emergente equiparse de estrategias y metas que conduzcan a objetivos trazados en la línea de la realidad del mercado y enfocado en el motor generador de éxito para una empresa como lo es el cliente.

Todo lo anterior conduce o apunta a que una empresa sea competitiva, es decir que viva en la realidad, respire de

ella y sea consciente que el mercado actual demanda que se le cumplan sus deseos y preferencias y no se guíe por criterios impropios como la marca, precios, promociones, etc. Si no que cuenta con una gama de criterios que el investigador deberá conocer y apoderarse de ellos si lo que busca es ser competitivo y estar en el mercado.

2.2.3 Estrategia de Negocio

La empresa tiene que orientarse en el horizonte y tomar en cuenta el hilo del tiempo pues debe ser proactivo y pensar que prepara el futuro, estimar si lo que el mercado ofrece hoy, mañana podrá estar, si es necesario visualizar nuevas oportunidades de negocio, si el camino por el cual se dirige permite a la empresa sobrevivir en el tiempo, etc.

A todo ello se le conoce como estrategias las cuales engloban desde el conocimiento de la competencia hasta las últimas necesidades de la empresa.

Según Arthur A. Thompson⁸, una estrategia de negocios (o estrategia a nivel del negocio) se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio.

Se refleja en el patrón de enfoque y medidas creada por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica.

El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de de la compañía en el mercado. Con este fin la estrategia de negocios se interesa principalmente en:

1) desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía en general, las áreas reguladora y política y otras pertinentes; 2) crear medidas competitivas y enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable; 3) crear competencias y habilidades valiosas; 4) unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales, y 5) abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrente el negocio de la compañía.

8 - A. Thompson Arthur, Administración Estratégica decimotercera edición. Mc Graw Hill, México, 2005, pàg. 55

Es obvio que la estrategia de negocios implica iniciar las acciones y respuestas diversas que los administradores consideran prudentes en vista de las fuerzas del mercado, las tendencias económicas, las necesidades y demografía de los compradores, los nuevos requerimientos de legislación y otros factores externos.

Una buena estrategia está bien sincronizada con la situación externa e interna; al cambiar la situación de la compañía de manera significativa por lo común se hace necesario practicar ajustes en las estrategias.

Dentro de un mundo influido por la incertidumbre la respuesta de una compañía a un cambio externo se considera rápida o lenta en función al tiempo en que se desarrolla los acontecimientos antes de que los administradores puedan evaluar sus implicaciones y a cuánto tiempo más se requiere para desarrollar una respuesta estratégica.

Por supuesto algunos cambios internos y externos requieren muy poca respuesta o ninguna, mientras que otros precisan alteraciones significativas en la estrategia.

Lo que distingue a una estrategia poderosa de una débil es la habilidad del estratega para forjar una serie de medidas, en el mercado y al interior, capaces de producir una ventaja competitiva sustentable que permitirá a la empresa una total sobrevivencia en el mercado.

Con una ventaja competitiva, una compañía tiene buenos prospectos para obtener una utilidad superior al promedio y para tener éxito en la industria; sin una ventaja competitiva, una compañía corre el riesgo de viciarse con un desempeño mediocre.

Por lo común, las estrategias de una compañía para competir es tanto ofensiva como defensiva, es decir, algunas acciones son agresivas y equivalen a retos directos para las posiciones de mercado de los competidores; otras en cambio tratan de contrarrestar las presiones competitivas y las acciones de los rivales.

Los tres enfoques competitivos que se utilizan con más frecuencia son:

- 1) Esforzarse por ser el productor de costos más bajo de la industria;
- 2) buscar una diferenciación basada en ventajas

tales como calidad, desempeño extra, mejor servicio, estilo más atractivo, superioridad tecnológica, o un valor extraordinariamente bueno, y 3) enfocarse en un nicho de mercado limitado y obtener una ventaja competitiva, haciendo un trabajo mejor que el de los rivales al servir a las necesidades preferencias de sus compradores.

En un frente más amplio, las estrategias de negocios también deben estar orientadas a la unión de las iniciativas estratégicas en las diversas áreas funcionales del negocio.

Las acciones estratégicas son necesarias en cada área funcional para respaldar el enfoque competitivo de la compañía y la estrategia de negocio general. La unidad y la coordinación estratégicas a través de las diversas áreas funcionales le añaden poder a la estrategia de negocios.

Esta última también se extiende a los planes de acción para dirigir cualquiera de los aspectos especiales relacionados con la estrategia, que son propios de la posición competitiva de la compañía y de su situación interna.

Ese ajuste de la estrategia según las necesidades, con el fin de que se adapte a la situación específica de una compañía, es una de las razones por las cuales cada compañía de la misma industria emplea diferentes estrategias de negocios.

Para lograr sobrevivir en un mercado cambiante la empresa debe apropiarse de herramientas que rindan los resultados que el empresario espera, y una estrategia de negocio bien planteada y fundamentada en un ambiente interno y externo, que permita conocer los cambios en los sistemas políticos, económicos y de mercado es una acertada decisión de apropiación.

Una estrategia de negocio garantiza el fortalecimiento de las diversas áreas de la empresa y brinda ayuda en el logro de las metas y objetivos planteados, ser dirigido por una estrategia de negocio es como guiarnos por una brújula que siempre tendremos la certeza que existe una precisión en su datos y que su respuesta es confiable.

Con ello se estima que una Estrategia de negocio no existe sin que con anterioridad se desarrolle una serie de

procesos que permitan recolectar los datos necesarios para su ejecución y su puesta en práctica dentro de una empresa. Puesto que la competitividad se logra cuando se tiene la mejor herramienta administrativa en el mercado, y esto permitirá que sobreviva la empresa.

2.2.4 Plan Financiero

Esta herramienta nos permitirá comprender de una manera numérica si es rentable e idóneo abrirse brecha en el mercado y lograr la apertura de una empresa que rinda solvencia financiera para su sobrevivencia en el comercio local.

Para Scott Besley⁹, el proceso de la planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años. Posteriormente se determinan los activos que se requieren para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos requeridos. En este momento, se puede proyectar el estado de resultado y el balance general, y a la vez

⁹ - Scott Besley, Fundamentos de administración Financiera Decimosegunda edición. McGraw-Hill. México, 2004.pag. 151

pronosticar las utilidades y los dividendos por acción, así como las razones básicas.

En otras palabras el plan financiero comprende una proyección de las ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones.

Conocemos e identificamos nuestros objetivos, metas y estrategias tácticas para ser competitivos y lograr sobrevivir en el mercado, es decir tenemos la parte teórica de nuestro proyecto por así decirlo, pero es realidad lo que hemos planteado, estamos seguros que el proyecto o plan de negocio es rentable y generara éxito a la empresa, no se está diciendo que lo determinado con anterioridad no tiene ningún valor, no es eso lo que se piensa pues la realidad es medible y no podemos decir esto tendrá éxito sin utilizar un parámetro de medida sin contar con una prueba numérica que nos refleje que tan exitoso es un proyecto, si se estima que la realidad es cualitativa y cuantitativa en este sentido un plan de negocios nunca podrá estar sin la compañía de una herramienta numérica determinada como un plan de negocio que

muestre el grado de éxito, el tiempo de recuperación de la inversión, el contenido de los márgenes de venta, los niveles de producción y comercialización, etc.

Esta herramienta es la que permite comprobar o verificar que tan factible resulta un plan de negocios y es la única herramienta que ampara a la empresa ante los inversionistas, es la que genera capacidad de inyección de inversión y como estima la PYMES los bancos y fuentes de inversión corren riesgos y necesitan saber que tan seguro esta su dinero y que tan confiable es la empresa o el proyecto a desarrollar, es en este sentido que el éxito de un plan de negocios no puede excluir la parte financiera puesto que da vida y fortalecimiento al plan de negocios.

Lawrece J. Gitman¹⁰, establece que la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa debido a que proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos y la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa. La

¹⁰ - Gitman Lawrence J. Administración Financiera Decima edición. Person educación. México. 2003, pág. 97

planeación de utilidades implica la preparación de los estados financieros proforma. Tanto el presupuesto de efectivo como los estados financieros proforma son muy útiles para la planeación financiera interna; también los requieren de manera rutinaria los acreedores actuales y posibles.

El proceso de la planeación financiera, estima Gitman, empieza con planes financieros a largo plazo o estratégicos. A su vez, éstos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

De esta manera se estima que una empresa al ingresar en el mercado debe plantearse qué tan factible en términos económicos será su proyecto y si en el transcurso de sus operaciones los ingresos estimados serán o generarán flujos positivos, ante ello son los planes financieros los que establecen los ingreso y egresos a los cuales será sujeta la empresa en un futuro y son determinantes para el éxito o fracaso de una empresa, pues su planificación está basada en estimados, los cuales son blanco de la incertidumbre del mercado, pero que son base fundamental para la inversión en

una empresa pues muestran detalladamente la estabilidad y salud de la misma en el tiempo.

Se cuenta con un plan de financiero como herramienta del proyecto (plan de negocio), se conoce de su importancia y necesidad, pero es necesario introducirse en él para conocerle más a fondo y es desde esa perspectiva que podemos decir, un plan financiero se traza con planes a largo plazos que son conocidos como estratégicos y cuenta con planes y presupuestos a corto plazo estos son conocidos como operativos. Como es lógico los planes a corto plazo sirven o permiten la implementación de objetivos estratégicos a largo plazo, son las metas logradas en la actualidad las que permiten o generan el éxito a largo plazo.

Guillermo Gómez Ceja¹¹, por su parte establece que la planeación Financiera se refiere a los recursos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades. En la planeación de recursos financieros se requiere determinar, las necesidades financieras de la empresa, definir cómo se originan (o

¹¹ - Gómez Ceja Guillermo Planeación y Organización de Empresas octava edición México Mc graw Hill,1998. P. 21

adquieren) y cuál será la asignación (o aplicación) de tales recursos.

El buen financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa. A través de los presupuestos se puede usar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuánto requerirán los planes formulados. Las estimaciones para este presupuesto se preparan una vez se han determinado las otras estimaciones, tales como: presupuesto de ventas, presupuesto de compra, presupuesto de costo de distribución, etc.

El principal propósito del presupuesto financiero es la estimación de los ingresos y egresos que tendrá la empresa en un periodo determinado. Además, auxilia para determinar la cantidad de capital de trabajo necesario para las diversas actividades. Asimismo se podrá determinar el grado de apoyo financiero externo, el tiempo y método de pago de las obligaciones en que se incurra, las posibilidades de tener fondos disponibles para compra de equipo, el grado hasta el cual se conserve el capital en inversiones productivas y los periodos de disponibilidad de efectivo y también de su escasez. Lo anterior se considera entre los principales

beneficios que pueden obtener de las estimaciones y del presupuesto financiero.

Se estima que los presupuesto financieros son herramientas administrativas que permiten a la empresa estimar que tan rentable se encuentra en el mercado, si las estrategias financieras se están cumpliendo y si existe crecimiento financiero y económico dentro de la organización.

Para una empresa en auge este tipo de herramienta le permitirá realizar, estimaciones sobre la factibilidad que tendrá el echar a andar el proyecto. Además mostrará mediante estados financieros y presupuestos estimados la rentabilidad a percibir y el rumbo financiero que tendrá el proyecto en periodos futuros, lo cual será útil para el financiamiento.

Valorado y esclarecido lo indispensable que resulta un plan financiero y tomando en cuenta los rasgos que este posee es notorio esclarecer que un plan financiero bien elaborado y diseñado de una manera correcta, permitirá al empresario logra flujo de efectivos constantes y que generen o brinden capacidad productiva y operativa a la empresa. Pues la utilidad de dicha herramienta recae en su importancia debido

a que resulta más claro al empresario trazarse metas económicas.

Con todo lo antes mencionado es notorio estimar que un Plan de Negocios impregnado de las herramientas administrativas antes mencionadas es el bastión necesario o imprescindible para que una empresa naciente pueda lograr sostenibilidad en un mercado incierto, puesto que está dotado de mecanismos que no solo le permiten lograr un control del negocio si no que a su vez hace competitiva a la empresa y le permite apoderar del conocimiento del mercado y buscar la supervivencia y estabilidad en él ante el manejo de todos los parámetros administrativos y financieros.

2.3 MARCO LEGAL.

Existen ciertas estipulaciones legales involucradas en la apertura de una empresa las cuales regirán todos los tramites que deberán ser cumplidos para iniciar un negocio, todo esto dependiendo de la forma en que será constituido el mismo.

Para efecto legal se mencionan a continuación algunas de las regulaciones que deberá tenerse al llevar a cabo la apertura y el funcionamiento de una empresa. En el caso de las empresas nuevas, éstas deben matricularse en el registro de comercio (ver anexo 4), las empresas mercantiles de todo comerciante social se matricularán al quedar inscritas la Escritura de Constitución en el Registro de Comercio, para lo cual se deberá presentar a dicho registro la solicitud correspondiente (Art. 415 Código de Comercio); la matrícula podrá ser solicitada dentro de los sesenta días contados a partir de la fecha en que la escritura de constitución quede debidamente inscrita en el registro de comercio (Art 86 Ley de Registro de Comercio); la empresa en cuestión será constituida como una sociedad de capital, esto estará estipulado mediante un contrato solemne que se celebrará entre más de dos personas en el cual se pondrá en común el dinero y bienes necesarios para poner en marcha la empresa con la finalidad de repartir entre los socios todos los beneficios que se generen del negocio.

Así mismo siendo una sociedad, la empresa gozará de personalidad jurídica (Art. 17 Código de Comercio); la calidad de los socios accionistas no influirá de modo

esencial en la voluntad de asociarse sino que su capital será dividido en partes pues se emitirán títulos valores llamados: Acciones, con denominaciones de ¢100.00 los cuales según la cantidad que posea cada socio le ayudarán a tener mayor o menor participación en las decisiones de la empresa, puesto que el accionista dispondrá de tantos votos como acciones posea. Se obtendrán además los respectivos permisos de la Alcaldía Municipal que se requiere para la apertura de una nueva empresa, así como también se pagarán los impuestos municipales correspondientes.

La empresa será constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, es decir, estará constituida bajo denominación la cual se formará libremente sin mas limitación que la de ser distinta de otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras sociedad anónima "S.A." (Art. 191 Código de Comercio). Así mismo cumpliendo con lo estipulado por la ley, la sociedad se constituirá con un capital no menor a cien mil colones, dinero que será pagado en efectivo en el 25% de cada acción.

La sociedad anónima se constituirá bajo escritura pública que se otorgará sin más trámites cuando se efectúa

por fundación simultánea, o después de llenar las formalidades establecidas en la sección "A" de las disposiciones generales para las sociedades anónimas establecidas en el Código de Comercio.

Con referencia a las obligaciones de la empresa, durante su funcionamiento se llevará contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita en el Código de Comercio; se inscribirá anualmente en el Registro de Comercio el balance de la empresa, debidamente certificado por un Contador Público autorizado, así como los demás documentos relativos al giro de la empresa que estén sujetos a dicha formalidad.

Cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece manteniendo una competencia limpia, en la cual no existe ninguna clase de pacto, convenios, contratos o actos entre competidores y no competidores en la que no se remita o restrinja la competencia o se impida el acceso de cualquier agente económico, en los términos y condiciones establecidos en la ley (Art.1 Ley de Competencia).

La empresa realizará sus actividades dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.(Art. 411 Ley de Competencia), así mismo se salvaguardará los intereses de los consumidores porque se evitarán los fraudes o abusos dentro del mercado cumpliendo con lo establecido a la ley(Art.1 Ley de Protección al Consumidor).

Se deberá cumplir con todo lo concerniente a la Ley del Impuesto sobre la Renta, la cual establece que se debe pagar el impuesto sobre la renta dentro del plazo de cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate, mediante el mandamiento de ingreso que se elaborará por el contribuyente en un formulario proporcionado por la Dirección General de Impuestos Internos.

Así mismo deberá cumplirse con lo establecido en la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios pues deberá presentarse mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el período tributario, en

el cual se dejará constancia tanto del debito fiscal mensual generado por las ventas de la empresa y el crédito generado por las compras de la empresa del mismo período , también de los remanentes acumulados de períodos tributarios anteriores(Art. 93 Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios).

Además, una vez establecida la empresa, ésta cumplirá con todo lo concerniente a la ley en lo que se refiere al soporte para cada uno de los empleados que laboren en la empresa, se les afiliará Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para que los empleados cuenten con los beneficios que se dan en dicha institución y puedan recurrir a ella en cualquier caso de enfermedad; contribuyendo de esta forma a que los mismos se encuentren en mejor condición para laborar diariamente.

Los empleados estarán afiliados al Sistema de Fondo de Pensiones a través del cual tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la Ley; las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de

seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley.

Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras (Art.2 del Sistema de Ahorro de Pensiones).

Cumpliendo con lo establecido en la ley se le otorgará a cada empleado la afiliación individual y libre para elegir cualquier institución administradora a la cual desee afiliarse esto se hará mediante la suscripción de un contrato y la apertura de una Cuenta Individual de Ahorro para Pensiones (Art.5 Sistema de Ahorro de Pensiones). La afiliación será cumplida por la empresa puesto que en la ley se establece que ésta es obligatoria cuando una persona ingresa a un trabajo en relación de subordinación laboral (Art.7 Sistema de Ahorro de Pensiones).

Todos los requerimientos legales establecidos con anterioridad serán cumplidos por la empresa que se pretende abrir; algunos durante el período de apertura y muchos otros dentro del período de funcionamiento de la empresa; todo esto con la finalidad de ejercer la condición legal de la empresa, evitando así inconvenientes futuros con el Estado.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación realizada es la Investigación Descriptiva, ya que éste tipo de investigación, como menciona Hernández Sampieri en Metodología de la Investigación, se centra en medir con la mayor precisión posible el problema-objeto de investigación. Para definir la investigación como descriptiva, se tomaron en cuenta dos factores: el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio.

En el primer factor se ha determinado la existencia de estudios descriptivos de los planes de negocios, nuevas empresas, Sostenibilidad de una empresa y Tiendas por Departamentos. En cuanto al segundo factor, en la determinación del tipo de investigación, de acuerdo al enfoque que se le dio a la investigación, de inicio a fin, es Descriptivo.

3.2 Población.

Para el desarrollo de un plan de investigación es necesario enfocarse en un tipo de población la cual es el campo de estudio, para el caso se enfoca en los diversos sectores dentro de la población, como son adolescentes, niños y personas adultas, puesto que en una tienda por departamento se pretende abarcar los diversos sectores de la población debido a que es una estrategia de mercado que brinda una ventaja competitiva frente a la competencia.

Establecido esto, se puede decir que la población está conformada por el sector femenino como masculino y se enfoca en las necesidades que los sectores antes mencionados poseen;

por ende se toma en cuenta que la investigación es realizada en la Ciudad de San Miguel.

En función que en este sector se ha enfocado la investigación. La base de datos esta en la zona comercial de la Ciudad de San Miguel, se estima que los consumidores a los cuales se le aplico el instrumento pertenecen a los diferentes municipios y departamentos de la Zona Oriental; esto para despejar inquietudes en referencia al universo de la muestra y a la estimación de la población.

Establecido lo anterior como trascendental para el desarrollo de las encuestas y de los diversos instrumentos que fueron utilizados en la investigación, se estima la población a tomar para el desarrollo de las entrevistas tanto para la alta administración de las empresas que se consideran como competencia como a los empleados claves de éstas. Para el caso, se entrevista a un gerente y dos empleados considerados como claves por cada negocio.

En este sentido, se considera dentro de la investigación no solo a los clientes potenciales (a los que se les administra una encuesta); sino también a gerentes y empleados

claves de las empresas designadas como competencia (los cuales brindan valiosa información).

3.3 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra.

Para determinar la muestra es necesario tomar en cuenta un tipo de método. Para el caso, el método a desempeñado en la investigación es de carácter Proporcional.

El Muestreo Proporcional se utiliza cuando se calcula la probabilidad de variables aleatorias distribuidas en el tiempo y en el intervalo de tiempo como en cualquier otro y esta ocurrencia no tenga efecto si ocurren o no otros eventos.

Para estimar la muestra está definido que la investigación se efectúa en la ciudad de San Miguel y estimando también que es necesario tomar en cuenta el mercado meta, el cual en su contexto incluye tanto a los habitantes de diferentes municipios del departamento como también los de los departamentos de la zona Oriental.

Cuando se estima que la investigación abarca dentro de su población todo nivel de edades se debe aclarar que el

instrumento no es administrado a niños por diversas circunstancias, por ende este instrumento de investigación es contestado por jóvenes y adultos que tengan conocimiento del problema y posean criterios para dar respuesta lógica a las preguntas, pues de esta información se tiene que partir para el desarrollo de la propuesta de trabajo.

Cabe mencionar que la población demandante de una tienda por departamentos es variada puesto que, engloba tanto al mercado de los recién nacidos, como también al de las persona de la tercera edad, se debe recordar que al realizar el plan de investigación la información no se debe buscar en una población que no pueda brindarla, sino que se tiene que recurrir a las fuentes que manejan y pueden brindar certeramente la información.

Para el caso es la población adulta la cual posee el poder de efectivo en el hogar y son ellos los que realizan las compras en lugar de aquellos que no tienen la capacidad, como lo son los niños entre 0 a 13 años o más, no así el caso de los jóvenes que en su mayoría deciden y tienen conocimiento del mercado.

Planteado lo anterior, se establece que este tipo de investigación se estima en base al muestreo para estudios sencillos que plantea Raúl Rojas Soriano,¹² en el cual se observan las siguientes condiciones:

- La población objeto de estudio es grande.
- El cuestionario que se aplica es reducido.

Puesto que no se cuenta con un dato detallado del número de habitantes en la zona oriental como específicamente no es conocido las personas que desarrollan sus compras en este tipo de negocios (Tiendas por Departamento), ante lo planteado con anterioridad sólo cabe mencionar que la población objeto de estudio es grande y que el grado o margen de confiabilidad que tiene la investigación es de un 95%, esto da como base que un 5% es el margen de error de la investigación, entonces se establece de la siguiente manera:

Muestreo Proporcional

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

¹² Rojas Soriano, Raúl. Métodos para la investigación social, Plaza y Valdez S. A. de C. V. México, 2000.
Pág. 298

n = Tamaño de la muestra
 P = Probabilidad de que el evento ocurra (0.50)
 Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)
 Z = Margen de confiabilidad para el caso 0.95 con
 dos desviación estándar de 1.96
 e = Error de estimación 5%

Establecido lo anterior es necesario plantear que la investigación toma los parámetros de medición estimado de ocurrencia y no ocurrencia del eventos es decir las probabilidades están distribuidas en un 50% y 50% tanto para ocurrencia como no ocurrencia del evento y notoriamente se estima que la confiabilidad que posee la investigación es de un 95% y un error estimado con un 5%, esto en base a la confiabilidad de la investigación.

Datos

n = ?

Z = 1.96

P = 0.50

Q = 0.50

e = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.005)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.50) (0.50)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16$$

n = 384

Se estima que la muestra esta enfocada en 384 personas a las que se les administraron las encuestas y las cuales se encuestaron dentro o en las empresas competidoras, puesto que es un punto de referencia para que los datos sean más confiables.

Una vez determinada la muestra es necesario hacer una distribución más especifica, por lo cual se determina que un 50% de las encuestas están enfocadas en los jóvenes, ya que se considera a estos como uno de los mayores consumidores dentro de los cuales el sector femenino es el que mayor consumo posee por lo que del 100% del sector juvenil el 70% serán del sector femenino y el 30% del sector masculino.

Por otro lado, el 50% restante de la muestra total esta enfocada en las personas adultas con un 70% a las mujeres y un 30% a los hombres. Para una mayor comprensión de lo antes

expuesto se presenta a continuación un cuadro de la distribución mencionada anteriormente.

Esto puede ser apreciado en el cuadro que se mostrara a continuación:

Cuadro de Distribución de las Encuestas.

Porcentaje y Edades	POBLACIÓN	Porcent.	Femenino	Porcent.	Masculino
50% JÓVENES (15 a 21 años)	192 Encuestas	70%	134 Encuestas	30%	58 Encuestas
50% ADULTOS (22 a 60 años)	192 Encuestas	70%	134 Encuestas	30%	58 Encuestas
TOTAL	384 Encuestas		268 Encuestas		116 Encuestas

3.4 Técnicas e Instrumentos para la Captura de Información

3.4.1 Fuentes Primarias

La información necesaria para la elaboración de la investigación se obtiene de dos fuentes: directamente de la población objeto y de las empresas en la industria de las

tiendas por departamentos; el método utilizado para llegar a los clientes potenciales es la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario; para el segundo caso, se utiliza la entrevista como medio para la obtención de la información de las empresas del ramo.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Para la realización de la investigación se toma como fuentes secundarias de información: libros, revistas, reportajes, información en la Internet acerca del tema en cuestión.

3.5 Procedimiento

3.5.1 Validación de los instrumentos

Es necesario determinar que para el desarrollo del proceso de investigación de campo, los instrumentos como lo son las entrevistas y encuestas deben reunir las condiciones necesarias para que con ellos se permita lograr la obtención de información de la manera más clara y transparente posible. Por ende resulta necesario constatar que los instrumentos nos

proporcionan la información deseada y esto solo puede ser posible con el desarrollo de una prueba piloto, la cual confirma si existen claridad en las preguntas elaboradas, si la pregunta nos brinda los resultados esperados, si existen vacíos en la metodología de recolección de información, etc.

La prueba piloto puede resultar una herramienta sumamente importante siempre y cuando se utilice la cantidad conveniente de la muestra, para ello un 10% de la muestra es un valor apto y manejable que permite al investigador obtener los resultados deseados.

3.5.2 Procesamiento de la Información.

Una vez levantada la información de campo es necesaria la tabulación para su análisis e interpretación, el esquema a seguir indica que luego de la formulación de cada pregunta se presenta el objetivo que persigue ésta, luego una tabla con su respectiva frecuencia relativa y frecuencia absoluta y la respectiva tabulación de los resultados para ser graficados usando el método de diagrama de Pastel y Gráfico de Barras, por ultimo el análisis e interpretación de los resultados.

3.5.3 Unidad de análisis.

Conforme se realiza el estudio debe también analizarse ciertas unidades que pueden contribuir con la investigación; Se llevan a cabo encuestas en las diferentes tiendas por departamentos existentes en la zona urbana de la ciudad de San Miguel, esto debido a que se considera como competencia sólo las empresas establecidas en la ciudad.

Dentro de las empresas que se evalúan y que se consideran como competencia están las siguientes:

-Almacén Centro de Telas. Este ofrece ciertas características que lo hace sumamente competitivo en el mercado de las tiendas por departamentos dentro de las cuales se podría mencionar su excelente ubicación, buena atención al cliente, amplias instalaciones, parqueo propio, descuentos en productos, precios bajos , variedad de productos , seguridad, diferentes puntos de venta, entre otros.

-Almacén José N. Batarsé. Ofreciendo gran variedad de productos para todos los gustos, parqueo propio, vigilancia,

precios accesible, mala atención a los clientes como una de sus debilidades, entre otras.

-Almacén El Costo. Este almacén ofrece productos de bajo precio, posee varios puntos de venta, no tiene parqueo propio, sus instalaciones no están ordenadas adecuadamente, el ambiente es un tanto desagradable, pero se le considera una de las tiendas por departamento que más barato venden en la ciudad de San Miguel.

-Almacén Rhino. A pesar de no poseer mucho tiempo dentro del mercado migueleño, éste cuenta con características que le hacen atractiva a los consumidores, entre ellas se encuentran sus amplias instalaciones con aire acondicionado para ofrecer más comodidad a los clientes, buena atención, precios bajos y gran variedad de artículos para toda la familia; entre sus debilidades se podría mencionar que no ofrece estacionamiento para los clientes.

-Almacén Sinaí. Este almacén posee ya bastante trayectoria en el mercado migueleño a pesar de sus muchas debilidades ha sabido sostenerse. Sus fortalezas son sus precios accesibles,

buena atención a los clientes, buena ubicación, amplias instalaciones, entre otros.

-Almacenes Simàn. Ofreciendo un gran atractivo para los clientes que lo visitan este almacén posee gran variedad de productos de buena calidad lo cual lo hace diferente de los demás así mismo posee un establecimiento cómodo y lujoso que genera gran comodidad al comprar razón por la cual las personas que lo visitan no dudan en pagar los altos precios en sus productos a cambio de comprar en un ambiente agradable.

Es de imaginarse que es importante hacer un análisis verídico de cada una de las empresas que se consideran competencia debido a que esto ayuda a conocer cuáles características resaltar en la empresa y cuáles son los errores que no deberían cometerse.

CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Tabulación e interpretación de la encuesta a clientes.

1. *¿Qué tipo de empresa prefiere para realizar sus compras?*

Objetivo: Determinar que lugar prefieren las personas para realizar sus compras.

Tabla 4.1 Establecimiento preferido

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Almacén por departamento	247	64.00
Bazar	120	31.00
Otros	17	5.00
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 4.1 Establecimiento preferido

Interpretación: el 64% de la muestra prefiere realizar sus compras en un almacén por departamento y solamente el 31% realiza las compras en bazares. Esto da a comprender que los almacenes por departamento presentan diversas ventajas en comodidad y ambiente que les hace más atractivos al público exigente. Sobre todo pensando en el concepto de encontrar todo bajo el mismo techo.

2- ¿En que lugar le gustaría que estuviera ubicado un nuevo almacén?

Objetivo: Conocer en que lugar prefieren las personas que se abra un nuevo almacén por departamentos.

Tabla 4.2 Lugar para abrir un nuevo almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Centro de San Miguel	139	35.00
Metro Centro	111	29.00
Plaza Goldtree	38	10.00
Plaza	37	9.00
Roosevelt	38	10.00
Plaza Jardín	27	7.00
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

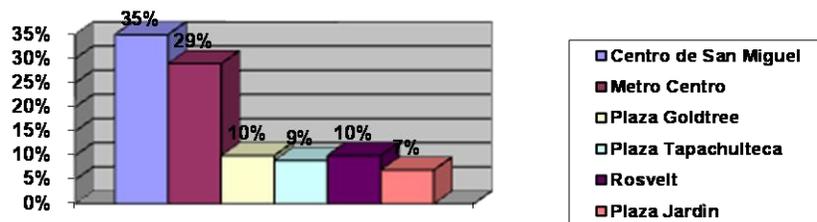


Grafico 4.2. Lugar para abrir un nuevo almacén.

Interpretación: el 35% de la población encuestada considera que la ubicación conveniente es el área central de la ciudad de San miguel por la facilidad de acceso y mayor cercanía; mientras que un 29% estima que es más factible ubicar un almacén por departamento en Metro Centro debido a su comodidad y su atractivo para realizar sus compras.

3- ¿En que zona reside?

Objetivo: Establecer en donde residen la mayoría de las personas que visitan los almacenes por departamentos actuales.

Tabla 4.3. Residencia de clientes de tiendas por departamentos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ciudad de San Miguel	321	84.00
Fuera de la Ciudad de San Miguel	63	16.00
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

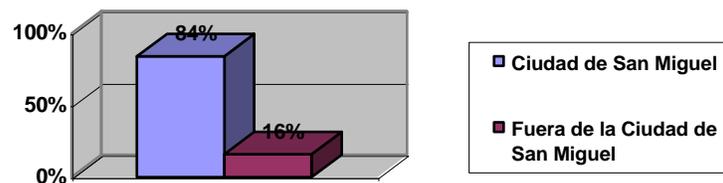


Grafico4.3 Residencia de clientes de tiendas por Departamentos

Interpretación: el 84% de la población encuestada reside en la ciudad de San Miguel, es decir, que viven dentro del área urbana y un 16% reside fuera de la ciudad de San Miguel. Lo cual determina que la mayoría de los clientes que compran en los almacenes del centro de la ciudad de San Miguel residen en ella, por lo que la administración debe tomar en cuenta los gustos y preferencias de los mismos.

4- ¿Entre los siguientes rangos de edad determine en cual se encuentra?

Objetivo: Conocer las edades de los clientes actuales de los diferentes almacenes por departamentos.

Tabla 4.4 Edades de clientes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-21 años	136	35.00
22-31 años	146	38.00
32-41 años	44	11.00
Más de 41 años	58	16.00
Total	384	100
Fuente: Elaboración propia		

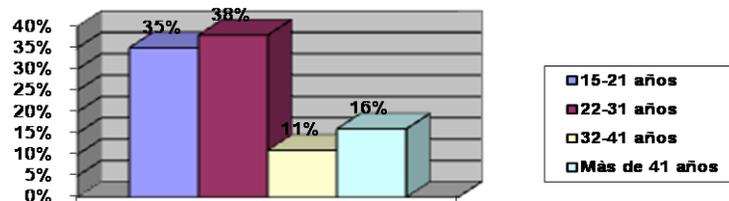


Grafico 4.4 Edades de clientes

Interpretación: la edad del 73% de la muestra oscila entre 15-31 años; la juventud es la más atraída a realizar las compras en estas empresas, la explicación de esto podría venir dada por el hecho de que las empresas dirigen sus promociones a ese segmento de mercado.

5- ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante cuando compra?

Objetivo: Determinar los factores que toma en cuenta los clientes al momento de realizar su compra.

Tabla 4.5 Factores importantes dentro de una empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Marca	90	23
Precios Bajos	294	77
Buena Atención	321	84
Ambiente Agradable	327	85
Prestigio del Almacén	63	16
Estacionamiento	57	14
Total	1152	

Fuente: Elaboración propia

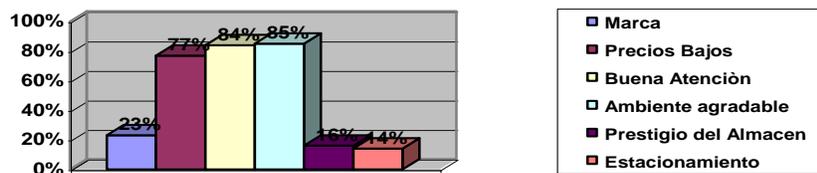


Grafico: 4.5 Factores que se toman en cuenta al realizar una compra

Interpretación: El 84% de los encuestados estima que un factor indispensable para realizar sus compras es la buena atención que se les brinde; por otra parte el 85% considera el ambiente agradable que ofrezca la empresa, es un factor importante. Mientras que el 77% le otorga prioridad a los precios bajos. Los precios bajos, la buena atención y el ambiente que ofrece una empresa son los factores que se toman en cuenta al momento de diseñar las estrategias de negocio.

6- ¿Cuáles secciones o departamentos le gustaría a usted encontrar en un almacén?

Objetivo: Establecer los principales departamentos con los que debe contar una tienda por departamento.

