

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



TRABAJO DE GRADO:

“DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO PARA LA GESTION DE VENTAS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA Y ARTESANAL FLOR AZUL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOPAF DE R.L.), DEL MUNICIPIO DE JOCOAITIQUE DEL DEPARTAMENTO DE MORAZAN, AÑO 2015”

PRESENTADO POR:

CASTILLO HERNÁNDEZ, SARA CAROLINA
JURADO AMAYA, LUCIA DE JESÚS YESSENIA
RAMOS PÉREZ, JUAN ANTONIO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. MARIO ALBERTO CHAVARRIA AMAYA

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2015

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLÓN

RECTOR INTERINO

ING. CARLOSARMANDO VILLALTA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ

FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICE-DECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTÉZ HERNÁNDEZ

SECRETARIO

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCIA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DEDICATORIA.

PRIMERAMENTE LE DOY GRACIAS A DIOS TODO PODEROSO.

Quien mediante su poder me ha guiado y dado la fortaleza necesaria en todo momento de mi carrera y de mi vida entera.

A MI FAMILIA

Por permitirme con su apoyo económico y moral para lograr alcanzar mi objetivo y lograr coronar mi carrera y por darme fuerzas para enfrentar los obstáculos he tenido en la vida.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS.

A JUAN ANTONIO RAMOS Y LUCIA JURADO por apoyarlos unos a otros en las cosas que hemos pasado el resto de nuestra carrera y en nuestra tesis.

A NUESTRO ASESOR DE TESIS.

Por colaborarnos con su conocimiento para la realización de la tesis, los cuales han sido muy importantes para su culminación por lo cual estaré siempre agradecida.

A MIS QUERIDOS DOCENTES.

Por la dedicación incansable en mostrarme el camino del saber, para ser profesional en la vida el cual estaré agradecida siempre.

CASTILLO HERNÁNDEZ, SARA CAROLINA

DEDICATORIA.

PRIMERAMENTE TE AGRADEZCO A TI MI DIOS.

Por permitirme llegar al final de mi carrera por darme las fuerzas en los momentos difíciles por iluminar mi mente y lograr mi sueño anhelado a ti virgen María por escuchar mis oraciones y llevarlas a DIOS.

A MI FAMILIA

A mi madre Jesús Amaya por ser mi motor de motivación, a mi padre Lucio Jurado (Q.D.D.G) que desde el cielo cuida de mí y guio mis pasos, a mis hermanos Amadeo y Francisca Jurado por su dedicación en apoyarme con mis trabajos en mis desvelos y el cuidado de mi hija.

Este triunfo se lo dedico a una parte de mi corazón que está en el cielo mi hija Anais que me dejó un vacío su partida, pero ha sido mi motivo de seguir adelante, y mi hija Belén que con su llegada vino a alegrar mi vida ser mi motivo para luchar hasta el final.

A MI GRUPO DE TESIS

Por su paciencia y comprensión para conmigo, por la unidad del grupo por el aporte del conocimiento de mis compañeros y mi asesor por compartir sus conocimientos.

A MIS QUERIDOS DOCENTES.

Que con sus conocimientos me ayudaron formarme a enriquecerme de valores por su tiempo y su dedicación en crear una buena profesional.

JURADO AMAYA, LUCIA DE JESÚS YESSSENIA.

DEDICATORIA.

A NUESTRO CREADOR.

Quien en su infinita potestad me ha guiado en mi caminar, al cual le debo todo.

A MIS PADRES.

Por su apoyo constante y la formación en el hogar con sus principios, los cuales son mi fuente de inspiración en mi vida, a mi abuelo. (Q.D.D.G.), por sus consejos y su ejemplo de vida, un verdadero maestro el cual estará presente con nosotros siempre.

A MIS AMIGAS DE TESIS.

A SARA CASTILLO Y LUCIA JUARADO, por su amistad y cariño que les caracteriza, y ser las personas especiales con las que realice la tesis.

A MIS QUERIDOS DOCENTES.

Que con sus conocimientos me han ayudado a formarme como profesional y tener a una amiga y un amigo más en la vida, además a nuestro asesor de tesis el Lic. Mario Alberto Chavarría por su orientación oportuna en cada momento.

A MIS AMIGOS DE LA UES.

A cada una de las amigas y amigos de las diferentes carreras, compañeros de estudio, autoridades universitarias de las diferentes facultades, docentes de los departamentos de la facultad multidisciplinaria oriental, personal administrativo y operativo de la UES, gracias por su amistad y apoyo.

RAMOS PEREZ, JUAN ANTONIO.

INDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCION.....	i
CAPITULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Situación Problemática.....	2
1.2. Enunciado del Problema.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Delimitaciones de la Investigación.....	6
1.4.1. Delimitación Espacial.....	6
1.4.2. Delimitación Temporal.....	7
1.4.3. Delimitación Teórica.....	7
1.5. Objetivos de la Investigación.....	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Sistema de Hipótesis.....	8
1.6.1. Hipótesis General.....	8
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	8
CAPITULO II.....	9
2. MARCO DE REFERENCIA.....	10
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	10
2.1.1. A Nivel Internacional.....	10
2.1.2. A Nivel Nacional.....	12
2.1.3. A Nivel de la Empresa.....	12
2.2. MARCO NORMATIVO.....	14
2.2.1. Constitución de la Republica.....	14

2.2.2. Ley General de Asociaciones cooperativas.....	14
2.3. MARCO TEORICO.....	17
2.3.1. El Plan Operativo.....	17
2.3.1.1. Diseño del Plan Operativo.....	18
2.3.1.2. Elementos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de un Plan Operativo.....	18
2.3.1.3. Tipos de Planes Operativos.....	18
2.3.1.4. Estructura de los Planes Operativos.....	19
2.3.1.5. Definición de Objetivos y Metas.....	20
2.3.1.6. El Plan Operativo como Producto de la Planeación.....	21
2.3. 2. Gestión de Ventas.....	23
2.3.2.1. Elementos Fundamentales de la Gestión de Ventas.....	24
2.3.2.2. El Enfoque Hacia el Cliente.....	24
2.3.3. Equipo de Ventas.....	25
2.3.3.1. Concepto de las Fuerzas de Ventas.....	25
2.3.3.2. Las Fuerzas de Venta.....	25
2.3.3.3. Venta Personal.....	26
2.3.3.4. El Vendedor.....	26
2.3.3.5. Tipología de las Ventas.....	26
2.3.4. El Proceso de Venta.....	27
2.3.5. La Supervisión y la Motivación.....	27
2.3.5.1. La Supervisión.....	27
2.3.5.2. La Motivación.....	28
2.3.6. La Comunicación en las Ventas.....	28

2.3.7. El Merchandising.....	29
2.3.7.1. Concepto de Merchandising.....	30
2.3.7.2. Principales Objetivos del Merchandising.....	30
CAPITULO III.....	31
3. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	32
3.1. Tipo de Estudio.....	32
3.1.1. Estudio Descriptivo.....	32
3.1.2. Población y Muestra.....	33
3.1.2.1. Población.....	33
3.1.2.2. Muestra.....	33
3.2. Técnica para el Acopio de Datos.....	33
3.2.1. Técnica e Instrumento para la Captura de Datos.....	34
3.2.2. Fuentes de Obtención de la Información.....	34
3.2.2.1. Fuentes Primarias.....	34
3.2.2.2. Fuentes Secundarias.....	35
3.2.3. Procedimientos para la Recolección de Datos.....	35
3.2.4. Procesamiento de la Información.....	35
3.2.5. Estadístico para Prueba de Hipótesis.....	37
CAPITULO IV.....	38
4. Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la Empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis general.....	39
4.1. Comprobación de la Hipotesis General.....	39
4.1.1. Análisis de las Variables e Indicadores.....	39
4.1.2. Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las Empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis general.....	40
4.2. Análisis de las Variables e Indicadores.....	41
4.2.1 Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las Empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la	

Hipótesis general.....	42
4.3, Comprobación de la Hipotesis Especificas.....	42
4.3.1. Análisis de las Variables e Indicadores.....	43
4.3.2. Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis específica.....	44
4.3.3. Análisis de las Variables Indicadores.....	45
4.3.4. Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis específica.....	46
4.4 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	48
4.4.1. Factores del Ambiente Interno.....	48
4.4.1.1. Componente Organizacional.....	48
4.4.1.2. Organigrama de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de R.L.....	49
4.4.1.3. Descripción del Organigrama de la Empresa FlorAzul.....	50
4.4.1.4. Definición de Áreas Estratégica de la Empresa.....	51
4.4.2. Componente de Comercialización.....	51
4.4.3. Componente Financiero.....	52
4.4.4. Componente de recursos humanos.....	53
4.4.5. Componente de producción.....	54
4.5. Factores del ambiente externo.....	55
4.5.1. Microambiente.....	56
4.5.1.1. Componente Clientes.....	56
4.5.1.2. Componente proveedores.....	57
4.5.1.3. Componente Competencia.....	58
4.5.2. Macroambiente.....	59
4.5.2.1. Aspectos Políticos-Legales.....	59
4.5.2.2. Aspectos Económicos.....	59
4.5.2.3. Aspectos sociales.....	60
4.5.2.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos.....	61
4.6. FODA de la empresa a partir del análisis de los factores internos y externos de la empresa FlorAzul.....	62
4.7. Recomendaciones del resumen de las variables a partir de los datos obtenidos	

en la encuesta dirigida a las empleadas y del FODA obtenido del diagnóstico de la empresa.....	65
CAPITULO V.....	69
5. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO PARA LA GESTION DE VENTAS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA Y ARTESANAL FLORAZUL DEL MUNICIPIO DE JOCOATIQUE, DEPARTAMENTO DE MORAZAN AÑO 2015.....	70
INDICE DE LA PROPUESTA.....	70
5.1. Introducción.....	72
5.2. Justificación.....	73
5.3. Importancia.....	74
5.4. Objetivos de la propuesta.....	75
5.4.1. Objetivo General.....	75
5.4.2. Objetivo Específico.....	75
5.5. Generalidades de la empresa.....	76
5.5.1. Misión.....	76
5.5.2. Visión.....	76
5.5.3. Valores de la Empresa “FlorAzul”.....	77
5.5.4. Descripción de los cursos de acción del plan operativo.....	78
5.6. Diseño del plan operativo para la gestión de ventas de la empresa FlorAzul.....	79
5.6.1. Las acciones a desarrollarse en el área Administrativa.....	79
5.6.2. Las acciones a desarrollarse en el área de finanzas.....	81
5.6.3. Las acciones a desarrollarse en el área de producción.....	82
5.6.4. Las acciones a desarrollarse en el área de mercadeo.....	84
5.6.5. Plan de acción.....	88
Bibliografía.....	91
ANEXOS.....	92
Anexo 1. Entrevista dirigida a la gerente de la empresa FlorAzul.....	93
Anexo 2. Procesamiento y análisis de la entrevista realizada a la gerente la empresa FlorAzul.....	97
Anexo 3. Cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul.....	100
Anexo 4. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Encuesta al Personal Administrativo y Operativo de la empresa FlorAzul.....	104

INTRODUCCION.

El presente trabajo de investigación denominado “DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO PARA LA GESTION DE VENTAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y ARTESANAL FLORAZUL DE R.L., MUNICIPIO DE JOCOAITIQUE MORAZAN, está orientado a establecer una alternativa a la empresa.

Los Planes Operativos permiten establecer objetivos y acciones en un plazo no mayor a un año, evaluar y llevar una medición de los resultados para tener una idea más clara de rumbo de la empresa, que junto a los elementos de la Gestión de Ventas donde se establece la planificación de los programas de ventas, la implementación y control del esfuerzo del personal de ventas; generan mejores resultados en las empresas.

La investigación se inicia con el objetivo de crear un Diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Ventas, que permita incrementar las ventas a la empresa y establecer una herramienta administrativa para uso de la gerencia, está integrado de la siguiente manera:

CAPITULO I, Contiene el planteamiento del problema que permite conocer el objeto de estudio, el enunciado del problema se realiza a través de una pregunta, la justificación, la delimitaciones de la investigación, los objetivos de la Investigación, sistema de hipótesis y la operacionalizacion de hipótesis.

CAPITULO II, En este capítulo se detalla el marco de referencia que hace mención de la teoría, y su la relación con la investigación, que incluye el marco histórico en este se desarrollan los antecedentes del problema, además del marco teórico, en este se relacionan los aspectos sustentados en teorías, las cuales van a servir de pauta a la investigación, y el marco normativo, el cual se incluyen referencias legales.