Tabla 4.6 Principales departamento de un almacén

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ropa	357	92
Calzado	259	67
Accesorios	128	33
Perfumería	174	45
Librería	86	22
Muebles	100	26
Deportes	42	11
Juquetes	34	9
Comida	34	9
Tecnología	100	26
Total	1472	

Fuente: Elaboración propia

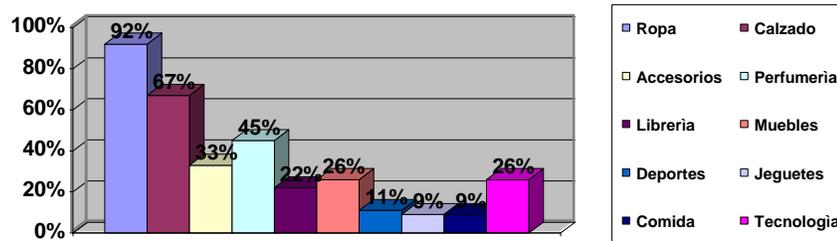


Grafico 4.6 Principales departamento de un almacén

Interpretación: El departamento Ropa es uno de los más indispensables con un 92% de aceptación, por su parte el departamento de calzado muestra 67% de aceptación, mientras que el departamento de perfumería es demandado con un 45%, el de accesorios con un 33%. Esto indica que un almacén debe contar con cuatro departamentos fundamentales los cuales son: Prendas de vestir, Calzado, Perfumería y accesorios.

7- ¿Qué tipo de publicidad le motiva a realizar compras en un almacén?

Objetivo: Conocer que tipo de publicidad es la que motiva al consumidor para realizar una compra.

Tabla 4.7 Tipo de publicidad que prefiere un consumidor

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja Volante	111	29
Baya Publicitaria	44	11
Panfleto	0	0
Anuncio por televisión	180	47
Anuncio por radio	21	5
Anuncio por periódico	73	19
Perifoneo	11	2
Otros	8	1
Total	448	

Fuente: Elaboración propia

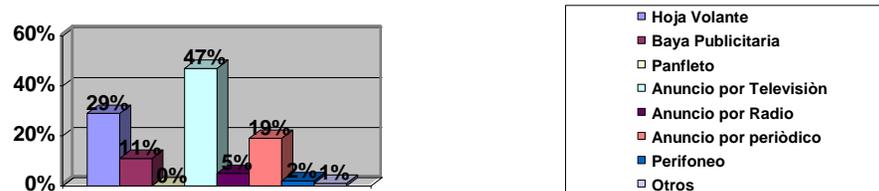


Grafico 4.7 Tipo de publicidad que prefiere un consumidor

Interpretación: En cuanto a la publicidad, un 47% estima que el medio de comunicación que más le motiva son los anuncios por televisión. Las hojas volantes son preferidas por un 29% del total de la muestra; mientras que un 19% considera los anuncios por periódico el medio de publicidad más efectivo. Lo cual establece que la televisión es el medio publicitario más atrayente para los diferentes clientes potenciales de una empresa; sin embargo, es notable que las hojas volantes son un medio de publicidad mas barato, aceptado.

8- ¿Cada cuánto tiempo usted adquiere o compra algún producto en un almacén?

Objetivo: Estimar el tiempo que tarda en consumidor para regresar a realizar una compra.

Tabla 4.8 Tiempo que tarda en regresar a comprar

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenalmente	138	36
Mensualmente	130	34
Trimestralmente	116	30
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

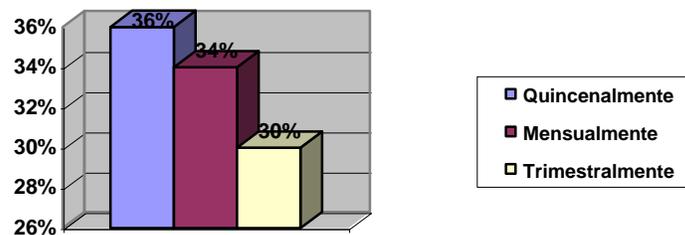


Grafico 4.8 Tiempo que tarda en regresar a comprar

Interpretación: La frecuencia de visita a un almacén por departamento en el caso del 36% de los encuestados, estiman apropiado realizarla cada quincena, por su parte el 34% prefiere cada mes y solo un 30% cada trimestre. Con ello podemos decir que la frecuencia de visita de un cliente es relativa en cada quince días o en fechas marcadas por el pago de salario, lo que representará un factor importante de tomar en cuenta.

9- ¿Cuánto dinero gasta cuando compra en un almacén?

Objetivo: Estimar cuanto es el dinero que gasta un cliente cuando decide realizar sus compras en este tipo de almacén.

Tabla 4.9 Cuanto gasta un cliente cuando realiza su compra en un almacén

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$10-\$30	151	39
\$31-\$60	119	31
\$61-\$90	71	18
Mas de \$90	43	11
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

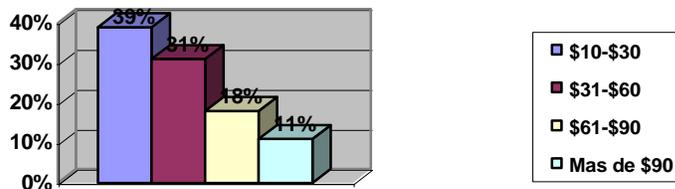


Grafico 4.9 Cuanto gasta un cliente cuando realiza su compra en un almacén.

Interpretación: El 39% de los encuestados estableció que al momento de realizar sus compras en un almacén gastan entre \$10 y \$30; por su parte el 31% de la muestra manifiesta que cada vez que compra lo hace en montos que oscilan de \$31 a \$60. Debemos plantear a su vez que las personas que realizan compras en rangos menores de \$10-\$30, son las que con mayor frecuencia visitan los almacenes, por su parte los que se encuentran en los rangos de compra de mayor valor como lo es de \$31-\$60 y aun más realizan su compra con menor frecuencia.

10- ¿Qué día prefiere para realizar sus compras en un almacén?

Objetivo: Conocer el día que prefieren los clientes para realizar sus compras en un almacén.

Tabla 4.10 Día preferido de un cliente para comprar

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fin de Semana	345	90
Cualquier día	56	15
Lunes	7	2
Martes	3	1
Miércoles	6	2
Jueves	1	1
Viernes	19	5
Total	437	

Fuente: Elaboración propia

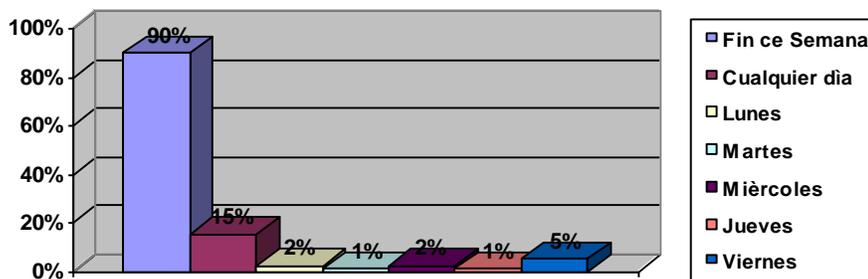


Grafico 4.10 Día preferido de un cliente para comprar

Interpretación: De las 384 personas encuestadas, un 78% prefiere los fines de semana para realizar sus compras, pues resulta más conveniente de acuerdo con el horario del consumidor. La mayor cantidad de personas prefieren estos días debido a que en el transcurso de la semana no cuentan con suficiente tiempo para realizar sus compras.

11- ¿A que hora realiza sus compras?

Objetivo: Estimar la hora en la cual el cliente visita los Almacenes por departamento.

Tabla 4.11 Hora en la que realizan las compras los clientes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8am a 12m	59	15
12m a 4pm	99	26
4pm a 7pm	82	21
Cualquier hora	144	38
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

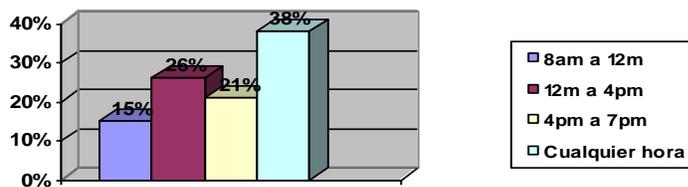


Grafico 4.11 Hora en la que realizan las compras los clientes

Interpretación: En cuanto al horario para realizar las compras en un almacén por departamento el 26% opina que es mas conveniente realizarlos por la tarde, un 21% prefieren la noche y el 15% la realizan en la mañana. Con ello se establece que por la tarde existe mayor demanda de parte de los consumidores, debido a que se les facilita la posibilidad de realizar sus compras.

12- ¿Considera usted que la atención es un factor importante para que compre en un almacén?

Objetivo: Determinar que tan indispensable resulta la atención que se le brinda al cliente.

Tabla 4.12 Importancia de la atención al cliente.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	375	98
No	9	2
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

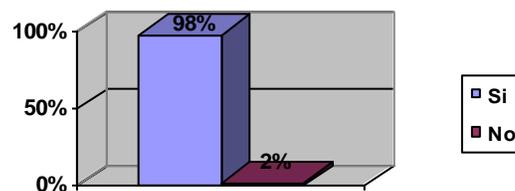


Grafico: 4.12 Importancia de la atención al cliente.

Interpretación: Es notorio apreciar que la atención que se le brinda a un cliente es la clave de el éxito de una empresa ya que de las 384 personas encuestadas el 98% considera que es un factor importante para comprar en un almacén.

13- ¿Ha tenido malas experiencias en la visita que ha realizado a los almacenes?

Objetivo: Conocer si existen malas experiencia dentro de los consumidores.

Tabla 4.13 Las experiencia que poseen los consumidores sobre las tiendas por departamento.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	166	43
No	218	57
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

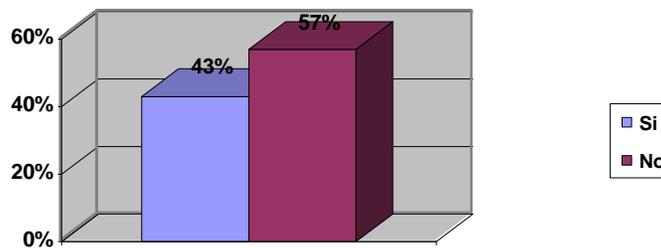


Grafico 4.13 Las experiencia que poseen los consumidores sobre las tiendas por departamento.

Interpretación: El 43% de la muestra ha tenido malas experiencias al visitar un almacén; ellos manifiestan que han recibido mala atención de parte de los empleados. La atención brindada por el personal de la empresa incide de manera directa en la satisfacción de los consumidores.

14- ¿En cuál de los siguientes almacenes compra más habitualmente?

Objetivo: Estimar el lugar que prefiere el cliente para realizar sus compras

Tabla 4.14 Lugar preferido para realizar las compras

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El Costo	126	33
Centro de Telas	36	9
Batarsé	30	8
Simán	76	20
Rhino	51	13
Sinaí	11	3
Ninguno	54	14
Total	384	100
Elaboración propia		

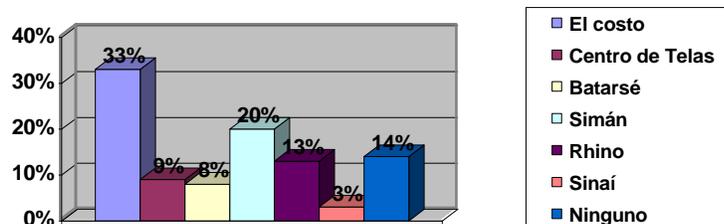


Grafico 4.14 Lugar preferido para realizar las compras

Interpretación: EL 33% de los encuestados prefiere realizar sus compras en Almacenes el Costo, el 20% se inclina por almacén Simán y el 13% visita con mayor frecuencia Almacén el Rhino. Ante ello podemos decir que Almacenes el Costo es el mejor posicionado y almacenes el Rhino esta en auge aun contando con poco tiempo de haber iniciado sus operaciones en el mercado de la Ciudad de San Miguel.

15- ¿Por qué prefiere comprar en el almacén mercado anteriormente?

Objetivo: Determinar por que prefiere realizar sus compras el consumidor en esta empresa.

Tabla 4.15 por que se prefiere este tipo de empresas.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios Bajos	165	43
Variedad de productos y estilos	88	23
Ambiente	14	4
Buena atención	50	13
Comodidad	16	4
Marcas	9	2
Accesibilidad	9	2
No contestadas	54	14
Total	405	

Fuente: Elaboración propia

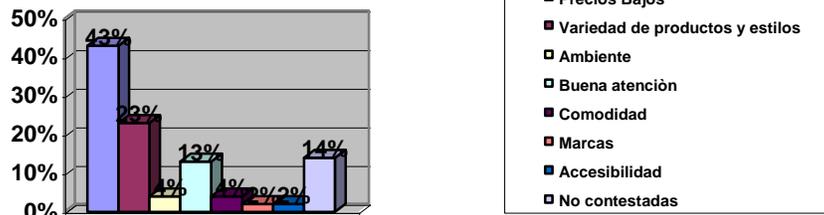


Grafico 4.15 Por que se prefiere este tipo de empresas.

Interpretación: cuando se les pregunto a los encuestados el porqué de su preferencia de un almacén ellos respondieron en un 41% por los precios, un 22% que la variedad de productos y estilos les motiva a visitarlos, el 12% considera la buena atención como un factor, el 4% toma la comodidad del lugar como factor para preferirlos. Esto determina que una estrategia de precios es la más atractiva para los clientes, incluyendo con ello la variedad de productos.

16-¿Qué tan informado esta de los productos del almacén en el que compra más habitualmente?

Objetivo: Estimar lo informado que se encuentran los consumidores de los productos que ofrecen los almacenes.

Tabla 4.16 Información que poseen los consumidores de los productos que ofrece el almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco	72	19
Regular	186	48
Mucho	99	26
Nada	27	7
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

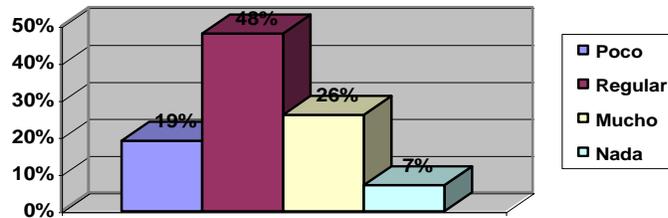


Gráfico 4.16 Información que poseen los consumidores de los productos que ofrece el almacén.

Interpretación: al parecer las personas no están lo suficientemente informadas de las promociones y ofertas que lanzan al mercado las tiendas por departamentos, ya que sólo el 26% de la muestra manifiesta estar muy informados de los productos que ofrece su almacén preferido; la mayor parte de los encuestados (48%) está regularmente informad. En general las personas no están informadas de los productos, estilos, precios, ofertas y promociones que brindan los almacenes en San Miguel.

17- ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su almacén preferido por algún otro?

Objetivo: Determinar si se encuentran dispuestos los consumidores a cambiar su almacén preferido.

Tabla 4.17 Están dispuestos los consumidores a cambiar de almacén preferido.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	263	68
No	112	29
No contestaron	9	3
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia

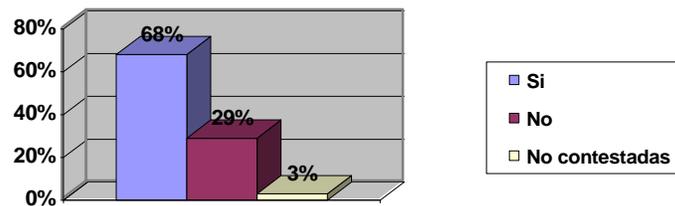


Gráfico 4.17 Están dispuestos los consumidores a cambiar de almacén preferido.

Interpretación: la mayor parte de los encuestados estarían dispuestos a cambiar su almacén preferido por algún otro que le ofrezca mayor valor agregado por sus compras, es decir, precios bajos, estilos atractivos y variados, mejor atención, productos de mayor calidad, etc. Lo anterior demuestra que las personas difícilmente son fieles a una empresa o a una determinada marca, sino que visitan aquel almacén o compran aquella determinada marca que mas satisfaga sus necesidades.

18-¿Cuál de los siguientes factores determinan que usted regrese a comprar a un almacén?

Objetivo: Estimar que factor determina que un cliente regrese a realizar nuevas compras.

Tabla 4.18 Factores que determinan que un cliente regrese a realizar nuevas compras.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención	101	24
Precio	174	41
Comodidad	39	9
Producto	37	8
Ofertas	70	17
TOTAL	421	100%

Fuente: Elaboración propia

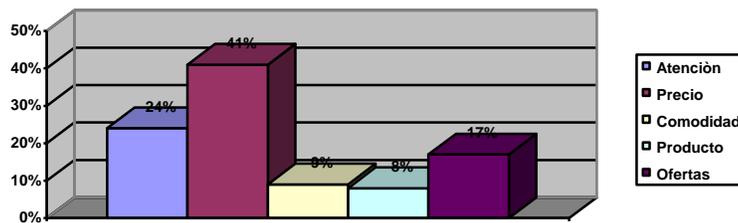


Grafico 4.18 Factores que determinan que un cliente regrese a realizar nuevas compras.

Interpretación: del total de encuestados, un mayor porcentaje afirma que un factor para regresar a realizar sus compras en un determinado almacén son los precios bajos, aunque la atención ocupa también un lugar importante. Por debajo están las ofertas, la variedad de productos y la comodidad del almacén. En definitiva, se puede observar que el factor económico es una parte sensible al momento de decidir hacer las compras en un almacén.

19-¿Cuáles de los siguientes tipos de promociones u ofertas considera más atractivos a la hora de comprar?

Objetivo: Conocer que tipo de promociones y ofertas atraen a los clientes.

Tabla 4.19 Promociones y ofertas que atraen a los clientes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	210	49
Regalos	29	7
Dos por uno	164	38
Rifas	6	1
TOTAL	430	100

Fuente: Elaboración propia

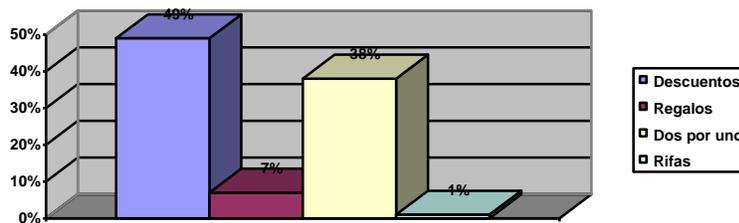


Gráfico 4.19 Promociones u ofertas que atraen a los Clientes.

Interpretación: Del gráfico anterior se puede deducir que el principal motivador para las personas son los descuentos y en segundo lugar las promociones de dos por uno. Se puede afirmar que los descuentos incentivan a los consumidores, del mismo modo la realización de promociones como comprar el primer producto a precio normal y el segundo a mitad de precio.

20-¿Cuáles servicios adicionales le gustaría que le ofrecieran en la empresa que usted compra?

Objetivo: Conocer que servicios adicionales le gustaría que hicieran la empresa por ellos.

Tabla 4.20 Servicios adicionales que le gustaría recibir al cliente.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No contestado	184	46
Regalos	19	5
Créditos	40	10
Bebidas	56	14
Descuentos	75	19
Servicio a domicilio	30	7
TOTAL	399	101

Fuente: Elaboración propia

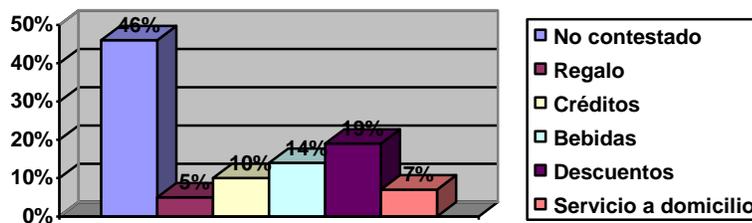


Grafico 4.20 Servicios adicionales que le gustaría recibir al cliente.

Interpretación: el 19% de la muestra considera que los descuentos son servicios adicionales que las empresas deben mantener para atraer clientes; por su parte, el 14% quisiera que en su almacén preferido le ofreciesen un trato más personalizado dándole alguna bebida como café, jugo, agua, etc. Es decir, que se les brinde una mejor atención al momento de realizar sus compras.

21-¿Cuáles son los motivos principales por las que usted no volvería a comprar en una determinada empresa?

Objetivo: Estimar el motivo por el cual los clientes no regresan a consumir en una determinada empresa.

Tabla 4.21 Motivos por el cual un cliente no regresa a consumir en una determinada empresa.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala atención	275	62
Precios altos	98	22
Productos en mal estado	64	14
No contestadas	8	2
TOTAL	445	100

Fuente: Elaboración propia

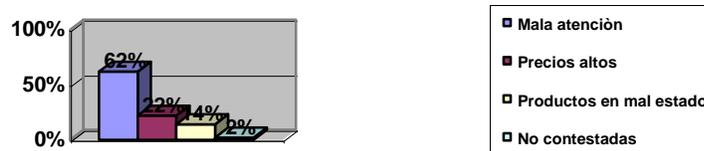


Gráfico 4.21 Motivos por el cual un cliente no regresa a consumir en una determinada empresa.

Interpretación: de la grafica anterior se deduce de forma contundente que la razón principal para no volver a visitar un almacén es la mala atención de parte del personal, ya sea porque los empleados no son amables ni corteses, no tienen vocación de servicio al cliente, el personal de seguridad acosa demasiado a los invitados, etc. En segundo lugar con 22% están los precios altos, como es de esperarse el poder adquisitivo es un factor muy sensible para la población en el caso de decidir seguir visitando una empresa o dejar de hacerlo.

22-¿Cuál de los almacenes por departamentos considera usted que posee mejor y más avanzada tecnología?

Objetivo: Conocer que almacén por departamento posee una mejor y más avanzada tecnología.

Tabla 4.22 Almacén por departamento que posee mejor y más avanzada tecnología.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Simán	300	78
El Costo	50	13
Batarsé	24	6
Sinaí	3	1
Centro de Telas	7	2
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

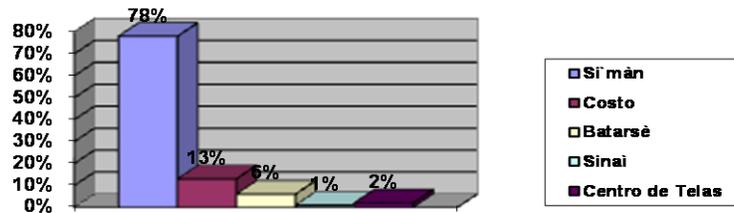


Gráfico 4.22 Almacén por departamento que posee mejor y más avanzada tecnología.

Interpretación: De acuerdo con el gráfico anterior se puede afirmar que las personas están informadas acerca de que empresa está más avanzada en tecnología. De ahí que, el 78% de la muestra considera que Almacenes Simán es la empresa que cuenta con mejor tecnología.

23- ¿Qué características le agregaría usted a un nuevo almacén para que sea atractivo y diferente de los demás que ya hay en la ciudad de San Miguel?

Objetivo: Estimar las características que hacen atractivo y diferente a un almacén en comparación de otros.

Tabla 4.23 Características que hacen atractivo y diferente a un almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No contestadas	192	48
Mejor atención	54	13
Orden	65	16
Mejor presentación	93	23
TOTAL	404	100

Fuente: Elaboración propia

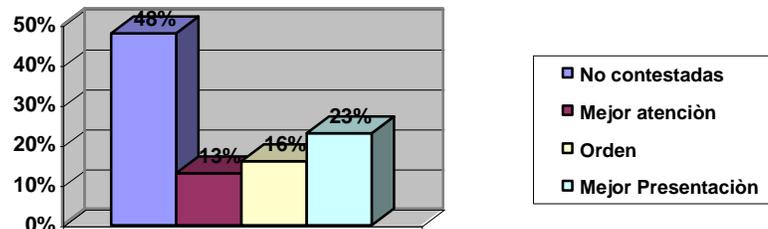


Grafico 4.23 Características que hacen atractivo y diferente a un almacén.

Interpretación: el 23% de los encuestados estima que para que un almacén luzca diferente y más atractivo, debe poseer una mejor presentación; a su vez un 16% manifiesta que se debe procurar un mayor orden en los diferentes departamentos y el 13% sugiere que este tipo de negocios debería mejorar el servicio al cliente.

24-¿Cuál de las empresas que ha visitado a posee los precios más accesibles?

Objetivo: Determinar que empresas poseen los precios más accesibles al bolsillo del consumidor.

Tabla 4.24 Empresas que poseen los precios más accesibles al bolsillo del consumidor.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El costo	187	46
Rhino	65	16
Centro de Telas	51	12
Batarsé	50	12
Sinaí	57	14
TOTAL	410	100

Fuente: Elaboración propia

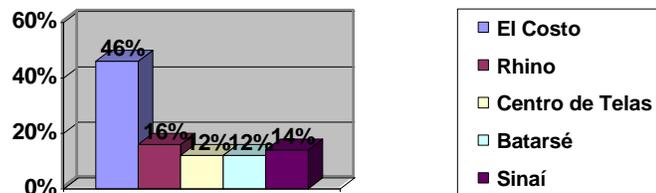


Grafico 4.24 Empresas que poseen los precios más accesibles al bolsillo del consumidor.

Interpretación: A partir de la percepción del 46% de la muestra, la empresa que posee los precios más bajos es el Costo. Se debe tomar como parámetro de medida los precios que maneja esta empresa para enfocarnos de manera correcta, en las exigencias de los consumidores.

25-¿El almacén que ha visitado le ofrece garantía por su compra?

Objetivo: Estimar que almacenes le ofrecen garantía por su compra.

Tabla 4.25 Garantía por su compra que brindan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	223	58
No	161	42
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

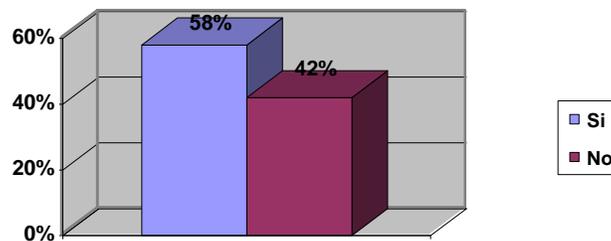


Gráfico 4.25 Garantía por su compra que brindan los almacenes.

Interpretación: según la mayoría de las personas encuestadas el almacén en donde compran si les ofrece garantías por su compra y esto genera positivismo en un 58% de las encuestas, mientras que solo un 42% considera que no recibe garantía por las compras en su almacén preferido. De lo anterior se concluye que la mayoría de almacenes de la ciudad de San Miguel reparan, cambian o dan mantenimiento a sus clientes por los productos que estos adquieren.

26-¿En cuanto a la línea de prendas de vestir que tipo de productos prefiere?

Objetivo: Conocer que tipo de productos prefiere el consumidor relacionado a las prendas de vestir.

Tabla 4.26 Prendas de vestir preferidas por los consumidores.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ropa sport	124	32
Ropa casual	177	46
Ropa de vestir	83	22
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

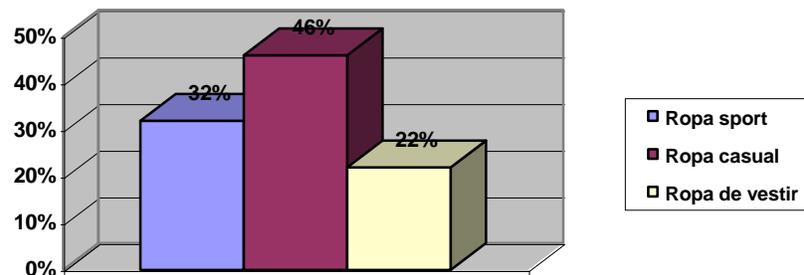


Gráfico 4.26 Prendas de vestir preferidas por los consumidores.

Interpretación: Se puede observar que siendo las prendas de vestir un rubro importante dentro de un almacén, es la ropa casual la más solicitada con un 46%, seguida por la ropa deportiva con un 32%, y por último la ropa de vestir. La administración debe tomar en cuenta este dato y no debe faltar en ningún almacén por departamentos los estilos de ropa casual.

27-¿Qué es lo que le atrae más de un almacén con relación a las prendas de vestir?

Objetivo: Estimar que atrae más a los clientes en relación a las prendas por vestir.

Tabla 4.27 Lo que atrae a los clientes de las prendas de vestir.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Variedad de estilos	223	56
Variedad de precios	102	26
Variedad de productos	79	18
TOTAL	404	100

Fuente: Elaboración propia

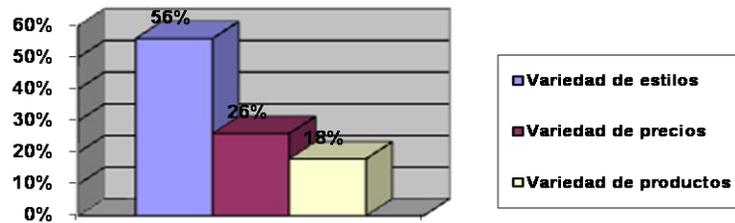


Grafico 4.27 Lo que atrae a los clientes de las prendas de vestir.

Interpretación: El 56% de la muestra determina que la variedad de estilo resulta mas atractivo a los consumidores, seguida por un 26% que menciona la importancia de los precios y un 18% la variedad de productos. Es de notar que el mayor porcentaje de encuestados elige la variedad de estilos sobre el precio en lo referente a prendas de vestir.

28; ¿Qué tan atraído se considera usted por los productos de moda?

Objetivo: Establecer que tan atraído se encuentran los consumidores por los productos de moda.

Tabla 4.28 Atractivo de los consumidores a los productos de marca.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	131	34
Regular	182	47
Poco	57	15
Nada	13	3
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

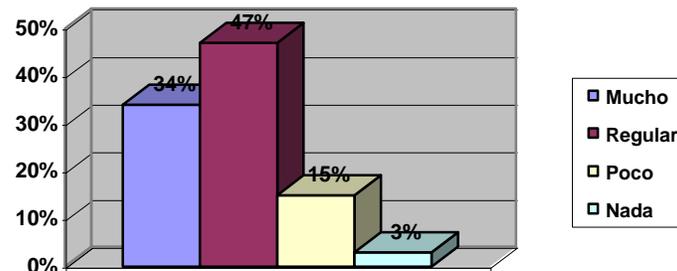


Grafico 4.28 Atractivo de los consumidores a los productos de marca.

Interpretación: De lo anterior, se puede interpretar que un 47% mencionó estar regularmente atraído por los estilos que están de moda, y un 34% dijo estar muy atraído por los estilos de moda, y sólo un 18% está poco o nada atraído. Significa que un alto porcentaje de los encuestados (81%) es influido por los prendas de moda a la hora de realizar sus compras.

29-¿Mencione algunas marcas de productos con las que cuenta el almacén en el cual realiza sus compras?

Objetivo: Estimar la marca de algunos productos con los que cuentan los almacenes por departamento.

Tabla 4.29 Marca de productos con los que cuentan los almacenes por departamento.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No contestadas	238	60
Tommy	80	20
Guess	14	3
Free Way	18	4
Clinique	7	1
Polo	23	6
Calvin Kley	14	4
TOTAL	394	100

Fuente: Elaboración propia

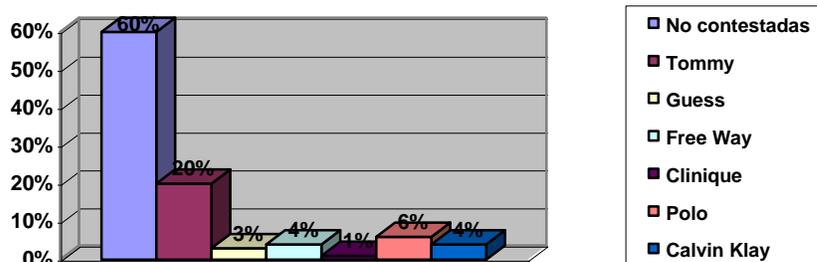


Grafico 4.29 Marca de productos con los que cuentan los almacenes por departamento.

Interpretación: El 60% de la muestra no presta atención o no da la debida importancia a la marca a la hora de realizar su compra, debido a que se enfocan en el costo, ya que los productos que se les ofrecen llenan las expectativas y necesidades que ellos presentan.

30-En su compra más reciente de prendas de vestir, ¿quiénes influyeron en su decisión de compra?

Objetivo: Determinar quien es el que influye en la decisión de compra de prendas de vestir.

Tabla 4.30 Influencia en la decisión de compra

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad	190	49
Familia	99	26
Amigos	87	23
Nadie	8	2
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

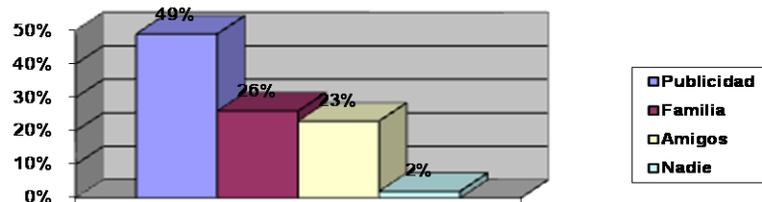


Grafico 4.30 Influencia en la decisión de compra.

Interpretación: La publicidad juega un papel importante en la decisión de las personas a la hora de comprar, esto es afirmado por el 49% de la muestra; así mismo, otro 49% considera que los familiares y amigos ejercen influencia en su decisión sobre que prendas de vestir comprar. Esto da a comprender que la publicidad es un factor importante que mueve al consumidor a generar una necesidad y buscar la forma de satisfacerla.

31-¿Cómo califica la calidad del servicio que le brindan los almacenes?

Objetivo: Determinar como esta la atención al cliente en los almacenes por departamento actuales.

Tabla 4.31 Forma de atención al clientes de los almacenes actuales.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	121	32
Buena	169	44
Regular	51	13
Excelente	39	10
Mala	4	1
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

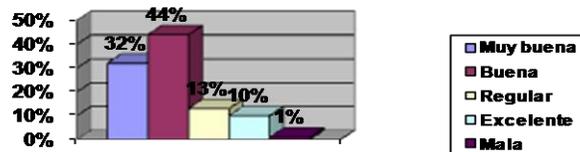


Grafico 4.31 Forma de atención al clientes de los almacenes actuales.

Interpretación: Al parecer las personas se sienten satisfechas con el servicio al cliente que brindan los almacenes por departamentos, ya que el 44% de la muestra afirma que la calidad es buena; aunque existen oportunidades para mejorar el servicio. De esto se deduce que podría haber espacio para un nuevo competidor.

32 - ¿Qué tan importante es la imagen del almacén para realizar sus compras?

Objetivo: Establecer la importancia que dan los clientes a la imagen en un almacén.

Tabla 4.32. Importancia brindada por los clientes a la imagen de un almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Importante	318	83
Poco importante	49	13
Sin importancia	17	4
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

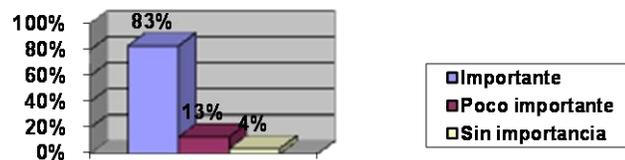


Grafico 4.32. Importancia brindada por los clientes a la imagen de un almacén.

Interpretación: como es de esperarse la imagen es importante para elegir el lugar donde realizamos nuestras compras. Solo para un reducido 4% el atractivo visual carece de importancia. Así que un nuevo almacén debe ser bien visto por la población como condición previa para ser visitado por ésta última.

33- ¿Qué importancia le asigna a la seguridad en un almacén?

Objetivo: Determinar que importancia le asignan los clientes a la seguridad en un almacén.

Tabla 4.33. Importancia asignada por los clientes a la seguridad en un almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	322	84
Importante	62	16
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia

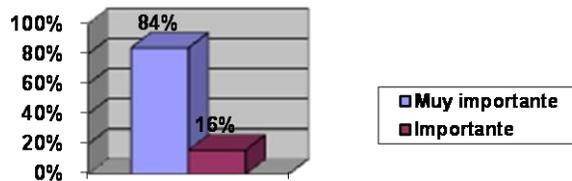


Grafico 4.33. Importancia asignada por los clientes a la seguridad en un almacén.

Interpretación: de la población encuestada un 84% considera que la seguridad en los almacenes es un factor importante y determinante, mientras que para un 16% resulta importante, Por ello debemos hacernos la idea que es necesario brindársele suma importancia a la seguridad que se le debe ofrecer al consumidor para que pueda realizar sus compras de manera segura y confiable.

4.2. Tabulación e interpretación de entrevista a los gerentes.

1-¿Cuántos años tiene usted de estar laborando en esta empresa?

Objetivo: Establecer el tiempo que tienen los gerentes de laborar en la empresa.

Tabla 4.34. Tiempo de trabajo gerentes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 años	1	20
3 años	1	20
6 años	1	20
15 años	1	20
16 años	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

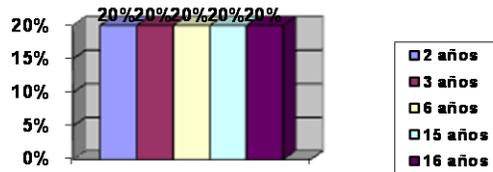


Grafico 4.34. Tiempo de trabajo gerentes

Interpretación: El 60% de los gerentes entrevistados tiene un tiempo de servicio en su empresa que no sobrepasa los seis años; lo que permite deducir la existencia de una alta rotación de personal en las empresas en estudio.

2-¿Cuáles son los Departamentos con los que cuenta su empresa?

Objetivo: Determinar con cuales departamentos cuentan los almacenes.

Tabla 4.35 Departamento que poseen los almacenes

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ropa	5	100
Accesorios	5	100
Muebles	2	40
Zapatos	2	40
Electrodomésticos	2	40
Productos de Construcción	2	40
Confección	1	20
Cosméticos	1	20
TOTAL	20	400

Fuente: Elaboración propia

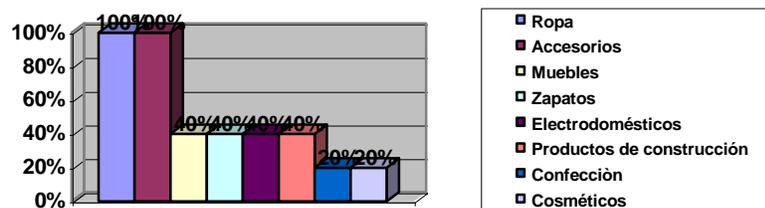


Grafico 4.35 Departamento que poseen los almacenes

Interpretación: El 100% de los gerentes entrevistados asegura que su empresa posee tanto el departamento de ropa como el de accesorios; mientras que un 40% posee los departamentos de zapatos, electrodomésticos y muebles y solo un 20% tiene el departamento de confección y cosméticos. Lo anterior determina que la mayoría de los almacenes por departamento tiene dentro de sus instalaciones los departamentos de ropa y accesorios se puede determinar que esos departamentos resultan ser los más demandados por el consumidor.

3-¿Cuánto tiempo tiene esta empresa de estar operando?

Objetivo: Conocer cuanto tiempo de operar tienen los almacenes.

Tabla 4.36 Tiempo de operación de los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 75 a 85 años	2	40
De 30 a 35 años	2	40
Menos de 10 años	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

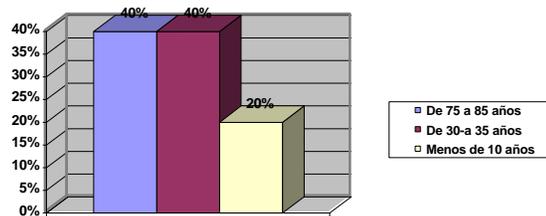


Gráfico 4.36 Tiempo de operación de los almacenes.

Interpretación: Atendiendo al tiempo de funcionamiento de las empresas en estudio, se pueden identificar tres grupos; entre las más experimentadas se encuentran Almacenes Simán y José N. Batarsé, esta última de capital migueleño no así la primera; un segundo grupo está integrado por las empresas que poseen alrededor de los 35 años de experiencia en el mercado, tal es el caso de Almacenes Sinaí y Almacenes Centro de Telas; en el tercer grupo se encuentran la nueva generación de empresas que no cuentan con mas de diez años de estar compitiendo en el sector bajo estudio, tal es el caso de Almacenes El Costo y Almacén Rhino.

4-¿Cuáles empresas considera usted como sus principales competidores?

Objetivo: Determinar cuales empresas consideran los almacenes en estudio como sus principales competidores.

Tabla 4.37 Principales competidores de los almacenes en estudio

N	ALMACENES	COMPETIDORES
1	Batarsé	Centro de Telas
2	Simàn	Dorians, Sanlord y Carrión
3	Centro de Telas	Depósito de Telas, Batarsé y Simàn.
4	Sinaí	Batarsé, El costo y Centro de Telas
5	El costo	Rhino, Bazares, Centro de Telas y Ventas de ropa ambulante
Fuente: Elaboración propia		

Interpretación: de la entrevista a los gerentes de las empresas en estudio se deduce que Almacenes Centro de Telas y el Almacén José N. Batarse son los negocios que ejercen mayor competencia en el sector. De lo ante mencionado se deduce que los almacenes objetos de la investigación prestan suma importancia a los movimientos que efectúan sus rivales.

5-¿Quiénes son sus principales proveedores?

Objetivo: Establecer cuales son los principales proveedores de los almacenes.

Tabla 4.38 Principales proveedores de los almacenes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No contestadas	4	80
Nacionales e Internacionales	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

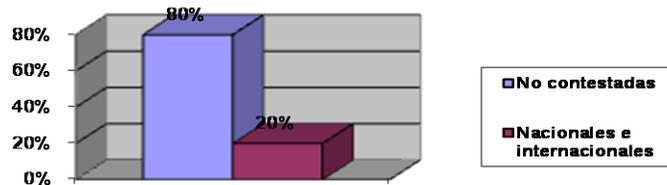


Grafico 4.38 Principales proveedores de los almacenes

Interpretación: un 80% de los entrevistados no dio información acerca de quienes son sus principales proveedores, mientras que solo un 20% considera que posee tanto proveedores nacionales como internacionales, los gerente no brindan información exacta por normas de la empresa en la cual labora.

6-¿Por qué prefiere esos proveedores?

Objetivo: Conocer porque prefieren los gerentes sus proveedores.

Tabla. 4.39 Razón de preferencia por proveedores.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por precios	3	60
Servicio de entrega	1	20
Confianza y experiencia	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

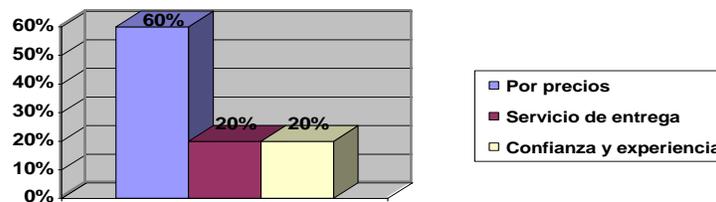


Grafico 4.39 Razón de preferencia por proveedores.

Interpretación: El factor precio es determinante para que el 60% de la muestra se decida por un determinado proveedor. El servicio de entrega, la confianza y la experiencia de los proveedores son características que, por separado, determina la decisión de un 20% de los gerentes entrevistados. El costo de adquisición, determinado por el precio de los productos y los servicios de entrega, son claves en cuanto a la elección de un proveedor determinado.

7-¿Qué tipo de promociones por compras le ofrecen los proveedores?

Objetivo: Promociones que brindan los proveedores de los almacenes.

Tabla 4.40 Promociones de proveedores para los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No contestadas	2	40
Mejor precio contra mayor compra	1	20
Depende de la negociación	1	20
Descuentos sobre compra	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

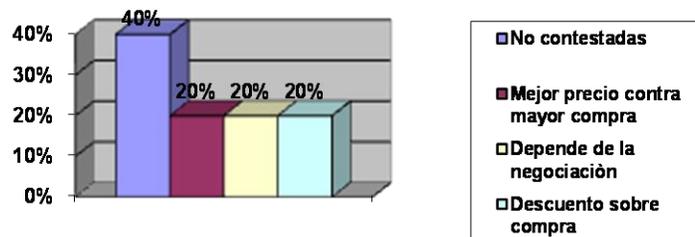


Grafico 4.40 Promociones de proveedores para los almacenes.

Interpretación: un 20% respondió que las promociones dependen de la negociación; así mismo, un 20% dijo que les brindan descuentos sobre compra, mientras que otro 20% aseguro que los proveedores reducen los precios dependiendo de la cantidad de la compra.

8-¿Quién establece los precios usted o los proveedores?

Objetivo: Determinar como se da la negociación entre gerentes y proveedores.

Tabla 4.41 Establecimiento de precios de compra.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Los proveedores	1	20
Ambos	2	40
No contestadas	2	40
TOTAL	5	100
Fuente: Elaboración propia		

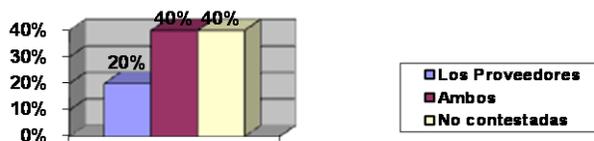


Grafico 4.41 Establecimiento de precios de compra.

Interpretación: un 40% de los entrevistados dio a conocer que el precio de los productos se establece mediante la negociación entre proveedores y empresarios, por su parte un 20% respondió que son los proveedores quienes establecen los precios. Con ello podemos afirmar que a la hora de establecer los precios el proveedor da su precio y las empresas le piden descuentos hasta lograr el precio más favorable.

9-¿Su empresa lleva a cabo Investigación de Mercados?

Objetivo: Conocer si los almacenes llevan a cabo

Investigación de Mercados.

Tabla 4.42 Realización de Investigación de Mercados en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

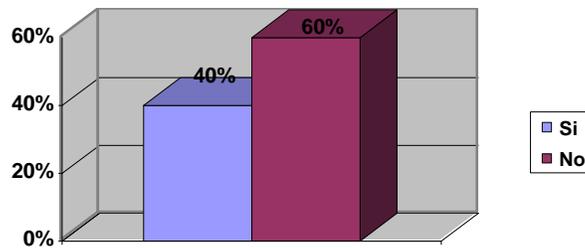


Grafico 4.42 Realización de Investigación de Mercados en los almacenes.

Interpretación: el 60% de los entrevistados determino que en su empresa no realizan Investigación de Mercados, mientras que un 40% respondió que si realizan dicha Investigación. De ahí se determina que la investigación de mercado para la mayor parte de las empresas no es considerada como una herramienta administrativa que permita conocer los gustos y preferencias de los consumidores del sector y de esa manera mejorar el servicio al cliente.

10-¿Qué tipo de promociones brindan a sus clientes?

Objetivo: Determinar que tipo de promociones brindan los almacenes a sus clientes.

Tabla 4.43 Promociones de los almacenes para sus clientes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	3	60
Ofertas	1	20
Precios sin IVA	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

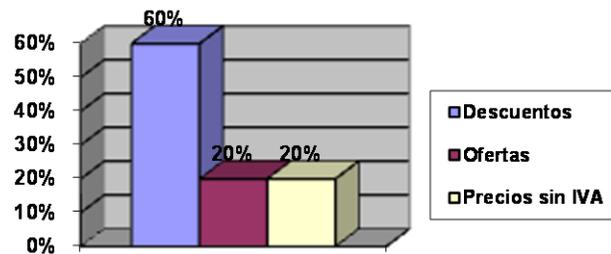


Grafico 4.43 Promociones de los almacenes para sus clientes.

Interpretación: un 60% de los entrevistados establece que la promoción que utilizan en su empresa son los descuentos, un 20% tienen ofertas, otro 20% utilizan los precios sin IVA. El esfuerzo promocional de las empresas está en concordancia con las preferencias de los consumidores; dado que los clientes prefieren los descuentos como instrumento motivacional de compra.

11-¿Qué otro tipo de promoción cree usted que sería adecuado implementar en la empresa?

Objetivo: Establecer que otro tipo de promoción sería adecuado implementar en los almacenes.

Tabla 4.44 Promociones que pueden implementarse en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No opina	4	80
Membresía, Ofertas en productos, Globo regalón y Rifas.	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

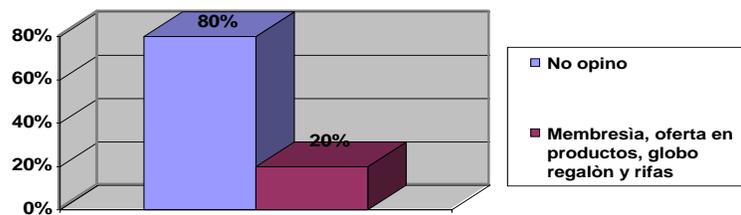


Grafico 4.44 Promociones que pueden implementarse en los almacenes.

Interpretación: el 80% de los entrevistados no vistió opinión acerca de que tipo de promoción sería bueno implementar en su empresa; por lo tanto solo uno de los cinco gerentes dio como sugerencia que las membresías, ofertas, globo regalón y rifas serían buenas opciones para atraer clientes.

12-¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa?

Objetivo: Conocer que tipo de publicidad realizan los almacenes.

Tabla 4.45. Publicidad que realizan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja volante	3	60
Anuncio por radio	5	100
Anuncio por televisión	4	80
Anuncio por periódico	3	60
Internet	1	20
Baya publicitaria	1	20
TOTAL	17	

Fuente: Elaboración propia

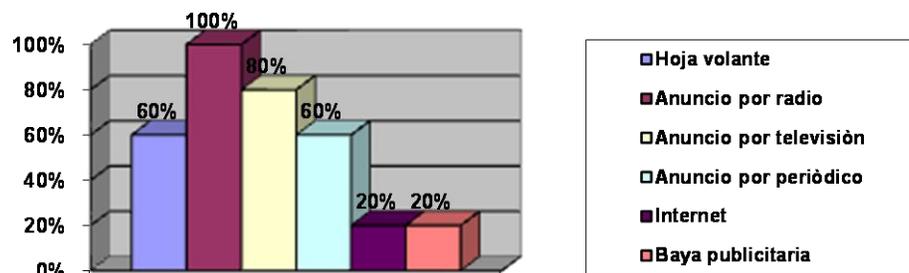


Grafico 4.45 Publicidad que realizan los almacenes.

Interpretación: el 100% de los gerentes entrevistados determinó que la empresa utiliza el anuncio por radio para darse publicidad, un 80% afirma que se anuncian por televisión, un 60% utilizan el anuncio por periódico, así mismo el 60% hace publicidad con hojas volantes. Las empresas utilizan una mezcla de medios para hacer publicidad, a través de los cuales dan a conocer su empresa y los productos o servicios que ofrecen.

13-¿Qué tipos de productos ofrece su empresa?

Objetivo: Establecer que tipo de productos ofrecen los almacenes.

Tabla 4.46 Productos que ofrecen los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ropa	5	100
Artículos para el hogar	3	60
Accesorios	3	60
Ferretería	1	20
Electricidad	1	20
Pintura	1	20
Calzado	2	40
Muebles	1	20
TOTAL	17	

Fuente: Elaboración propia

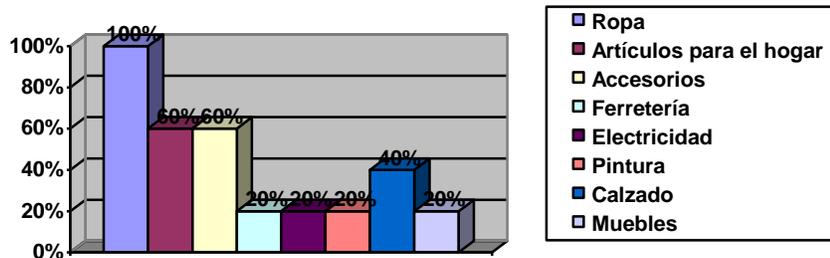


Grafico 4.46 Productos que ofrecen los almacenes.

Interpretación: el 100% de los entrevistados asegura que su empresa ofrece ropa confeccionada; un 60% contestó que venden artículos para el hogar; así mismo un 60% dio a conocer que su empresa vende accesorios y sólo un 40% respondió que su empresa vende calzado. Sabiendo que las prendas de vestir es el producto de mayor demanda, es lógico que el 100% de las empresas ofrezca ropa. Podemos decir que estos cuatro departamentos deben considerarse como prioritarios para que sea completo y atraer consumidores.

14-¿En qué meses considera usted que existe mayor demanda?

Objetivo: Determinar en que meses existe mas demanda en los almacenes.

Tabla 4.47. Meses de mayor demanda en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Noviembre y Diciembre	4	80
Mayo, Noviembre y Diciembre	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

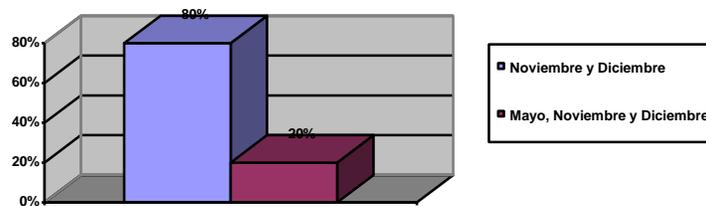


Grafico4.47. Meses de mayor demanda en los almacenes.

Interpretación: el 100 % de los entrevistados dio a conocer que los meses en que sus artículos tienen mayor demanda son Noviembre y Diciembre debido a que en esas fechas hay festejos y es parte de la tradición de los habitantes de la zona oriental estrenar prendas de vestir y artículos para el hogar durante esa época; mientras que el 20% considera que Mayo es el mes en el que sus productos se venden más esto se debe a que en ese mes se festeja el día de la madre; cabe mencionar que esta demanda suele ser menor que la anterior.

15-¿Que productos considera que son los de mayor venta?

Objetivo: Conocer cuales productos se venden más en los almacenes.

Tabla 4.48. Productos de mayor venta en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ferretería	1	20
Ropa	3	60
Muebles y Electrodomésticos	1	20
TOTAL	5	100
Fuente: Elaboración propia		

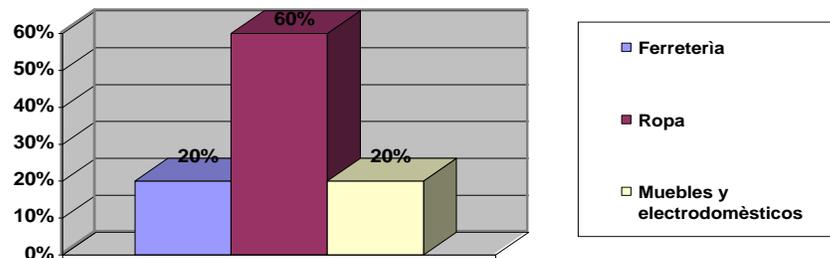


Grafico 4.48. Productos de mayor venta en los almacenes.

Interpretación: El 60% de los entrevistados considera que los productos que poseen mayor demanda son las prendas de vestir. Por ello podemos decir que se encuentran bien enfocadas estas empresas al mantener en sus empresas los productos de prendas de vestir, lo cual a su vez les genera mayor aceptación en el mercado debido a que la población demandante es enorme.

16-¿Qué factores cree usted que determinan que un cliente prefiera esta empresa para realizar sus compras?

Objetivo: Establecer que factores determinan que un cliente prefiera un almacén en particular.

Tabla 4.49. Razones de preferencia de un almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios y atención al cliente	3	60
Variedad de productos	2	40
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

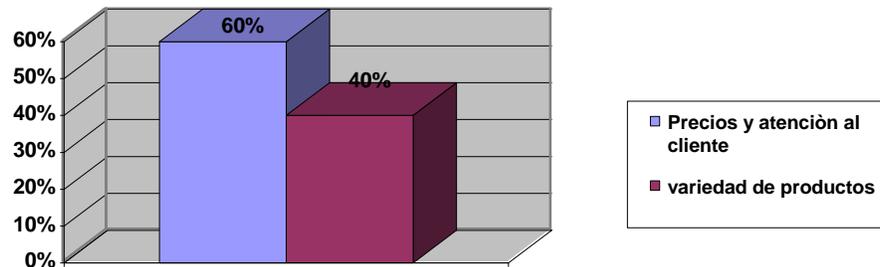


Grafico 4.49. Razones de preferencia de un almacén.

Interpretación: según la mayoría de los entrevistados (60%) la razón principal por la que los clientes prefieren su empresa es debido a los precios accesibles y la atención que se les brinda a los clientes; el 40% por su parte considera que es la variedad de productos lo determinante en la decisión de comprar en un negocio determinado. Los elementos estimados son claves para el logro de una ventaja competitiva dentro de una empresa.

17-¿Qué medidas considera que sería bueno implementar para atraer más clientes a la empresa?

Objetivo: Determinar que medidas pueden implementar los almacenes para atraer mas clientes.

Tabla 4.50. Medidas que pueden implementar los almacenes para atraer clientes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor capacitación de personal	1	20
Mejor organización	2	40
Más promociones	1	20
No opina	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

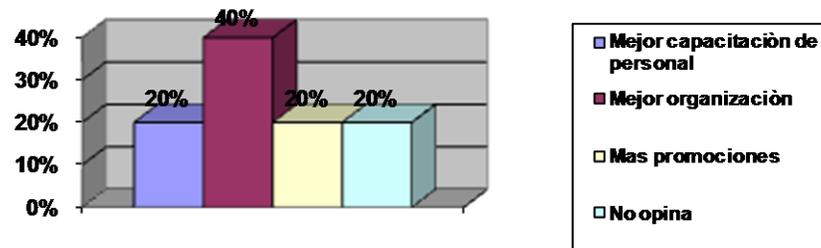


Grafico 4.50. Medidas que pueden implementar los almacenes para atraer clientes.

Interpretación: La capacitación del personal es un factor muy importante para atraer mayor número de clientes, lo afirma un 20%; mientras que para el 40% una mejor organización brinda resultados para atraer nuevos clientes. Con ello se estima que dentro de dichas empresas existen ideas que si se aplicaran podrían contribuir a la atracción de los clientes.

18-¿Qué tipo de capacitación brindan a los empleados?

Objetivo: Conocer que tipo de capacitación brindan los almacenes a los empleados.

Tabla 4.51. Capacitaciones que brindan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente y Psicológicas	1	20
Atención al cliente, técnicas de venta y trabajo en equipo	2	40
Relaciones interpersonales y conocimiento de nuevos productos	2	40
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

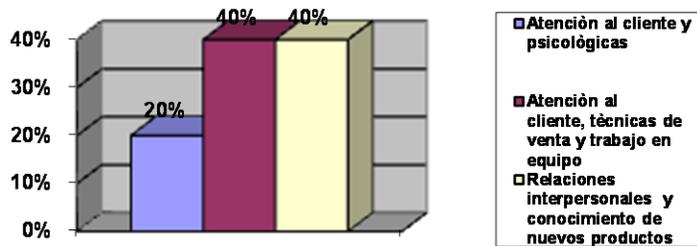


Grafico 4.51. Capacitaciones que brindan los almacenes.

Interpretación: La mayoría de encuestados (60%) estiman que el capacitar a los empleados en el área de atención al cliente, las técnicas de venta y trabajo en equipo es una prioridad; a su vez, el 40% establece que realizan capacitaciones para mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento de los productos que ofrecen al consumidor. Todo ello enfocado a que se le brinde una buena atención al consumidor.

19-¿Cada cuánto tiempo realizan capacitaciones?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo realizan capacitaciones los almacenes.

Tabla 4.52. Tiempo en que realizan capacitaciones los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanalmente	1	20
Mensualmente	1	20
Cada seis meses	2	40
Anualmente	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

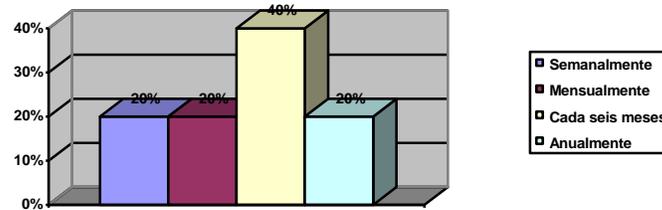


Grafico 4.52. Tiempo en que realizan capacitaciones los almacenes.

Interpretación: El 60% realiza sus capacitaciones de una a dos veces en el año, dando a comprender que no se encuentran muy enfocadas en el área de las capacitaciones, lo cual genera un vacío dentro de la administración debido a que no se mantiene al empleado actualizado y motivado.

20-¿Cuáles programas de incentivo utiliza su empresa?

Objetivo: Conocer que programas de incentivo utilizan los almacenes.

Tabla 4.53. Programas de incentivo que utilizan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Beneficio por cumpleaños	2	40
Beneficio por venta	1	20
Beneficio anual	1	20
Becas y útiles escolares	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

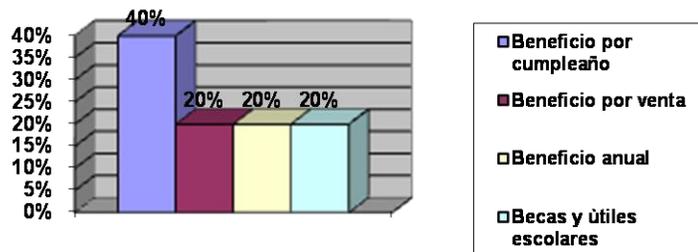


Grafico 4.53. Programas de incentivo que utilizan los almacenes.

Interpretación: Dentro de las empresas en las que se realizo la entrevista se encontró que un 40% utiliza los beneficios por cumpleaños como una herramienta para incentivar a los empleados; a su vez, se encontró que algunas empresas (20%) utilizan los Beneficios por ventas, los Beneficios anuales ,becas y útiles escolares para incentivar a los trabajadores.

21-¿Qué cambios haría usted en su empresa para incrementar sus ventas?

Objetivo: Establecer los cambios que harían los gerentes en sus empresas para incrementar las ventas.

Tabla 4.54. Cambios que harían los gerentes en su empresa para incrementar las ventas.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mas promociones	3	60
Agilizar las entregas a domicilio	1	20
No contestada	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

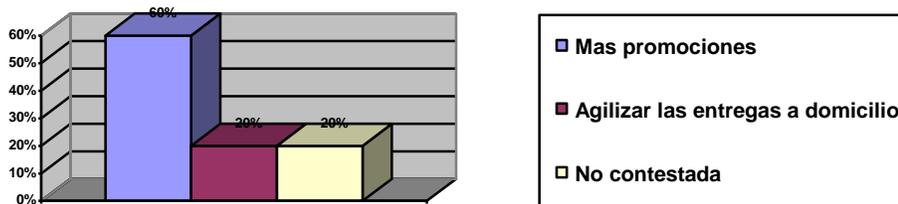


Grafico 4.54. Cambios que harían los gerentes en su empresa para incrementar las ventas.

Interpretación: el 60% de las personas entrevistadas cree que seria bueno aumentar el número de promociones para los clientes esto con el objetivo de incrementar las ventas; mientras que un 20% considera que deben agilizarse las entregas a domicilio, el 20% restante no dio su opinión al respecto. Se establece con ello que las promociones son tácticas que generan atractivo para los clientes.

22-¿En cuál de los siguientes rangos de ventas diarias ubicaría a su empresa?

Objetivo: Establecer cuanto vende los almacenes actuales.

Tabla 4.55. Ventas mensuales de los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$1500 a \$2000	1	20
Mas de \$2000	3	60
No contestada	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

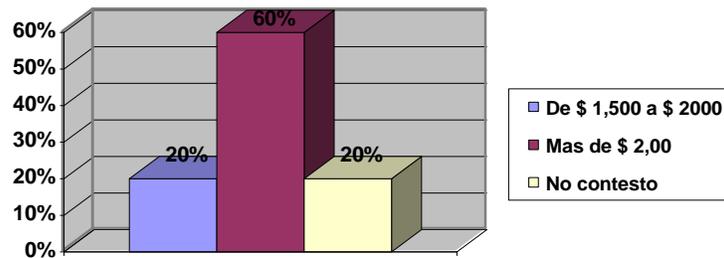


Grafico 4.55. Ventas mensuales de los almacenes.

Interpretación: El 60% de los entrevistados afirma que su empresa vende más de dos mil dólares diarios, otro 20% por su parte se ubica en el rango de mil quinientos a dos mil dólares diarios; lo cual es un punto de partida que motiva a la implantación de una empresa bajo la perspectiva de venta.

23-¿Como hace para determinar las proyecciones de venta para el próximo mes?

Objetivo: Conocer como determinan los gerentes las proyecciones de venta para el próximo mes.

Tabla 4.56. Forma en que determinan los gerentes las proyecciones de venta para el próximo mes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mediante procesos estadísticos	1	20
Presupuestos basado en años anteriores	1	20
De acuerdo a la demanda	1	20
No contestada	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

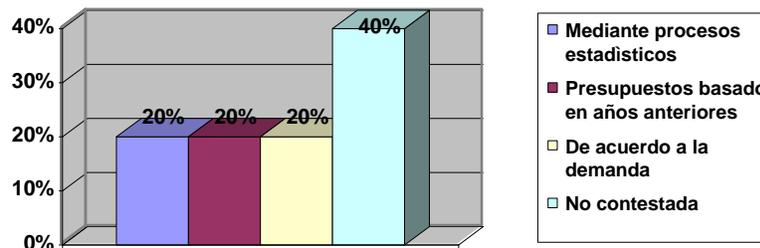


Grafico 4.56. Forma en que determinan los gerentes las proyecciones de venta para el próximo mes.

Interpretación: De la población encuestada, el 40% no brindo información, el otro 60% posee diferentes opiniones sobre el tema; ellos creen que para que una empresa tenga una idea más clara de cuanto el otro mes debe de adoptar herramientas administrativas como procesos estadísticos, presupuestos basados en años anteriores y verificar el comportamiento de la demanda.

24-¿Qué tipo de controles internos utilizan?

Objetivo: Conocer que tipo de controles internos utilizan los almacenes.

Tabla 4.57.Tipo de controles internos que utilizan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inventarios, costos, contabilidad	2	40
De ventas	1	20
De asistencia de personal	1	20
No contestada	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

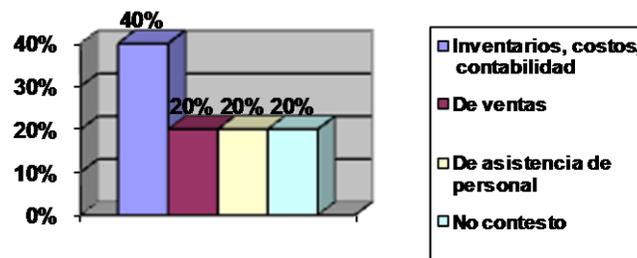


Grafico 4.57. Tipo de controles internos que utilizan los almacenes.

Interpretación: el 40% de los entrevistados dice que dentro de su empresa se tiene control interno mediante inventarios, costos y contabilidad; mientras que otro 20% dijo que tienen controles sobre las ventas, y el 20% restante asegura que posee control en la asistencia de los empleados. Estas empresas se encuentran enfocadas en el manejo de los inventarios para mantener un mejor control de sus productos.

25-¿Cuenta la empresa con manual de organización y puestos?

Objetivo: Conocer si los almacenes cuentan con manuales de organización y puestos.

Tabla 4.58. Estimación de las empresas que cuentan con manuales de organización y puesto.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

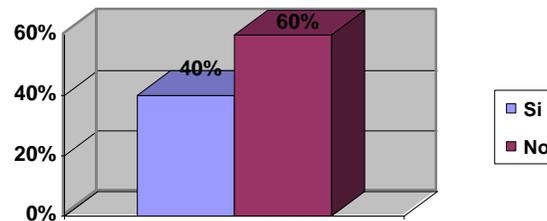


Grafico 4.58 Estimación de las empresas que cuentan con manuales de organización y puesto.

Interpretación: El 60% de los entrevistados dijo no tener manual de organización y puestos, mientras que el 40% contestó que si poseen. Con ello podemos decir que la mayoría de empresas no utiliza las herramientas administrativas de organización y control, los cuales son básicos debido a que permiten al empleado estar más enterado de su posición en la escala jerárquica y los controles que la empresa ejerce sobre sus empleados.

26-¿Cómo se definen las funciones para cada área o nivel jerárquico de la organización?

Objetivo: Determinar como definen los gerentes las funciones para cada área o nivel jerárquico.

Tabla 4.59. Forma en que los gerentes determinan las funciones para cada área o nivel jerárquico.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El personal se capacita para cualquier función	1	20
Por medio de manuales de funciones y procedimientos	1	20
No contestada	3	60
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

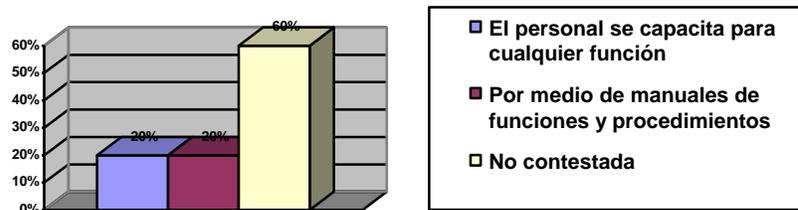


Grafico 4.59. Forma en que los gerentes determinan las funciones para cada área o nivel jerárquico.

Interpretación: Un 20% respondió que se hace por medio de manuales de funciones y procedimientos la definición de las funciones por puesto, así mismo un 20% dijo que el personal se capacita para cualquier función. La mayoría de las empresas que están operando poseen un desorden dentro de sus sistemas operativos, permitiendo que sus empleados no tengan una orientación en sus funciones.

27-¿Qué procedimientos se utilizan para la contratación e inducción de personal? Explíquelo brevemente.

Objetivo: Establecer que procedimientos de contratación e inducción utilizan los almacenes.

Tabla 4.60. Procedimiento de contratación e inducción que utilizan en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clasificación del personal	1	20
Solicitud de empleo, entrevista, contratación, adiestramiento	2	40
Currículo y breve entrevista	1	20
No contestó	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

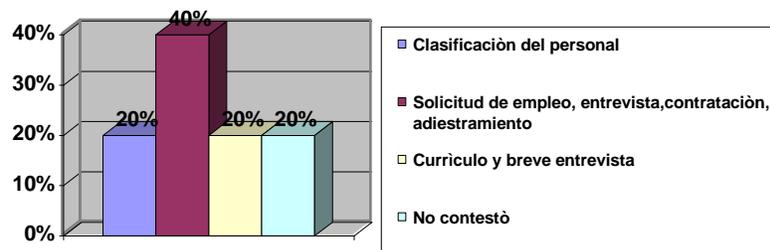


Grafico 4.60. Procedimiento de contratación e inducción que utilizan en los almacenes.

Interpretación: solamente el 40% de la muestra desarrolla un procedimiento de contratación de personal completo el cual incluye una solicitud de empleo, entrevista, contratación, adiestramiento.

28-¿Cómo se evalúa el desempeño del personal dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer como evalúan el desempeño del personal en los almacenes.