CAPITULO III, Se plantea la metodología de la investigación, el tipo de investigación a desarrollar, los elementos de medición y observación, así como el instrumento y técnicas de recolección de datos, también se presenta el análisis de la forma de presentación de los resultados.

CAPITULO IV, Contiene el análisis e interpretación de los resultados por variables de los datos obtenidos en la encuesta, el diagnóstico de la empresa, así como también sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO V, En este se especifica la propuesta de un Diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de R.L., Municipio de Jocoaitique, así como los aspectos generales de la empresa, las acciones a desarrollarse en cada área, y se determina también la inversión total de su implementación a través del plan de acción

CAPÍTULO I.
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA.

CAPITULO I.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Situación Problemática.

Para la creación de la empresa "FlorAzul", se inició el proyecto con la Asociación Comunal para el Desarrollo Integral de la Mujer (ADIM), ubicada en el caserío Los Quebrachos, cantón Rodeo, Jocoaitique, km 194 carretera hacia Perquín, es una asociación sin fines de lucro, surgió en el año 1992, como una idea colectiva de un grupo de mujeres del municipio y obtuvo su personería jurídica como ADIM en el año 1995, con deseos de superarse e integrarse a la sociedad después del conflicto armado del país, todo con el fin de mejorar la calidad de vida de sus familias y ayudar al desarrollo económico y social de la comunidad.

Desde un inicio fueron apoyadas por la Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán (ADEL-Morazán) por medio del proyecto SETEFE/USDA en el año 2004, capacitó 30 mujeres en diferentes técnicas de teñido, corte y confección, así como elaboración de jabones y papelería; comenzando de esta manera un proceso de producción de estos productos artesanales, llegando a fundarla como una empresa productora y comercializadora de estos productos, donde una de las principales fundadoras que dio su aporte con conocimientos en la producción de las diversas artesanías, fue la señora María Eufemia Méndez.

Las actividades productivas se iniciaron en el año 2006 con un capital de \$4,100.00 el cual fue proporcionado por ADEL Morazán, además del capital inicial se adquirieron máquinas para el proceso, como máquinas de coser, lámparas de diseños, tijeras entre otras, pero la mayor parte del proceso se realizaban a manualmente

En el mes de Julio del año 2011, la empresa fue legalizada como Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de Responsabilidad Limita (ACOPAF de R.L.), dentro de la cual trabajan 18 mujeres.

Actualmente la empresa está dividida en las siguientes áreas de trabajo o producción: confección y teñido de prendas con añil, elaboración de jabones artesanales, y elaboración de papelería a base de materiales reciclables.

La empresa cuenta con dos socias, que tienen también el papel de supervisoras, que se encargan de la confección y teñido de prendas y papel reciclado para la elaboración de tarjetas.

Las áreas administrativas y financieras están ligadas a la Asociación Comunal para el Desarrollo Integral de La Mujer (ADIM) y está equipada debidamente en relación a su bajo nivel de producción contando con la mayoría del equipo necesario para funcionar correctamente.

Las distintas líneas de productos que produce “FlorAzul”, hoy en día son: los artículos de vestir (faldas, pañoletas y camisetas para niños y adultos), accesorios (bolsos, carteras y otros) y artículos del hogar (manteles individuales y toallas); Jabones a base miel, pepino, y manzana entre otros, así como papelería en general que comprende: tarjetas de invitaciones, libretas de apuntes entre otros productos.

La empresa “FlorAzul” está conformada por 18 socias quienes actualmente se dedican a teñir con añil diferentes prendas de vestir y otros productos. A través de un plan de negocio, se identificó como fortalezas, el poseer un local propio en el que se encuentra el taller de fabricación equipado con lo necesario para producir, contar con personal capacitado de gran potencial en el área de producción y tener el apoyo constante en desarrollo empresarial que ADEL Morazán proporciona a la organización.

No obstante, la empresa aún tiene una deficiente administración ya que su conducción se efectúa de manera empírica y no posee estrategias en forma colectiva para el corto, mediano y largo plazo que generen una toma de decisiones efectiva y adecuada, sus procesos de producción son tradicionales o artesanales con una débil creatividad para

crear nuevos diseños, lo que disminuye que los productos sean más atractivos a los clientes.

El mercado que cubre la empresa es reducido y no cuentan con acciones o planes que les permitan expandirlo, toda esta problemática genera que la empresa no crezca en los niveles que le permitan mayores ingresos.

La propuesta de un diseño de un Plan Operativo, que incluya objetivos, metas, organización y estrategias de mercadeo, ayudara a una mayor gestión de las ventas en comparación a las que actualmente tiene la empresa, proporcionándole una base para ser más competitiva lograr con ello consistencia de forma congruente en los resultados y las exigencias del entorno dentro del que se encuentra.

1.2. Enunciado del Problema.

¿En qué medida el Diseño de un Plan Operativo contribuirá a la Gestión de las Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de Responsabilidad Limitada (ACOPAF. DE. R.L.) Del Municipio de Jocoaitique del Departamento de Morazán?.

1.3. Justificación.

La investigación proveerá a la empresa “FlorAzul” una herramienta administrativa que servirá de base para lograr un uso efectivo de los recursos, un crecimiento constante y por consiguiente ser competitiva. A través de un plan operativo se dan lineamientos generales y específicos para sistematizar las acciones de una entidad en un plazo de un año, además es una guía que orienta la toma de decisiones en la búsqueda de la certidumbre y evitar la improvisación. Con el plan operativo la empresa poseerá elementos que le permitan ser competitiva, ampliar sus horizontes en el mercado y mejorar en gran manera sus métodos de trabajo actuales en el área de ventas.

Con la investigación se pretende ayudar a la empresa “FlorAzul” generando una herramienta que les permita tener mayores ventas y ser más competitivos en el mercado así como satisfacer los gustos y preferencias de los clientes ofreciéndoles productos de mejor calidad a precios competitivos.

A las empleadas les permitirá alcanzar una mayor efectividad en el aprovechamiento de los recursos logrando así mayor rendimiento en las actividades que realizan, aplicando los recursos de la mercadotecnia, así como también Municipio de Jocoaitique, del departamento de Morazán obteniendo mayores y mejores medios de desarrollo económico y social para la comunidad, además al equipo investigador le ayudara a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

En una forma directa también apoyara a los proveedores proporcionándoles una oportunidad de incremento en sus ingresos generado atreves de un aumento en el nivel de ventas de las materia prima que proveen a la empresa FlorAzul.

La importancia del presente documento radica en la necesidad que enfrenta la pequeña empresa “FlorAzul” en la comercialización de prendas de vestir teñidas con añil y sus variedades de productos artesanales al contar con un plan operativo para la gestión de ventas que le permita generar una mayor competitividad, generar más empleos y ganar nuevos mercados para contribuir de esta forma al desarrollo económico y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa en el municipio.

Con la realización de este plan operativo permitirá crear en los miembros de la empresa un espíritu empresarial que les permita cambiar, crecer y satisfacer permanentemente las necesidades de los clientes y que la comercialización de los productos sea en los mercados previamente determinados, especialmente en el municipio de Jocoaitique y los departamentos de la zona oriental de el salvador.

El plan operativo se constituirá como una guía para el logro de los objetivos en el plazo de un año, tiempo en el cual se espera ver los resultados de su implementación, para su realización se contara con la colaboración fundamental especialmente de los miembros de la empresa como la gerente y las empleadas, además de un diagnóstico de la empresa, también nos auxiliaremos de bibliografías de libros y virtuales en la rama de estudio que nos ayude a fortalecer la propuesta.

Se contó con las asesorías del metodólogo y docente director, quienes aportaron conocimientos teóricos y prácticos, que fueron de mucha ayuda para realizar una adecuada investigación.

La trascendencia se verá reflejada en el éxito que la empresa experimentará una vez que el plan operativo se ponga en marcha y se obtengan resultados positivos, y más aún si se convierte en elemento para que la empresa que tenga mayor presencia en el mercado local y nacional conforme los resultados del crecimiento de la empresa lo permita comience a introducirse en el mercado extranjero de manera gradual.

1.4. Delimitaciones de la investigación.

1.4.1. Delimitación Espacial.

El trabajo de investigación se realizó en el municipio de Jocoaitique, departamento de Morazán de la zona oriental de El Salvador, De acuerdo al censo oficial de 2007, El municipio cubre un área de 51,85 km² y la cabecera departamental tiene una altitud de 680 Mts. El topónimo lenca *Jocoaitique* significa «Cerro en el Pueblo del Fuego». Las fiestas patronales son celebradas el mes de marzo en honor a San José, se ubicada al norte con Perquin, al sur con Meanguera, al este con Joateca y al oeste con Torola. Tiene una población de 2.877 habitantes en dos cantones que son El Volcancillo que cuenta con 8 caseríos, y El Rodeo con 7 caseríos.

Los Quebrachos están constituidos por 850 habitantes de los cuales 77 son niños menores de 5 años y 84 son adultos mayores (Según el censo realizado por la Unidad de Salud de los Quebrachos 2011).

1.4.2 Delimitación Temporal.

El trabajo de investigación se realizó en el período comprendido del mes de marzo a noviembre del año 2015, debido a que se estimaron tres meses para preparar el anteproyecto y el resto del tiempo para desarrollar la investigación y hacer la respectiva presentación

1.4.3. Delimitación Teórica.

Para la elaboración del trabajo de investigación se cuenta con la información del área de la administración de la empresa, la teoría de la administración estratégica y mercadotecnia que presentan los libros, así como artículos de diferentes autores publicados en internet.

1.5. Objetivos de la Investigación.

1.5.1. Objetivo General.

Diseñar un Plan Operativo para la Gestión de las Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal “FlorAzul” de Responsabilidad Limitada (ACOPAF. DE. R.L.) del Municipio de Jocoaitique Departamento de Morazán.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un monitoreo de los factores del entorno del ambiente interno y externo que le permita de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal “FlorAzul” conocer su situación actual en el mercado.

- Diseñar las estrategias del Plan Operativo que contribuyan al incremento de las ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal “FlorAzul”.
- Definir los cursos de acción que contribuyan a operativizar las actividades de gestión de ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal “FlorAzul”.

1.6. Sistema de Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis General.

El Diseño de un Plan Operativo contribuirá a la Gestión de las Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de Responsabilidad Limitada (ACOPAF. DE. R.L.) , del Municipio de Jocoatique del Departamento de Morazán.

1.6.2. Hipótesis Específicas.

- La realización de un monitoreo del entorno ayudara a la evaluación del ambiente interno y externo de la empresa “FlorAzul”.
- El planteamiento de estrategias del Plan Operativo contribuirá al crecimiento de las ventas de la empresa “FlorAzul”.
- La descripción de los cursos de acción ayudara a la operatividad de las actividades de gestión de ventas empresa “FlorAzul”.

CAPITULO II.
MARCO DE REFERENCIA.

CAPITULO II.

2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1. MARCO HISTORICO.

2.1.1. A nivel Internacional.

La planta del añil era utilizada por nuestros aborígenes antes del descubrimiento de américa en 1492, conocida como Xiuhquiliti que en idioma nahuatl significa Hierba Azul.

Nuestros antepasados conocían la utilidad de dicha planta de la que extraían la tinta azul o mochoutl, la cual utilizaban como medicina, así curaban enfermedades como diarreas, cólicos, disentería, indigestiones, estreñimiento, debilidades de cuerpo, tos, gripe, inflamaciones de piel, quemaduras y dolores de cabeza.

Desde la época precolombina, el añil fue utilizado como colorante para textiles, cerámica y arquitectura, un ejemplo de este último es el mural de Bonampak en Chiapas México, en el que predomina el color azul turquesa conocido como Azul Maya hecho a base de añil, en nuestro país se han encontrado varias piezas cerámicas que fueron pintadas con esta misma técnica.

En la historia de la humanidad, el añil ha sido el colorante preferido y más utilizado en todo el mundo, en la actualidad se utiliza para teñir textiles, alimentos, cosméticos, medicamentos, pinturas, papel, madera, corcho, cerámica, y fibras naturales en general.

En la época post-clásica que data 600 años A.C. en las celebraciones en honor a Dios de la primavera Xipe-totec, el añil era intercambiado por otros productos en la población indígena.