Tabla 4.61. Forma en que evalúan el desempeño del personal en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buenos	1	20
Mediante su rendimiento y facturación	1	20
Mediante una prueba de evaluación de desempeño	2	40
No contesto	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

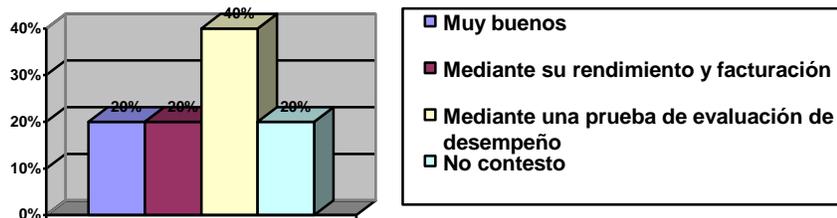


Grafico 4.61. Forma en que evalúan el desempeño del personal en los almacenes.

Interpretación: un 40% expresa que evalúa el desempeño mediante una prueba, sin describir de que tipo; en tanto otro 20% dice que el desempeño de personal lo evalúa a partir de las ventas facturadas de cada uno de los vendedores. Esta información indica que dentro de una nueva empresa debe utilizarse técnicas de evaluación enfocadas en el control de los resultados de venta que el personal genere.

29-¿Se emplean redes de cómputo para compartir información interna y externamente?

Objetivo: Determinar si los almacenes emplean redes de computo.

Tabla 4.62. Utilización de redes de computo en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

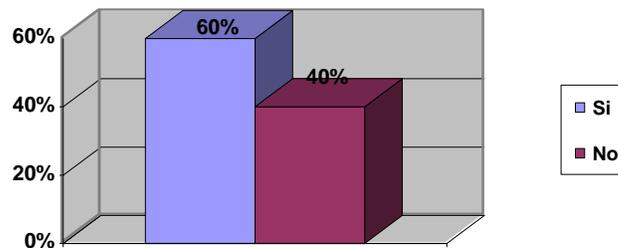


Grafico 4.62. Utilización de redes de cómputo en los almacenes.

Interpretación: el 60% de los entrevistados respondió que posee redes de computo para compartir información interna y externamente lo que determina que las empresas en este sector se encuentran enlazadas y pendientes de lo que la tecnología les ofrece para el control y manejo del negocio.

30-¿Cuáles son los principales costos que genera la operación de un almacén?

Objetivo: Conocer cuales son los principales costos que genera la operación en un almacén.

Tabla 4.63. Principales costos que genera la operación en un almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldos	2	40
Publicidad	2	40
Alquiler de local	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

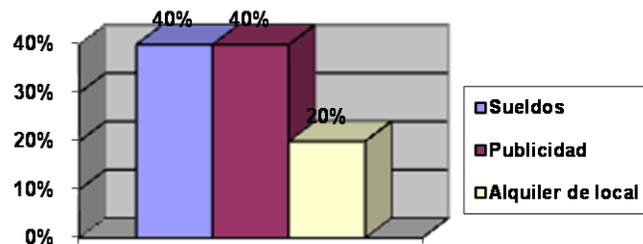


Grafico 4.63. Principales costos que genera la operación en un almacén.

Interpretación: un 40% estableció que los sueldos de empleados generan bastante desembolso de dinero, así mismo otro 40% dijo que es la publicidad, por otra parte el 20% consideran que el alquiler del local es un gasto fijo elevado. Estos son los costos que absorben más efectivo en este tipo de negocio. Al ingresar en el mercado una empresa debe tomar en cuenta en sus planes de costos a los antes mencionados.

31- ¿Qué método utiliza para controlar los costos?

Objetivo: Establecer que método para controlar los costos utilizan los almacenes.

Tabla 4.64. Métodos para controlar los costos utilizados por los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estadísticas	1	20
Cotizaciones	1	20
No contestadas	3	60
Total	5	200

Fuente: Elaboración propia

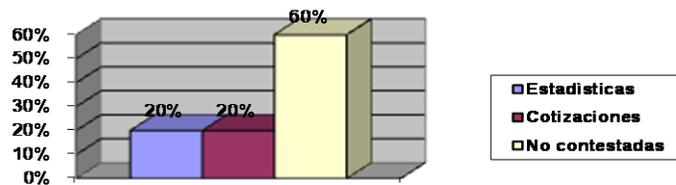


Grafico 4.64. Métodos para controlar los costos utilizados por los almacenes.

Interpretación: El 60% no dio información acerca de que método utilizan para controlar los principales costos del almacén, en su caso puede ser por no contar con este tipo de información o por no poder brindar; por su parte un 20% dijo que utilizan métodos estadísticos, mientras que el 20% restante utiliza las cotizaciones.

32- ¿Ha establecido metas de ingreso para los próximos doce meses?

Objetivo: Conocer si los gerentes de los almacenes establecen metas de ingreso para los próximos doce meses.

Tabla 4.65. Establecimiento de metas de ingresos de los gerentes para los próximos doce meses.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

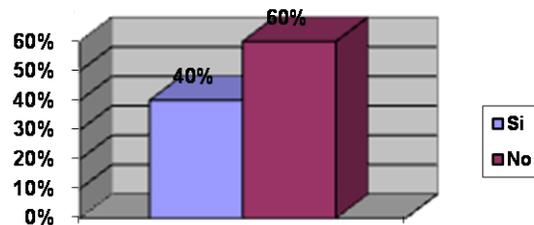


Grafico 4.65. Establecimiento de metas de ingresos de los gerentes para los próximos doce meses.

Interpretación: el 60% de los entrevistados no tiene definido metas de ingreso para los próximos doce meses, mientras que un 40% ha definido cuantos ingresos desearía obtener durante el próximo año. Determinando que solo el 40% desarrollo pronósticos de venta y planifica sus operaciones para el futuro incierto que el comercio le puede brindar.

33-¿Que método utiliza para proyectar los ingresos?

Objetivo: Establecer que método utilizan los gerentes para proyectar los ingresos.

Tabla 4.66. Métodos utilizados para proyectar ingresos de los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estadísticos	1	50
Presupuestos	1	50
Total	2	100

Fuente: Elaboración propia

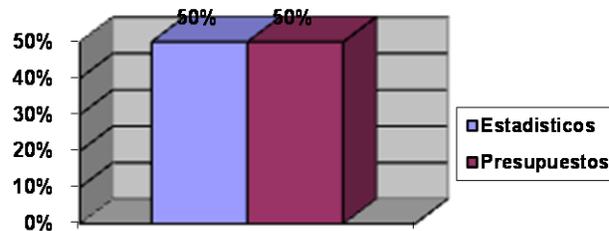


Grafico 4.66. Métodos utilizados para proyectar ingresos de los almacenes.

Interpretación: el 50% de las empresas que tienen metas de ingreso utiliza el método estadístico como herramienta que le permitirá estimar los ingresos esperados en plazo mensual, mientras que el otro 50% usa los presupuestos además de los métodos estadísticos como herramientas administrativas que determina o ayuda a establecer ingresos.

34-¿Cuáles son las metas que espera alcanzar en el plazo de un año?

Objetivo: Establecer cuales son las metas que esperan alcanzar los almacenes en el plazo de un año.

Tabla 4.67. Metas que esperan alcanzar los almacenes en el plazo de un año.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayores ventas	1	20
Mayores ventas y Mejor Posicionamiento	1	20
Mayores ventas y Mayor inversión	1	20
No contestadas	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

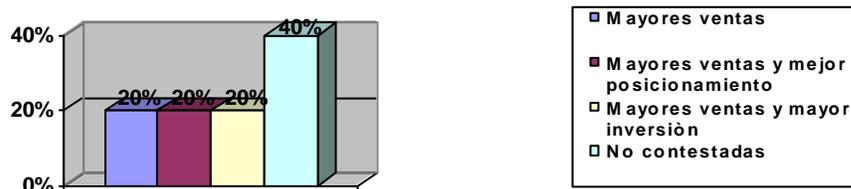


Grafico 4.67. Metas que esperan alcanzar los almacenes en el plazo de un año.

Interpretación: El 20% de los entrevistados tiene como meta para el próximo año el aumento en las ventas, mientras que un 20% considera que deben tener más ventas y mayores inversiones en su empresa, así mismo el 20% restante desea tener más ventas y mayor posicionamiento en el mercado; un 40% no quiso brindar información. Los gerentes entrevistados muestran que sus enfoques se dirigen en la inversión y el crecimiento dentro del mercado.

35-¿Cuáles son las metas que espera alcanzar en el plazo de tres años?

Objetivo: Establecer cuales metas desean alcanzar los almacenes en el plazo de tres años.

Tabla 4.68. Metas que los almacenes desean alcanzar en el plazo de tres años.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mas sucursales, mas segmentos	2	40
Mayores ventas	1	20
No contestadas	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

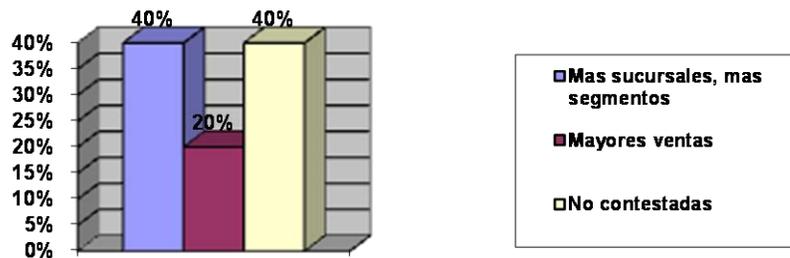


Grafico 4.68. Metas que los almacenes desean alcanzar en el plazo de tres años.

Interpretación: el 40% de los entrevistados tiene como meta para los próximos tres años aumentar el número de sucursales y cubrir segmentos de mercado adicionales, mientras que un 20% contestó que su meta es incrementar las ventas. En este sentido se establece que las empresas se encuentran proyectadas en visión de desarrollo para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

36- ¿Cómo establece el precio de los servicios que brinda el almacén?

Objetivo: Conocer como establecen el precio de los servicios que brindan los almacenes.

Tabla 4.69. Forma en que determinan el precio de los servicios en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Su estructura de costos	3	60
Promedio de mercado y estructura de costos	1	20
Promedio de mercado	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia

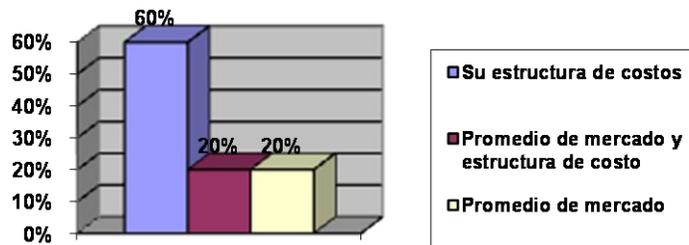


Grafico4.69. Forma en que determinan el precio de los servicios en los almacenes.

Interpretación: El 60% de los entrevistados establece el precio de los servicios que brinda el almacén son determinados mediante su estructura de costos; existe un 20% que expresa que los precios los determina a partir del promedio de mercado; así mismo un 20% lo determina mediante el promedio de mercado y su estructura de costos.

37-¿Tiene previstas las necesidades de efectivo que utilizará en los próximos doce meses para poder operar el almacén?

Objetivo: Establecer si los almacenes tienen previstas las necesidades de efectivo para los próximos doce meses.

Tabla 4.70. Prevención de necesidades de efectivo para los próximos doce meses en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

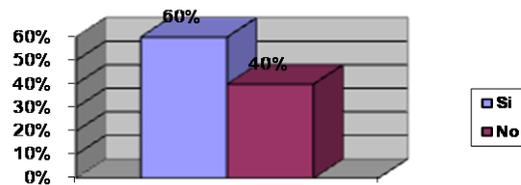


Grafico 4.70. Prevención de necesidades de efectivo para los próximos doce meses en los almacenes

Interpretación: el 60% de los entrevistados tiene previstas las necesidades de efectivo que utilizará en los próximos doce meses para poder operar el almacén, mientras que solo un 40% no tiene determinadas estas necesidades.

38-¿Cómo determina las necesidades de efectivo?

Objetivo: Establecer como determinan los almacenes las necesidades de efectivo.

Tabla 4.71. Forma en que determinan los almacenes sus necesidades de efectivo.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mediante flujo de caja basado en años anteriores y proyección financiera	1	33.33
Mediante proyección financiera	2	66.67
Total	3	100

Fuente: Elaboración propia

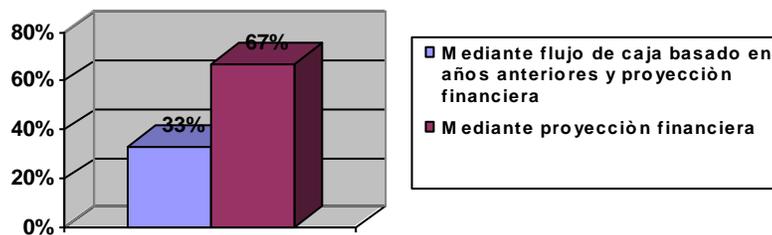


Grafico 4.71. Forma en que determinan los almacenes sus necesidades de efectivo.

Interpretación: el 66.67% de los empresarios que tienen previstas sus necesidades de efectivo para el próximo año las determinan mediante la proyección financiera, mientras que un 33.33% lo hace a través de proyecciones financieras tomando como base los flujos de caja de los años anteriores. La necesidad de financiamiento dentro de este tipo de empresas solo puede ser precisada mediante las proyecciones financieras y los flujos de caja.

39-¿Cómo espera la empresa financiar los proyectos de inversión para los próximos años?

Objetivo: Conocer como los almacenes esperan financiar los proyectos de inversión para los próximos años.

Tabla 4.72. Forma en que los almacenes financiaran sus proyectos de inversión para los próximos años.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos propios y préstamos bancarios	2	40
Utilidades obtenidas	1	20
No contestadas	2	40
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

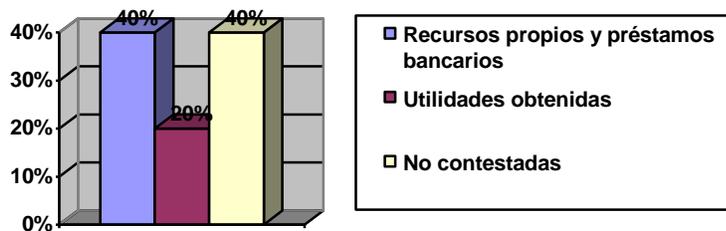


Grafico 4.72. Forma en que los almacenes financiaran sus proyectos de inversión para los próximos años.

Interpretación: un 40% dijo que lo hará mediante préstamos bancarios y recursos propios, mientras que un 20% se financiara por medio de la reinversión de utilidades obtenidas. Cuando una empresa elige el medio para financiarse debe tomar en cuenta tanto los recursos que posee como el incurrir en financiamiento externo.

40-¿Conoce hasta cuánto se debe endeudar su empresa?

Objetivo: Establecer si los gerentes conocen hasta cuanto se debe endeudar su empresa.

Tabla 4.73. Conocimiento de los gerentes sobre hasta cuanto debe endeudarse su empresa.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

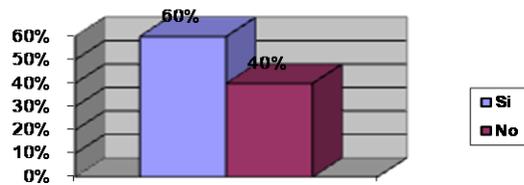


Grafico 4.73. Conocimiento de los gerentes sobre hasta cuanto debe endeudarse su empresa.

Interpretación: Solamente el 60% de los entrevistados tiene definida su estructura de capital óptima o deseada como meta, de ahí que conoce hasta cuanto se debe endeudar; ello le permite contar con suficiente información para incurrir en el endeudamiento adecuado.

41- ¿Cómo determina hasta cuanto debe endeudarse?

Objetivo: Conocer como determina el gerente hasta cuanto debe endeudarse su empresa.

Tabla 4.74. Forma en que determinan los almacenes hasta cuanto deben endeudarse.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En base a un porcentaje de apalancamiento permitido	1	33.33
Mediante un análisis de cuentas por pagar	1	33.33
Tomando en cuenta la necesidad y la capacidad de pago	1	33.33
Total	3	100

Fuente: Elaboración propia

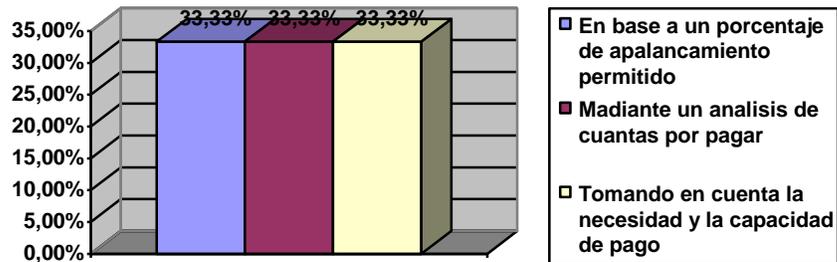


Gráfico 4.74. Forma en que determinan los almacenes hasta cuanto deben endeudarse.

Interpretación: En base al gráfico anterior se puede concluir que no existe un método estándar para establecer el endeudamiento de las empresas; no obstante los métodos de porcentaje de apalancamiento permitido, análisis de cuentas por pagar, necesidad y capacidad de pago son utilizadas por las empresas en estudio.

42- ¿Qué hace con los excedentes de efectivo?

Objetivo: Establecer que hacen los almacenes con los excedentes de efectivo.

Tabla 4.75. Que hacen los almacenes con los excedentes de efectivo.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Los reinvierten	4	80
No opina	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

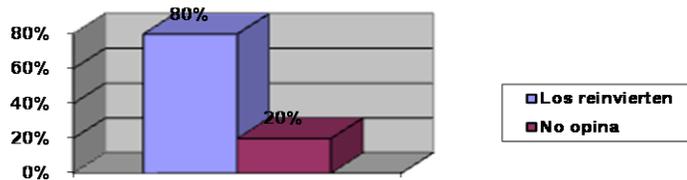


Grafico 4.75. Que hacen los almacenes con los excedentes de efectivo.

Interpretación: el 80% de los entrevistado manifestó que la empresa reinvierte los excedentes de efectivo, lo que le permite un colchón que a futuro puede amortiguar las deudas y problemas de financiamiento que presente la empresa.

4.3 Tabulación e Interpretación de entrevista para empleados

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

Objetivo: Conocer cuanto tiempo poseen los empleados de laborar en la empresa

Tabla 4.76. Tiempo que tienen los empleados de laborar en la empresa.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 años	2	40
3 años	1	20
4 años	1	20
5 años	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

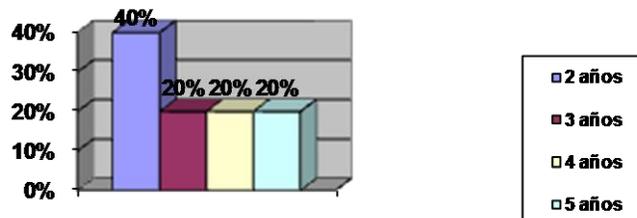


Grafico 4.76. Tiempo que tienen los empleados de laborar en la empresa.

Interpretación: El personal de los almacenes es relativamente nuevo dado que ninguno de los entrevistados sobrepasa los cinco años de laborar en la empresa. En este sector existe un alto índice de rotación de personal, lo que incide en la calidad del servicio que se les proporciona a los clientes.

2-¿Cuál ha sido su principal motivación para permanecer ese tiempo laborando en esta empresa?

Objetivo: Establecer cual ha sido la principal motivación del empleado para permanecer laborando en el almacén.

Tabla 4.77. Principal motivación del empleado para permanecer laborando en el almacén.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambiente de trabajo y comodidad	3	60
Facilidad de honorarios, creatividad y dinamismo	1	20
Buenas prestaciones y ambiente de trabajo	1	20
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

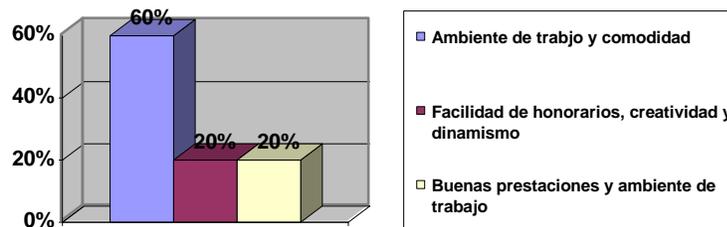


Grafico 4.77. Principal motivación del empleado para permanecer laborando en el almacén.

Interpretación: El ambiente de trabajo, la facilidad de horarios y las prestaciones adicionales son las principales motivaciones por las cuales los empleados permanecen laborando en los almacenes por departamentos de la ciudad de San Miguel.

3-¿Cuál cree usted que es el principal factor por el cual esta empresa ha sobrevivido en el mercado?

Objetivo: Determinar cual ha sido el principal factor por el cual se ha sobrevivido en el mercado.

Tabla 4.78. Factores por los cuales los empleados consideran que el almacén ha sobrevivido en el mercado.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Brindan satisfacción al cliente	3	60
Diversidad de productos y servicios	2	40
Impulsar productos a buenos precios	2	40
Ventas al alcance del cliente	1	20
Se adapta a la situación del mercado	1	20
Total	9	

Fuente: Elaboración propia

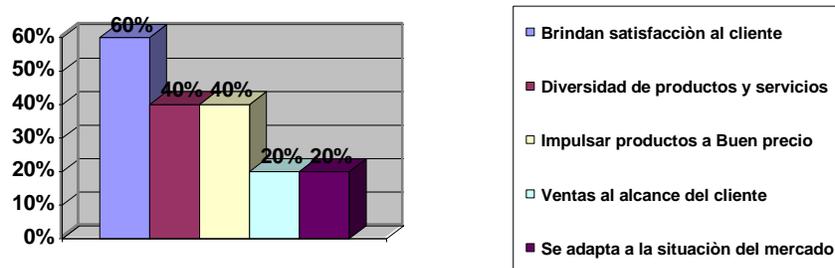


Grafico 4.78. Factores por los cuales los empleados consideran que el almacén ha sobrevivido en el mercado.

Interpretación: Según los empleados entrevistados, los principales factores que determinan la sobrevivencia de los almacenes por departamento de la ciudad de San Miguel son la atención al cliente, buenos precios y la diversidad de producto y servicios.

4-¿Qué tipo de beneficio le ofrece el almacén donde labora?

Objetivo: Determinar que tipo de beneficio le ofrece la empresa a los empleados.

Tabla 4.79. Beneficios ofrecidos a los empleados.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos, bonificación, regalos	1	20
Útiles escolares, becas	1	20
Prestaciones de ley	3	60
Total	5	240
Fuente: Elaboración propia		

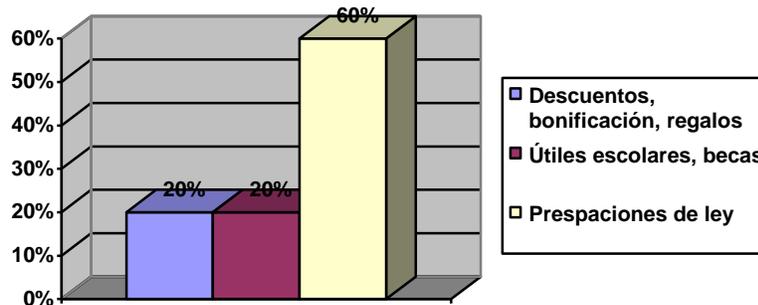


Grafico 4.79. Beneficios ofrecidos a los empleados.

Interpretación: Entre los beneficios que los almacenes proporcionan a sus empleados sobresalen los descuentos en compra, bonificaciones, regalos y prestaciones de ley.

5-¿De dónde son mayormente los clientes que visitan este negocio?

Objetivo: Conocer de donde son los clientes que visitan los almacenes.

Tabla 4.80. Lugar de residencia de los clientes que visitan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ciudad de San Miguel	3	60
Fuera de la ciudad	2	40
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

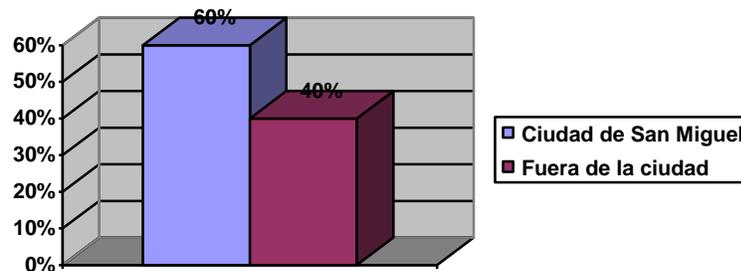


Grafico 4.80. Lugar de residencia de los clientes que visitan los almacenes.

Interpretación: el 60% de los empleados entrevistados asegura que las personas que compran con mayor frecuencia en los almacenes por departamentos de la ciudad de San Miguel, son clientes locales; mientras que el 40% restante cree que la mayoría de clientes provienen de otros lugares.

6-¿Qué factores son los determinantes para que un cliente regrese a comprar a la empresa?

Objetivo: Conocer que factores son los determinantes para que un cliente regrese a comprar a los almacenes.

Tabla 4.81. Factores que determinan que un cliente regrese a comprar a los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La atención	5	100
Los precios	2	40
El ambiente	1	20
Facilidad de compra	1	20
Descuentos por mayoreo	1	20
Total	10	
Fuente: Elaboración propia		

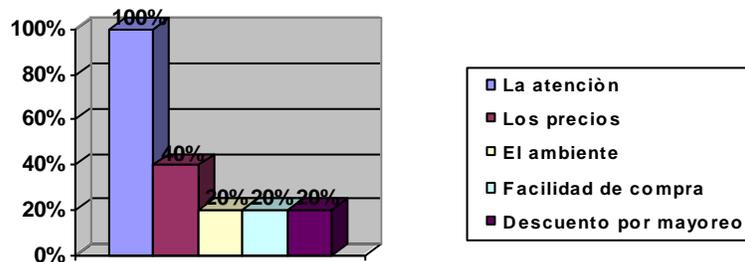


Grafico 4.81. Factores que determinan que un cliente regrese a comprar a los almacenes.

Interpretación: Los factores que determinan que un cliente regrese o prefiera una empresa, son la atención que se le brinde y los precios de los productos; además es importante el ambiente dentro del establecimiento y la facilidad con la cual los clientes pueden adquirir los productos deseados.

7-¿Qué productos ha observado usted que son los más demandados por los clientes?

Objetivo: Establecer cuales productos son los más demandados en los almacenes.

Tabla 4.82.Productos más demandados en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productos rebajados	2	40
Ropa	3	60
Perfumes	1	20
Calzado	1	20
Electrodomésticos	1	20
Depende de la temporada	2	40
Telas	1	20
Total	11	
Fuente: Elaboración propia		

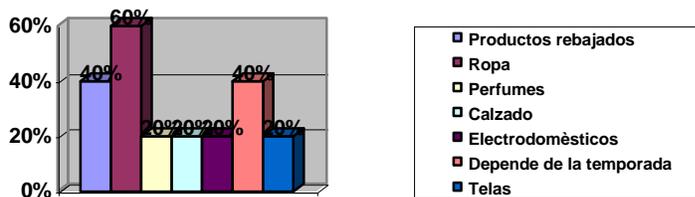


Grafico 4.82.Productos más demandados en los almacenes.

Interpretación: Para el 60 % de los empleados, la ropa es uno de los productos mas demandados; mientras que un 20 % determina que el calzado, los electrodomésticos, la perfumería y las telas, son productos que tienen mucha demanda. Es razonable decir que para lograr satisfacer el sector en que nos enfocamos debemos contar con los productos que permiten atractivo para el cliente.

8-¿En qué meses considera que hay mayores ventas?

Objetivo: Determinar en que meses existen mayores ventas en los almacenes.

Tabla 4.83. Meses en que existen mayores ventas en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Noviembre, Diciembre, temporada de inicio de clase y Mayo.	2	40
Noviembre y Diciembre	3	60
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

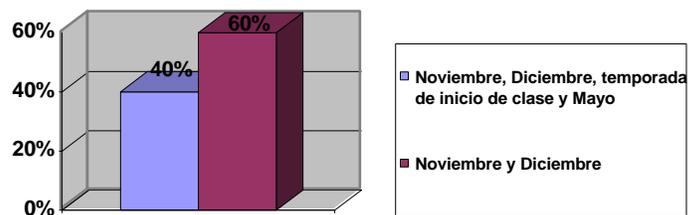


Grafico 4.83. Meses en que existen mayores ventas en los almacenes.

Interpretación: El 100% de los empleados entrevistados dio a conocer que los meses en que más se vende son noviembre y diciembre; mientras que un 80% de ellos cree que dentro de los mejores meses, además de noviembre y diciembre, se debe incluir a enero y mayo. Las temporadas de fin de año resultan ser los días que mayor afluencia de consumidores les brinda a este tipo de empresas y ante ello resulta un grado más alto de volumen de venta.

9-¿Qué tipo de promociones para los clientes tiene la empresa en la que usted trabaja?

Objetivo: Conocer que tipo de promociones para los clientes ofrecen los almacenes.

Tabla 4.84. Promociones que ofrecen los almacenes a los clientes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	5	100
Precios sin IVA	1	20
Rifas	2	40
Rombos	1	20
Total	9	
Fuente: Elaboración propia		

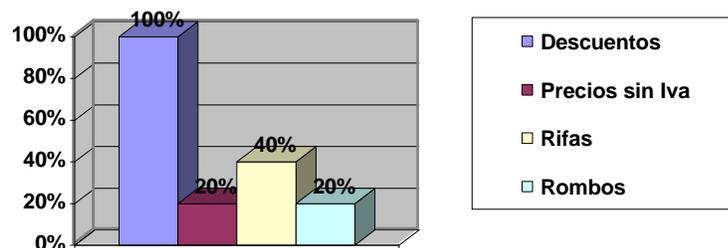


Grafico 4.84. Promociones que ofrecen los almacenes a los clientes.

Interpretación: el 100% de los entrevistados asegura que la empresa en donde trabaja utiliza los descuentos como promoción para atraer clientes; el 40% dijo que usan las rifas y rombos como atractivo promocional. Una empresa que quisiera abrirse brecha en este mercado no debe dejar por alto el brindar promociones que se enfoquen en las necesidades del cliente y los descuentos resultan ser un factor importante en este tipo de rubro.

10. ¿Qué tipo de servicios después de la venta brindan a sus clientes?

Objetivo: Establecer que tipo de servicios después de la venta brindan los almacenes a sus clientes.

Tabla 4.85. Servicios después de la venta que brindan los almacenes a sus clientes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio a domicilio	2	40
Amabilidad	1	20
Llevar el producto al estacionamiento	1	20
No contesto	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

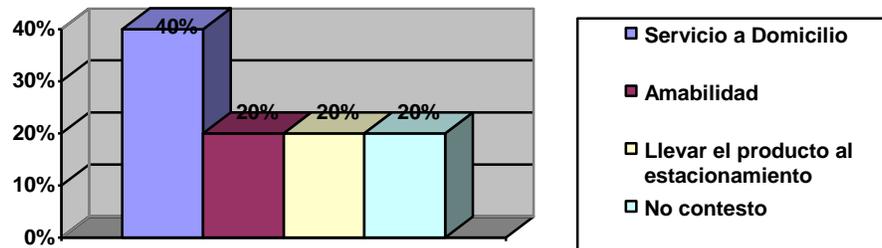


Gráfico 4.85. Servicios después de la venta que brindan los almacenes a sus clientes.

Interpretación: el 40% de los empleados entrevistados mencionó que dentro de los servicios después de la venta brindan a sus clientes esta la entrega de los productos a domicilio, un 20% estableció que llevan el producto al estacionamiento, les ofrecen trato amable a los clientes. Los empleados son quienes permiten decidir al cliente el volver o no a una determinada empresa debido a que el trato que el cliente perciba, era el que visualice al momento de comprar.

11-¿Cómo calificaría los precios de los productos que ofrece esta empresa?

Objetivo: Determinar como califican los empleados los precios que ofrece la empresa en donde trabaja.

Tabla 4.86 Forma en que califican los empleados los precios de los productos de la empresa donde trabajan.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Razonables	4	80
Altos	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

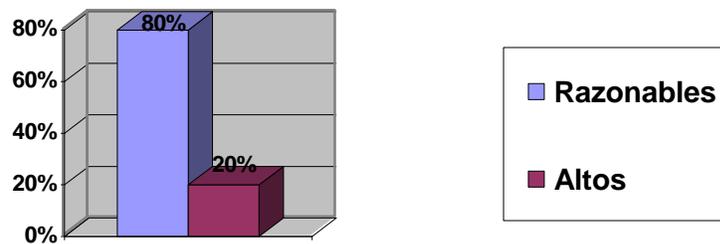


Grafico 4.86 Forma en que califican los empleados los precios de los productos de la empresa donde trabajan.

Interpretación: La mayoría de los empleados entrevistados (80%) cree que los precios que ofrece la empresa son razonables, mientras que solo el 20% considera que estos son muy altos en comparación a los de la competencia.

12-¿Cuáles días de la semana ha observado usted en su trabajo mayor afluencia de clientes?

Objetivo: Establecer en cuales días de la semana existe mayor afluencia de clientes en las empresas.

Tabla 4.87. Días en que existe mayor afluencia de clientes en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fin de semana	5	100
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

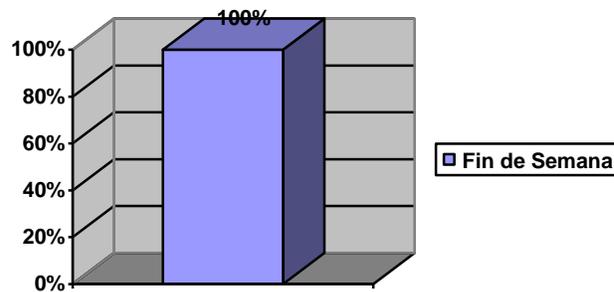


Grafico. 4.87 Días en que existe mayor afluencia de clientes en los almacenes.

Interpretación: el 100% de los empleados entrevistados considera que los días de la semana en que existe mayor afluencia de clientes es el fin de semana, esto debido a que muchos de sus clientes no trabajan por lo que cuenta con mas tiempo para realizar sus compras.

13-¿A que hora del día considera que hay mas clientes visitando este negocio?

Objetivo: Determinar a que hora del día hay mas clientes visitando los almacenes.

Tabla 4.88 Horas del día en que hay mas afluencia de clientes en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mediodía	3	60
Mediodía y en la tarde	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

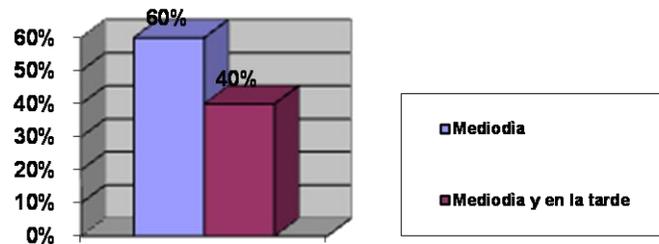


Grafico: 4.88 Horas del día en que hay mas afluencia de clientes en los almacenes.

Interpretación: un 60% de los empleados entrevistados asegura que la hora en que hay mayor cantidad de clientes visitando el negocio es al mediodía, debido a que a los clientes que trabajan se les da este tiempo para almorzar y aprovechan para realizar sus compras; mientras que un 40% considera que, además del mediodía, en la tarde sube el flujo de clientes en la tienda.

14-. ¿Mencione las principales ventajas con las que cuenta su empresa?

Objetivo: Establecer cuales son las principales ventajas con las que cuentan los almacenes.

Tabla 4.89. Principales ventajas con las que cuentan los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Variedad de productos y precios bajos	2	40
Ambiente agradable y Amplitud de local	1	20
Calidad en los productos	2	40
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

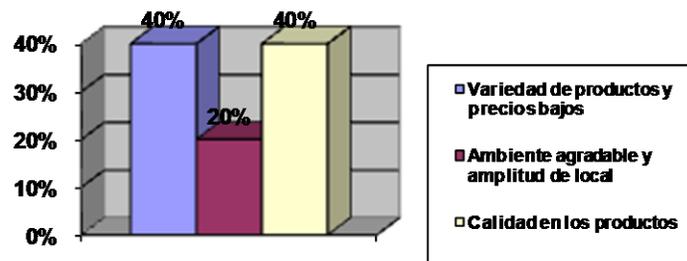


Grafico 4.89. Principales ventajas con las que cuentan los almacenes.

Interpretación: el 40% de los empleados entrevistados cree que dentro de las ventajas que posee la empresa en donde trabaja esta la variedad de productos y precios bajos; un 40% considera que es la calidad en los productos, así mismo un 20% cree que la ventaja principal de su empresa es el ambiente agradable y la amplitud del local.

15-¿Enumere las principales desventajas que usted considera que deben ser cambiadas en la empresa para la cual trabaja?

Objetivo: Determinar cuales son las principales desventajas que poseen los almacenes actuales.

Tabla 4.90. Desventajas que poseen los almacenes actuales.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Los horarios	1	20
Mala organización	3	60
No contestadas	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

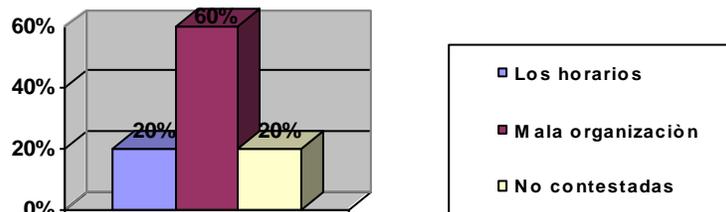


Grafico 4.90. Desventajas que poseen los almacenes actuales.

Interpretación: el 60% de los entrevistados cree que una de las principales desventajas que posee la empresa en donde trabaja es la mala organización, mientras que un 20% considera que son los horarios.

16-¿Qué tipo de incentivos quisiera usted que se implementaran en la empresa?

Objetivo: Establecer que tipo de incentivo se deberían implementar en los almacenes.

Tabla 4.91. Incentivos que seria idóneo implementar en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Galardones por cumplir metas	1	20
Comisiones por ventas	2	40
Programas de desarrollo	2	40
Total	5	100

Fuente: Elaboración propia

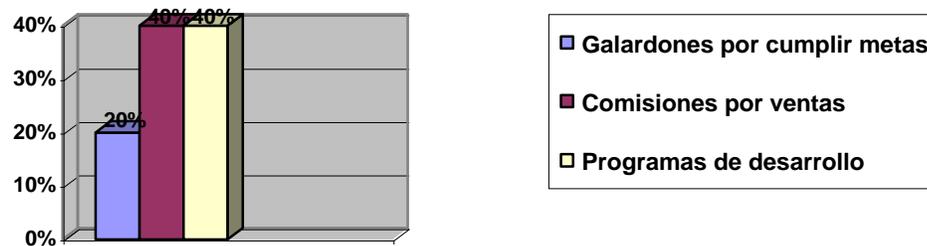


Grafico 4.91. Incentivos que seria idóneo implementar en los almacenes.

Interpretación: El 40% de los entrevistados cree que dentro de los incentivos que la empresa debe implementar se encuentran los programas de desarrollo, así mismo un 40% considera que deben darse comisiones sobre ventas, mientras que un 20% cree que deben entregar galardones por cumplir metas. Todo esto con el fin de desarrollar aptitudes y destrezas del personal y motivarlos para el logro de sus metas.

17-¿Considera usted que la empresa ofrece a los empleados oportunidades de ascensos?

Objetivo: Determinar si los almacenes ofrecen oportunidades de ascensos para los empleados.

Tabla 4.92. Establecimiento de oportunidades de ascenso para los empleados en los almacenes.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

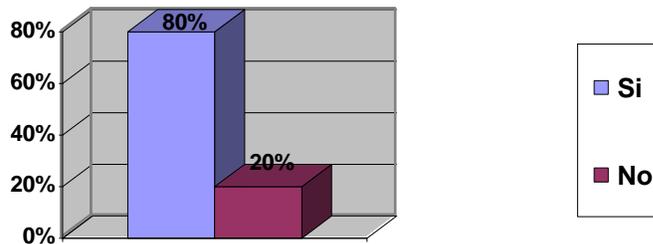


Grafico 4.92. Establecimiento de oportunidades de ascenso para los empleados en los almacenes.

Interpretación: el 80% de los empleados entrevistados asegura que en la empresa en donde trabaja se ofrecen oportunidades de ascenso, mientras que solo un 20 % dijo que no existe eso dentro de la empresa. Este tipo de estrategias resulta ser un factor importante de incentivo al empleado, debido a que con ello se le motiva a que desarrolle todo su potencial para formar parte de la dirección de la empresa.

18-¿Considera que la empresa les brinda el equipo idóneo para realizar su trabajo?

Objetivo: Determinar si las empresas brindan el equipo necesario para que los empleados realicen su trabajo.

Tabla 4.93. Establecimiento del equipo de trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

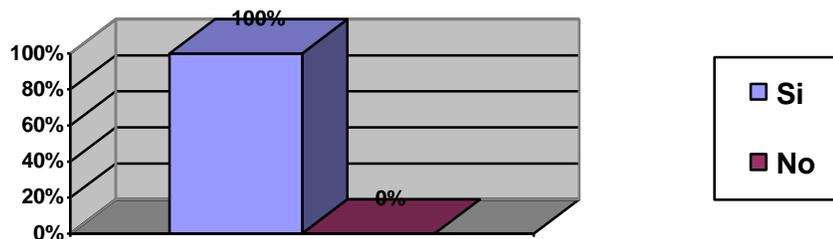


Grafico 4.93 Establecimiento del equipo de trabajo

Interpretación: el 100% de los empleados entrevistados asegura que la empresa les brinda las herramientas y el equipo idóneo para realizar su trabajo.

19-¿Que tipo de equipo le proporcionan?

Objetivo: Conocer los elementos o equipo de trabajo que séle brinda a los empleados.

Tabla 4.94 Equipo que se le brinda a lo empleados en los almacenes por departamento.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Computadoras	4	80
Teléfonos	1	20
Equipo de oficina	5	100
Calculadoras	5	100
Total	15	300
Fuente: Elaboración propia		

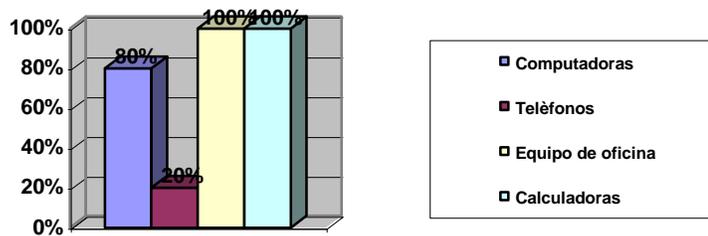


Grafico 4.94 Equipo que se le brinda a lo empleados en los almacenes por departamento.

Interpretación: el 100% de la muestra contesto que dentro de las herramientas y el equipo que la empresa les brinda para poder trabajar están el equipo de oficina y las calculadoras, un 80% dio a conocer que posee computadoras para agilizar sus procesos, mientras que el 20% respondió que tienen teléfonos. Todas estas herramientas facilitan el trabajo del empleado y le posibilitan desarrollar su trabajo de una manera más eficiente.

20-¿Mencione algunos factores por los cuales considera que los clientes pierden interés en realizar sus compras en esta empresa?

Objetivo: Estimar los factores que provocan que los clientes pierdan interés en realizar las compras en este almacén.

Tabla 4.95 Factores que provocan desinterés en los clientes para visitar la empresa.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala atención	3	60
Productos dañados, Sala de ventas desordenada	1	20
Productos con precios altos	1	20
Total	5	100
Fuente: Elaboración propia		

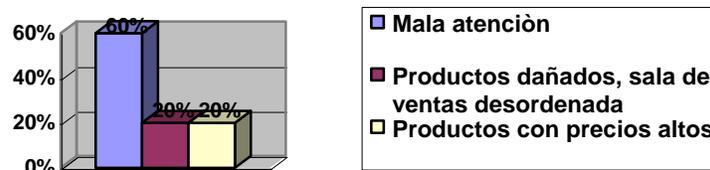


Grafico 4.95 Factores que provocan desinterés en los clientes para visitar la empresa.

Interpretación: el 60% de los empleados entrevistados dio a conocer que el principal factor por el que los clientes pierden el interés de comprar es la mala atención; un 20% cree que los productos dañados y el desorden en la sala de venta hacen no regresen, así mismo los precios altos con el 20%. Valórese de esta manera que la atención que se brinde al cliente permitirá que séle tenga por segunda vez.

4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presenta la síntesis de la Información de campo realizada en el presente estudio, sustentándose para ello en la presentación de conclusiones y las interpretaciones de las tabulaciones, seguidamente se desarrollaran las respectivas recomendaciones que hagan factibles el diseño de la propuesta.

4.4.1 CONCLUSIONES

1-La Investigación de Mercados es una herramienta muy valiosa para las empresas, puesto que con ella se descubren los diferentes gustos y preferencias de los clientes tanto actuales como potenciales de la misma; sin embargo la mayoría de los almacenes por departamento existentes en la ciudad de San Miguel no realizan Investigación de Mercado debido a que lo consideran como un gasto innecesario que no es de gran ayuda para la empresa.

2-El mercado de los almacenes por departamento posee una competencia bastante cerrada entre las diferentes empresas; esto se debe a que la gran mayoría de almacenes posee casi las mismas características en cuanto a producto, precio,

ventas, ambiente, atención y tecnología. Sin embargo pese a todo lo anterior existen algunas empresas que poseen mayor atractivo para los clientes puesto que destacan alguna característica en particular.

3-Las estrategias utilizadas por los diferentes almacenes por departamentos están enfocadas en su mayoría a mantener productos con precios bajos que generen atractivo para los consumidores y que se ajusten a su presupuesto, a su vez manteniendo una variedad en sus productos y una buena atención. Esto son factores claves para mantenerse en el mercado; las empresas en su mayoría se posicionan de este tipo de estrategia en forma empírica y no desarrollan una investigación adecuada que les defina si se encuentran enfocados en la estrategia correcta.

4-La gran mayoría de los almacenes por departamentos existentes en la ciudad de San Miguel poseen más de treinta años de estar operando en el mercado, por lo cual se puede concluir que han sabido sobrevivir en el mismo, esto debido a que brindan satisfacción a los clientes, ofrecen diversidad de productos y servicios; además de brindar precios bajos en sus artículos. Sin embargo se establece que esto se dio

gracias a que la mayoría de empresas ingresaron al mercado hace ya bastante tiempo y debido a esto no lidiaron con ciertas situaciones que existen en la actualidad por lo que no les era muy difícil crecer y desarrollarse en el mercado.

5-Las proyecciones de ventas futuras son para las empresas de suma importancia puesto que la mayoría hace pronósticos mensuales de ventas , no obstante puede decirse que sus proyecciones son mas que todo a corto plazo puesto que gran parte de los almacenes por departamentos no saben cuales serán sus ingresos en los próximos doce meses.

6-Según la investigación de campo realizada los almacenes por departamentos tienen una idea clara acerca de cuales son los principales costos que genera la operación de su empresa, así como también cuales serán las necesidades de efectivo que se tendrán durante los próximos doce meses los cuales los determinan mediante el flujo de caja basado en años anteriores o mediante la proyección financiera, así mismo cada empresa establece a cuanto ascenderán las ventas en el próximo mes.

7-Los planes de negocios no son realizados en su totalidad ya que en todos los almacenes por departamentos no se llevan a cabo alguna de sus actividades, esto trae consigo que las empresas no tengan una guía real que facilite el crecimiento y la estabilidad de las mismas.

8-Pese a no haber realizado planes de negocios completos las empresas por departamentos actuales han sabido arreglárselas para enfrentar las diferentes adversidades que se han presentado a lo largo de su funcionamiento, sin embargo, si se hubiesen planificado con exactitud las diferentes actividades de la misma se habría minimizado la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de la empresa, se hubiese facilitado el análisis de la viabilidad, la factibilidad técnica y económica de la misma.

9-El conocimiento del mercado hace que la empresa aumente su grado de competitividad puesto que esto genera que se llenen todas las diferentes expectativas de cada uno de los clientes tanto actuales como potenciales de una empresa, tomando en cuenta los gustos y preferencias de las personas que visitan el negocio de esta manera se alcanza mayor grado de competitividad.

10-Las empresas han sabido enfocar bien su estrategia de negocios ya sea ofreciendo productos de precios bajos, así como también tratando de llenar las expectativas de los clientes, esto ha sido de gran ayuda para que los diferentes almacenes por departamentos, teniendo en cuenta la gran trayectoria que poseen puesto que se han mantenido en el mercado por mas de treinta años.

11-La planeación financiera a corto plazo ha sido de gran ayuda para que los almacenes por departamentos mantengan su rentabilidad como lo han logrado durante todo este tiempo, no puede afirmarse que esto haya contribuido a que los flujos de efectivo de las empresas fueran mayores a lo largo de su vida económica, debido a que no se dieron datos exactos acerca de si esos flujos han aumentado o disminuido con el tiempo.

12- Los planes de negocio ayudan significativamente a que una empresa posea menos riesgo al iniciarse y durante su crecimiento, sin embargo no todos los almacenes por departamento existentes en la ciudad de San Miguel han cumplido con todas las actividades que se requieren para llevar a cabo un plan de negocio y pese a esto han logrado mantenerse en el mercado por mas de treinta años.

4.4.2 RECOMENDACIONES

Llevar a cabo una Investigación de Mercados que permita conocer los diferentes gustos y preferencias de los clientes potenciales de la empresa para que se pueda generar un mayor grado de competitividad, logrando una rentabilidad igual o superior a los rivales existentes en el mercado a través del cumplimiento todas las expectativas de los clientes.

Elaborar una estrategia de negocio como un plan de acción que ponga en marcha la administración del negocio, reflejado en el patrón de enfoque y medidas creadas por la administración para que se produzca un desempeño exitoso de todas las actividades de la empresa, y que a sus vez defina el horizonte de la empresa ante su visión, en su cumplimiento paulatino que sea producto de su objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollar un plan financiero donde se empleen proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para implementar el desempeño de la empresa y el periodo de recuperación de la inversión de la misma. Trazado y dotándose

a su vez de las diferentes herramientas administrativas y financieras, que permitan con una mayor facilidad establecer márgenes de crecimiento y controles de ingresos de la empresa en periodos cortos.

El desarrollo de un plan de negocio que se fundamente en las herramientas y técnicas administrativas necesarias que definan el éxito de una empresa y su grado de sostenibilidad, ante las empresas ya existentes. Definiendo consigo las áreas donde se debe trabajar y el enfoque que deben seguir para mantener un mejor control, y posicionamiento del mercado.

Desarrollar programas de control que permiten llevar una mejor organización, con el fin de mejorar y agilizar todos los procesos que se llevaran a cabo en la empresa.

CAPÍTULO 5. "DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTOS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL".

El desarrollo de un plan de negocio se enfoca en un proceso ordenado de herramientas administrativas, que permiten al empresario diseñar una serie procedimientos lógicos y secuenciales que le permitan lograr el éxito al ingresar en el mercado y no ser víctima del fracaso. Al ingresar debemos estimar que existe una competencia dotada de ciertas cualidades administrativas que le permiten estar en el mercado y generar estrategias que fortalece su crecimiento y busca el debilitamiento de la competencia; aunque se debe establecer que el mercado es grande y se cuenta con ciertas insatisfacciones, ello genera deseos de abrirse brecha y genera a su vez incentivo para un nuevo empresario.

La ejecución del plan de negocio se orienta a los elementos requeridos para la apertura de un almacén, ya que proporciona al empresario las herramientas necesarias para proyectar ventas, costos, condiciones del mercado entre otras características; que son obtenidas mediante la investigación

de mercado. Debemos enfocarnos que sólo un empresario bien informado del mercado y sus condiciones crearán estrategias certeras que permitirán, su existencia y los patrones requerido para obtener flujos de efectivos positivos y constantes. Que generen utilidad y estabilidad a le empresa.

5.1 NATURALEZA DEL PROYECTO

5.1.1 Descripción de la empresa

5.1.1.1 Tipo de empresa

La empresa denominada El Mundo de la Moda S.A. de C.V. será de carácter comercial, debido a que su giro consistirá en la compra y venta de productos terminados, dicha empresa comercial pretende generar ventas de diversos productos, debido a que se enfoca en la diversidad, por su departamentalización tomado como una estrategia.

5.1.1.2 Ubicación y tamaño de la empresa

En cuanto al tamaño de empresa, existen diversos factores para ubicarla, esto dependerá al criterio a utilizar

y en que condiciones se pretende encontrar la empresa, como se muestra a continuación.

5.1.1.2.1 Criterio Económico

Almacén El Mundo de la Moda S.A. de C.V. , según este criterio se clasifica como Básico, debido a que los productos que se venderán, serán destinados a satisfacer las necesidades de vestuarios y comodidad, de las cuales una de ellas es un factor idóneo o necesario para la comodidad del ser humano, debido que es indispensable en el uso diario.

5.1.1.2.2 Criterio Jurídico

Bajo este criterio el empresario es de carácter Social como lo establece en el código de comercio. Se debe enfatizar a su vez que en esta característica existen dos tipos de sociedades de Personas y de Capital. Es en este caso que se estima la empresa como Sociedad de Capital, y para mayor especificación se constituirá como una Sociedad Anónima tal como lo estima el código de comercio en el Artículo 18. Las aportaciones se determinarán como acciones dentro de la empresa y se le da al propietario voz y voto dentro de las

decisiones que se tomarán dentro de la empresa; por otra parte para formar este tipo de sociedad se tendrá que contar con un monto inicial de capital superior a los \$ 11,428.57, como lo establece el artículo 192 del Código de Comercio. Debemos estimar a su vez que la sociedad tendrá una responsabilidad limitada ante sus acreedores. Con ello hemos descrito las características jurídicas de la empresa.

5.1.1.2.3 Criterio según la duración

De acuerdo a este criterio la empresa presenta un carácter permanente. Debido a que en su escritura de constitución se manifiesta una permanencia ilimitada ya que no se estima un plazo de vida, pues se estima su fecha de inicio pero no su finalización o disolución; bajo esta circunstancia podremos decir que su supervivencia está determinada por las condiciones del mercado y la actitud que se tome para hacer frente a dichas condiciones.

5.1.1.2.4 Criterio según el tamaño de la empresa

Este criterio resulta muy esencial ya que permite a la empresa definirle ante el mercado y desarrollar diferencia

ante la competencia, es en este criterio que la empresa hace gala de sus capacidades operativas y administrativas, como lo es también el factor de crecimiento que espera, el personal que maneja y el mercado que se abastece. Determinado esto debemos tomar otros criterios para clasificarla no perdiendo de vista que los criterios que se establecen son:

- Micro empresa
- Pequeña empresa
- Mediana Empresa
- Gran empresa

Esto dependerá de los criterios que se establecen a continuación:

- *Criterio según el mercado que satisface:* En este criterio debemos comprender que la empresa a desarrollar en sus inicios tendrá un carácter de operación de forma local para ser más específico dentro de la Ciudad de San Miguel. se constituye como una pequeña empresa.
- *Criterio de personal:* En este criterio podemos clasificar la empresa como una pequeña empresa debido a que el número de empleados necesario no será mayor a los

49 pero a su vez no será menor a los 11 (Dato proporcionado por el ISSS) el número de empleados no se conoce con exactitud pero si se tiene una idea, que la cantidad de empleados para iniciar operaciones no deberá ser mayor al limite determinado para el rango de pequeña empresa.

5.1.1.3 Ubicación

La empresa se encontrará localizada en el Centro de la Ciudad de San Miguel; es necesario apreciar que ante un estudio de mercado previo se encontró que los consumidores les parece mas idóneo este lugar y puede estimarse que factores que forman parte de esta decisión, es la accesibilidad que les ofrece a los consumidores, como también la accesibilidad para hacer llegar la mercadería de parte de los proveedores.

5.1.2 Misión

“Complacer a nuestros clientes con productos de buena calidad, modernos, variados y de bajo costo. Con un servicio de calidad y una excelente atención”.

5.1.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos se comprenden como un compromiso administrativo para que logren efectos y resultados determinados. En el caso de la empresa dedicada a la compra y ventas de productos varios como Ropa, calzado, perfumaría y accesorios. Se estima dos tipos de objetivos; uno enfocado en lo financiero y otro que se enfoca en las estrategias, para ello no se perderá de vista que una buena administración hará posible el cumplimiento de dichos objetivos que hacen posible el éxito de la empresa.

Objetivos Financiero

- Lograr un crecimiento en ventas del 10% anual durante los próximos cinco años.
- Obtener un crecimiento en las utilidades del 5% anual durante los próximos cinco años.
- Mayores flujos de efectivos
- Desarrollar un nivel de venta sustentable que permita a la empresa enfocarse en el crecimiento.
- Diseñar procesos de regulación de costos que permitan que estos no se incrementen desproporcionalmente y así lograr un control óptimo de ellos.

Objetivos Estratégicos

- Lograr un crecimiento de la participación en el mercado del 10%
- Mantener una amplia variedad de productos y estilos, no perdiendo de vista la calidad que genere a su vez atractivo a los consumidores.
- Lograr niveles de satisfacción del clientes mas elevado que el de nuestros rivales
- Lograr u obtener una imagen y reputación favorable con los compradores.
- Brindar al cliente un servicio superior al que recibe en la actualidad
- Mantener proveedores de bajo costo

5.1.4 Ventajas competitivas

- productos con mayor variedad y estilo
- Personal con un nuevo enfoque en la atención del cliente
- Precios accesible al consumidor
- Instalaciones con un diseño atractivo y novedoso
- Una mejor organización y control de la empresa.

Distingos competitivos

- Evaluación trimestral en los gustos y preferencias del consumidor
- Alta calidad en el servicio
- En el empaque o bolsa de compra, esbozar calidad en el servicio.
- Cartas de envío a consumidores por la Web.

5.1.5 Análisis de la industria

Bajo este punto se pretende establecer las condiciones que rigen el mercado, a su vez se pretende estimar las condiciones futuras que se pueden presentarse. Un elemento más a resaltar en este punto, es la importancia que este mercado posee, a nivel nacional, regional y local, ya que en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

5.1.5.1 Características Económicas Dominantes

Volumen de mercado.

La población del municipio de San Miguel comprende un total de 282,367 habitantes los cuales muestran un nivel de crecimiento del 2.28% anual.

Alcances de la rivalidad competitiva

El alcance de la rivalidad competitiva es principalmente regional y local debido, a que la mayoría de los clientes que se pretende alcanzar pertenecen al municipio de San Miguel, aunque se puede tomar en cuenta los que visitan el lugar de zonas aledañas.

Índice de crecimiento de mercado

El índice de crecimiento en este rubro es un poco lento debido que en los últimos cuatro años sólo ha existido el ingreso de dos empresas que son entes de competitividad en el mercado aunque en el caso de empresas sustitutas pequeñas el crecimiento ha resultado mayor.

Número de Compañías comerciales

El número de almacenes existentes en la actualidad en el mercado de la ciudad de San Miguel es de seis empresas, lo cual es un valor mínimo en comparación con el alto grado de consumidores. Aunque el número de empresas sustitutas si es extenso; como lo es el caso de los calzados que son alrededor

de 56 empresas entre una gran variedad de bazares y puestos de venta de ropa, lo cual se toma como un mercado muy competitivo bajo estas condiciones.

Clientes

El mercado real es enorme forma parte de un monto de 282,367 habitantes, aunque de ello solo un 60% son aptos para realizar el acto de compra, y se toman como clientes.

Innovación Tecnológica

Dentro del mercado las empresas no se encuentran del todo dotadas de innovaciones tecnológicas lo cual puede plantear que existe un estancamiento en este factor, debido a que solo una empresa es la que posee tecnología de punta que garantiza tanto un mejor manejo de los controles internos como a su vez una condición de vanguardia en el sistema interno de la empresa.

Características de los productos

Se considera que los artículos son muy estandarizados, debido a que son similares en la mayoría de los

establecimientos comerciales, y los compradores buscan la diversidad de productos; por otra parte se estima que los precios que se manejan son diferentes, como también lo es la atención que se les ofrece a los clientes.

Economías de escala

No está estipulado este tipo de estrategias en los almacenes por departamentos existentes debido a que en su mayoría se dedican a la venta por detalle, es en este sentido que los consumidores están enfocados en los precios bajos.

Efecto de aprendizaje y la experiencia

Es un factor importante en el comercio debido a que permite a la empresa dotarse de mejores estrategias para afrontar las condiciones del mercado y los posibles movimientos estratégicos de los rivales. En este sentido los almacenes por departamento en el mercado poseen un sentido de satisfacer al consumidor en cuanto a brindar los precios mas bajos y se descuidan de la atención que el cliente obtiene, a su vez que las instalaciones no presentan grados de atractivos determinados. Las empresas en el mercado cuentan

en su mayoría con más de 30 años en el mercado, pero, no se benefician de esta experiencia para diseñar una empresa fortalecida en la dirección y control de sus operaciones.

Utilización de la capacidad

Se debe estimar que entre mayor capacidad adquisitiva logra una empresa mejores precios tendrá, esto debido a que todo los proveedores brindan descuentos sobre volumen de compra; por decirlo de otra manera, a un volumen mayor de compra tendremos precios mas bajos. Pero el comprar implica a su vez saber qué comprar y cuánto comprar, por ende los productos que no presentan atractivo para el cliente no deben ser adquiridos; es bajo estas condiciones que puede tenerse una baja capacidad de compra pero dotándose de herramientas administrativas idóneas se logrará un mejor uso de los recursos.

Rentabilidad de la Industria

La rentabilidad que ofrece este sector es considerado atractivo, debido a que son productos no perecederos, lo que les afecta es la moda y en el caso de no ser admitidos se

pueden mantener durante mucho tiempo hasta que se logre su venta; debemos estimar que entre mejores precios de compra tengamos, mayor será el volumen de venta y el porcentaje de utilidad obtenido. Por otra parte entre mas incremente el poder adquisitivo de la población, se inducirá en un aumento en la demanda, todo siendo generado por la actitud que tome la empresa en el mercado; recuérdese que todos estos productos son de uso diario; y en el caso de las mujeres son mas cuidadosas y detallistas a la hora de vestir, por lo que no debemos perder de vista la variedad de estilos que se ofrezcan.

5.1.5.2 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

La presión competitiva en el mercado se encuentra en estancamiento debido a que no presenta un conflicto competitivo en gran escala y por ello, no existen barreras que obstaculizan el ingreso a nuevas empresas.

Para ello debe tomarse en cuenta los factores insipientes en el mercado como lo son:

➤ **La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

Se estima que el mercado de los almacenes por departamento se encuentra en crecimiento de forma paulatina debido a que dentro del área que conforma la ciudad de San Miguel solo existen seis empresas, las cuáles poseen un alto nivel de demanda en sus diversas áreas o departamento, debe indicarse también que la extinción de muchas empresas es aparente, esto producto de no adaptarse a las condiciones del mercado ni contar con estrategias claras y trazadas en herramientas administrativas.

Este tipo de empresas mantienen estrategias enfocadas en proveedores de bajo costo, en nichos de mercado, etc. Bajo este criterio la competencia entre ellos es notable, pero no acérrima debido a que el mercado es amplio y en diversos casos insatisfecho. Entre las empresas rivales se encuentran: Almacenes Simán, almacenes Sinaí, Almacenes Centro de Telas, Almacenes José N. Batarsé, almacén Rhino, Almacén El Costo.

➤ **Ingreso potencial entre nuevos competidores**

A los nuevos rivales que ingresan en el mercado les es fácil debido a que no existen economías de escalas, ni barreras que restringen el ingreso de nueva competencia, por otra parte se puede decir que existe una gran rivalidad entre las empresas ya existentes, debido a que se buscan el establecimiento de objetivos persuasivos para lograr sus metas; en el caso que ingresen a este sector, enfrentarán la dificultad de mantenerse o sobrevivir en él, valiéndose de las herramientas administrativas necesarias para competir.

Además, no existe lealtad de parte de los consumidores, por lo cual las empresas deben enfocarse en las exigencias que estos presentan como lo son: precios bajos, una buena atención de parte del personal y un ambiente estimulante.

➤ **Presiones competitivas de productos sustitutos.**

Almacenes el Mundo de la Moda S. A. de C. V. estima que los productos que pueden tomarse como sustitutos son la ropa usada, las telas entre otras que pueden satisfacer las mismas

necesidades que la empresa cubre. Ello permite que exista una mayor competitividad en el mercado.

Las empresas dedicadas al mismo rubro y que poseen el mismo producto no cuentan con la misma cualidad intangible que otras ofrecen ello debido a la diferenciación, en cuanto a las condiciones de compra, la atención, la satisfacción, etc. Ello influye en desarrollar diferenciación, tanto en los bienes como en las empresas.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores poseen un nivel bajo de negociación, debido a que las empresas son capaces de tratar y negociar los precios, además que en el momento de estimar los precios y los descuentos son las empresas quienes influyen directamente.

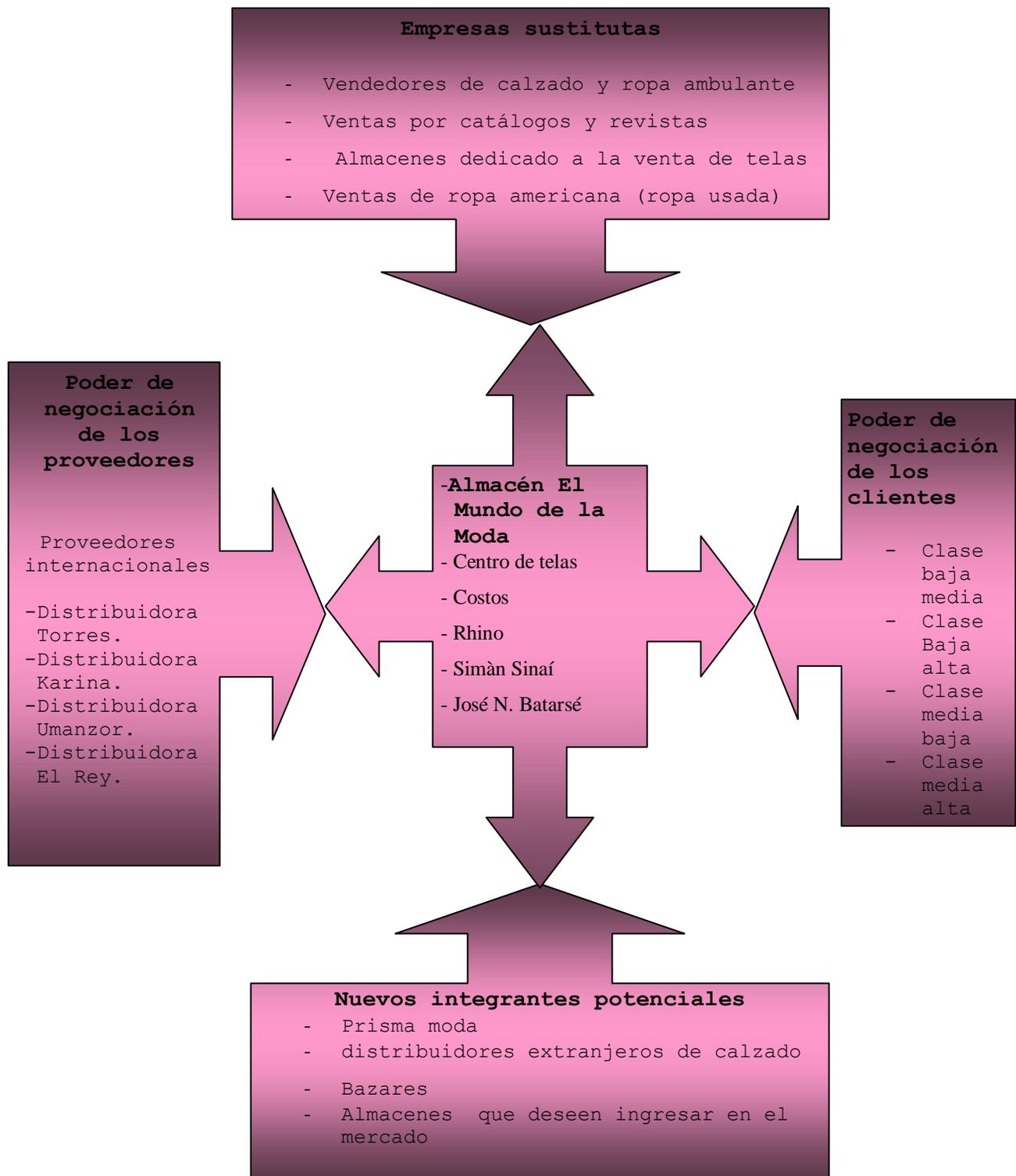
En el momento que se establecen los precios y las condiciones de pago en mutuo acuerdo del proveedor y el comprador, significa que el poder de negociación de los proveedores en nuestro caso es alto, puesto que se cuenta con

las condiciones para negociar; tal es el caso del mercado en que se pretende ingresar.

➤ **Poder de negociación de los Clientes**

En este mercado no existe fidelidad de parte de los consumidores y esto son capaces de cambiar de empresa en forma rápida y fácil ya que no existe ninguna barrera que lo impida; ante ello los clientes poseen un alto nivel de poder de negociación y les permite que sus gustos, sus exigencias determinen las condiciones del mercado y que se enfoque la empresa en satisfacerles esta demanda.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE "ALMACENES EL MUNDO DE LA MODA"



5.1.5.3 Los impulsores del cambio en el comercio y su impacto

Entre los impulsores del cambio más comunes y relacionados con el mercado están:

➤ **Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo en el comercio.**

El crecimiento que logran los almacenes en gran manera depende de dos factores importantes, en los cuales tenemos, el incremento de la capacidad de compra o adquisitiva del consumidor; ya sea por un aumento de salario o un ingreso adicional como lo es las remesas familiares.

La economía estima que tendrá un crecimiento para el siguiente año de 6.2%. Es decir que los indicadores de crecimiento que mantiene el estado son instrumentos que funcionan como factores de crecimiento para el mercado aunque es perceptible estimar un mayor margen.

➤ **Cambio tecnológico**

La mayoría de las empresas no le dan la importancia necesaria a esta herramienta, la cual permitiría tener una

ventaja competitiva a su favor. Por ende el almacén el mundo de la moda, hará uso de la tecnología necesaria para llevar un excelente control de la empresa.