Al inicio de la dominación española no se contaron con registros de producción y exportación del colorante. Fue hasta el año de 1783 y 1794 que se registraron las cantidades que se produjeron en Centro América siendo las siguientes¹.

San Salvador.....	8,843.334 Libras
León.....	443.194 Libras
Guatemala.....	313.936 Libras
Comayagua.....	<u>121.336 Libras</u>
TOTAL	9,721.800 Libras

La primera mitad del siglo correspondiente al año de 1,800 estuvo marcado por un hecho trascendental con la disminución de la producción, a partir de la introducción del café, los productores se enfrentaron a un sombrío futuro, el cultivo del café sustituyo al añil rápidamente y además con el descubrimiento de los colorantes sintéticos, la demanda en el mercado disminuyo constantemente, según los registros de comercio exterior en el año de 1974 se realizó la última exportación hacia ecuador por la empresa H. De Sola².

Actualmente existe demanda de compra en Japón, Holanda, Inglaterra, Alemania y Estados Unidos, a nivel centro americano Guatemala es la que más consume esta materia prima que está orientada a los textiles y artesanías, una parte por la identidad de sus pueblos y también por la preferencia a nivel mundial por los materiales orgánicos en tiempos modernos que va en aumento devolviendo la importancia a los productos naturales.

¹ Cuenta general de la dirección de Montepío de cosecheros de añil, 1973, A.G.I., Audiencia de Guatemala, pág. 668.

² Registro del Comercio Exterior, Exportación de Añil Año 1974.

2.1.2. A Nivel Nacional.

A nivel nacional fabricas como I.U.S.A. Y SHERWIN WILLLIAMS entre otras pequeñas empresas tienen interés en el tinte, que es producido en los talleres artesanales de la Palma en Chalatenango y Sonsonate.

En el País diferentes comunidades han producido por muchos años el añil, un elemento que ha representado un dinamismo económico en la sus localidades generando empleos para las personas que hacen productos artesanales y lo comercializan, aun después de la del colapso de esta materia prima a causa del descubrimiento de los colorantes sintéticos en Europa.

En el mercado existen diferentes empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir teñidas con añil, de las cuales se identifican cuatro como las más fuertes de la industria en cuanto a producción y presencia, estas son: “Casa Blanca” y “Las Azulinas” en el departamento de Santa Ana, “Econature” y “Alma de Añil” en San Salvador, dichas empresas poseen un mayor porcentaje del mercado debido a que cuentan con mejor calidad y variedad en sus productos; además existen numerosos productores informales independientes.

2.1.3. A Nivel de la Empresa.

En la zona oriental específicamente en el departamento de Morazán la Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán (ADEL Morazán) en el año 2004 inicio un proceso de producción agrícola de 25 manzanas de añil con un grupo de agricultores de la zona norte capacitándoles técnicamente.

Posteriormente en el año 2011 se legaliza la empresa “FlorAzul”, la cual se dedica a la producción y comercialización de artesanías teñidas con añil, para ello se capacitó en diversas técnicas de teñido y otras áreas.

Es muy importante mencionar que todas las integrantes de la empresa son personas que participaron en el conflicto armado que se desarrolló en El Salvador y no cuentan con la preparación o el nivel de educación adecuados para el manejo formal de una empresa.

El área de producción se divide en 3 procesos principales: corte y confección, diseño y teñido, cada uno de éstos posee una encargada que tiene sus obligaciones y responsabilidades asignadas.

Las áreas administrativas y financieras están ligadas a la Asociación Comunal para el Desarrollo Integral de La Mujer (ADIM), estas son manejadas por la representante legal y la secretaria, generando una centralización de funciones, ya que ambas tienen sus obligaciones y compromisos dentro de la ADIM, hasta la fecha la empresa presenta bajos niveles de ventas que no le permiten desarrollarse, provocado en parte por no poseer personal especializado en esa área, y no cuenta con las herramientas necesarias para hacerle frente a la competencia.

2.2. Marco Normativo.

Las Asociaciones Cooperativas se rigen principalmente por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley del Instituto Salvadoreño del Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Existen, además, otras leyes en las cuales se fundamenta su marco legal, como la Constitución de la República.

2.2.1. Constitución de la República³.

La legislación que protege al sector de la pequeña empresa está contenida en la Constitución Política de 1983, en su artículo 115, que literalmente expresa:

“El Comercio y la Industria y la prestación de servicio en pequeño, son patrimonio de los Salvadoreños por nacimiento y de los Centroamericanos naturales, su protección, fomento, y desarrollo será objeto de una ley”.

2.2.2. Ley General de Asociaciones Cooperativas⁴.

Art.1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, sus reglamentos y estatutos.

Art. 2.-Toda cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;

³ Artículo 115 de la Constitución de la República.

⁴ Artículo 1 al Art.6 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

- d) Distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que estos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomento de la educación cooperativa.
- f) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.-Toda cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista.
- b) Reconocer la igualdad de los derechos y obligaciones de todos los asociados, sin discriminación alguna.
- c) Reconocer a todos los asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y solo podrá ejercerse por medio del delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Art. 4 Son fines de la Asociación Cooperativa, los siguientes:

- a) Procurar, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios.
- b) Representar y defender los intereses de sus asociados.
- c) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados.
- d) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social de este.
- e) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del Estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el cooperativismo.
- f) Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.

Art. 6 Ninguna cooperativa podrá:

a) Efectuar transacciones con terceras personas naturales o jurídicas, con fines de lucro, para permitirles participación directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la ley otorga a las cooperativas.

b) Pertener a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos, excepto cuando participen como asociados de instituciones cuya función sea el fomento de las cooperativas.

c) Realizar actividades diferentes a los fines de las cooperativas.

Efectuar operaciones económicas que tengan el carácter de exclusividad o monopolio en perjuicio de la comunidad.

e) Integrar sus organismos directivos con personas que no sean miembros de la cooperativa, ni con las que tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoría.

f) Conceder ventaja, preferencia u otros privilegios a sus promotores, fundadores o dirigentes.

g) Exigir a los asociados admitidos con posterioridad a la constitución de las mismas, que contraigan obligaciones económicas superiores a las de los miembros que hayan ingresado anteriormente.

2.3. MARCO TEÓRICO.

Los planes operativos anuales tienen diferentes concepciones de cómo desarrollarlos en las empresas según los autores que han abordado el tema.

2.3.1. El Plan Operativo.

Según Michael Hitt, los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización en general, el corto plazo abarca 12 meses o menos.

Entre las tres clases de planes dentro de la planeación estratégica, este es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló⁵.

El plan operativo se basa en los propósitos establecidos en los objetivos y estrategias que se desarrollan durante las actividades y las prioridades de los mismos para lograr colectivamente los objetivos.

Los planes operativos están orientados por los lineamientos de la empresa, el cual ayudan a que genere los ingresos para mantenerse en el mercado y poder expandirse.

⁵ Administracion, Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter. Pearson edit. 9 edición, 2006 México p. 270

Una parte fundamental en el proceso del plan operativo es buscar mejorar la competencia económica y el fortalecimiento de un sistema económico de mercado, sustentado en la productividad, y el uso racional de los recursos que propicie la generación de una eficiencia económica y una acreciente riqueza nacional, asegurando sus beneficios al mayor número de empresas⁶.

2.3.1.1. Diseño del Plan Operativo.

El plan operativo incorpora los elementos que permiten realizar su seguimiento detallado para garantizar eficacia y eficiencia, así como también la jerarquización de las acciones implica especificar tareas y asignar responsabilidades.

2.3.1.2. Elementos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de un Plan Operativo.

1. Identificar las tareas necesarias y sus posibles secuencias para cumplir las acciones planteadas.
2. Determinar quién es el responsable de la ejecución de las tareas a desarrollar.
3. Identificar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas.
4. Definir la fecha de inicio y culminación de cada acción.

2.3.1.3. Tipos de Planes Operativos.

Plan operativo provisional (POP): Documento simplificado entre cinco y diez páginas el cual permite el arranque del proyecto, justifica primero la transferencia de fondos la

⁶ Plan operativo superintendencia de competencia [en línea] El Salvador, 2006. Disponible en http://www.sc.gob.sv/institucional/plan_operativo.pdf.

realización de estudios de base, la formulación del marco lógico de la intervención y la puesta en marcha de la intervención.

Plan operativo global (POG): Documento que operativiza la lógica de intervención detallada las estrategias globales, programa y presupuesta las actividades que permitan alcanzar los resultados, a lo largo de todo el ciclo de la intervenciones otras palabras, puede interpretarse que el POG es una sumatoria de planes anuales y que evoluciona conforme a la actualización de la planeación de cada POA.

Plan Operativo Anual (POA): Documento, no mayor de 50 páginas, el cual planifica en detalle las actividades (incluyendo sub actividades) y los medios (recursos financieros y no financieros disponibles para la intervención), para operativizar la intervención del proyecto en un determinado periodo (regularmente un año) y dar cumplimiento a resultados intermedios⁷.

2.3.1.4. Estructura de los Planes Operativos⁸.

- Objetivo General.
- Objetivos Específicos.
- Actividades y Metas.
- Estrategia de Trabajo.
- Plazo de Ejecución.
- Responsables.

⁷ Es.answers.yahoo.com [25-09-2007]

⁸ Art. Dr.Mery Coco Gaitán 2013.

2.3.1.5. Definición de Objetivos y Metas.

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el primer paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos concretos, como son: Asignación de recursos (qué), Asignación de actividades (cómo), Asignación de responsables (quién), Asignación de tiempos (cuándo).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, conocidas como características:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma.

Objetivo General: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización. Ejemplo: lograr plena autonomía económica de nuestra empresa.

Objetivos Específicos: Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos. Ejemplos: Recuperar el 90% de las deudas morosas de la Junta de Usuarios. Implementar la organización con unidades móviles ligeras.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional.

Con base en el tiempo en que se pretenden cumplir, los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año)
- Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años)
- Objetivos a largo plazo (3 a 5 años)

Las características de las metas:

- Cubrir la totalidad de los aspectos implicados en los objetivos.
- Establecerlas en términos cuantitativos.
- Especificar la fecha de culminación o el periodo de realización.
- Claridad, precisión y concisión en la redacción.
- Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.

2.3.1.6. El Plan Operativo Como Producto de la Planeación.

El plan como producto de la planeación es un resultado inmediato, representa el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del mismo, el propósito de los planes se encuentra en la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al que (Objeto), como (medios), cuando (Secuencia), donde (local) y por quien (ejecutante o persona).

Los componentes del plan operativo se clasifican en⁹:

⁹Administración, Una Perspectiva Global Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Editorial: Mc Graw Hill, 12ª edición, año 2004. Ob.cit., p. 124

- a. Propósitos o misiones: Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, o al menos debe tener, (si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.
- b. Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.
- c. Estrategias: La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- d. Políticas: Las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- e. Los procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- f. Reglas: Se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple, la esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- g. Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos

necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- h. Presupuestos: Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele programa de cifras. De hecho al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo plan de utilidades, un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas hombre, unidades de productos u horas - maquina o en cualquier otro termino numéricamente medible.

2.3.2. La Gestión de Ventas.

Las ventas desempeñan un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de la empresa derivan de estas, y se deben administrar con efectividad, para contribuir al esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización.

La gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia, una gestión efectiva de venta surge de un personal muy orientado al éxito que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia.

Así como las ventas son una relación personal, la gestión de ventas también lo es, aunque el trabajo básico del gerente de ventas es llevado al máximo en las ventas a un costo razonable, al mismo tiempo que se logra las mayores utilidades, también tiene a su cargo otras responsabilidades y decisiones importantes.

Según Berkonwitz, kerin, Hartley y Rudelius expresan que la gestión de ventas involucra la planificación de los programas de ventas, la implementación y control del esfuerzo del personal de ventas de la empresa.

Según Bernarda Aldama define la gestión de ventas como un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente, engloba algunos elementos¹⁰.

2.3.2.1. Elementos Fundamentales de la Gestión de Ventas:

- ✓ El Enfoque hacia el cliente.
- ✓ El Equipo de ventas.
- ✓ El proceso de ventas.
- ✓ La Supervisión y motivación del Equipo de ventas.
- ✓ La Comunicación en las ventas.
- ✓ El Merchandising.

2.3.2.2. El Enfoque Hacia el Cliente¹¹.

El Cliente no es quien compra nuestros productos, sino alguien que tiene necesidades y que estamos interesados en satisfacer, por tanto es la “Vía de Satisfacción de Necesidades y Expectativas Humanas”.

Los clientes son además:

- Personas que utilizan sus productos o servicios.
- Personas que se ven afectadas o beneficiadas por su producto o servicio.
- Personas que venden o suministran sus productos a otros.
- Los miembros de su equipo de trabajo.
- Personas que están directamente subordinadas a usted o que usted se le subordina (por los objetivos de trabajo).
- Personas que están a su alrededor en su centro de trabajo.
- Personas que dependen del éxito de la empresa.

¹⁰ art. MSc. Bernarda Mercedes Aldama Orta, 2005

¹¹ ib.

2.3.3. Equipo de Ventas.

2.3.3.1. Concepto de las Fuerzas de Ventas¹².

Es el personal externo a la empresa o propio de ésta que se dedica a la comercialización de sus productos o servicios, aunque hay también otros colaboradores que participan en el desarrollo de las ventas y en sentido amplio son componentes de esta fuerza.

2.3.3.2. Las Fuerzas de Ventas.

Grupo de empleados de una compañía que se dedica a realizar ventas, su función o tarea de formación requiere de movilidad, varia notablemente de empresa a empresa según el sector del que se trate; los vendedores pueden requerir una formación universitaria y tener que desplazarse muy a menudo, o por el contrario, tener una educación básica y con gran disponibilidad para viajar, o cualquier otra combinación.

Las fuerzas de ventas necesitan para cumplir su tarea, una definición clara de sus objetivos especialmente si se tiene en cuenta que la venta a través de ella, es el método más caro del que una compañía dispone para acercarse a sus clientes, aunque también puede ser más eficaz dependiendo de la estrategia de la empresa, y de la situación del mercado.

Los objetivos varían de forma global, el vendedor recibe información sobre el potencial de su territorio y las actividades de los competidores y a partir de ahí se establece los objetivos tanto en ventas, como estrategia de marketing por ejemplo, un vendedor en una zona geográfica determinada sabrá cual son los objetivos de venta para cada uno de los productos que lleva en promoción para un periodo determinado. También conocerá cuales son las estrategias de la compañía, cuáles debe de promocionar y en qué orden. Se le informara también que tipo de cliente debe visitar preferentemente.

¹² ib.

Por ejemplo. Los clientes compran con frecuencia en grandes cantidades son los prioritarios, siendo aquellos que solo compran de forma esporádica los que menos se deben visitar.

2.3.3.3. Venta Personal¹³.

Es una forma de comunicación personal en la que se produce un intercambio oral, en doble sentido, entre el vendedor y el comprador.

2.3.3.4. El Vendedor.

Es el profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos y aplicando su cultura general y conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de los consumidores a través del correcto empleo de los satisfactores con fines de bien común.

2.3.3.5. Tipología de las Ventas.

1.- según el canal de distribución.

- a) mayoristas.
- b) minoristas.

2.- según el lugar donde se realicen las ventas.

- a) del punto de venta.
- b) a domicilio.
- c) establecimiento o dependencia del comprador.
- d) ferias, exposiciones, vía pública (callejeros).

¹³ ib.

Las clasificaciones b y c son denominadas también como: vendedores de ruteo, vendedores de terreno, vendedores de puerta en puerta, entre otros.

3.- según la forma de comunicación.

- a) personal
- b) por teléfono
- c) correo, internet.

4.- según la forma de tomar el pedido.

- a) tomador de pedidos.
- b) buscador de pedidos.

2.3.4. El Proceso de Venta¹⁴.

Los ejecutivos que conducen vendedores en las unidades comerciales deben conocer qué Venta “Es la Ciencia de interpretar características del producto/servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posición o disfrute inmediatos”. La venta como la mente humana, no funciona a saltos, sino mediante un proceso psicológico planificado dirigido por un vendedor. Se produce en cualquier tipo de ventas y cuando no se realiza adecuadamente o se violenta: ¡El vendedor no está vendiendo, aunque el cliente pueda estar comprando!

2.3.5. La Supervisión y la Motivación.

2.3.5.1. La Supervisión.

La relación de la supervisión con el equipo de ventas está en alcanzar las metas propuestas por la empresa para mantener un ritmo creciente de las ventas empleando las medidas necesarias y orientando al personal hacia el objetivo trazado.

¹⁴ ib.

2.3.5.2. La Motivación.

“es lo que impulsa y mueve a la acción”.

El conocimiento de las motivaciones de los vendedores reviste extraordinaria importancia para el ejecutivo de ventas. Estas sensaciones son inherentes a todo ser humano y en la medida que puedan atenderse, el individuo se sentirá mejor, por ello las motivaciones constituyen un aspecto de estudio obligado para todo aquel que conduce equipos de ventas. En la medida que el vendedor sienta que al menos se ocupan de atender sus motivaciones, aun cuando no puedan ser resueltas, se sentirá mejor dentro de su trabajo.

Mediante la función motivadora, el ejecutivo de ventas actúa en el área humana de su labor, no basta con un buen salario o excelentes comisiones, ya que la cooperación no se compra. Muchas veces un vendedor quiere cambiar de condiciones y se va por el mismo sueldo con alguien que sabe dar las gracias y pedir las cosas por favor.

2.3.6. La Comunicación en las Ventas¹⁵.

La venta como una forma de comunicación humana, reviste características singulares, porque ningún vendedor vende algo a un caballo o a una máquina de escribir. Vender es actuar sobre las personas de forma persuasiva y es tarea de relaciones humanas y de liderazgo. En su dimensión humana, presupone, por un lado, un buen conocimiento de la gente, y por otro, un manejo airoso de la palabra.

Por tanto, el vendedor necesita tener la capacidad de diagnosticar a los diversos individuos con quienes realiza su labor, y por consiguiente tener un conocimiento amplio de cómo se desarrolla y que elementos intervienen en un proceso de comunicación interpersonal.

¹⁵ ib.

Según algunos autores: "es el proceso humano de poner en común, de dar y recibir, de intercambiar, se efectúa a través de lenguajes verbales y no verbales".

Sugerencias para lograr comunicación efectiva en el proceso de las ventas.

- Oriente su argumentación hacia la percepción del cliente.
- Evite las expresiones que hagan que un cliente se sienta culpable o defraudado.
- No ridiculice a un cliente haciéndole ver su desconocimiento.
- Demuestre habilidad para tratar con los demás.
- Logre que los clientes lo identifiquen como aquella persona que los orienta, guía y motiva en sus compras, de tal forma que crean fielmente en sus palabras.
- Desarrolle habilidades para transmitir mensajes llenos de persuasión y entusiasmo.
- Aplique correctamente las técnicas del merchandising.
- Promueva y propicie un ambiente agradable y de entendimiento con sus compañeros de trabajo.
- Cree una estructura interna en su entidad comercial que propicie la comodidad del cliente.

2.3.7. El Merchandising¹⁶.

Merchandising, en inglés: mercancía y agregándole el gerundio "ing", llegamos al concepto de "la dinámica de la mercancía en el punto de compras".

"Estamos obligados a interpretar la sinfonía que nos dicta el mercado, obligándonos a nuestra vez a cambiar. En especial en momentos en que nuestro consumidor se va pareciendo cada vez más al de otros países más desarrollados, por ello debemos apelar a su imaginación para enamorarlos, para conquistarlo y para lograr su fidelidad de tal modo que siga comprando con nosotros y prefiriéndonos, y el merchandising es la

¹⁶ ib.

mejor respuesta para ello, en presentación exhibición y vitrinismo, entre otros aspectos, al agregar valores o conceptos para el consumidor.”

2.3.7.1. Conceptos de Merchandising.

Es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que pueda hacerlo más atractivo.

“Conjunto de técnicas que se emplean dentro del establecimiento para mantener o aumentar las ventas”.

2.3.7.2. Principales Objetivos del Merchandising.

Se pueden establecer sus objetivos en diez principios básicos del merchandising.

- Flujo de tráfico
- Situación del producto
- Orden de marca.
- Posición de los envases.
- Productos agrupados:
- Marcado de precio:
- Punto de venta: Se utiliza para comunicar al cliente:
 - Presencia y gama de productos.
 - Alternativas de compras
 - Ubicación de los productos
 - Acciones promocionales.
- Mantenimiento y limpieza.
- Encargado.
- El logo de la marca debe estar presentada siempre de frente a la vista del comprador. Como se dice comúnmente a 90° con su vista.
- Rotación del producto.

CAPITULO III.
METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION.

CAPITULO III.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de Estudio.

La investigación del Diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de R.L., se realiza haciendo uso del estudio exploratorio, que ayuda a tener un acercamiento al fenómeno y posteriormente, se desarrolla un estudio descriptivo con el objeto de especificar cada uno de los elementos más importantes del tema.

El estudio descriptivo no solo puede ser autosuficiente en muchos casos, si no también es de gran utilidad para otro tipo de investigaciones¹⁷, porque a menudo es preciso describir las características del problema antes de poder abordar el significado y las diferencias observadas.

3.1.1. Estudio Descriptivo.

El estudio descriptivo consiste en la formulación de una serie de preguntas por parte del investigador cuando se plantean hipótesis, las cuales son formuladas a nivel descriptivo y son aprobadas por la investigación que se realiza, este tipo de investigación se sustenta principalmente en instrumentos como encuestas, la entrevista, la observación y la revisión documental en este caso el tema a estudiar del Diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Ventas de la Empresa “FlorAzul” está dirigido a generar las acciones para el incremento de las ventas de la empresa.

¹⁷ Neil J. Salkinnd Tercera Edición, Editorial Prentice hall, Pág. 11

3.1.2. Población y Muestra.

Se definió la población hacia la cual está dirigida la encuesta, que permitió obtener la información útil para la realización del análisis, que servirá de base para la formulación del proyecto.

3.1.2.1. Población.

La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto del análisis y sus valores son conocidos como parámetro, donde se encuentra un grupo de posibles participantes.

En la presente investigación se ha considerado las 18 empleadas que trabajan en la empresa y la gerente, ya que a través de esto se podrá determinar cómo se desempeña y se administra las diferentes áreas de la empresa.

3.1.2.2. Muestra.

La parte de la población seleccionada que proporcionara la información son las empleadas y la gerente de la empresa “FlorAzul”, por lo que no se considera la necesidad de calcular una muestra puesto que la población es finita.

3.2. Técnica para el Acopio de Datos.

Para recolección de los datos la técnica que se utilizó en el presente estudio será la entrevista estructurada dirigida a la gerente de la empresa¹⁸, iniciando con la información u hoja de portada donde se trata de obtener la información haciendo uso del estudio exploratorio.

¹⁸ Ver anexo N°2.

Posteriormente en el estudio descriptivo se hizo uso de la encuesta y se tomó como instrumento el cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa¹⁹, ya que se considera la más idónea para este tipo de estudio y que a la vez permita obtener datos más precisos, para completar la información requerida en el estudio.

3.2.1. Técnica e Instrumento para la Captura de Datos.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos es el cuestionario dirigido a las empleadas y la entrevista a la gerente, en el cual se diseñó preguntas que permitirán obtener información necesaria para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

En el cuestionario se elaboraron preguntas de tipo cerradas para facilitar la obtención de las respuestas, estas preguntas están acompañadas de una justificación, la cual servirá de base para posterior análisis con lo que se pretende obtener la información relevante para el diseño de un plan operativo para la gestión de ventas de la empresa “FlorAzul”.

3.2.2. Fuentes de Obtención de la Información.

3.2.2.1. Fuentes Primarias.

Para poder hacer la investigación se usó fuentes primarias de información, las cuales fueron proporcionadas por la gerente, por medio de la entrevista estructurada y el cuestionario al personal de la empresa, permitiéndonos así tener información real sobre la población en estudio.

¹⁹ Ver anexo N°3.

3.2.2.2. Fuentes Secundarias.

Otra de las fuentes de las cuales se utilizaron son las fuentes secundarias, la cual permite obtener información de forma bibliográfica, considerando de igual importancia en el desarrollo de la investigación.

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizaran para realizar dicho estudio se encuentran libros, monografías, información electrónica, tesis, revista y textos sobre el tema.

Con el uso de las fuentes secundarias se hizo un diagnóstico de la empresa para conocer los factores internos y externos que le afectan, estableciendo en base a la información obtenida conclusiones y recomendaciones para la empresa.