➤ **Innovación de la mercadotecnia**

Es necesario que la empresa se encuentre siempre en vigilancia de los gustos y preferencias que el mercado le demande y estar a las expectativas de satisfacerle, esto solo puede ser posible si la empresa desarrolla un constante estudio de mercado.

➤ **Ingreso o salario de las principales empresas**

La mayoría de empresas se dedican a disminuir precios, pero no toman en cuenta que la variedad de productos, el ambiente que ofrecen al consumidor y la manera como tratan a éste, resulta indispensable para el éxito. El que logre satisfacer estas necesidades del consumidor obtendrá el dominio del mercado y los mejores ingresos, con lo cual poseerá la capacidad de ofrecer mayores salarios.

➤ **Preocupación, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad**

El pensamiento y estilo de vida de la sociedad es en gran manera una fuerza cambiante, que da la pauta a las empresas comerciales a buscar nuevas alternativas como: mejor atención al cliente, mantener una buena presentación de sus productos, brindar una variedad de estilos y estimular con promociones atractivas.

5.1.5.4 Empresas que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y débiles

Para conocer las posiciones fuertes y débiles se construye un mapa estratégico de los competidores más sobresalientes dentro de la industria del comercio en la ciudad de San Miguel. Los datos son tomados de la investigación de mercado desarrollada en la investigación de campo, dio como resultado que la empresa más sobresaliente en el sector de los almacenes por departamento fue: El costo en primer lugar, luego Simàn, Rhino, Centro de telas, Batarsé y Sinaí. Tomaremos en cuenta a su vez las zapaterías y los basares existentes en la zona.

BAZARES

ALMACENES POR

VENTA DE CALZADOS

DEPARTAMENTO



Fuente: Elaboración propia

5.1.5.5 Medidas estratégicas posibles de los Rivales

Las empresas existentes pueden hacer uso de las técnicas de mercado que les brinden un mayor posicionamiento, enfocándose en brindar una atención personalizada, tomar en cuenta el incremento de la publicidad, dotándose con estrategias de diferenciación que permitan satisfacer a los clientes; desarrollando a su vez estimular a los consumidores con técnicas de descuento. El comercio es algo impredecible y se debe plantear que el empresario no es quien atiende a cada uno de sus clientes, es el personal el que lo realiza por ello resulta fundamento tomar en cuenta que un incentivo que se brinde a el personal, proporciona un incremento en las ventas y tácticas operativas y financieras.

Todo empresario tiene un solo objetivo el cual resulta ser el incremento de las utilidades es en este criterio, que se desarrollan estrategias enfocadas a lograr este objetivos y solo la empresa que logre cumplir con los requisitos o condiciones que el consumidor demande, podrá ser el que posea el control del mercado. Enfocándose en brindar lo que el consumidor necesita podemos decir que las empresas existentes en el mercado, harán uso de la investigación de mercado como

estrategia para buscar satisfacer a el consumidor y ver que piensa de la empresa y que se esta haciendo mal.

5.1.5.6 Identificación de los factores claves para el éxito competitivo

- Publicidad inteligente
- Ubicación conveniente
- Imagen y reputación favorable con los compradores
- Empleados amables y corteses
- Alquiler a bajo costo
- Garantía para el cliente en la mercadería
- Estilo y productos atractivos e innovadores
- Variedad de productos
- Instalaciones confortables y limpias
- Buscar los proveedores de más bajo costo
- Administración efectiva y eficiente
- Realización de un adecuado control en las diferentes áreas de la empresa.
- Estrategias efectivas.

5.1.5.7 Lo atractivo de la industria y los prospectos para un rendimiento superior al promedio

Tomando en cuenta la venta de productos como lo es el calzado y la ropa estos presentaran un incremento, debido a que en dichos mercados existe un incremento constante de la demanda.

El mercado percibe una gran satisfacción al encontrar que dicho sector es gratificante y extenso, lo que permite que nuevos competidora entren al mercado y se establezcan debemos enfocarnos en lograr el éxito empresarial y ser competitivos ante el mercado, debido a que la competencia hace uso de todas las estrategias posibles para aprovechar en cada instante atraer a la mayor cantidad de consumidores posibles.

El grado de riesgo y de incertidumbre de la compañía en un futuro incierto será muy elevado, debido al incremento constante de la competencia y solo podrá sobrevivir el mas apto, es en este sentido que la empresa debe encaminarse a el futuro y no estancarse, ver de manera clara lo que el consumidor necesita y brindárselo antes que la competencia.

Lo referido a los problemas que enfrenta la industria por la severidad de la pobreza, enfrentándose a la disminución de ingresos de la población y el alza de los gastos en servicios básicos como el incremento en el precio de la canasta básica y el desempleo, lo cual genera una disminución de ingresos para el consumidor y disminuye la capacidad de satisfacer las necesidades de vestuario.

5.1.6 Estrategia de Negocio.

La empresa se enfoca en los cambios que pueden existir, en el futuro para ello resulta necesario realizar por lo menos una vez al año una investigación de mercado, que permita a la empresa apreciar de que forma se satisfacen las necesidades del consumidor. Es de esta forma que tendremos una amplia cobertura del movimiento del mercado.

Las medidas competitivas que presentamos son vitales para hacer frente a las condiciones que el mercado nos presenta, como también, lo que las empresas pretenden lograr con base a los objetivos que se establecen, todo ello enfocado en las condiciones del mercado.

Las diferentes condiciones que existe en la competencia y las acciones que se presentan en las diferentes condiciones de la empresa, enseñan que la organización de la empresa es fundamental para el éxito de la misma, esto en base a la razón que existe o permanece en el ambiente. Lo que demuestra que dentro de la empresa existe una Estrategia de Negocio.

5.1.7 Calificaciones para entrar al área

- Conocimiento en el área administrativa
- Conocimiento en el área de mercadotecnia
- Conocimiento en el área de recursos humanos
- Conocimiento en del mercado y los productos que se manejan dentro de dichas empresas, sus proveedores, etc.

Estos conocimientos datan del nivel académico y aprendizaje obtenido por los emprendedores, a partir de ellos se establece un nivel de elevado de deseos de pertenecer al mercado y diseñar expectativas que permitan al usuario; contar con una empresa que se enfoque en sus gustos y preferencias y que lleve a tomarles en cuenta.

5.2 EL MERCADO

5.2.1 Investigación de Mercado

Se desarrollo de antemano la Investigación de Mercados con el propósito de reunir todas las características más relevantes en cuanto a las opiniones, los gustos y preferencias de los clientes, empleados y los gerentes de los diferentes almacenes por departamento existentes en la ciudad de San Miguel. Esto conlleva a que todas las decisiones que se tomen en cuanto a la mercadotecnia y las otras áreas de la empresa estarán basadas en buscar tanto la satisfacción de los clientes así como también en llenar todos los vacíos existentes en los almacenes por departamentos actuales.

5.2.1.1 Tamaño del Mercado

El segmento elegido como mercado potencial para el almacén por departamento que desea apertura será principalmente la población joven y adulta que habitan en el departamento de San Miguel es decir, personas entre las edades de quince a sesenta y nueve años. Tomando en consideración que la población total que habita actualmente en el departamento de San Miguel asciende a doscientos

ochenta y dos mil trescientos sesenta y siete personas y que de este total solo un 59.99% lo conforma los jóvenes y adultos , se obtiene que el tamaño de mercado será de ciento sesenta y nueve mil trescientos siete personas.

5.2.1.2 Consumo Aparente

El estudio de mercado determina que de los trescientos ochenta y cuatro encuestados ciento dieciocho gastan un promedio de \$10-\$30 mensuales en un almacén por departamento, así mismo ciento treinta y cuatro personas estimo que su gasto oscila entre \$31-\$60 mensuales, además cuarenta y seis personas establecieron que gastan aproximadamente entre \$61-\$90 cuando compran en un almacén, mientras que ochenta y seis encuestados determinaron que su gasto asciende a mas de noventa dólares mensuales. Tomando estos datos como base para determinar que cantidad de dinero podrían gastar nuestro mercado potencial que es de ciento sesenta y nueve mil trescientos siete personas mayores de quince años y menores de 69 todos ellos habitantes de el departamento de San Miguel se obtuvo lo siguiente:

50,792.18 personas gastan un intervalo de \$10-\$30 mensuales

59,257.54 personas gastan un intervalo de \$31-\$60 mensuales

22,009.94 personas gastan un intervalo de \$61-90 mensuales

37,247.60 personas gastan más de \$90 mensuales

Todos estos realizan el gasto dentro de un almacén por departamentos.

5.2.1.3 Demanda Potencial

Existe un consumo aparente el cual ya fue determinado, y servirá de indicador para estimar el punto máximo de consumo esperado dentro del mercado, se toma en cuenta a nuestros competidores los cuales forman parte del consumo aparente. Se enfoca en el indicador de consumo o venta que proporcionan nuestros competidores potenciales, dentro de la investigación de campo ya realizada (Ver pregunta n° 23 encuesta a gerentes). Servirá de referencia para enfocar nuestros niveles de venta al inicio, durante la apertura de la empresa y a su vez a largo plazo. Como se muestra a continuación:

Corto plazo: Se toma una actitud pesimista del mercado, desarrollando una buena maniobra publicitaria y presentado un buen atractivo del local. Se estima que el mínimo de venta en meses de bajo consumo se tendrá un aproximado de venta de

\$1,000 diario, tomando en consideración que dentro de nuestros competidores ninguno posee este nivel de ventas si no que es mucho mayor a los \$ 2,000, estimando como referencia (Pregunta # 23 cuestionario dirigido a gerentes). Ello determina que en un mes las ventas aproximadas pueden ascender a \$ 30,000. Pero en el caso de los meses de Mayo, Noviembre y Diciembre se puede presentar un consumo aproximado de \$1,300 a \$1,500, siempre tomando una actitud pesimista en el sentido que las empresas en competencia poseen mayor reconocimiento de parte de los consumidores.

Mediano plazo: Si se logra enfocar en todos los criterios y necesidades del consumidor, el año próximo a la ejecución del proyecto se estima que la demanda pueda lograr un incremento del 10% en relación al año de inicio; siempre que se enfoque en los procesos organizacionales correctos y en los controles financieros exactos. Este dato de incremento se desarrolla tomando en cuenta que la economía en el sector comercio creció en un 5.3%, Según la ANEP (Asociación Nacional de Empresa Privada) y el BCR (Banco Central de Reserva). Tomando una actitud optimista y considerando que las empresas en competencia pueden crecer un porcentaje mayor al 10%, nos planteamos crecer este margen estimado del 10%.

Largo Plazo: Si la actitud del mercado es gratificante y se toma en cuenta las necesidades del consumidor, se desarrolla una buena organización y nos fundamentamos en estrategias y competitividad. Tendremos un nivel de venta que sobre pase a los \$ 2,000 mensuales en meses de bajo nivel de venta y aun superior en temporada. Creando a su vez otra sucursal que permitan acaparar aun más a los consumidores.

5.2.1.4 Participación de la competencia en el mercado

La competencia juega un papel muy importante dentro del mercado, las actitudes que tome son punto de partida para el establecimiento de nuestras estrategias, es decir, que entre mayor rivalidad exista la empresa deberá presentar un plan de acción que involucre un mayor grado de posibilidades de afrontar la competitividad.

Se debe enfocar en la condición que presenta el mercado y las acciones que realiza la competencia para permanecer dentro de él. Sus fortalezas, su debilidad, que tipo de productos poseen, de que forma hace frente a la rivalidad existente, sus principales desventajas, etc.

Ello se puede estimar en el siguiente cuadro:

Nombre del competidor	Ubicación	Principales Ventajas	Principales desventajas	Acción para posicionarse
Batarsé	6° calle oriente y 2° Avenida norte San Miguel	Es conocido y mantiene precios bajos	No existe variedad de productos, un ambiente no estimulante para realizar las compras.	Es recomendable para una empresa poseer un exterior llamativo, tener precios justos y a el alcance del consumidor, como también que cuente con un interior bien diseñado, que los productos estén en perfecto orden y permitan al consumidor realizar sus compras en un ambiente estimulante, con una variedad de productos, un personal amable, con sentido de servicio y buena presentación. Manteniendo al cliente informada mediante nuestros sistemas de publicidad.
Sinaí	4° Calle poniente y 1° aven norte N° 301 San Miguel	Mantiene una variedad de productos	Mala organización, no es atractivo al consumidor, no posee precios bajos.	
Simán	Centro comercial Metro centro local 119	Es conocido, tiene buena presentación, variedad de productos y buena atención a los clientes.	Precios elevados, no cuenta con promociones que atraiga a los clientes.	
El Costo	Av. Rooseveelt cc. Metro centro local 6	Precios bajos, es conocido, variedad de productos.	Local mal organizado, no existe un buen diseño que le haga llamativo.	
Centro de Telas	Barrio el centro 6° calle poniente N° 107 Barrio San Nicolás	Es conocido, existe variedad de productos, interiores bien diseñados.	Precios elevados, no posee un exterior llamativo, poca publicidad.	

5.2.2 Estudio del Mercado

Se desarrollo un estudio de mercado que contó con encuestas para clientes de los diferentes almacenes por departamento que se encuentran operando en la ciudad de San Miguel, así mismo también se toma en consideración elaborar entrevistas tanto para los gerentes de dichos almacenes como a los empleados claves; esto con el objetivo de establecer las diferentes fortalezas y debilidades con que cuentan los almacenes actuales tanto interna como externamente.

5.2.2.1 Objetivo del estudio de Mercado

Se tuvo como principal objetivo el conocer los gustos y preferencias de los clientes actuales de los diferentes almacenes por departamentos de la ciudad de San Miguel, además de establecer cuales son los criterios que manejan los empleados claves y gerentes de dichos almacenes.

5.2.2.2 Encuesta Tipo

La elaboración de la encuesta pasada a los clientes actuales de los diferentes almacenes por departamentos

ubicados en la ciudad de San Miguel, estuvo basada en diferentes indicadores con los cuales fueron elaboradas cada una de las preguntas todas con el objetivo de obtener información que nos ayude a poner en marcha un almacén por departamento que llene realmente todas las expectativas de mayor importancia para cada uno de los clientes.

Se elaboraron preguntas basadas en la demanda y oferta, la mezcla de marketing, los hábitos de compra, la atención al cliente, la tecnología, la calidad de los productos que ofrecen los almacenes actuales, los gastos que tiene un cliente cuando compra en un almacena; así como también los precios que las personas consideran que deberían tener los productos ofrecidos por los distintos almacenes.

5.2.2.3 Aplicación de Encuesta

Como se estableció con anterioridad la encuesta fue aplicada a los distintos clientes que poseen algunos de los almacenes por departamentos ubicados en la ciudad de San Miguel, se opta por realizar las encuestas a las personas que salían de comprar en cada uno de los almacenes.

atractivo y diferente a los demás; es por esto que debe tenerse mucho cuidado en elegir las formas en que se promocióne la empresa.

5.2.4.1 Publicidad

Tomando en consideración la información obtenida en la investigación de mercados, se considera una excelente opción el hacer publicidad para la empresa tanto por anuncios en televisión como utilizando hojas volantes, esto se debe a que los resultados obtenidos establecieron que estos medios publicitarios son los que llaman mas la atención de los consumidores y resultan ser accesibles en ciertas circunstancias para la empresa tomando en consideración que los resultados serán visibles a corto plazo.

5.2.4.2 Promociones de Venta

Se considera necesario en la introducción de la empresa llevar a cabo diferentes promociones de ventas para atraer la mayor cantidad de clientes posibles, es por ello que se pretende poner en práctica las ofertas en los productos ya que el precio de venta puede ser inferior que el existente en

el mercado y puede utilizarse esa variación para estimar descuentos sobre ventas de esa forma incentivar a las personas para que realicen las compras en el almacén que se pretende abrir.

5.2.5 Fijación de Política de precios

Es necesario antes de establecer los precios contar con los posibles costos fijos que existirán ello se establece de la siguiente manera:

Sueldos	\$ 4,610.00
Publicidad	\$ 550.00
Alquiler del local	\$ 1,000.00
Servicio Telefónico	\$ 50.00
Servicio de Agua	\$ 35.00
Energía Eléctrica	\$ 500.00
Asesoría profesionales	\$ 260.00
Gastos en decoración	\$ 250.00
Compra de papelería	\$ 365.00
Mantenimiento	\$ 250.00
Combustible	\$ 150.00
Otros gastos	<u>\$ 975.00</u>
Total de gastos	\$ 8,995.00

Departamento	Total de gasto	Porcentaje asignado	Total de gasto por departamento	Cantidad de productos	Cantidad de gasto asignado por producto
ROPA	\$8,995.00	50	\$ 4,497.50	18	\$ 249.86
CALZADO	\$8,995.00	44	\$ 3,957.80	12	\$ 329.82
ACCESORIOS	\$8,995.00	1	\$ 89.95	7	\$ 12.85
PERFUMERÍA	\$8,995.00	5	\$ 449.75	2	\$ 224.88
TOTALES		100	\$8,995.00	39	

Inversión por departamento

Departamento de Ropa	\$ 50.328,00
Departamento de Calzado	\$ 51.768,00
Departamento de Accesorios	\$ 13.392,00
Departamento de Perfumería	\$ <u>6.624,00</u>

Total de la inversión en adquisición de Mercadería **\$ 122.112,00**

Asignación de precio por departamento y producto

Depart.	Tipo de Producto	Precios de compra	Precio por Docena	Estilos a adquirir	Inversión por estilo	Costo por estilo	Inversión más costo por estilo	55% de Ganancia	Monto Total a vender	Precio de venta unitario
	Blusa para niña	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 62,47	\$ 494,47	\$271,96	\$ 766,43	\$ 5,32
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 62,47	\$ 566,47	\$311,56	\$ 878,03	\$ 6,10
		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
		\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
	Blusa para señorita	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 49,97	\$ 697,97	\$383,88	\$ 1.081,85	\$ 7,51
	\$249,86/5 = \$49,97	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 49,97	\$ 769,97	\$423,48	\$ 1.193,45	\$ 8,29
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 49,97	\$ 841,97	\$463,08	\$ 1.305,05	\$ 9,06
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 49,97	\$ 913,97	\$502,68	\$ 1.416,65	\$ 9,84
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 49,97	\$ 985,97	\$542,28	\$ 1.528,25	\$ 10,61
	Blusa para dama	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 62,47	\$ 926,47	\$509,56	\$ 1.436,03	\$ 9,97
	Pantalón para dama	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 62,47	\$ 926,47	\$509,56	\$ 1.436,03	\$ 9,97
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 62,47	\$ 998,47	\$549,16	\$ 1.547,63	\$ 10,75
	Pantalón para caballero	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 62,47	\$ 926,47	\$509,56	\$ 1.436,03	\$ 9,97

	Pantalón para niño	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 62,47	\$ 926,47	\$509,56	\$ 1.436,03	\$ 9,97
	Short para dama	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 49,97	\$ 481,97	\$265,08	\$ 747,05	\$ 5,19
	\$249,86/5 = \$49,97	\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 49,97	\$ 553,97	\$304,68	\$ 858,65	\$ 5,96
		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 49,97	\$ 625,97	\$344,28	\$ 970,25	\$ 6,74
		\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 49,97	\$ 697,97	\$383,88	\$ 1.081,85	\$ 7,51
		\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 49,97	\$ 769,97	\$423,48	\$ 1.193,45	\$ 8,29
	Short para caballero	\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 62,47	\$ 566,47	\$311,56	\$ 878,03	\$ 6,10
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
		\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
		\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
	Short para niño	\$ 2,50	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 62,47	\$ 422,47	\$232,36	\$ 654,83	\$ 4,55
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 62,47	\$ 494,47	\$271,96	\$ 766,43	\$ 5,32
		\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 62,47	\$ 566,47	\$311,56	\$ 878,03	\$ 6,10
Ropa		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
	Short para niña	\$ 2,50	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 62,47	\$ 422,47	\$232,36	\$ 654,83	\$ 4,55
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 62,47	\$ 494,47	\$271,96	\$ 766,43	\$ 5,32
		\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 62,47	\$ 566,47	\$311,56	\$ 878,03	\$ 6,10
		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
	Falda para dama	\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
		\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
	Falda para niña	\$ 2,50	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 62,47	\$ 422,47	\$232,36	\$ 654,83	\$ 4,55
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 62,47	\$ 494,47	\$271,96	\$ 766,43	\$ 5,32
		\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 62,47	\$ 566,47	\$311,56	\$ 878,03	\$ 6,10
		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87

	Capry para dama	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 62,47	\$ 926,47	\$509,56	\$ 1.436,03	\$ 9,97
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 62,47	\$ 998,47	\$549,16	\$ 1.547,63	\$ 10,75
	Capry para niña	\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
		\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
	Pasarrío para dama	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 49,97	\$ 697,97	\$383,88	\$ 1.081,85	\$ 7,51
	\$249,86/5 = \$49,97	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 49,97	\$ 769,97	\$423,48	\$ 1.193,45	\$ 8,29
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 49,97	\$ 841,97	\$463,08	\$ 1.305,05	\$ 9,06
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 49,97	\$ 913,97	\$502,68	\$ 1.416,65	\$ 9,84
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 49,97	\$ 985,97	\$542,28	\$ 1.528,25	\$ 10,61
	Pasa Río para niña	\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 62,47	\$ 638,47	\$351,16	\$ 989,63	\$ 6,87
	\$249,86/4 = \$62,47	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 62,47	\$ 710,47	\$390,76	\$ 1.101,23	\$ 7,65
		\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 62,47	\$ 782,47	\$430,36	\$ 1.212,83	\$ 8,42
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 62,47	\$ 854,47	\$469,96	\$ 1.324,43	\$ 9,20
	Camisa para hombre	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 49,97	\$ 481,97	\$265,08	\$ 747,05	\$ 5,19
	\$249,86/5 = \$49,97	\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 49,97	\$ 553,97	\$304,68	\$ 858,65	\$ 5,96
		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 49,97	\$ 625,97	\$344,28	\$ 970,25	\$ 6,74
		\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 49,97	\$ 697,97	\$383,88	\$ 1.081,85	\$ 7,51
		\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 49,97	\$ 769,97	\$423,48	\$ 1.193,45	\$ 8,29
	Camisa para niño	\$ 2,50	\$ 30,00	12	\$ 360,00	\$ 49,97	\$ 409,97	\$225,48	\$ 635,45	\$ 4,41
	\$249,86/5 = \$49,97	\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 49,97	\$ 481,97	\$265,08	\$ 747,05	\$ 5,19
		\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 49,97	\$ 553,97	\$304,68	\$ 858,65	\$ 5,96
		\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 49,97	\$ 625,97	\$344,28	\$ 970,25	\$ 6,74
		\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 49,97	\$ 697,97	\$383,88	\$ 1.081,85	\$ 7,51
Calzado	Zapato para dama	\$ 7,00	\$ 84,00	12	\$ 1.008,00	\$ 65,96	\$ 1.073,96	\$590,68	\$ 1.664,64	\$ 11,56
	\$329,82/5 = \$65,96	\$ 7,50	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 65,96	\$ 1.145,96	\$630,28	\$ 1.776,24	\$ 12,33

		\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 65,96	\$ 1.217,96	\$669,88	\$ 1.887,84	\$ 13,11
		\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 65,96	\$ 1.289,96	\$709,48	\$ 1.999,44	\$ 13,88
		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 65,96	\$ 1.361,96	\$749,08	\$ 2.111,04	\$ 14,66
	Zapato para caballero	\$ 7,50	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 82,45	\$ 1.162,45	\$639,35	\$ 1.801,80	\$ 12,51
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 82,45	\$ 1.234,45	\$678,95	\$ 1.913,40	\$ 13,29
		\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 82,45	\$ 1.306,45	\$718,55	\$ 2.025,00	\$ 14,06
		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 82,45	\$ 1.378,45	\$758,15	\$ 2.136,60	\$ 14,84
	Zapato para niño	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 82,45	\$ 802,45	\$441,35	\$ 1.243,80	\$ 8,64
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 82,45	\$ 874,45	\$480,95	\$ 1.355,40	\$ 9,41
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 82,45	\$ 946,45	\$520,55	\$ 1.467,00	\$ 10,19
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 82,45	\$ 1.018,45	\$560,15	\$ 1.578,60	\$ 10,96
	Zapato para niña	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 82,45	\$ 802,45	\$441,35	\$ 1.243,80	\$ 8,64
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 82,45	\$ 874,45	\$480,95	\$ 1.355,40	\$ 9,41
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 82,45	\$ 946,45	\$520,55	\$ 1.467,00	\$ 10,19
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 82,45	\$ 1.018,45	\$560,15	\$ 1.578,60	\$ 10,96
	Tenis para niño	\$ 7,50	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 82,45	\$ 1.162,45	\$639,35	\$ 1.801,80	\$ 12,51
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 82,45	\$ 1.234,45	\$678,95	\$ 1.913,40	\$ 13,29
		\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 82,45	\$ 1.306,45	\$718,55	\$ 2.025,00	\$ 14,06
		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 82,45	\$ 1.378,45	\$758,15	\$ 2.136,60	\$ 14,84
	Tenis para niña	\$ 7,50	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 82,45	\$ 1.162,45	\$639,35	\$ 1.801,80	\$ 12,51
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 82,45	\$ 1.234,45	\$678,95	\$ 1.913,40	\$ 13,29
		\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 82,45	\$ 1.306,45	\$718,55	\$ 2.025,00	\$ 14,06
		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 82,45	\$ 1.378,45	\$758,15	\$ 2.136,60	\$ 14,84
	Tenis para caballero	\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 82,45	\$ 1.306,45	\$718,55	\$ 2.025,00	\$ 14,06
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 82,45	\$ 1.378,45	\$758,15	\$ 2.136,60	\$ 14,84
		\$ 9,50	\$114,00	12	\$ 1.368,00	\$ 82,45	\$ 1.450,45	\$797,75	\$ 2.248,20	\$ 15,61
		\$10,00	\$120,00	12	\$ 1.440,00	\$ 82,45	\$ 1.522,45	\$837,35	\$ 2.359,80	\$ 16,39
	Tenis para dama	\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 109,94	\$ 1.261,94	\$694,07	\$ 1.956,01	\$ 13,58
	\$329,82/3 = \$109,94	\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 109,94	\$ 1.333,94	\$733,67	\$ 2.067,61	\$ 14,36

		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 109,94	\$ 1.405,94	\$773,27	\$ 2.179,21	\$ 15,13
	Sandalia para dama	\$ 7,50	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 82,45	\$ 1.162,45	\$639,35	\$ 1.801,80	\$ 12,51
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 82,45	\$ 1.234,45	\$678,95	\$ 1.913,40	\$ 13,29
		\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 82,45	\$ 1.306,45	\$718,55	\$ 2.025,00	\$ 14,06
		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 82,45	\$ 1.378,45	\$758,15	\$ 2.136,60	\$ 14,84
	Sandalia para niña	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 82,45	\$ 802,45	\$441,35	\$ 1.243,80	\$ 8,64
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 82,45	\$ 874,45	\$480,95	\$ 1.355,40	\$ 9,41
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 82,45	\$ 946,45	\$520,55	\$ 1.467,00	\$ 10,19
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 82,45	\$ 1.018,45	\$560,15	\$ 1.578,60	\$ 10,96
	Sandalia para	\$ 7,50	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 82,45	\$ 1.162,45	\$639,35	\$ 1.801,80	\$ 12,51
	caballero	\$ 8,00	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00	\$ 82,45	\$ 1.234,45	\$678,95	\$ 1.913,40	\$ 13,29
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 8,50	\$102,00	12	\$ 1.224,00	\$ 82,45	\$ 1.306,45	\$718,55	\$ 2.025,00	\$ 14,06
		\$ 9,00	\$108,00	12	\$ 1.296,00	\$ 82,45	\$ 1.378,45	\$758,15	\$ 2.136,60	\$ 14,84
	Sandalia para niño	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 82,45	\$ 802,45	\$441,35	\$ 1.243,80	\$ 8,64
	\$329,82/4 = \$82,45	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 82,45	\$ 874,45	\$480,95	\$ 1.355,40	\$ 9,41
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 82,45	\$ 946,45	\$520,55	\$ 1.467,00	\$ 10,19
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 82,45	\$ 1.018,45	\$560,15	\$ 1.578,60	\$ 10,96
Accesorios	Cartera para dama	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 3,21	\$ 651,21	\$358,17	\$ 1.009,38	\$ 7,01
	\$12,85/4 = \$3,21	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 3,21	\$ 723,21	\$397,77	\$ 1.120,98	\$ 7,78
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 3,21	\$ 795,21	\$437,37	\$ 1.232,58	\$ 8,56
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 3,21	\$ 867,21	\$476,97	\$ 1.344,18	\$ 9,33
	Cartera para	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 3,21	\$ 651,21	\$358,17	\$ 1.009,38	\$ 7,01
	caballero	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 3,21	\$ 723,21	\$397,77	\$ 1.120,98	\$ 7,78
	\$12,85/4 = \$3,21	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 3,21	\$ 795,21	\$437,37	\$ 1.232,58	\$ 8,56
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 3,21	\$ 867,21	\$476,97	\$ 1.344,18	\$ 9,33
	Cincho de dama	\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 3,21	\$ 651,21	\$358,17	\$ 1.009,38	\$ 7,01
	\$12,85/4 = \$3,21	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 3,21	\$ 723,21	\$397,77	\$ 1.120,98	\$ 7,78
		\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 3,21	\$ 795,21	\$437,37	\$ 1.232,58	\$ 8,56
		\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 3,21	\$ 867,21	\$476,97	\$ 1.344,18	\$ 9,33

		\$ 3,00	\$ 36,00	12	\$ 432,00	\$ 3,21	\$ 435,21	\$239,37	\$ 674,58	\$ 4,68
	Cincho de caballero	\$ 3,50	\$ 42,00	12	\$ 504,00	\$ 4,28	\$ 508,28	\$279,55	\$ 787,83	\$ 5,47
	\$12,85/3 = \$ 4,28	\$ 4,00	\$ 48,00	12	\$ 576,00	\$ 4,28	\$ 580,28	\$319,15	\$ 899,43	\$ 6,25
		\$ 4,50	\$ 54,00	12	\$ 648,00	\$ 4,28	\$ 652,28	\$358,75	\$ 1.011,03	\$ 7,02
	Pulseras	\$ 0,50	\$ 6,00	12	\$ 72,00	\$ 3,21	\$ 75,21	\$ 30,08	\$ 105,29	\$ 0,73
	\$12,85/4 = \$3,21	\$ 1,00	\$ 12,00	12	\$ 144,00	\$ 3,21	\$ 147,21	\$ 58,88	\$ 206,09	\$ 1,43
		\$ 1,50	\$ 18,00	12	\$ 216,00	\$ 3,21	\$ 219,21	\$ 87,68	\$ 306,89	\$ 2,13
		\$ 2,00	\$ 24,00	12	\$ 288,00	\$ 3,21	\$ 291,21	\$116,48	\$ 407,69	\$ 2,83
	Collares	\$ 0,50	\$ 6,00	12	\$ 72,00	\$ 3,21	\$ 75,21	\$ 30,08	\$ 105,29	\$ 0,73
	\$12,85/4 = \$3,21	\$ 1,00	\$ 12,00	12	\$ 144,00	\$ 3,21	\$ 147,21	\$ 58,88	\$ 206,09	\$ 1,43
		\$ 1,50	\$ 18,00	12	\$ 216,00	\$ 3,21	\$ 219,21	\$ 87,68	\$ 306,89	\$ 2,13
		\$ 2,00	\$ 24,00	12	\$ 288,00	\$ 3,21	\$ 291,21	\$116,48	\$ 407,69	\$ 2,83
	Prendas para	\$ 0,50	\$ 6,00	12	\$ 72,00	\$ 3,21	\$ 75,21	\$ 30,08	\$ 105,29	\$ 0,73
	caballero	\$ 1,00	\$ 12,00	12	\$ 144,00	\$ 3,21	\$ 147,21	\$ 58,88	\$ 206,09	\$ 1,43
	\$12,85/4 = \$3,21	\$ 1,50	\$ 18,00	12	\$ 216,00	\$ 3,21	\$ 219,21	\$ 87,68	\$ 306,89	\$ 2,13
		\$ 2,00	\$ 24,00	12	\$ 288,00	\$ 3,21	\$ 291,21	\$116,48	\$ 407,69	\$ 2,83
	Perfumería para	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 56,22	\$ 776,22	\$426,92	\$ 1.203,14	\$ 8,36
	caballero	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 56,22	\$ 848,22	\$466,52	\$ 1.314,74	\$ 9,13
	\$224,88/4 = \$56,22	\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 56,22	\$ 920,22	\$506,12	\$ 1.426,34	\$ 9,91
Perfumería		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 56,22	\$ 992,22	\$545,72	\$ 1.537,94	\$ 10,68
	Perfumería para	\$ 5,00	\$ 60,00	12	\$ 720,00	\$ 56,22	\$ 776,22	\$426,92	\$ 1.203,14	\$ 8,36
	dama	\$ 5,50	\$ 66,00	12	\$ 792,00	\$ 56,22	\$ 848,22	\$466,52	\$ 1.314,74	\$ 9,13
	\$224,88/4 = \$56,22	\$ 6,00	\$ 72,00	12	\$ 864,00	\$ 56,22	\$ 920,22	\$506,12	\$ 1.426,34	\$ 9,91
		\$ 6,50	\$ 78,00	12	\$ 936,00	\$ 56,22	\$ 992,22	\$545,72	\$ 1.537,94	\$ 10,68
Totales					\$122.112,00	\$8.998,16	\$131.110,16		\$202.890,97	\$1.408,97

5.2.6 Riesgos y oportunidades del mercado

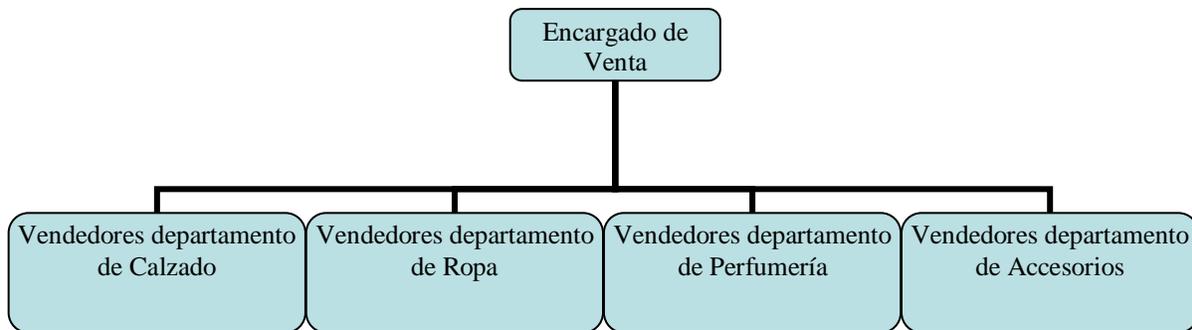
Es importante tomar en cuenta los diferentes riesgos que pueden presentarse cuando una empresa nueva ingresa al mercado.

RIESGOS	ACCIONES A REALIZAR
1-Que la empresa no presente el atractivo necesario para atraer los clientes.	1- Diseñar nuevas campañas promocionales que atrapen la atención de los clientes.
2-Que los precios en los productos no sean lo suficientemente bajos como para que los clientes cambien el almacén donde compran.	2-Aumentar el poder de negociación con los proveedores para que reduzcan los precios de venta.
3-Que la publicidad no genere ningún llamado de atención para los clientes.	3-Crear nuevos comerciales que sean llamativos e incluir en ellos nuevas ofertas de la empresa.