3.2.3. Procedimientos para la Recolección de Datos.

- Visitar a la Asociación donde se recolectara la información ya que la muestra seleccionada son las empleadas.
- Presentar el equipo encuestador a las empleadas y el fin de la encuesta.
- Pasar las encuestas a las empleadas y explicar las instrucciones de llenado para obtener la información necesaria para la elaboración de la propuesta.

3.2.4. Procesamiento de la Información²⁰.

El procesamiento de la información se llevara a cabo de la siguiente manera:

²⁰ Ver Anexo N°4.

- Se revisó que el instrumento tenga todas las preguntas con su respectiva respondidas.
- Se elaboró una tabla de doble entrada con sus respectivas fuentes.
- Se elaboró una tabla para cada pregunta, que contiene tres columnas y tres filas, cada tabla lleva el número correspondiente, la cual contendrá las alternativas, las frecuencias relativas y porcentuales obtenidas a través de los resultados de la encuesta, los cuales serán totalizadas.
- El porcentaje para cada frecuencia se obtiene dividiendo cada frecuencia entre el total de esta, luego se multiplica por el cien por ciento así: $\text{Porcentaje} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de frecuencia}}{\text{Total de frecuencia}} \times 100$
- Seguidamente se hizo la presentación de los resultados haciendo uso de la gráfica circular que contiene el porcentaje obtenido en cada frecuencia, tal como se observa a continuación:

Pregunta N° X:

Objetivo:

Cuadro N° X:

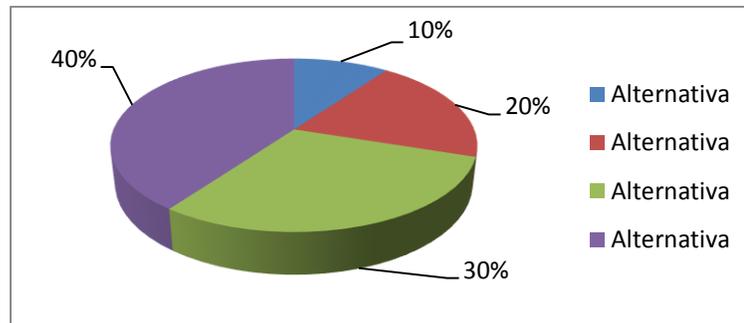
Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Alternativa 1		
Alternativa 2		
Total	18	100%

Fuente:

- Se elaboró una representación gráfica de los datos absolutos y porcentuales por medio de un gráfico de pastel.

- Se presentara de la siguiente forma:

Grafico N° X: Objetivo de la pregunta.



- Se realizó un análisis de los resultados de los datos mostrados en la tabla y su correspondiente gráfico.
- Por último se hizo una interpretación del conglomerado de preguntas que servirán de guía para darle una solución viable al problema.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de los datos analizados por medio del análisis e interpretación de las variables.

3.2.5. Estadístico para Prueba de Hipótesis.

Por la realización de la investigación no será necesario utilizar estadísticos para prueba de hipótesis, debido a que se tomara en cuenta a toda la población ya conocida como lo son la gerente, el personal administrativo y operativo de la empresa.

Se realizó un cuadro con los resultados obtenidos de los indicadores de cada una de las variables para comprobar las hipótesis, analizándolas de cada con el fin de generar las conclusiones y recomendación para diseñar la propuesta.

CAPÍTULO IV.

ANALISIS E INTERPRETACION DE

DATOS.

CAPÍTULO IV.

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS EMPLEADAS DE LA EMPRESA FLORAZUL.

Debido a las características de la investigación no se han utilizado métodos estadísticos, por lo cual se hace uso del análisis de las variables y sus indicadores para la comprobación de las hipótesis que nos permitirán establecer las conclusiones y recomendaciones para tomar las decisiones más adecuadas para la empresa.

4.1. Comprobación de la Hipótesis General.

El Diseño de un Plan Operativo contribuirá a la Gestión de las Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de Responsabilidad Limitada (ACOPAF. DE. R.L.) , del Municipio de Jocoatique del Departamento de Morazán.

4.1.1. Análisis de las Variables e Indicadores.

Variable Independiente: Diseño de un Plan Operativo.

Indicadores del Diseño de un Plan Operativo:

1. Objetivo General.
2. Objetivos Específico.
3. Actividades y Metas.
4. Estrategias de Trabajo.
5. Plazo de Ejecución.
6. Responsables.

Nº	PREGUNTA	VALORES ABSOLUTOS			PORCENTAJE		
		SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
1	¿Establece la empresa objetivos durante el año para lograr una estabilidad económica?	2	16	18	6%	94%	100%

2	¿Posee objetivos a corto plazo que ayuden a la empresa obtener resultados que se desean alcanzar durante el año?	0	18	18	0%	100%	100%
3	¿Especifican las actividades que realizarán durante un periodo determinado para lograr los objetivos propuestos?	0	18	18	0%	100%	100%
4	¿Determinan estrategias a largo plazo con cursos de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos?	0	18	18	0%	100%	100%
5	¿Detallan de manera exacta una secuencia cronológica de cómo deben realizarse las actividades dentro de la empresa?	7	11	18	40%	60%	100%
6	¿Se tiene establecido los responsables de las diferentes áreas de la empresa?	14	4	18	80%	20%	100%

4.1.2. Análisis e Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis general.

Análisis:

Al analizar los resultados del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa “FlorAzul”, se observa que en la mayoría de los indicadores de la variable independiente Diseño de un Plan Operativo tienen una respuesta negativa de lo consultado.

Interpretación:

Los resultados muestran deficiencia en la conducción de la empresa, debido a que no se están estableciendo administrativamente estrategias que planten los objetivos, ya sea a corto o largo plazo, esto dificulta a que se especifiquen las actividades y además

no se cuente con una secuencia cronológica al momento de que se desarrollen las diferentes actividades en la empresa.

Se puede observar también en los resultados que se tiene establecido la responsabilidad de cada área de la empresa la cual es de conocimiento de las empleadas.

4.2. Análisis de las Variables e Indicadores.

Variable Dependiente: La Gestión de Ventas.

Indicadores de la Gestión de Ventas:

1. El enfoque hacia el cliente.
2. El equipo de ventas.
3. El proceso de ventas.
4. La supervisión y motivación del equipo de ventas
5. La comunicación en las ventas.
6. El Merchandising.

Nº	PREGUNTA	VALORES ABSOLUTOS			PORCENTAJE		
		SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
7	¿Es eficiente el medio que utiliza para exhibir los productos a sus potenciales clientes?	2	16	18	11%	89%	100%
8	¿Cuentan con un equipo específico que ayuden en la ejecución de las ventas de sus productos?	4	14	18	20%	80%	100%
9	¿Cuenta con algunos medios de supervisión y motivación en la empresa?	18	0	18	100%	0%	100%
10	¿La empresa capacita de manera continua a las empleadas para que estos alcancen una mayor efectividad?	18	0	18	100%	0%	100%
11	¿Emplean algunas estrategias para que el cliente le guste su producto y lo compre?	0	18	18	0%	100%	100%

12	¿Emplean el merchandising en la empresa?	0	18	18	0%	100%	100%
----	------------------------------------------	---	----	----	----	------	------

4.2.1. Análisis e Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis general.

Análisis:

Al analizar los resultados del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa “FlorAzul”, se observa que en la mayoría de los indicadores de la variable dependiente La Gestión de Ventas tiene una respuesta negativa de lo consultado.

Interpretación:

Los resultados reflejan que la empresa no implementa la gestión de ventas, los medios que utilizan para exhibir los productos a sus potenciales clientes son deficientes, además no cuentan con un equipo que lleve a cabo procesos específicos para la realización de las ventas, se destaca que cuentan con medios de supervisión y motivación para las empleadas de la empresa.

La empresa no está aplicando los elementos de la gestión de ventas, así mismo no cuenta con una estrategia de publicidad y no emplean el merchandising lo que no les permite tener herramientas que posibiliten mejores resultados.

4.3. Comprobación de la Hipótesis Específica.

La realización de un monitoreo de los factores del ambiente interno y externo de la empresa “FlorAzul” que permita conocer la situación actual.

4.3.1. Análisis de las Variables e Indicadores.

Variable independiente: El monitoreo de los factores del ambiente interno y externo.

Indicadores del monitoreo de los factores del ambiente interno y externo:

1. Ubicación geográfica.
2. Capacidad instalada.
3. Elemento humano.
4. Estructura organizativa.
5. La competencia.
6. Proveedores de insumo.
7. El Mercado.

Nº	PREGUNTA	VALORES ABSOLUTOS			PORCENTAJE		
		SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
13	¿Realiza la empresa investigaciones para identificar los factores del ambiente interno y externo que le afectan?	0	18	18	0%	18%	100%
14	¿Considera que el recurso humano genera una eficiencia a la empresa?	18	0	18	100%	0%	100%
15	¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa bien definida?	18	0	18	100%	0%	100%
16	¿Afecta a la empresa la entrada de nuevos competidores en el mercado?	18	0	18	100%	0%	100%
17	¿Considera usted que la rivalidad que tiene con sus competidores es una oportunidad para mejorar su posición en el mercado?	18	0	18	100%	0%	100%
18	¿Realiza acciones para convencer a un	0	18	18	0%	100%	100%

	cliente potencial que quiere negociar la compra de los productos de la empresa?						
19	¿Utiliza tácticas para evitar que ingrese un producto que sustituya al de ustedes en el mercado?	0	18	18	0%	100%	100%

4.3.2. Análisis e Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis general.

Análisis:

Al analizar los resultados del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa “FlorAzul”, se observa que en los indicadores de la variable independiente el monitoreo de los factores del ambiente interno y externo, tienen respuestas negativas y positivas de lo consultado.

Interpretación:

La empresa actualmente no desarrolla investigaciones de mercado que le permitan conocer los gustos y preferencias de los consumidores y establecer de acuerdo a esto estrategias de ventas.

Se considera que el recurso humano genera una eficiencia y se cuenta con una estructura organizativa bien definida.

La posible entrada de nuevos competidores puede afectar a la empresa, y la revalidad competitiva que tiene con los actuales lo ven como una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. No realizan acciones para convencer a un cliente potencial que quiere negociar la compra de los productos debido a que consideran desvalorar la

calidad del producto, además no emplean tácticas para evitar que otros productos similares sustituyan a los de la empresa.

4.3.3. Análisis de las Variables e Indicadores.

Variable Independiente: Conocer la situación Actual en el Mercado.

Indicadores de la situación actual de la empresa en el mercado:

1. Fortalezas.
2. Oportunidades.
3. Debilidades.
4. Amenazas.

Nº	PREGUNTA		VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE
20	¿Cuentan cómo empresa actualmente con alguna de las siguientes fortalezas dentro del mercado?	Conocimiento del mercado	5	28%
		Calidad del producto	10	56%
		Acceso a créditos	1	5%
		Recursos humanos eficientes	2	11%
	Total			
21	¿Cuál de estas oportunidades cree que le ayudan a la empresa a mantenerse en el mercado?	Necesidad del producto	2	11%
		Competencia debil	9	57%
		Mercado mal atendido.	3	17%
		Inexistencia de competencia	4	22%
	Total			

22	¿Con cuál de estas debilidades se identifican como empresa dentro del mercado?	Salarios bajos	4	22%
		Falta de capacitación	0	0%
		Situación financiera inestable	11	61%
		Deficiencia administrativa	3	17%
	Total			100%
23	¿Con que amenazas de estás enfrentan hoy en día como empresa en el mercado?	Competencia muy agresiva	0	0%
		Aumento de precios de insumos	16	89%
		Tendencia desfavorable en el Mercado	2	11%
		Cambios en la legislación del país.	0	0%
	Total			100%

4.3.4. Interpretación de datos obtenidos del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul para la verificación de la hipótesis específica.

Análisis:

Al analizar los resultados del cuestionario dirigido a las empleadas de la empresa FlorAzul se observa que en la mayoría de los indicadores de la variable dependiente situación actual tienen unas respuestas positivas y negativas para la empresa.

Interpretación:

Los resultados obtenidos reflejan que la fortaleza con la que cuenta la empresa es la calidad del producto, seguido del conocimiento del mercado.

Se puede observar que la oportunidad que tienen en el mercado es la debilidad de la competencia, y la inexistencia de competencia en la localidad.

Así mismo la debilidad con la que se identifica la empresa es la situación financiera inestable debido a los bajos ingresos por ventas.

La amenaza que perciben más es el aumento de precios de los insumos principalmente el del azúcar.

4.4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.

4.4.1. Factores del Ambiente Interno de la Empresa.

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización²¹.

4.4.1.1. Componente Organizacional.

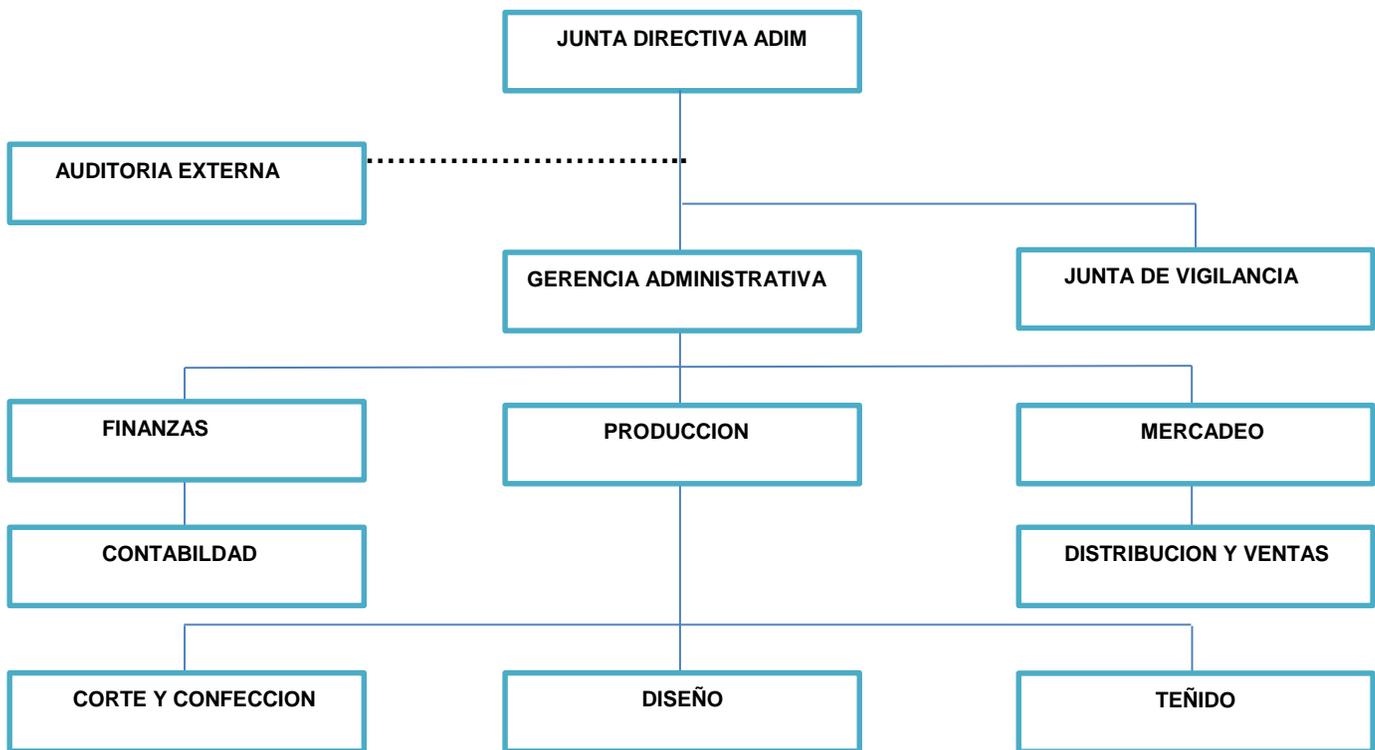
La empresa está conformada por la junta directiva, la gerente, la junta de vigilancia, un contador externo, el personal administrativo y operativo del área de producción y mercadeo de los productos, su organigrama es de tipo funcional que le ha permitido avanzar desde su fundación, pero que necesita ser aplicado en cada una de las áreas y funciones de manera más eficiente para alcanzar mejores resultados.

La forma de administración aún es empírica en áreas como, la de mercadeo ya que no se están aplicando estrategias definidas para la ejecución de las actividades, limitándoles tener proyecciones de cada mes o año y evaluar si las metas en ventas se están alcanzando.

El espíritu empresarial de “FlorAzul”, tiene un enfoque de género y a la vez del emprendedurismo para el desarrollo del municipio.

²¹ George L. Morrissey , Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición, Pág. 21-32

4.4.1.2. Organigrama de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal FlorAzul de R.L.



4.4.1.3. Descripción del Organigrama de la Empresa FlorAzul.

Junta Directiva:

La junta directiva tiene la responsabilidad de la supervisión general de la empresa “FlorAzul”, establecer objetivos a corto y largo plazo en armonía con su misión y visión tomando acuerdos claves para la marcha y buen funcionamiento de la empresa.

Gerencia Administrativa:

Es la responsable de la gestión, administración y dirección de la empresa, y tiene autoridad para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa, así como establecer las directrices más acertadas en el momento oportuno.

Área de Finanzas:

Está a cargo de administrar y distribuir el flujo de fondos de la empresa entre los diversos activos y fuentes de financiamiento que está concentrado desde la administración de la Asociación de Desarrollo Local ADEL Morazán.

Área de Contabilidad:

Es la responsable de registrar todos los movimientos contables como gastos, ingresos y el manejo de los estados financieros, este servicio es prestado por una oficina contable externa a la empresa.

Área de Producción:

Es la encargada de suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos para mejorar e incrementar la utilidad y el valor de los productos, además de garantizar en tiempo y calidad los productos requeridos por el área de ventas.

Área de Corte y Confección:

Esta área de la empresa es la encargada de confeccionar las distintas prendas de vestir haciendo uso eficiente de los recursos.

Área de Diseño:

Esta área es la responsable de la mejoría e innovación de los diseños que llevaran las distintas prendas de vestir y de más artículos elaborados en la empresa.

Área de Teñido:

Esta área de la empresa está a cargo de teñir las diferentes prendas de vestir usando diferentes métodos para lograr la mejor calidad del producto.

Área de Mercadeo:

Es la encargada de establecer los objetivos y metas del crecimiento de las ventas, estudiar el entorno de la empresa, teorizar y dar soluciones sobre las tendencias del mercado, precios y clientes.

Área de Distribución y Ventas:

Es la autorizada de poner los productos en el mercado para que puedan ser adquiridos por los consumidores.

4.4.1.4. Definición de Áreas Estratégicas de la Empresa.

Área Administrativa:

Es la parte medular de la Empresa “FlorAzul”, en donde se toman las decisiones más importantes y en la cual recae la responsabilidad del funcionamiento de la empresa.

Área Financiera:

Esta área es esencial para el desarrollo de la empresa, ya que se establecen las bases que permitan la sostenibilidad financiera en el tiempo de la empresa a través del uso eficiente de los recursos.

Área de Producción:

Es la encargada de transformar la materia prima con los otros factores de producción (Trabajo y Capital), y así obtener un producto final que satisfaga las expectativas y requerimientos del cliente.

Área de Mercadeo:

Es de vital importancia para la empresa, porque a través de ella se determinan las preferencias de los consumidores y se conocen los mercados; su objetivo primordial será la distribución, promoción, publicidad y venta de los productos.

4.4.2. Componente de Comercialización.

La empresa “FlorAzul” es una cooperativa que tiene cinco años de existir formalmente en el mercado, su posicionamiento es lento pero ha ganado una imagen de prestigio, en la elaboración de productos amigables con el medio ambiente.

Cuenta con una cartera de productos diversificados que le permite llegar a diferentes segmentos de consumidores en un mercado aun en crecimiento.

Los precios de los productos que se ofrecen son competitivos en relación a las empresas que existen en el mercado nacional, con una marcada diferencia en la calidad.

La empresa no ha realizado ningún tipo de segmentación del mercado, sus productos no van dirigidos a ningún tipo de clientes especiales, pero a pesar de ello es muy bien visto por personas visitantes de otros países que tienen gustos por productos elaborados a base de elementos naturales.

Se busca crecer, por medio de un mayor incremento de sus niveles de ventas que le permita desarrollarse en el mercado local, y contar en un largo plazo con una presencia más fuerte en el mercado nacional, así como establecer las bases para poder acceder de manera gradual al mercado internacional.

La empresa tiene una su propia marca que es “FlorAzul”, pero que aún no ha logrado posicionarse en las preferencias de los consumidores locales ya que la falta de promoción ha limitado darse a conocer incluso como empresa.

4.4.3. Componente Financiero.

Los análisis de las finanzas muestran a criterio de la gerente de la empresa bajas utilidades en los últimos años lo cual es una situación negativa que genera un estancamiento que no permite el desarrollo e impulsar proyectos de inversión con fondos propios.

La empresa actualmente no presenta deuda con sus proveedores o entidades bancarias esto le permite tener la posibilidad de acceder a futuros préstamos bancarios que tengan un impacto positivo en su rentabilidad.

Las diferentes áreas productivas generan costos y gastos que son cubiertos con los ingresos por venta de la empresa ya que se tiene una efectiva rotación de inventarios, pero que no son suficientes para que se considere como una entidad con una rentabilidad razonable, es por eso que existe un interés en realizar acciones encaminadas a incrementar sus utilidades.

4.4.4. Componente de Recursos Humanos.

Las diferentes capacitaciones por parte de entidades como ADEL Morazán, CDMYPE del Ministerio de Economía y ONGs, han creado capacidades en aspectos específicos al personal de “FlorAzul” que les permite desempeñarse con empoderamiento de género para seguir impulsando el emprendedurismo, motivadas a proponerse nuevas metas, aunque presentan deficiencias que son necesarios superarlas con una mayor tecnificación.

Cada área ha estado organizándose y formándose en función de su puesto de trabajo el cual ha garantizado el funcionamiento de la empresa en un mercado cada vez más competitivo. En términos laborales se cuenta con la eficiencia del recurso humano del área de producción junto con la capacidad de planta que se tiene permite que se obtengan niveles de productos terminados de calidad en los tiempos requeridos, por lo que se valora la necesidad de generar las condiciones para llegar mercados que motiven crear contratos con nuevos clientes.

Debido a que es una cooperativa de responsabilidad limitada los dividendos de las utilidades son divididas por el número de socias o reinvertidos en la empresa ya que cada una tiene un salario base que le permite tener un ingreso para cubrir sus necesidades.

4.4.5. Componente de Producción.

El área de producción tiene una capacidad mayor a la que actualmente demanda el mercado esta cuenta con máquinas industriales como: plana, rana, botonera, ojalera, para la confección de prendas, además de los diferentes moldes que se utilizan para la elaboración de los jabones naturales.

A si también poseen una batidora industrial para la mezcla de los jabones para lavar ropa, para el jabón de tocador se utiliza una cocina, licuadora, batidora, utensilios de cocina (ollas, cucharas, coladores, tasas, vasitos), estos contenedores son de diferentes tamaños, además utilizan paletas para mover la mezcla de jabón de lavar, y un termómetro.

Además cuentan con pesas de presión digital y el molde ovalado, puesto que los otros moldes no son preferidos por los clientes, estas máquinas se encuentran y se utilizan dentro del laboratorio.

Las instalaciones de “FlorAzul” tienen un amplio terreno a su disposición, pero el actual espacio de producción, no es lo más favorable, puesto que no existe una apropiada distribución de las áreas productivas y administrativas que le permita una mayor eficiencia de los recursos y los procesos.

Una de las oportunidades que se tienen pasar un análisis de procesos de producción por una institución nacional o internacional, para contar con una certificación de calidad que le permita tener una mejor categoría de sus productos, ya que en términos mercadológicos esto es más atrayente a los consumidos finales y a las empresas distribuidoras

Los costos de producción no son muy altos, por lo cual no representan un obstáculo el funcionamiento normal de la empresa ya que estos son cubiertos por los actuales ingresos que se tienen.

Las personas que trabajan en esta empresa cuentan con los cuidados necesarios en todo el proceso productivo de cada mercancía en particular, así como buenas normas de seguridad e higiene. En el caso de la elaboración de los jabones se hace uso de mascarillas, guantes, lentes para la protección de los químicos, gabachas.

4.5. Factores del Ambiente Externo de la Empresa.

Los factores del ambiente externo constituye el estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa.

Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa²².

En lo que concierne al aspecto externo este se puede dividir en el Microambiente los cuales son las fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de contralar las amenazas.

Los componentes principales del microambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo en estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización.