5.2.7 Sistema y Plan de Ventas (Administración)

La empresa Mundo de la Moda se encuentra enfocada en los procesos de venta debido a que para lograr alcanzar al consumidor es necesario llenar los requerimientos que este demanda.

En este caso de fortalecer el área de ventas, se presenta el organigrama perteneciente a esa área:



- 1- No se pagan comisiones a los vendedores. Se determina brindar todas las prestaciones que la ley exige. Pero se realiza un incremento de salario al inicio de sus operaciones que les permita contar con un salario equivalente a \$200.00.

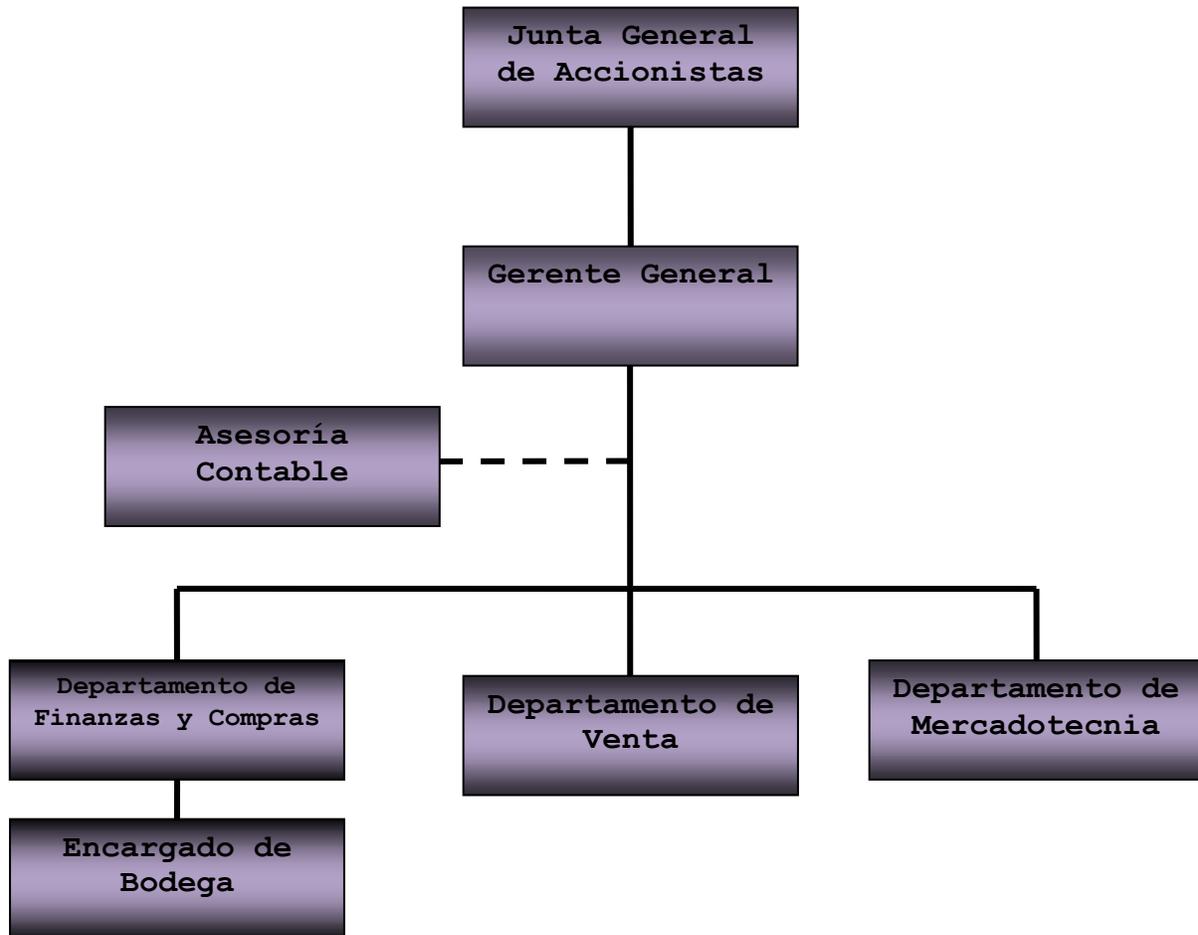
- 2- No se contempla ningún descuento por los volúmenes de venta o por frecuencia de consumo, únicamente cuando las circunstancias lo ameriten.
- 3- La estimación del número de vendedores por área obedecerá al punto de demanda que el departamento lo amerite.
- 4- Se atraerá al cliente con un trato amable, un servicio profesional y una excelente presentación del personal.
- 5- Se busca mantener precios similares a la competencia o menores cuando exista posibilidad.
- 6- Se deberá mantener una gran variedad de productos y estilos, tomando en cuenta los gustos y preferencia del mercado.
- 7- No se debe perder de vista la satisfacción del cliente y en toda circunstancia mantener un servicio profesional.

Área de ventas	Proporción de las ventas	Sueldo del vendedor	Incremento
			Al ser contratado
Prendas de vestir	40%	\$183.03	\$200.00
Calzado	30%	\$183.03	\$200.00
Perfumería	10%	\$183.03	\$200.00
Accesorios	20%	\$183.03	\$200.00

5.3 ORGANIZACIÓN.

En el área de la organización la empresa busca establecer una adecuada distribución de responsabilidad y actividad de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y en cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.3.1. Organigrama de Puestos
"Almacén el Mundo de la Moda"



5.3.2. Manual de funciones específicas por puestos.

LOGO	ALMACÉN EL MUNDO DE LA MODA	Fecha:
	Manual de Funciones	Página: 1 / 6
CARGO	Gerente General	
DEPENDENCIA	Ninguna	
SUBORDINADO	Dpto. de mercadotecnia, Ventas, Finanzas y Compras.	
DESCRIPCIÓN GENERAL	Dirigir, coordinar e integrar el proceso administrativo de los diferentes departamentos de la empresa.	
DESCRIPCIÓN		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las actividades que se llevarán a cabo en la empresa • Establecimiento de objetivos y metas, políticas y programas. • Supervisión y control de los diferentes departamentos funcionales y los diferentes procesos administrativos. • Fijar el precio de los productos • Autorizar y controlar las compras de productos. • Pago de planilla a los empleados • Elaboración del Plan general de la empresa. • Contratación de personal 		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
Diferentes departamentos funcionales de la empresa		Clientes, Proveedores, asesoría estaff y público en general
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

LOGO	ALMACÉN EL MUNDO DE LA MODA	Fecha
	Manual de Funciones	Página: 2 / 6
CARGO	Asesor Contable	
DEPENDENCIA	Gerencia General.	
SUBORDINADO	Ninguno	
DESCRIPCION GENERAL	Se encarga de brindar asesoría concerniente a la contabilidad de la empresa y organización formal acorde a la ley	
DESCRIPCIÓN		
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las transacciones en partidas contables • Elaborar y presentar informes a la gerencia general • Realización de Estados financieros de la empresa • Elaboración de las declaraciones concernientes al Impuesto IVA y RENTA • Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente aceptados • Todas las actividades de contabilidad formal acorde a la ley 		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
Gerencia General		Ministerio de Hacienda y otras instituciones de Estado
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

LOGO	Almacén el Mundo de la Moda	Fecha:
	Manual de Funciones	Página: 3 / 6
CARGO	Supervisor de compras	
DEPENDENCIA	Gerencia General	
SUBORDINADO	Comprador	
DESCRIPCIÓN GENERAL	Encargado de presupuestar las compras y de establecer las políticas de crédito de la empresa	
DESCRIPCIÓN		
<p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de realizar las compras de productos, suministros y equipo. • Presentar reportes para informar a la gerencia general de los gastos por concepto de compras. • Llevar un adecuado sistema de control sobre las existencias de productos, suministros y equipo. • Cotizar los precios disponibles en el mercado y mantener estrechas relaciones de negocios con los proveedores para realizar créditos. • Realizar todas las actividades específicas del área de compras. • Establecer políticas de crédito. • Encargado de la elaboración de los presupuestos • Encargado del manejo y control de las condiciones financiera de la empresa. 		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
Áreas funcionales de la empresa y Gerencia General		Proveedores, clientes y demás público en general
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

LOGO	Almacén el Mundo de la Moda	Fecha:
	Manual de Funciones	Página: 4 / 6
CARGO	Supervisor de Ventas	
DEPENDENCIA	Gerencia General	
SUBORDINADO	Vendedores	
DESCRIPCIÓN GENERAL	Coordinar las actividades de ventas y comercialización del producto	
DESCRIPCIÓN		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de mantener estrechas relaciones comerciales con los clientes. • Establecer las metas de ventas mensuales. • Llevar acabo análisis acerca de cuales productos son más vendibles • Planear las capacitaciones para cada uno de los vendedores. • Llevar control de los ingresos y egresos de mercadería dentro de la empresa • Velar por el orden y aseo de la sala de ventas • Encargado del adiestramiento del personal • Encargado de preparación del plan de trabajo diario 		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
Departamento de Compras, contabilidad y gerencia general.		Clientes, consumidores potenciales, instituciones oficiales, competencia y público en general
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

LOGO	Almacén el Mundo de la Moda	Fecha:
	Manual de Funciones	Página: 5 / 6
CARGO	Supervisor de Mercadeo	
DEPENDENCIA	Gerencia General	
SUBORDINADO	Ninguno	
DESCRIPCIÓN GENERAL	Coordinar las actividades de ventas y comercialización del producto	
DESCRIPCIÓN		
FUNCIONES : <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de promociones y publicidad que cumplan con los objetivos de la empresa. • Analizar los gustos y preferencias de los clientes de la organización • Llevar a cabo estudios de mercado, para conocer la imagen que el mercado tiene de la empresa. • Realizar estudios de nuestros principales competidores, tanto a nivel local como a nivel regional. • Analizar los medios de comunicación idóneos para dar a conocer a la empresa • Desarrollar políticas de descuento y promociones en general. 		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
Departamento de Compras, contabilidad y gerencia general.		Clientes, consumidores potenciales, instituciones oficiales, competencia y público en general
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

LOGO	Almacén el Mundo de la Moda	Fecha:
	Manual de Funciones	Página: 6/6
CARGO	Encargado de Bodega	
DEPENDENCIA	Supervisor de Compra	
SUBORDINADO		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Velar por el orden, manejo y cuidado de la mercadería.	
DESCRIPCIÓN		
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la existencia de las diversas variedades de productos y su estilo correspondiente • Llevar un control excesivo sobre las existencias de productos • Recibir a los proveedores y revisar las entradas de mercadería y a su vez verificar la calidad de los productos. • Clasificar los productos dentro de la bodega • Llevar un control de los faltantes y avería de los productos • Manejar un control de los productos más demandados • Velar por el orden de la bodega y aseo. • Hacer uso de programas de control interno para manejo de los inventarios • Brindar un inventario mensual al supervisor de compra a base de los programas de control interno e inventario físico. • Mantener existencia de productos en las salas de venta • Informar sobre los productos que no sufren demanda y que no salen de bodega. 		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
Departamento de Venta, Mercadotecnia y gerencia general.		Clientes, proveedores,
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

5.3.3. Captación de personal.

RECLUTAMIENTO: El proceso de captación de personal o reclutamiento se hará a través del Ministerio de Trabajo. Es decir, se establecerá contacto con la bolsa de trabajo que maneja dicho ente público para el proceso de reclutamiento.

SELECCIÓN: Una vez realizado el reclutamiento comienza el proceso de selección de personal, el cual será llevado a cabo por el encargado del departamento de ventas. Se desarrollará una solicitud de empleo, así como una serie de preguntas abiertas con el propósito de encontrar actitudes y destrezas que el puesto requiere. Al final se les aplicará un test psicológico.

CONTRATACIÓN: Se hará a través de un contrato individual de trabajo, donde se detalle los derechos y deberes del trabajador así las prestaciones acorde a la ley. Para ver el diseño del contrato individual de trabajo de la empresa.

INDUCCIÓN: el proceso de inducción del nuevo empleado será desarrollado por el encargado del departamento de ventas y tendrá dos partes: primero el candidato seleccionado estará

en la empresa por tres días para conocer los objetivos, la misión y visión de la empresa. Segundo: una vez que conozca la empresa y decida quedarse, empieza el proceso de capacitación de 15 días.

5.3.4. Desarrollo de personal

La empresa contará con un total de nueve empleados en el área de ventas a los cuales se les brindará un adiestramiento acorde a todas las necesidades de la empresa tomando en cuenta como base primordial la buena atención que debe brindarse a los clientes; dicho adiestramiento será dado por el encargado del área de ventas el cual deberá capacitar y evaluar correctamente a cada empleado con el objetivo de mejorar cada día su rendimiento. Se determina que los puestos del área de venta requieren mayor entrenamiento debido a que se considera como un pilar fundamental para la empresa.

Con respecto a la capacitación de los empleados esta se comenzará a otorgar a partir de la entrada del trabajador a la empresa y será dada cada tres meses para desarrollar en el empleado un espíritu de servicio al cliente adecuado para mantener la buena atención.

5.3.5. Administración de Sueldos y Salarios.

Una vez determinado cada uno de los puestos se realiza la administración de sueldos y salarios para cada empleado dependiendo del puesto que posea. En este caso se elaborará un cuadro especificando los salarios para los empleados.

Puesto	Categoría	Sueldo	Total
Gerente General	1	\$500.00	\$ 500.00
Encargado de Ventas	1	\$300.00	\$ 300.00
Encargado de Mercadotecnia	1	\$300.00	\$ 300.00
Encargado de Finanzas y Compras.	1	\$300.00	\$ 300.00
Bodeguero	1	\$220.00	\$ 220.00
Cajero	3	\$230.00	\$ 690.00
Vendedores	9	\$200.00	\$1,800.00
Vigilancia	2	\$250.00	\$ 500.00
Total	19	\$2,300.00	\$4,610.00

5.3.6. Evaluación del Desempeño.

Se harán evaluaciones a los trabajadores cada seis meses para verificar el funcionamiento de estos dentro de sus puestos de trabajo, esto ayudará a saber en que áreas los empleados están deficientes con la finalidad de dirigir todos los esfuerzos de las capacitaciones a estas áreas en específico. Todas las evaluaciones serán desarrolladas por el gerente general de la empresa quien tendrá a su criterio las áreas fundamentales que se deben evaluar.

5.3.7. Aspectos legales para la apertura de una empresa.

Personería Jurídica

Es el ente jurídico resultante de un contrato entre personas o capitales. Considerando que este proyecto se orienta a la venta de productos de vestuario, perfumería, calzado y accesorio.

Los interesados en crear una empresa de almacenes por departamento, deberán presentar la siguiente documentación:

Constitución de Sociedad nacional.	Escritura de constitución de sociedad ante un notario salvadoreño. Dos accionistas como mínimo.
Inscripción.	Testimonio original de la escritura de constitución de la sociedad. Pago derechos de registros, fotocopia tamaño oficio reducida de escritura de constitución de sociedad.
Inscripción de Balance Inicial.	Original y copia de balance inicial auditado. Recibo de pago de los derechos de registros.
Registro NIT.	Completar formulario, original y fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad, original y copia de NIT representante legal y accionistas, original y fotocopia de DUI de representante legal.
Registro IVA.	Completar formulario, original y fotocopia de constitución de sociedad inscrita, original y fotocopia de NIT de la sociedad y del representante legal, original y fotocopia de DUI del representante legal.
Solvencia Inscripción DIGESTYC.	Completar formulario de solicitud, original y fotocopia de NIT de la sociedad, fotocopia de constitución de sociedad inscrita, original de balance inicial auditado externa, recibo de pago según activo de empresa.

Matrícula de Empresa y de Establecimiento.	Completar formulario de solicitud, original de balance inicial auditado externamente, solvencia inscripción DIGESTYC, original y fotocopia de la sociedad, recibo de pagos de derechos de registros.
Registro de NIP.	Aviso de inscripción de patrono, original y fotocopia de la escritura de la constitución de sociedad inscrita, original y fotocopia de NIT de la empresa, original y copia de DUI representante legal.
Registro de Centro De Trabajo.	Solicitud, original y copia de escritura de constitución de la sociedad inscrita, original y copia de balance general auditado externamente, original y copia NIT de la empresa, Original y copia de NIT representante legal.
Inscripción del Reglamento.	Original y copia de nota remisión, tres ejemplares del reglamento interno de trabajo.

5.3.8 Ventajas de estar legalmente establecidos:

- Mejores oportunidades de negocios.
- Mejora las posibilidades de acceder a créditos en instituciones financieras.
- Posibilidad de participar en compras del Gobierno.

- Facultad para cerrar contratos legales con clientes y proveedores.
- Acceso a nuevos mercados

VALORES.

Responsabilidad. La empresa debe cumplir con cada uno de los estándares de calidad establecidos por las autoridades de la misma.

Amabilidad: Todos los integrantes de la empresa deben brindar a los clientes cada uno de los servicios de forma amable de tal manera de hacer sentir al cliente importante.

Compromiso: Cada uno de los integrantes de la empresa estén comprometidos y concientes de la importancia de cumplir con los acuerdos establecidos con nuestros clientes.

Profesionalismo. La empresa contará con un personal altamente capacitado para brindar cada unos de los servicios.

5.4 PLAN FINANCIERO

5.4.1 Objetivos del Área Financiera

El establecimiento de los objetivos se fundamentarán en la condición de la empresa y en la línea de alcances que se

pretenden lograr, en este sentido, vale la pena estimar las condiciones que la empresa pretende lograr basándose en un futuro mediático y en situación financiera.

5.4.1.1 Objetivos a Corto plazo

- Determinar el flujo de efectivo estimado para inicio de operaciones y cubrir la inversión.
- Estimar de manera directa los costos y gastos mínimos Variables y fijos, a su vez el capital necesario y los fondos necesarios de financiamiento para el proyecto.
- Estimar las entradas y salidas de efectivo dentro de las operaciones y los mecanismos para controlarles.
- Desarrollar la evaluación del proyecto con los indicadores financieros que se propone.

5.4.1.2 Objetivos a Largo Plazo

- Realizar las proyecciones de flujos de efectivos como a su vez la de los estados financieros, (Balance General, Flujos de Efectivos y Estados de Resultado).

- Mantener continuidad en la evaluación de las condiciones de los estados financieros mediante sus indicadores.
- Diseñar los procesos de recuperación de la inversión y estimación de los costos de capital.

5.4.2 Flujos de Efectivo

5.4.2.1 Costos y Gastos

El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o plantación de un negocio; es necesario a su vez para solventar los pagos que se requieren en las operaciones de la empresa. Esto lo podemos clasificar de la siguiente manera:

Costos Variables	Costos Fijos
Materia Prima	Renta
	Publicidad
	Servicios públicos
Gastos Variables	Gastos Fijos
Gasto por mantenimiento	Gastos de operación
Gastos por remodelación	Gastos de Organización
	Gastos de transporte
	Gastos de depreciación
	Gastos de de impuestos
	Otros gastos.

5.4.2.2 Capital Social

Es el monto total que los socios aportan a la empresa y esta sirve como base para iniciar las operaciones dentro del negocio. Para el caso de Almacenes el Mundo de la Moda el monto asciende a \$ 60,000.00 cantidad que es aportada por cada uno de los socios en valores iguales según acuerdo.

5.4.2.3 Créditos (Prestamos)

Para iniciar operaciones y poder satisfacer las necesidades de inversión es necesario incurrir en un préstamo bancario el cual se determina en un largo plazo de 5 años y el monto de la deuda se acordó fuera de \$60,000.00 ello devengará un interés anual del 9.71% según la tasa de mercado que mantienen los bancos del sistema financiero.

5.4.2.4 Entradas

En este rubro se encuentran todos los ingresos que percibirá la empresa de cara al ingreso de la inversión, entre ellos se estiman los siguientes:

Ingreso por venta: este alcanzará niveles de \$60,00.00 y los mínimos de \$ 30,000.00; se basa en datos obtenidos de los

competidores y en forma pesimista se toma en cuenta el nivel de venta mas bajo. Otros de los ingresos que obtendrá el proyecto en sus inicios, es el préstamo bancario que se desarrollará, el cual asciende a \$60,000.00 y lo que consta del capital social por un monto de \$60,000.00 como parte de la política de capital de la empresa.

5.4.2.5 Salidas

A continuación se muestra un cuadro de egreso correspondiente a los diversos periodos que abarca el proyecto:

Concepto	Mes cero	Primer mes
Compra de Mobiliario y equipo	\$ 23,000.00	\$ 365.00
Gastos de Remodelación	\$ 20,000.00	\$ 250.00
Compra de Vehículo	\$ 9,500.00	
Compra de equipo de oficina	\$ 9,000.00	
Alquiler del local	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Gasolina		\$ 150.00
Publicidad		\$ 550.00
Servicio telefónicos		\$ 50.00
Agua potable		\$ 35.00
Energía Eléctrica		\$ 500.00
Servicios profesionales	\$ 160.00	\$ 260.00
Salarios		\$ 4,610.00
Gastos en mantenimiento		\$ 250.00

5.4.2.6 Proyección del flujo de efectivo

Dentro del flujo de efectivo se aprecia egresos desarrollados en el año cero esto debido que antes de iniciar el proyecto se debe tener al alcance, el local remodelado, los mobiliarios y equipos necesarios, los equipos de oficina, el medio de transporte y la mercadería necesaria para iniciar operaciones.

5.4.2.7 Supuestos para el Flujo de Efectivo

- La estructura de capital del proyecto de apertura de un nuevo almacén por departamento será el 50% de inversión propia y 50% en préstamo Bancario.

- Las ventas se calcularon en base a las que perciben los almacenes considerados como competencia tomando una actitud de manera pesimista.

- Se ha considerado como meses de mayor venta: Mayo, Noviembre y Diciembre. Por lo que se percibe que la ventas sufren estacionalidad en estos meses.

Flujo de Efectivo de Almacén el Mundo de la moda S. A. de C. V.
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2008

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial en la cuenta de efectivo		\$26,017.00	\$ 1,984.50	\$ 856.09	\$ 7,367.77	\$ 7,003.42	\$21,625.48	\$20,904.34	\$23,357.55	\$25,818.85	\$28,288.24	\$30,765.72	\$ 53,573.88
Inversión Inicial	\$120,000.00												
Ventas de contado		\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$45,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$60,000.00	\$ 60,000.00
Otros ingresos													
Flujo de Efectivo	\$120,000.00	\$56,017.00	\$31,984.50	\$30,856.09	\$37,367.77	\$52,003.42	\$51,625.48	\$50,904.34	\$53,357.55	\$55,818.85	\$58,288.24	\$90,765.72	\$113,573.88
Salida de financiamiento e inversión													
Gastos de remodelación del local	\$ 20,000.00						\$ 1,500.00						\$ 1,500.00
Compra de mobiliario	\$ 23,455.00						\$ 1,500.00						\$ 1,500.00
Compra de vehículo	\$ 9,500.00												
Compra de equipo de oficina	\$ 9,000.00												
Pago de cuantas por pagar		\$30,528.00	\$15,264.00	\$ 7,632.00	\$ 7,632.00	\$14,516.13	\$ 7,653.68	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 19,354.84
Combustible		\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Publicidad		\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00
Servicios telefónico		\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Servicio de agua		\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
Servicio de electricidad		\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Sueldos		\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 4,610.00	\$ 6,146.67
Servicios profesionales	\$ 1,500.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ 260.00

Alquiler del local		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Compra de mercadería	\$ 30,528.00	\$15,264.00	\$ 7,632.00	\$ 7,632.00	\$14,516.13	\$ 7,653.68	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$ 9,677.42	\$19,354.84	\$ 19,354.84
Gasto en mantenimiento del local y papelería							\$ 2,190.00						\$ 2,190.00
Pago cuota de préstamo		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Pago de intereses		\$ 485.50	\$ 477.41	\$ 469.32	\$ 461.22	\$ 453.13	\$ 445.04	\$ 436.95	\$ 428.86	\$ 420.77	\$ 412.68	\$ 404.58	\$ 396.49
Total de salidas	\$ 93,983.00	\$54,032.50	\$31,128.41	\$23,488.32	\$30,364.35	\$30,377.94	\$30,721.14	\$27,546.79	\$27,538.70	\$27,530.61	\$27,522.52	\$37,191.84	\$ 53,587.84
Saldo del flujo de efectivo al final del periodo	\$ 26,017.00	\$ 1,984.50	\$ 856.09	\$ 7,367.77	\$ 7,003.42	\$21,625.48	\$20,904.34	\$23,357.55	\$25,818.85	\$28,288.24	\$30,765.72	\$53,573.88	\$ 59,986.04

- Se tomaron datos aproximados del precio de inmobiliario, estantería y muebles.
- Para el cálculo del interés que se pagará por el préstamo, se toma la tasa de mercado para préstamos a más de un año (9.71%), y no la de un banco en particular.
- El valor del alquiler del local se disminuirá de \$1,000.00 a \$600.00 durante dos años por la fuerte inversión en remodelación que se desarrolle en el local arrendado para 10 años.
- Se negociará con los proveedores que nos permitan un crédito de 50% de mercadería para realizar su pago a un plazo de 30 días.
- La política de inventario establece que se mantendrá un stock de inventario de \$60,000.00, es decir el 300% de la venta en un mes promedio.
- El préstamo se hace en el mes 0 y se comienza a pagar en cuotas e interés en el mes 1.

- El préstamo bancario de \$60,000.00 será pagado en plazo de 5 años los cuales serán de \$1,000.00 mensuales y el interés será pagado sobre saldos insolutos.

- Los servicios profesionales incluyen inscripción del negocio y sus gastos, desarrollo de inventario físico, libros auditados, contabilidad general, etc. Después serán pagados \$260.00 en concepto de registros de libros y préstamo de servicios.

- Los gastos de mantenimiento serán de \$2,500.00 cada 6 meses.

5.4.3 Estados financieros proyectados

Estos son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura. El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.

Entre los estados financieros proyectados se encuentra el Estado de Resultado y el Balance General.

5.4.3.1 Estado de Resultados

Este lo definimos como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la empresa puede presentar al final del ejercicio pérdidas o ganancias. Se toma en cuenta que se proyecta a 5 años para conocer observar el comportamiento de la empresa en el futuro cercano y para fines de mostrar la recuperación de la inversión.

Supuestos para el Estado de Resultado

- Las ventas se espera que crezcan un 10% cada año durante los 5 años del pronóstico del proyecto.

- Se mantendrá en concepto de inventario un stock cuyo valor será de \$60,000.00 el cual garantice que el almacén tendrá capacidad para mantener los artículos necesarios y es ello en base a las ventas proyectadas.

- En concepto de gastos de compra están considerado \$150.00 mensual en combustible es decir \$1,800.00 anual y un incremento del 10% para cada mes.

- Para el año tres los gastos de venta incrementan debido al incremento que sufre el alquiler del local. Como también se estima que incrementen un 9% por la inflación aproximando que se presenta.

- Los gastos de Venta se establecen de la siguiente manera:

Gastos de Venta:

Publicidad	\$ 6,600.00
Gastos de remodelación	\$ 3,000.00
Compra de papelería	\$ 4,380.00
Servicios telefónicos	\$ 600.00
Servicio de Agua	\$ 420.00
Servicio de Electricidad	\$ 6,000.00
Salarios	\$39,590.00
Alquiler del local	\$ 7,200.00
Otros Gastos	\$ 2,375.86
Gastos de mantenimiento	\$ 3,000.00
Depreciación	\$ 5,691.98
Total	\$78,857.84

Almacén El Mundo de la Moda S. A. de C. V.

Estado de Resultado

Del 1 de Enero al 31 Diciembre de 2008

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	\$ 435,000.00	\$ 478,500.00	\$ 526,350.00	\$ 578,985.00	\$ 636,883.50
Costo de lo Vendido					
Inventario Inicial	\$ 0.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
+ Compras	\$ 340,645.18	\$ 308,709.70	\$ 339,580.67	\$ 373,538.74	\$ 410,892.61
+ Gasto de Compra	\$ 1,800.00	\$ 2,070.00	\$ 2,380.50	\$ 2,737.58	\$ 3,148.21
= Compras totales	\$ 342,445.18	\$ 370,779.70	\$ 401,961.17	\$ 436,276.31	\$ 474,040.82
- Inventario final	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
= Costo de lo Vendido	\$ 282,445.18	\$ 310,779.70	\$ 341,961.17	\$ 376,276.31	\$ 414,040.82
= Utilidad Bruta	\$ 152,554.82	\$ 167,720.30	\$ 184,388.83	\$ 202,708.69	\$ 222,842.68
- Gasto de operación					
Gastos de Venta	\$ 78,857.84	\$ 85,955.05	\$ 93,691.00	\$ 102,123.19	\$ 111,314.28
Gastos de Admón.	\$ 29,880.30	\$ 32,569.53	\$ 35,500.78	\$ 38,695.86	\$ 42,178.48
Total de gasto de operación	\$ 108,738.14	\$ 118,524.57	\$ 129,191.78	\$ 140,819.04	\$ 153,492.76
= Utilidad antes de Interés e impuestos	\$ 43,816.68	\$ 49,195.73	\$ 55,197.05	\$ 61,889.64	\$ 69,349.92
- Intereses	\$ 5,291.05	\$ 4,126.76	\$ 2,917.36	\$ 1,796.36	\$ 631.14
= Utilidad antes de impuesto	\$ 38,525.63	\$ 45,068.97	\$ 52,279.69	\$ 60,093.28	\$ 68,718.78
- Impuesto ISR (25%)	\$ 9,631.41	\$ 11,267.24	\$ 13,069.92	\$ 15,023.32	\$ 17,179.69
= Utilidad antes de Reserva legal	\$ 28,894.22	\$ 33,801.73	\$ 39,209.76	\$ 45,069.96	\$ 51,539.08
- Reserva legal	\$ 1,444.71	\$ 1,690.09	\$ 1,960.49	\$ 2,253.50	\$ 2,576.95
= Utilidad Neta	\$ 27,449.51	\$ 32,111.64	\$ 37,249.28	\$ 42,816.46	\$ 48,962.13

5.4.3.2 Balance General

En este documento se plasma la situación del negocio en un momento en particular. Es un instrumento que nos mostrará, a una fecha determinada, cuáles son los activos, el pasivo y capital contable con que cuenta la empresa. A su vez muestra la situación financiera en la que se encuentra la empresa, determinando el monto de la deuda con la que cuenta, los ingresos o utilidades que percibe como también el capital de contable que maneja.

Se toma en cuenta que esta empresa no manejará cuentas por cobrar debido al producto que vende y que las ventas que desarrolla son a consumidores finales, cabe mencionar que el activo circulante acopla todas las cuentas de activo más cercano a ser líquido.

El balance general utiliza los datos del Flujo de efectivo como lo es el monto de caja inicial, las cuentas por pagar, la inversión en mobiliario y equipo, equipo de transporte, entre otros necesarios para constituir el Balance General, como se muestra a continuación.

Supuestos del Balance General.

- Se estima que los inventarios mantendrán su valor durante los 5 años es decir \$60,000.00 anuales.
- El mobiliario y equipo, junto con el equipo de transporte sufrirán una depreciación lineal de acuerdo al artículo 30 de la Ley del impuesto sobre la renta, la cual establece que para el caso del Mobiliario y equipo será el 50% del monto total que se deducirá en concepto de depreciación, para el caso del equipo de transporte será de 25% sobre el valor del bien. Como se muestra a continuación:

Depreciación de Mobiliario y Equipo.

$$\begin{aligned} \text{Mobiliario y Equipo} &= \$32,455.00 \\ &= \$32,455.00 / 7 \text{ años} \\ &= \$ 4,636.43 \end{aligned}$$

La depreciación se desarrolla para 7 años como vida útil estimada del bien y para el caso del equipo de transporte será de 9 años luego puede ser vendido.

Depreciación de Equipo de transporte.

$$\begin{aligned} \text{Equipo de transporte} &= \$9,500.00 \\ &= \$9,500.00 / 9 \text{ años} \\ &= \$ 1,055.55 \end{aligned}$$

Almacenes El Mundo de la Moda S. A. de C. V.
Balance General
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2008

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Activo circulante					
Caja y Banco	\$ 59,986.04	\$ 60,521.01	\$ 66,573.11	\$ 73,230.42	\$ 80,553.46
Inventario de Mercadería	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Valores negociables			\$ 11,232.77	\$ 25,094.21	\$ 41,916.13
Total de Activo Circulante	\$ 119,986.04	\$ 120,521.01	\$ 137,805.88	\$ 158,324.63	\$ 182,469.59
Activo Fijo					
Mobiliario y equipo	\$ 32,455.00	\$ 27,818.57	\$ 23,182.14	\$ 18,545.71	\$ 13,909.28
Depreciación de mobiliario y equipo	\$ 4,636.43	\$ 4,636.43	\$ 4,636.43	\$ 4,636.43	\$ 4,636.43
Equipo de transporte	\$ 9,500.00	\$ 8,444.45	\$ 7,388.90	\$ 6,333.35	\$ 5,277.80
Depreciación de Equipo de transporte	\$ 1,055.55	\$ 1,055.55	\$ 1,055.55	\$ 1,055.55	\$ 1,055.55
Total de Activo fijo	\$ 36,263.02	\$ 30,571.04	\$ 24,879.06	\$ 19,187.08	\$ 13,495.10
Total de Activo	\$ 156,249.06	\$ 151,092.05	\$ 162,684.94	\$ 177,511.71	\$ 195,964.69
Pasivo					
Corto plazo					
Cuentas por pagar	\$ 19,354.84	\$ 21,290.32	\$ 23,419.35	\$ 25,761.29	\$ 28,337.42
Largo plazo					
Préstamo bancario	\$ 48,000.00	\$ 36,000.00	\$ 24,000.00	\$ 12,000.00	\$ 0.00
Capital Contable					
Capital Social	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Reserva legal	\$ 1,444.71	\$ 1,690.09	\$ 1,960.49	\$ 2,253.50	\$ 2,576.45
Utilidad Ganada	\$ 27,449.51	\$ 32,111.64	\$ 37,249.28	\$ 42,816.46	\$ 48,962.13
Utilidad acumulada			\$ 16,055.82	\$ 34,680.46	\$ 56,088.69
Total capital contable	\$ 88,894.22	\$ 93,801.73	\$ 115,265.59	\$ 139,750.42	\$ 167,627.27
Total pasivo y Capital	\$ 156,249.06	\$ 151,092.05	\$ 162,684.94	\$ 177,511.71	\$ 195,964.69

5.4.4 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros nos permitirán evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados de misma.

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario entonces el aplicarlos simultáneamente y desarrollar un análisis para que se llegue a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo dentro de la empresa, reacuérdesse que todo este proyecto será mostrado ante una entidad financiera que evaluará para brindarnos el préstamo necesario en la inversión; es ante ello que este tipo de herramientas resulta un mecanismo de evaluación que responda la liquidez que puede ofrecernos. Entre ellas tenemos:

- Índice de liquidez
- Prueba de ácido
- Razón de endeudamiento
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etc.)
- Rentabilidad (sobre venta, activo, capital, etc.)