²² Walker Stanton-Etzel, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

La estructura de las relaciones claves dentro de este ambiente determinara la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

En el Macroambiente se encuentran aquellas fuerzas que la empresa ejercer ningún control dentro de estas se encuentran, los aspectos políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, que pudieran afectar a la planificación de las acciones de la empresa en el corto plazo.

4.5.1. Microambiente.

4.5.1.1. Componente Clientes:

Los clientes potenciales de la empresa se caracterizan por los gustos hacia los productos naturales en una creciente cultura hacia los artículos elaborados con materiales ecológicos conscientes de su calidad y beneficio, para el caso de los que adquieren productos como jabón y champó naturales.

La empresa “FlorAzul”, cuenta con clientes al mayoreo dentro de estos se encuentran:

- Tienda de Artesanías.
- Hoteles Turísticos.
- Turistas.
- Público en General.

A pesar de tener un mercado con opción de crecimiento, la empresa aún no cuenta con una publicidad que le permita promoverse en los diferentes sectores poblacionales de Jocoaitique y de más municipios de Morazán.

4.5.1.2. Componente Proveedores.

La empresa cuenta con proveedores que suministran la materia prima a utilizar para la elaboración de sus productos, con los que se tienen diferentes contratos para mantener dentro de la cadena productiva las cantidades y calidad requerida de producción aunque en algunos casos se ve limitada debido a la poca oferta de algunas materias prima.

Es importante destacar que la materia prima es adquirida en el mercado nacional permitiéndole a la empresa tener diferentes alternativas de compra, pero uno de los factores que afecta, a la empresa son los cambios de precios fluctuantes del año, esto debido a la poca producción en el país y una fuerte demanda de esta materia prima a nivel internacional.

Estas empresas proveedoras están ubicadas en San Salvador y San Miguel, como lo muestra el siguiente cuadro:

PROVEEDOR	MATERIAL
Almacén Pacifico, San Salvador	Telas
Bazar Sayonara, San Miguel	Telas
Industrias ST JACKS, San Salvador	Telas
Depósito de Telas, San Miguel	Telas
Don Miguel Ventura, San Miguel	Añil
Droguería Rodas, San Salvador	Soda Caustica
Farmacia Betel, San Salvador	Soda caustica, glicerina, aroma, colorante, aceite y manteca orisol.

Fuente: Empresa "FlorAzul".

4.5.1.3. Componente Competencia.

La competencia en el mercado local es debil, debido a que son pocas las que se dedica a este rubro, permitiéndole a la empresa tener una mayor margen de poder cubrir una mayor población.

A nivel nacional se tiene una competencia moderada debido a que existen empresas con capacidad de cubrir mercados y con posibilidades crecer en una lógica de expansión.

La competencia que ha identificado la empresa son aquellas que realizan las mismas actividades productivas por su giro económico, las cuales se dedican a la venta de productos similares o sustitutos, dentro de estas empresas están:

Empresa	Ubicación	Productos	Segmento
Alma de Añil	San Salvador, punto de ventas en la zona Rosa.	Blusas, faldas, camisetas, sandalias teñidas con añil.	Femenino.
Azulinas	Santa Ana.	Blusas, faldas, pareos y camiseta especializada con un azul intenso.	Femenino.
Casa Blanca	Chalchuapa.	Camisas, camisetas, manteles teñidas con añil, empaques para bolsas de café molido	Femenino y Masculino.
Econature	San Salvador, punto de ventas en Plaza Merliot y otro en el Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero.	Camisas con un teñido de añil moderado.	Femenino y Masculino.

Fuente: Empresa "FlorAzul".

4.5.2. Macroambiente.

4.5.2.1. Aspectos Políticos-Legales.

La forma de hacer política en el municipio se rige a través de los gobiernos municipales plurales con diferentes expresiones políticas, donde se buscan consensos para la generación de mejores condiciones de vida a los habitantes, aunque presentan limitantes en sus propios recursos para poder desarrollar proyectos para mejorar la infraestructura física del municipio, y el acceso a los recursos básicos, deteniendo el desarrollo local y humano de la población. En muchas ocasiones deben recurrir a establecer convenios con el gobierno central e instituciones no gubernamentales.

En estas condiciones las microempresas como “FlorAzul”, tratan de sobresalir para generar su propio crecimiento y contribuir para el desarrollo del lugar, en un clima de formalidad con reglas claras establecidas por la legislación municipal y las impulsadas por el gobierno central desde donde se implementan políticas y planes de desarrollo local en coordinación con las diferentes entidades públicas y privadas.

4.5.2.2. Aspectos Económicos.

La empresa está ubicada en el cantón Los Quebrachos municipio de Jocoaitique, departamento del Morazán, por las actividades que realiza se identifica como una empresa del sector comercio, ya que se dedica a la producción y comercialización de artesanías teñidas con añil, y decorados.

Los pobladores de Los Quebrachos viven, en su mayoría, de la siembra de maíz y frijol por hogar, además de trabajar como empleados en alguna instancia pública o privada, con una capacidad de ingreso medio.

Debido a las características económicas de Jocoaitique y sus cantones, varias agencias de cooperación han desarrollado proyectos en diferentes áreas productivas generando

oportunidades de desarrollo para muchas familias, dinamizando sectores que antes eran vulnerables y sin mayores expectativas de progresar en el lugar.

En el municipio existen diferentes áreas que generan valor económico como el turismo la agricultura, la ganadería y la industria de producción de alimentos, que son explotables en la medida que se inyecta una mayor inversión y se tecnifica al recurso humano.

Los ingresos por remesas son medios, comparados a otros municipios, la cultura de consumo de la población de Jocoatique es destinar lo suficiente para cubrir la canasta básica, así mismo garantizar la salud, la educación de los niños y jóvenes o hacer alguna inversión en el hogar.

4.5.2.3. Aspectos Sociales.

En el municipio se desarrollan diferentes celebraciones dentro de ellas están, “el día del maíz” esta actividad es impulsada por medio de la alcaldía y las comunidades que son parte de los diferentes cantones asumiendo una contraparte de los gastos para los preparativos de las actividades

Otra de las festividades más populares es la que se realiza en toda la comunidad Segundo Montes y que denominan “la feria” y es la conmemoración de la repatriación y fundación de la comunidad en el cual se desarrollan actividades como festivales artísticos, musicales y reconocimiento social a personas que contribuyen a la realización de este evento donde la población tiene una participación muy activa e de turistas extranjeros que consumen los productos que se ofrecen que permitiéndole a las pequeñas empresas promover sus productos que dinamizan la economía local, pero que aún no es suficiente para el desarrollo sostenible. Uno de los fenómenos sociales que ha estado afectando a muchas empresas es el auge de la inseguridad debido a diferentes factores como el bajo desarrollo humano, que se traduce en una desmotivación por parte de los empresarios en invertir con mayor fuerza en el lugar.

4.5.2.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos.

El acceso a la tecnología de primera generación es una desventaja que se tiene actualmente, ya que la adquisición de nueva maquinaria o equipo, no está dentro de las posibilidades económicas de la empresa, sin embargo una de las fortalezas que se tienen es contar con personal que cuentan con las destrezas de crear una diversidad de productos de calidad usando materia prima y materiales en completa armonía con la naturaleza.

Al realizar una inversión en tecnología, esta puede ser proveída en el país con precios y costos competitivos, además de que se tiene la oportunidad de importarla de otros países ya sea por un fabricante o una empresa que los comercialice por medio del internet.

4.6. FODA de la empresa a partir del análisis de los factores internos y externos.

Para identificar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se ha hecho una revisión de la información de los diferentes componentes y para sistematizarlas se elaboró el siguiente FODA.

En las fortalezas y debilidades se toman en cuenta todos aquellos componentes que afectan internamente a la empresa.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Componente Administrativo.	
1. Buena estructura organizativa	1. Administración empírica en el área de mercadeo.
2. Visión definida de la empresa.	2. Bajo crecimiento como empresa.
3. Áreas estratégicas bien definidas.	3. Deficiencia en los procesos y actividades de las diferentes áreas.
Componente de Comercialización.	
1. Imagen de prestigio	1. Falta de posicionamiento como empresa en el mercado local.
2. Productos de calidad.	2. No cuenta una la publicidad con énfasis en la calidad de los productos en el mercado.
3. Cartera de productos diversificados.	3. Cartera de productos no posicionados.
4. Productos amigables con la Naturaleza	4. No cuenta con la promoción de los beneficios de los productos naturales.
Componente Financiero.	
1. Utilidades que cubren los costos y gastos.	1. Bajos ingresos por venta.

Componente de Recursos Humanos.	
1. Apoyo técnico de ADEL Morazán, entidades gubernamentales y no gubernamentales.	1. El personal del área de ventas no está capacitado para lograr ser más eficiencia.
Componente de Producción	
1. Capacidad instalada superior a la demanda de los productos.	1. Inadecuada distribución de planta del área de producción.
2. Materia prima de calidad.	2. Deficiencia en los procesos del área de producción.
3. Procesos de producción amigables con la naturaleza.	3. No cuenta con una certificación de calidad de los procesos.
4. Procesos de producción con seguridad e higiene.	

En las oportunidades y las amenazas se toman en cuenta todos aquellos componentes externos que afectan a la empresa.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Componente Políticos - Legales.	
1. Generar las condiciones para un mayor apoyo técnico de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.	1. Limitantes en el desarrollo local y humano en el municipio.
Componente Económico.	
1. Visita de turistas extranjeros que gustan de productos que la empresa comercializa.	1. Bajo desarrollo económico en el municipio.
Componente Social.	
1. La posibilidad de contar con una efectiva comercialización de los productos en los	1. Inseguridad ciudadana en el municipio.

días festivos del municipio a través de estrategias de venta.	
Componentes Tecnológicos y Ecológicos.	
1. Facilidad para el acceso a la adquisición de tecnología en el mercado local e internacional.	1. La empresa está expuesta a la obsolescencia de la maquinaria que actualmente posee.
Componente Clientes.	
1. Posibilidad de cubrir un mayor porcentaje del mercado local.	1. Competencia con posibilidades de posicionarse en el mercado no atendido.
Componente Proveedores.	
1. Buenas relaciones con los proveedores de la materia prima.	1. Cambio de precios del añil debido a la poca producción nacional.
Componente Competencia.	
1. Competencia débil en el mercado local.	1. Mercado local no cubierto por la empresa.

4.7. Recomendaciones de las variables a partir de los datos obtenidos en la encuesta dirigida a las empleadas y del FODA obtenido del diagnóstico de la empresa.

Recomendaciones de la Variable Independiente Diseño de un Plan Operativo.

La empresa presenta deficiencias en su administración debido a que no se establecen estrategias a corto y largo plazo, por lo que se recomienda que se capacite a la gerente en el uso y elaboración del diseño de un plan operativo que le permita crear acciones por cada área de la empresa.

Recomendaciones de la Variable Dependiente Gestión de Ventas.

Se recomienda capacitar a la gerente en la importancia de la gestión de ventas, sus elementos y la forma de uso, además de que se establezca por parte del área de ventas una estrategia de publicidad.

Se debe implementar el merchandising en el área de producción y de ventas de la empresa.

Capacitar a las empleadas de los diferentes elementos que lo integran el merchandising para aplicarlo en el área de ventas.

Se recomienda crear un equipo de ventas y capacitarlo para que permanentemente este desarrollando acciones dirigidas a incrementar las ventas de la empresa.

Recomendaciones de la Variable Independiente el Monitoreo de los Factores del Ambiente Interno y Externo.

Se recomienda realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de la localidad para mejorar las ventas de la empresa.

Se debe de potenciar más el recurso humano para que este genere más resultados positivos capacitándolo en la atención al cliente.

La empresa debe implementar la innovación creando diferentes diseños de sus productos que les permita evitar estos sean sustituidos por otros similares a la vez que le permita posicionarse en el mercado disminuyendo la posibilidad que la entrada de nuevos competidores afecte a la empresa.

Recomendaciones de la Variable Independiente Situación Actual en el Mercado.

Se recomienda en base a la fortaleza identificada mantener la calidad del producto implementando métodos de producción orientados mejorar la calidad.

Establecer una visión estratégica de la empresa, donde se dé a conocer a cada una de las integrantes la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa cada año.

Capacitar a las empleadas en prácticas de manufactura ecológicas para crear en la empresa una filosofía propia de en productos totalmente naturales.