Indicadores Financieros del proyecto durante los 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba de liquidez	= 1.78	= 2.10	= 2.90	= 4.19	= 6.44
<u>Activo circulante</u>	<u>119,986.04</u>	<u>120,521.01</u>	<u>137,805.88</u>	<u>158,324.63</u>	<u>182,469.59</u>
Pasivo Circulante	67,354.84	57,290.32	47,419.35	37,761.29	28,337.42
Prueba del ácido:	= 0.89	= 1.06	= 1.64	= 2.64	= 4.32
<u>(Act. Circ. - Inv.)</u>	<u>59,986.04</u>	<u>60,521.01</u>	<u>77,805.88</u>	<u>98,324.63</u>	<u>122,469.59</u>
Pasivo cir.	67,354.84	57,290.32	47,419.35	37,261.29	28,337.42
Capital de trabajo	= \$88,894.22	= \$93,801.73	= \$ 115,265.59	= \$140,250.42	= \$167,627.27
Activo total - Pasivo	156,249.06 -67,354.84	151,092.05 -57,290.32	162,684.94 -47,419.35	177,511.71 -37,261.29	195,964.69 -28,337.42
Razón de endeudamiento	= 0.43	= 0.38	= 0.29	= 0.21	= 0.15
Pasivos / Activos	<u>67,354.84</u> 156,249.06	<u>57,290.32</u> 151,092.05	<u>47,419.35</u> 162,684.94	<u>37,261.29</u> 177,511.71	<u>28,337.42</u> 195,964.69
<u>Capital total</u>	<u>88,894.22</u>	<u>93,801.73</u>	<u>115,265.59</u>	<u>139,750.42</u>	<u>167,627.27</u>
Activos	156,249.06	151,092.05	162,684.94	177,511.71	195,964.69
	=0.57	= 0.62	= 0.71	= 0.79	= 0.85
Razón de eficiencia y operación					
Rotación de activo total:	= 2.78	= 3.17	= 3.24	= 3.26	= 3.25
Ventas netas/Activo total	<u>435,000.00</u> 156,249.06	<u>478,500.00</u> 151,092.05	<u>526,350.00</u> 162,684.94	<u>578,985.00</u> 177,511.71	<u>636,883.50</u> 195,964.69
Rentabilidad sobre ventas:	= 6.31%	= 6.71%	= 7.08%	= 7.39%	= 7.69%
(Utilidad neta/ventas netas) * 100	<u>27,449.51</u> 435,000.00	<u>32,111.64</u> 478,500.00	<u>37,249.28</u> 526,350.00	<u>42,816.46</u> 578,985.00	<u>48,962.13</u> 636,883.50
(Utilidad de opera. / Ventas) *100	<u>28,894.22</u> 435,000.00	<u>33,801.73</u> 478,500.00	<u>39,209.76</u> 526,350.00	<u>45,069.96</u> 578,985.00	<u>51,539.08</u> 636,883.50
	= 6.64%	= 7.06%	= 7.45%	= 7.78%	= 8.09%
Rentabilidad sobre activo total	= 17.57%	= 21.25%	= 22.90%	= 24.12%	= 24.98%
(Utilidad neta/Activo) * 100	<u>27,449.51</u> 156,249.06	<u>32,111.64</u> 151,092.05	<u>37,249.28</u> 162,684.94	<u>42,816.46</u> 177,511.71	<u>48,962.13</u> 195,964.69
Rentabilidad sobre capital:	= 30.88%	= 34.23%	= 32.32%	= 30.64%	= 29.21%
(Utilidad neta/ Capital) * 100	<u>27,449.51</u> 88,894.22	<u>32,111.64</u> 93,801.73	<u>37,249.28</u> 115,265.59	<u>42,816.46</u> 139,750.42	<u>48,962.13</u> 167,627.27

En cada una de las razones se observa como están en constante cambio de un año para el otro, esto debido a los niveles de inversión y utilidad que brinda el proyecto. Es por ello que se hará un breve análisis de cada razón:

Mediante la **prueba líquida** se observa que la empresa cuenta con suficientes fondos para cubrir los pasivos circulantes, en el caso del primer año se obtiene una razón del 1.78 es decir que el monto de la deuda es cubierto 1.78 veces por el activo circulante, y en el siguiente año se incrementa la razón a 2.10, es decir que por cada dólar de Pasivo se tiene dos dólares con diez centavos para cubrir dicha deuda; y cada año incrementa aun más generando mayor liquidez a la empresa.

Prueba del Ácido. Como se observa la empresa posee un valor menor a 1 para el primer año, es decir que la empresa en el primer año no posee suficiente liquidez sin sus inventarios; es relevante estimar que entre más se aleje de 1 dicha razón mejor se encuentra la empresa aunque no es muy conveniente tener sobre liquidez, puesto que ello provoca que la empresa no reinvierta y se desarrolle. Para ello podemos decir que en este tiempo la empresa sólo puede mantener sus

activos acumulados puesto que debe mostrar al sector financiero que no tendrá problemas de liquidez para que se le apruebe su préstamo a futuro podrá hacer uso de esos fondos e invertirlos.

Capital de trabajo. En este caso para el primer año la empresa podrá contar con un monto de \$ 88,894.22, es decir que la empresa cuenta con suficientes recursos para cubrir sus deudas se toma muy en cuenta el primer año, por su inserción en el mercado y por ser el año que se sientan las bases de los niveles de ventas y las condiciones del mercado. Para los siguientes años se espera que el capital de trabajo siga en aumento.

Razón de endeudamiento. Se muestra claramente que la empresa en un 43%, para el primer año, pertenece a sus acreedores, es decir que de cada dólar que la empresa posee 43 centavos son de nuestros acreedores mientras que por otra parte el 57% pertenece a los socios es decir los 57 centavos restantes, lo cual refleja estabilidad y sobre manejo de la deuda, para los siguientes años tiende a incrementar el porcentaje de propiedad de los socios, debido a que estiman conveniente el que a partir del tercera año se acumule la

utilidad y sólo se dé en concepto de dividendos el 50% y el otro 50% se acumule en el capital para futuros proyectos de expansión.

Razón de eficiencia y operación

Rotación de los Activos totales. Se estima que del monto total de las ventas se puede desarrollar dos veces el valor de los activos, resulta muy conveniente esta razón puesto que determina que los activos se utilizan de forma eficiente y óptima y existe una sobre utilización de los recursos con los que se cuenta. Para los próximos años tiende a incrementarse por el factor de inversión que la empresa desarrolla.

Rentabilidad sobre ventas. En este caso el 6.31% de las ventas que desarrolla la empresa son tomadas como utilidad neta esto para el primer año tomando en consideración que ha existido una fuerte inversión y se ha hecho los pagos correspondientes a los proveedores y las instituciones financieras, por ello podemos decir que a medida se vincule la empresa con el mercado presentará mayor utilidad y tendrá un incremento esta razón. Los siguientes años se muestra como incrementa dicha razón y que tanta utilidad neta puede percibirse del proyecto.

Rentabilidad sobre activos totales. Cada dólar que se invierte en activos la empresa logra un 17.57% de utilidad es decir que se obtiene diez y siete centavos en este año, mientras que para los siguientes años se espera exista un incremento por el aumento que se da en las ventas.

Rentabilidad sobre capital. Se muestra que para el primer año del porcentaje de inversión que realizan los inversionistas estos obtienen un 30.88% de utilidad es decir que de cada dólar invertido se obtienen treinta y un centavos de utilidad. Para el siguiente año esto incrementa, no así para los siguientes esto debido a que en el tercer año los accionistas deciden no repartir toda la utilidad si no que guardar el 50% para futuros proyectos de inversión.

5.4.5 Sistemas de Financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidad de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión más conveniente, que brinde los mejores ingresos y

más bajos niveles de interés, esto dependerá de la investigaciones previas que se desarrollen.

El empresario debe analizar, con base en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requiere para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesita; una vez que se tome esta decisión, se necesita buscar las opciones de financiamiento y pago (tanto de intereses como de principal) que cada una de las casas financieras les ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el empresario puede contraer en el medio están:

Socio particular

Préstamo bancario.

Aportaciones personales

Créditos de Proveedores

Otros.

Para que una empresa, institución o persona posea confiabilidad del proyecto debe de tener conocimiento de lo seguro su inversión estará y si existe la certeza de ser recuperada; por otra parte se manifiesta lo seguro que resulta la inversión y el periodo de recuperabilidad que posee el proyecto.

Para ello existen diversos métodos de evaluación entre ellos e encuentra el VPN (Valor Presente Neto) el cual consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para luego compararla con la inversión inicial. Este tipo de herramienta permite aceptar o rechazar un proyecto debido a que, muestra el grado de certeza de recuperabilidad de la inversión inicial en valores presente, y la utilidad percibida al final de ello.

VPN = Valor presente Neto

i = Tasa de interés o descuento

I = Ingresos del periodo

J = Periodos de duración estimado del proyecto

E = Inversión Inicial

$$VPN = \Sigma \left(\frac{I}{(1 + i)^J} \right) - E$$

En donde i será la tasa de interés en la que se cotizan los préstamos en el mercado financiero, tomaremos como base la tasa de interés vigente (9.17%), debido a que el préstamo realizado en el sistema financiero ofrece este tipo de tasa.

En cuánto a los Ingresos el Estado de Resultados muestra las utilidades percibidas. Para el tiempo de duración se tomará un periodo que se proyecta el plan de negocio el cual es de 5 años.

Los egresos considerados como la inversión inicial se determinan de la siguiente manera:

Gastos en remodelación	\$ 20,000.00
Compra de mobiliario y equipo	\$ 23,000.00
Compra de equipo de oficina y Suministros	\$ 9,000.00
Compra de equipo de transporte	<u>\$ 9,500.00</u>
Total de la inversión inicial	\$ 61,500.00

$$\begin{aligned} \text{VPN} = & ((34,586.20 / (1+.0971)^1) + (39,493.71 / (1+.0971)^2) + \\ & (44,901.74 / (1+.0971)^3) + (50,761.94 / (1+.0971)^4) + \\ & (57,231.06 / (1+.0971)^5) - 61,500.00. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{VPN} = & 31,525.11 + 32,812.21 + 34,003.57 + 35,039.13 \\ & +36,008.14 - 61,500.00 \end{aligned}$$

$$\text{VPN} = 168,419.15 - 61,500.00$$

$$\text{VPN} = 106,919.15$$

En el caso que el valor del VPN es positivo y mayor que 0 podemos decir que el proyecto es aceptado debido a que los flujos constante que nos ofrecerán a lo largo, del periodo estimado de 5 años arrojaran un flujo positivo de utilidad de \$106,919.15 ello determina que el monto actual de ingresos sobrepasa a la inversión a desarrollar.

Otra herramienta muy idónea que nos permite calcular el valor presente de los flujos futuros anuales es la TIR (Tasa Interna de Retorno), es determinada como un índice de rentabilidad que se acepta por su grado de exactitud que presenta a un proyecto ante el sector financiero, debido que es el coste o valor conocido por los banqueros para estimar la inversión en un proyecto.

TIR = Tasa interna de retorno

i = TIR

I = Ingresos del periodo

J = Periodos de duración estimado del proyecto

E = Inversión Inicial

Los datos ya son conocido es notorio designar que en este proceso se toma a i como la tasa que permite que el monto de los ingresos sea igual a la inversión permitiendo

encontrar el valor de la inversión estimada en una tasa de interés. Para su caso $TIR = 0$.

$$TIR = \Sigma \frac{I}{(1 + i)^j} - E$$

$$VPN = ((34,586.20/(1+.0971)^1) + (39,493.71/(1+.0971)^2) + (44,901.74/(1+.0971)^3) + (50,761.94/(1+.0971)^4) + (57,231.06 / (1+.0971)^5) - 61,500.00.$$

Tabla de valores estimados para TIR

	0	1	2	3	4	5	
	-\$61,500	\$34,586.20	\$39,493.71	\$44,901.74	\$50,761.94	\$57,231.06	
TIR =31%	-\$61,500	\$26,401.68	\$23,013.64	\$19,973.28	\$17,236.66	\$14,834.58	VPN = \$39,960
TIR =40%	-\$61,500	\$24,704.43	\$20,149.85	\$16,363.61	\$4,486.84	\$14,897.71	VPN = \$19,102
TIR =42%	-\$61,500	\$24,356.48	\$19,586.25	\$15,681.88	\$1,103.54	\$14,075.97	VPN = \$13,304
TIR =53%	-\$61,500	\$22,605.36	\$16,871.16	\$12,536.86	\$201.38	\$10,443.98	VPN = \$1,159
TIR =54.135%	-\$61,500	\$22,438.90	\$16,623.61	\$12,261.95	\$35.68	\$10,139.74	VPN = \$0

Periodo de Recuperación = 1.68 años

Como se observa el valor que hace que $VPN = 0$ es cuando tenemos una tasa del 54.135% esto se conoce como el coste de capital, o el índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual muestra si conviene invertir en el proyecto y es notorio que la utilidad que percibimos en este proyecto es elevada y por arriba de la inversión por lo cual se puede decir que es conveniente invertir en ella.

5.4.6 Punto de Equilibrio.

La fórmula aplicable para determinar la cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es la siguiente:

En términos monetarios:

Datos:

$$CF = \$107,940.00$$

$$CV = \$281,845.18$$

$$V = \$435,000.00$$

$$E^{\circ} = CF / 1 - (CV / V)$$

$$E^{\circ} = \$107,940.00 / 1 - (\$281,845.18/\$435,000.00)$$

$$E^{\circ} = \$107,940.00 / 1 - 0.6479$$

$$E^{\circ} = \$107,940.00 / 0.3521$$

$$E^{\circ} = \underline{\underline{\$306,578.01}}$$

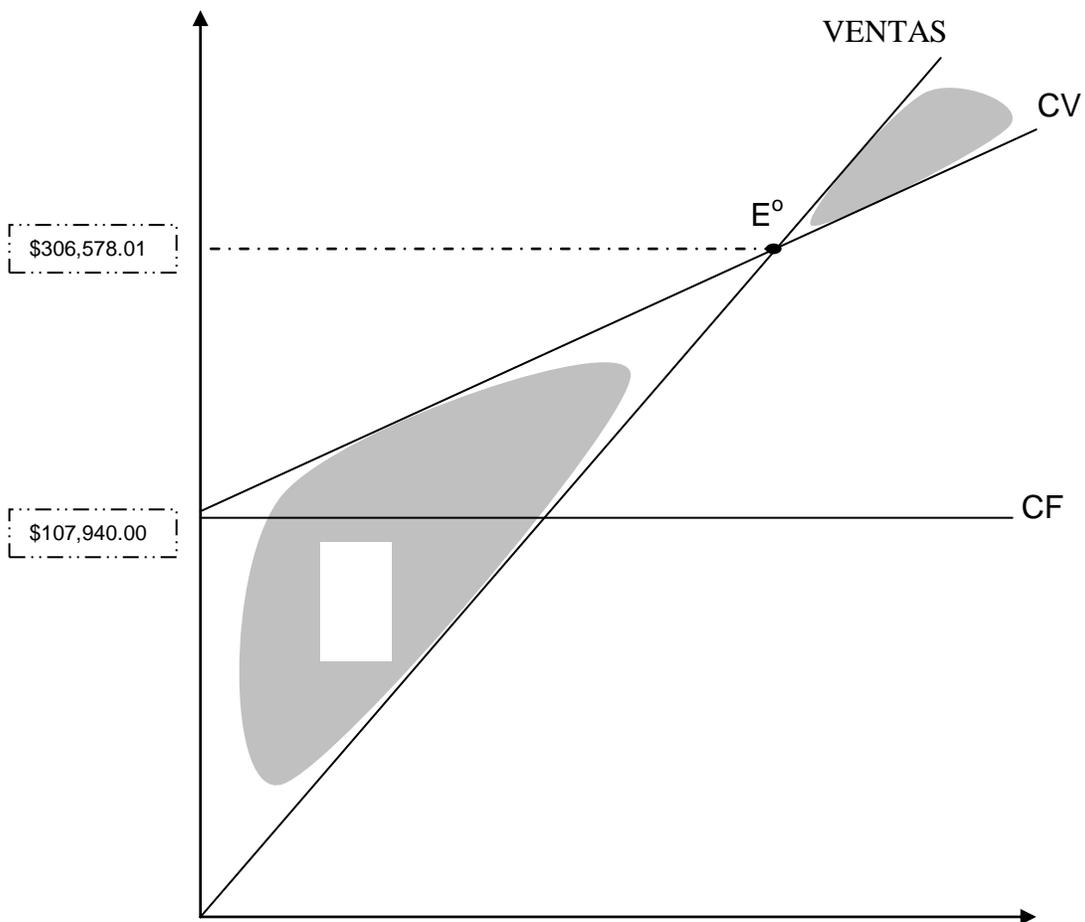
Estimamos los costos fijos que se mantienen en el cuadro de estimación de políticas de precios los cuales son válidos para todas las fases del proyecto, el valor estimado del equilibrio permitirá que los ingresos o ventas en este extremo satisfagan las necesidades de solventar los gastos y costos que se generarán en el almacén durante el año, esto se estima anualmente para brindar un mayor exactitud por los gastos semestrales que se poseen.

PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO 1

El Mundo de la Moda S.A. DE C. V.

Gráficamente el punto de equilibrio queda así:



Como puede observarse en la grafica, El Mundo de la Moda necesita vender \$306,578.01 para igualar sus UAII a cero y así cubrir sus costos fijos de \$107,940.00 y sus costos variables de \$281,845. Esto indica que es indispensable que las ventas de la empresa superen los \$306,578.01 para que la empresa comience a cosechar las utilidades.

En el Estado de Resultado puede observarse que las ventas ascienden a \$435,000.00, lo cual asociado a un VPN mayor a cero y una TIR de 54.135% ,para un plan de negocio que se ha proyectado inicialmente a 5 años, puede sostenerse que el proyecto es totalmente rentable y factible de ser realizado, ya que ofrecerá flujos de Efectivo positivos a lo largo de su vida económica.

CONCLUSIÓN

Considerando lo antes desarrollado en el comercio para lograr el éxito es necesario siempre contar con los conocimientos y herramientas administrativas que nos permitan determinar, como esta trabajando o desarrollándose el mercado, que estrategia pueden dar el éxito a la empresa, etc.

El presente trabajo consta de todas la información tanto de los consumidores potenciales que una empresa dedicada al giro de tiendas por departamentos pueda poseer, como también los datos brindados por las empresas que ya funcionan en el mercado con sus fortalezas y debilidades.

Los planes de negocios por ende son poderosas herramientas que no solo cubren un área dentro de la empresa si no, que engloban tanto el área administrativa, de financiera, de Marketing, etc. Con ello comprobando que la empresa será acta para lograr su sostenibilidad en base a que tan dotado de los conocimientos del mercado, de su competidores, de sus consumidores, etc. Posea.

Ser eficientes implica que la empresa no descuide cada una de las áreas que posea; diseñando mecanismos de control y dirección que le permita solucionar los problemas que se presenten y contar con datos a futuros para cuando en épocas posteriores se presenten. Conteniendo a su vez la información financiera precisa que le permita a la empresa conocer como se encuentra su salud financiera y si esta no se encuentra asfixiada económica mente.

En este sentido es que las empresas para ingresar y mantenerse en el mercado deciden diseñar un plan de negocio que posibilite, la dirección de sus operaciones en un futuro incierto, trace sus funciones, sus objetivos, metas, estrategias, etc. Ello permitirá a su vez que alimente su cuota en la curva de experiencia, brinde garantía a sus inversionistas y a su vez, a las instituciones financieras.

La investigación concentra todos los datos posibles para que un emprendedor decida inclinarse por la vía del emprendedurismo, como a su vez fomentara el deseo de inclinarse por el estudio de los planes de negocios y sus herramientas.

BIBLIOGRAFÍA

Pllegrini Carlos, Guión de Desarrollo; Pymes en línea, Centro de promoción y desarrollo empresarial, "Trilladora, España. 200.

Harris Jaime y Bulo Pablo, Programa de apoyo a la microempresa Rural de América Latina y El Caribe (promer), Fondo internacional de desarrollo Agrícola (Fida), Santiago de Chile, 2003.

Castro Jany José Nicolás, Investigación integral de mercado, segunda edición. McGraw-Hill. Colombia. 2004.

A. Thompson Arthur, Administración Estratégica decimotercera edición. McGraw-Hill. México, 2005.

Scout Besley, Fundamentos de Administración Financiera Decimosegunda edición. McGraw-Hill. México. 2004.

Gitman Lawrece J. Administración Financiera Décima edición. Person Educación. México. 2003.

Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas octava edición. McGraw-Hill, México. 1998.

Rafael Alcaraz Rodríguez, El Emprendedor de Éxito Guía de planes de negocios, segunda edición, McGraw-Hill, México.2004

ANEXOS

Anexo 1

Glosario

Sostenibilidad: Condición o característica referida a la permanencia en el tiempo de una actividad, proyecto o de los beneficios derivados de éste. En otros casos se considera como la habilidad de un Proyecto para mantener un nivel aceptable de flujo de beneficios a través de su vida económica la cual puede expresar en términos cuantitativos y cualitativos. En el contexto empresarial, la sostenibilidad implica la supervivencia de la empresa en el tiempo, enfrentando una dinámica de mercado altamente competitiva.

Tiendas por Departamentos: Son Establecimientos de grandes dimensiones que ofertan una variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades: alimentación, confección, manejo del hogar, decoración, etc. Se sitúan en el centro de las ciudades y suelen tener varias plantas, dividiendo su superficie comercial en secciones. Se diferencia fundamentalmente del centro comercial, porque los grandes almacenes pertenecen a una única empresa y es una sola tienda de enorme tamaño, no distintas tiendas agrupadas

y de los hipermercados porque la alimentación no es su mayor prioridad en la venta.

Plan de Negocio: Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije.

Estrategia comercial: Abarca el análisis y selección de mercados, la definición de objetivos comerciales y la combinación de instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción).

Ventaja Competitiva: Característica de un producto o actividad de la empresa que es mejor que la competencia, y que el cliente percibe como importante.

Competitividad: La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.

Investigación de Mercado: Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una

situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre: La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio, Los canales de distribución más apropiados para el producto, Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Anexo 2

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
Título de la Investigación: Diseño de un Plan de Negocios para la apertura de una Tienda por Departamentos en la Ciudad de San Miguel						
Enunciado del Problema:						
Objetivos	Hipótesis	Unidades De Análisis	Variables Independientes	Variables Dependientes	Conceptualización	Indicadores
Realizar un estudio de mercado que ayude alcanzar la competitividad para una empresa en su determinado ambiente económico.	Mientras más conozca una empresa su mercado mayor será su grado de competitividad.	-Almacén Centro de Telas -Almacén El Costo -Almacén José N. Batarsé -Almacén Rhino -Almacén Sinaí -Almacén Simàn	Investigación de mercado		Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre: La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio, Los canales de distribución más apropiados para el producto, Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.	-Demanda y Oferta -Mezcla de Marketing - Hábitos de compra

				Competitividad	La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente -Tecnología -Calidad de productos -ventas -Recursos humanos
Establecer una estrategia de negocios que posibiliten la supervivencia de una empresa.	En cuanto mas certeza exista en la elección de la estrategia de negocio para una empresa mayor es el tiempo de sobrevivencia.		Estrategia de Negocio		Es el plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoque y medidas creada en la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> -Diferenciación -Nicho de mercado -Ventaja competitiva -Cambios de la industria -Liderazgos en costos

				<p>Sobrevivencia de una empresa en el tiempo</p>	<p>Condición o característica referida a la permanencia en el tiempo de una actividad, proyecto o de los beneficios derivados de éste. En otros casos se considera como la habilidad de un Proyecto para mantener un nivel aceptable de flujo de beneficios a través de su vida económica la cual puede expresarse en términos cuantitativos y cualitativos.</p> <p>En el contexto empresarial, la sostenibilidad implica la supervivencia de la empresa en el tiempo, enfrentando una dinámica de mercado altamente competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Flujo de efectivo positivo. -Logro de objetivos -Rentabilidad -Solvencia Económica
--	--	--	--	--	---	--

<p>Desarrollar un plan financiero que permita mantener un nivel aceptable de flujo de beneficios a lo largo de la vida económica del proyecto.</p>	<p>Mientras exista una adecuada Planeación Financiera en una empresa los flujos de efectivo serán mayores a lo largo de la vida económica del proyecto.</p>		<p>Plan Financiero y Evaluación Económica</p>		<p>Implican el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado.</p>	<p>-Flujos de efectivo -Estados Financieros -Solvencia Económica -Pronósticos de ventas</p>
				<p>Flujo de Efectivo positivos</p>	<p>Ingresos de efectivo en forma continua que genera a una empresa estabilidad, condiciones positivas de inversión, etc. Para un idóneo manejo futuro y actual.</p>	<p>-Tasa interna de retorno -Ingresos -Gastos</p>

Anexo 3

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas



Objetivo: El presente cuestionario tiene por objeto conocer los diferentes gustos y preferencias que poseen las personas de la ciudad de San Miguel con referencia a las diferentes Tiendas por Departamentos.

Indicación: A continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una “X” su respuesta y rellene los espacios en blanco según su criterio.

Cuestionario de Investigación

1-¿Qué tipo de empresa prefiere para realizar sus compras?

Almacén por departamentos Bazar Mercado

Otros _____

2-¿En qué lugar le gustaría que estuviera ubicado un nuevo almacén?

Metro-Centro Plaza Gooldtree La Tapa Roosevelt
Centro de San Miguel Plaza Jardín

¿Por qué?

3- ¿En que zona reside?

Ciudad de San Miguel Fuera de la ciudad de San Miguel

4- ¿Entre los siguientes rangos de edad determine en cual se encuentra?

15-21 años 22-31 años 32-41 años
mas de 41 años

5-¿Cuál de los siguientes factores considera más importante cuando compra?
(escoja solo uno por cada pareja)

1	Marca		Precios bajos	
2	Buena atención		Prestigio del almacén	
3	Ambiente agradable		Estacionamiento	

6-¿Cuáles secciones o departamentos le gustaría a usted encontrar en un almacén?
(marque solamente cuatro)

Ropa Calzado Bisutería Perfumería Librería
Muebles Deportes Tecnología Juguetes

Otros _____

7-¿Qué tipo de publicidad le motiva a realizar compras en un almacén?

Hoja volante Baya Publicitaria Panfleto
Anuncio por televisión Anuncio por radio Anuncio por periódico

Perifoneo Otros _____

8-¿Cada cuánto tiempo usted adquiere o compra algún producto en un almacén?

quincenalmente mensualmente trimestralmente

9-¿Cuanto dinero gasta cuando compra en un almacén?

\$10 - \$50 \$51-\$100 \$100-\$150 más de \$150

10- ¿Qué día prefiere para realizar sus compras en un almacén?

11-¿A que hora realiza sus compras?

8am a 12m 12m a 4pm 4pm a 7pm cualquier hora

12-¿Considera usted que la atención es un factor importante para que compre en un almacén?

Sí No

¿Por qué?

13-¿Ha tenido malas experiencias en la visita que ha realizado a los almacenes?

Si No

Mencione algunas _____

14- ¿En cuál de los siguientes almacenes compra más habitualmente?

El Costo Centro de Telas Batarsé Simán Rhino

Sinaí Ninguno

15-¿Por qué prefiere comprar usted en el almacén marcado anteriormente?

16-¿Qué tan informado esta de los productos del almacén en el que compra más habitualmente?

Mucho Regular Poco Nada

17- ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su almacén preferido por algún otro?

Sí No

¿Por qué?

18-¿Cual de los siguientes factores determinan que usted regrese a comprar a un almacén?

Precio Atención Comodidad Productos Ofertas

¿Por qué?

19-¿Cuales de los siguientes tipos de promociones u ofertas considera más atractivos a la hora de comprar?

Descuentos Regalos Dos por uno Rifas

Precios sin IVA

20-¿Cuáles servicios adicionales le gustaría que le ofrecieran en la empresa que usted compra?

21-¿Cuáles son los motivos principales por las que usted no volvería a comprar en una determinada empresa?

22-¿Cuál de los almacenes por departamentos considera usted que posee mejor y más avanzada tecnología?

El Costo Centro de Telas Batarsé Simán Rhino
Sinaí

¿Por qué?

23- ¿Qué características le agregaría usted a un nuevo almacén para que sea atractivo y diferente de los demás que ya hay en la ciudad de San Miguel?

24-¿Cuál de las empresas que ha visitado posee los precios más accesibles?

25-¿El almacén que ha visitado le ofrece garantía por su compra?

Si No

26-En cuanto a la línea de prendas de vestir que tipo de productos prefiere?

Ropa sport Ropa de vestir Ropa casual

Otros _____

27-¿Qué es lo que le atrae más de un almacén con relación a las prendas de vestir?

Variedad de estilos Variedad de precios Variedad de productos

Otros _____

28¿Qué tan atraído se considera usted por los productos de moda?

Mucho Regular Poco Nada

29-¿Mencione algunas marcas de productos con las que cuenta el almacén en el cual realiza sus compras?

30-En su compra más reciente de prendas de vestir, ¿quiénes influyeron en su decisión de compra?

Influencia de Amigos Influencia familiar Publicidad

31-¿Cómo califica la calidad del servicio que le brindan los almacenes?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

32 – ¿Qué tan importante es la imagen del almacén para realizar sus compras?

Importante Poco importante Sin importancia

33- ¿Qué importancia le asigna a la seguridad en un almacén?

Importante Poco importante Sin importancia

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas



Objetivo: La presente entrevista tiene por objeto recoger información de los gerentes o encargados de la empresa para conocer la relación existente entre los Planes de Negocios y la Sostenibilidad de las empresas.

Indicación: A continuación se presentan una serie de preguntas, conteste cada una de ellas según su criterio.

1-¿Cuántos años tiene usted de estar laborando en esta empresa?

2-¿Cuáles son los Departamentos con los que cuenta su empresa?

3-¿Cuánto tiempo tiene esta empresa de estar operando?

4-¿Cuáles empresas considera usted como sus principales competidores?

5-¿Quiénes son sus principales proveedores?

6-¿Por qué prefiere esos proveedores?

7-¿Qué tipo de promociones por compras le ofrecen los proveedores?

8-¿Quién establece los precios usted o los proveedores?

9-¿Su empresa lleva a cabo investigaciones de Mercado?

Si No

10-¿Qué tipo de promociones brindan a sus clientes?

11-¿Qué otro tipo de promoción cree usted que sería adecuado implementar en la empresa?

12-¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa?

13-¿Qué tipos de productos ofrece su empresa?

14-¿En qué meses considera usted que existe mayor demanda?

15-¿Qué productos considera que son los de mayor venta?

16-¿Qué factores cree usted que determinan que un cliente prefiera esta empresa para realizar sus compras?

17 -¿Qué medidas considera que sería bueno implementar para atraer más clientes a su empresa?

18-¿Qué tipo de capacitación brindan a los empleados?

19-¿Cada cuánto tiempo realizan capacitaciones?

20¿Cuáles programas de incentivo utiliza su empresa para motivar a los empleados?

21¿Cuáles son las características que poseen sus clientes actuales?

22-¿Qué cambios haría usted en su empresa para incrementar sus ventas?

23-¿En cuál de los siguientes rangos de ventas diarias ubicaría a su empresa?

De \$1,500.00 a \$2,000.00

Más de \$2,000.00

24-¿Cómo hace para determinar las proyecciones de ventas para el próximo mes?

25-¿Qué tipo de controles internos utilizan?

26-¿Cuenta la empresa con manual de organización y puestos?

Si

No

27-¿Cómo se definen las funciones para cada área o nivel jerárquico de la organización?

28-¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación?

Explíquelo brevemente.

29-¿Cómo se evalúa el desempeño del personal dentro de la empresa?

30- ¿Se emplean redes de cómputo para compartir información interna y externamente?

Si

No

31-¿Cuáles son los principales costos que genera la operación de un almacén?

32- ¿Qué método utiliza para controlar los costos?

33- ¿Ha establecido metas de ingreso para los próximos doce meses?

SI

NO

34- ¿Que método utiliza para proyectar los ingresos?

35- ¿Cuáles son las metas que espera alcanzar en el plazo de un año?

36-¿Cuáles son las metas que espera alcanzar en el plazo de tres años?

37-¿Cómo establece el precio de los productos que brinda el almacén?

- a. Su estructura de costos _____
- b. Opiniones de Clientes _____
- c. Promedios del Mercado _____
- d. Cambios realizados por el líder del segmento _____
- e. Otros(explique)_____

38-¿Tiene previstas las necesidades de efectivo que utilizará en los próximos doce meses para poder operar el almacén?

SI NO

39- ¿Cómo determina las necesidades de efectivo?

40- ¿Cómo espera la empresa financiar los proyectos de inversión para los próximos años?

- a. Recursos Propios _____
- b. Préstamos Bancarios _____
- c. Préstamos No Bancarios _____
- d. Utilidades obtenidas del negocio _____

Otros (Especifique) _____

41-¿Conoce hasta cuánto se debe endeudar su empresa?

SI _____ NO _____

42- ¿Cómo determina hasta cuanto debe endeudarse?

43-Qué hace con los excedentes de efectivo.

- a. Los reinvierte _____
- b. Los deposita en banco _____
- c. Paga dividendos _____

Otros

(Explique) _____

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas



Objetivo: La presente entrevista tiene por objeto recoger valiosa información de los empleados claves de la empresa acerca de los gustos y preferencias de los consumidores.

Indicación: A continuación se presentan una serie de preguntas conteste cada una de ellas según su criterio.

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

2. ¿Cuál ha sido su principal motivación para permanecer ese tiempo laborando en esta empresa?

3. ¿Cuál cree usted que es el principal factor por el cual esta empresa ha sobrevivido ese tiempo en el mercado?

4. ¿Qué tipos de beneficios le ofrece a usted la compañía?

5-¿De dónde son mayormente los clientes que visitan este negocio?

Ciudad de San Miguel fuera de la ciudad de San Miguel

6. ¿Qué factores considera usted que son los que determinan que un cliente regrese a comprar a la empresa?

7. ¿Qué productos ha observado usted que son los más demandados por los clientes?

8-¿En qué meses considera que hay mayores ventas?

9. ¿Qué tipo de promociones para atraer clientes tiene la empresa en la que usted trabaja?

10. ¿Qué tipo de servicios después de la venta brindan a sus clientes?

11. ¿Cómo calificaría los precios de los productos que ofrece esta empresa?

Bajos razonables altos

12. ¿Cuáles días de la semana ha observado usted en su trabajo mayor afluencia de clientes?

13 ¿A que hora del día considera que hay mas clientes visitando este negocio?

14. ¿Mencione las principales ventajas con las que cuenta su empresa?

15. ¿Enumere las principales desventajas que usted considera que deben ser cambiadas en la empresa para la cual trabaja?

16-¿Qué tipo de incentivos quisiera usted que se implementaran en la empresa?

17-¿Considera usted que la empresa ofrece a los empleados oportunidades de ascensos?

Si No

18-¿Considera que la empresa les brinda el equipo idóneo para realizar su trabajo?

Si No

19 ¿Qué tipo de equipo le proporcionan?

20- ¿Mencione algunos factores por los cuales usted considera que los clientes pierden interés en realizar sus compras en esta empresa?