Establecer convenios con entidades para la asesoría técnica en las áreas que presenta deficiencias la empresa.

Realizar una distribución del área de producción estableciendo los procesos y métodos que generen una mayor eficiencia en la empresa.

Capacitar a la gerente de la empresa y las empleadas en el uso de técnicas y estrategias en el área de ventas que le permitan tener mejores resultados

Definir los procesos y actividades de cada área según las funciones que están a cargo de cada empleada.

Elaborar un plan de inversión de la empresa anualmente para mejorar los resultados financieros.

Realizar una campaña de publicidad en el municipio que le permita posicionar la cartera de productos en el mercado con un énfasis en la calidad del producto y los beneficios que estos poseen por ser elaborados a base de elementos naturales.

Establecer procesos de producción más eficientes a través de la elaboración de una adecuada distribución en planta.

Solicitar a una empresa la certificación de calidad en la elaboración de productos amigables con el medio ambiente.

Se debe aprovechar la oportunidad de contar con una débil competencia en la localidad implementando una estrategia de posicionamiento de mercado, con acciones agresivas de publicidad.

Establecer convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la capacitación del personal de la empresa en las áreas de administración y mercadeo.

Incentivar a los turistas extranjeros que consuman los productos de la empresa por medio de una campaña publicitaria dirigida a este segmento de clientes potenciales.

Desarrollar una efectiva comercialización de los productos en los días festivos del municipio a través del uso de estrategias de ventas.

Establecer una estrategia a largo plazo para la adquisición de tecnologías que generen valor agregado a los procesos de producción de la empresa.

Se recomienda establecer convenios anuales con los proveedores de las materias primas para garantizar acceder a precios competitivos, con las cantidades y la calidad requerida, para disminuir la amenaza de los incrementos de los precios de estos productos.

Establecer acuerdos con los proveedores para que garanticen la materia prima del año en sus precios y cantidades que se requieren anualmente.

CAPÍTULO V.

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE
PLAN OPERATIVO PARA LA
GESTIÓN DE VENTAS DE LA
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA Y ARTESANAL
FLORAZUL.**

CAPITULO V.

5. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO PARA LA GESTION DE VENTAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y ARTESANAL FLORAZUL DE R.L., MUNICIPIO DE JOCOAITIQUE, DEPARTAMENTO DE MORAZAN.

INDICE DE LA PROPUESTA.

5.1. Introducción.....	96
5.2. Justificación.....	98
5.3. Importancia.....	100
5.4. Objetivos de la Propuesta.....	101
5.4.1. Objetivo General.....	101
5.4.2. Objetivos Específicos.....	101
5.5. Generalidades de la empresa.....	102
5.5.1. Misión.....	102
5.5.2. Visión.....	102
5.5.3. Valores.....	103
5.5.4. Descripción de los cursos de acción del plan operativo.....	104
5.6. Diseño del plan operativo para la gestión de ventas de la empresa FlorAzul.....	105
5.6.1. Las acciones a desarrollarse en el área administrativa.....	105
5.6.2. Las acciones a desarrollarse en el área de finanzas.....	108
5.6.3. Las acciones a desarrollarse en el área de producción.....	109

5.6.4. Las acciones a desarrollarse en el área de mercadeo.....112

5.6.5. Plan de acción.....115

5.1. INTRODUCCIÓN.

La administración de las actividades cotidianas de las empresas lleva consigo una constante planificación y medición de resultados que permita tener una idea clara de cuáles son los aciertos y desaciertos que se tienen en un momento determinado. Los planes operativos contribuyen a ser la herramienta que orienta a quien conduce las acciones en cualquier área productiva, ya que esto implica diseñar estrategias con tiempos definidos y establecer responsables para su ejecución, esto sumado a la gestión de las ventas, que reúne una serie de programas donde se implementa el control y el esfuerzo del personal de ventas en su conjunto, para las empresas representa una alternativa en el corto plazo para contribuir a alcanzar los objetivos.

Después de observar y analizar la información recopilada en el trabajo de investigación se propone el diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Ventas a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal “FlorAzul” como una alternativa para el incremento de las ventas. En la propuesta se incluye la estructura del Plan Operativo conformado por los objetivos, metas, actividades, la estrategia de trabajo, el plazo de ejecución, los responsables, además los elementos de la gestión de ventas como el enfoque hacia el cliente, el equipo de ventas, el proceso de ventas, la supervisión y motivación del equipo de ventas, la comunicación en las ventas, y el merchandising, el análisis FODA, las estrategias del plan operativo para la gestión de ventas, el plan de acción, la descripción de los cursos de acción y la operatividad de las actividades para la gestión de las ventas.

5.2. JUSTIFICACIÓN.

El proceso de globalización que ha tenido el país ha llevado a diferentes empresas a adoptar medidas que le ayuden enfrentar una serie de retos y generar condiciones que le permitan una mayor presencia en el mercado local y nacional.

En los últimos años la empresa presenta bajos ingresos en sus ventas, lo que la ha conducido a una constante incertidumbre en cuanto a la solidez financiera y aun estancamiento en un mercado cada vez más competitivo, pero con oportunidades que se deben aprovechar con estrategias definidas en un plazo de un año, junto a un seguimiento de las acciones y realizando los cambios necesarios.

Se plantea la propuesta del diseño de un plan operativo para la gestión de ventas, con el objetivo de aumentar sus ventas, y en el periodo de un año se materialicen los resultados que contribuyan a generar mayor rentabilidad.

Con el plan operativo además se busca proporcionar una herramienta eficaz en la toma de decisiones y desarrollar una eficiencia en las actividades de las diferentes áreas de la empresa con una proyección de mejorar la productividad y como consecuencia las ventas.

5.3. IMPORTANCIA.

El diseño de un plan operativo para la gestión de ventas constituye una herramienta para la empresa que le ayuda a contribuir a alcanzar los objetivos y metas alcanzando niveles de ventas y eficiencia en cada actividad productiva.

Para la aplicación del diseño se deben establecer las estrategias, objetivos, metas, las acciones, plazos y responsables para su buen funcionamiento, buscando identificar aquellas falencias y corregirlas de manera oportuna para garantizar condiciones favorables para la estabilidad y crecimiento de la empresa.

El diseño del plan operativo para la gestión de ventas le permite a la gerente tener una herramienta administrativa para la realización de las actividades de forma metódica midiendo los resultados para proyectarse en un periodo de un año, con seguridad de que cada acción tendrá la efectividad que se requiere para ser más competitiva la empresa.

Permite al personal tener una mayor confianza, de cómo realizar las diferentes actividades productivas y proyectarse a alcanzar las metas y objetivos establecidos en la empresa.

5.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

5.4.1. Objetivo general:

La generación de mayores ingresos a partir de la implementación del Diseño del Plan Operativo para la Gestión de Ventas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Artesanal “FlorAzul” de R.L.

5.4.2. Objetivo específico:

- Crear un diseño de un plan operativo para la gestión de ventas para la empresa FlorAzul.
- Establecer las acciones a desarrollar del plan operativo en un periodo de un año en la empresa “FlorAzul”.

5.5. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA FLORAZUL.

5.5.1. MISIÓN.

“Somos una empresa que ofrece artesanías teñidas con añil de calidad, con colores vivos y duraderos que satisfagan las exigencias de nuestros clientes, a través de la innovación, responsabilidad y el mejoramiento continuo, generando confort y placer en armonía con el medio ambiente”

5.5.2. VISIÓN.

“Ser líderes a nivel nacional en la producción y comercialización de artesanías teñidas con añil de la mejor calidad, reconocida por su innovación y responsabilidad”

5.5.3. Valores de la Empresa “FlorAzul”.

Innovación:

Aplicando nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de mejorar la productividad.

Compromiso:

Manifestado por la identificación y lealtad del trabajador con la empresa, la mística y el sentido de la responsabilidad en el trabajo para el logro de los objetivos.

Calidad:

Produciendo y comercializando productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

Trabajo en equipo:

Uniendo esfuerzos se logran más y mejores cosas.

Mejoramiento continuo:

Buscamos siempre las mejores formas de producir y comercializar productos de calidad.

Responsabilidad:

Cumplimos nuestros compromisos con seriedad y solvencia.

5.5.4. Descripción de los cursos de acción del plan operativo.

Tomando como base las recomendaciones de la entrevista proporcionada por la gerente y junto con las recomendaciones derivadas de la encuesta realizada a las empleadas y del diagnóstico de la empresa, se establecerán las acciones a desarrollar en un periodo de un año en el Diseño del Plan Operativo para la Gestión de Ventas de la Empresa “FlorAzul”.

Para la estructura del diseño del plan operativo se han considerado los siguientes elementos:

- Responsable del área de la empresa.
- Objetivo
- Meta.
- Acciones para lograr la meta.
- Impacto.
- Indicador.

Para determinar la inversión total que se realizara con el diseño del plan operativo para la gestión de ventas, se elabora un plan de acción que está estructurado con las acciones a desarrollar, el tiempo en el cual se ejecutaran y los responsables de realizarlas.

5.6. DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO PARA LA GESTION DE VENTAS DE LA EMPRESA FLORAZUL.

5.6.1. LAS ACCIONES A DESARROLLARSE EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA SE PRESENTAN EN EL SIGUIENTE PLAN OPERATIVO.

NOMBRE DEL RESPONSABLE.		CRISTINA MARGOT ÁVILA.	
PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA FLORAZUL.			
OBJETIVO: Capacitar a la gerente en la elaboración de planes operativos anuales.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Capacitar a la gerente de la empresa en la elaboración de planes operativos.	1. Capacitar a la gerente por medio de una entidad externa en la elaboración de planes operativos.	1. Se busca crear capacidades en la gerente para que elabore los planes operativos cada año.	1. Informe de capacitación.
OBJETIVO: Capacitar a la gerente de la empresa en la aplicación de la gestión de ventas.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Capacitar a la gerente de la empresa en la gestión de ventas.	1. Capacitar a la gerente por medio de una entidad externa en la gestión de ventas.	1. Se busca que la gerente aplique la gestión de ventas en la empresa.	1. Informe de capacitación.
OBJETIVO: Establecer una visión estratégica de la empresa cada año por medio de la gerencia.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Establecer una visión estratégica de la empresa	1. Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa	1. Tener como empresa una visión estratégica y que cada	1. Informe de la creación de

cada año por medio de la gerencia.	cada año.	miembro de la empresa la conozco a la desarrolle.	la visión estratégica de la empresa anual.
OBJETIVO: Establecer convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la asesoría técnica en las áreas de administración y mercadeo.			
META	ACCIONES PARA LOGARA LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Establecer convenios con entidades para la asesoría técnica.	1. Solicitar y establecer convenios con entidades para asesorías técnicas para la empresa.	1. Superar las deficiencias que tiene la empresa en las diferentes áreas.	1. Informe de convenios con entidades externas.
OBJETIVO: Establecer acuerdos con los proveedores para que garanticen la materia prima del año en sus precios y cantidades que se requieren anualmente.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Establecer acuerdos con los proveedores para tener las cantidades y calidad de materia prima que se requiere durante el año.	1. Establecer contratos con los proveedores de materia prima.	1. Disponer de la materia prima en cantidad y calidad requerida anualmente	1. Contratos con proveedores.
OBJETIVO: Solicitar a una empresa la certificación de calidad en la elaboración de productos amigables con el medio ambiente.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR

1.Solicitar a una empresa la certificación de calidad	1. Realizar un proceso de evolución de los procesos productivos de la empresa para obtener una certificación de calidad.	1. Contar con una certificación de calidad que le de valor agregado a la imagen de la empresa.	1. Informe de la certificación de calidad.
-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

5.6.2. LAS ACCIONES A DESARROLLARSE EN EL AREA DE FINANZAS SE PRESENTAN EN EL SIGUIENTE PLANOPERATIVO.

NOMBRE DEL RESPONSABLE.		ADEL MORAZÁN.	
PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA FLORAZUL.			
OBJETIVO: Establecer un plan de inversión de la empresa anualmente.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Establecer un plan de inversión de la empresa anualmente.	1. Elaborar el plan de inversión de la empresa anualmente.	1. Se busca tener un plan de inversión de la empresa.	1. Informe del plan de inversión de la empresa.
OBJETIVO: Establecer una estrategia a largo plazo para la adquisición de tecnologías que generen valor agregado a los procesos de producción de la empresa.			

META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Establecer una estrategia a largo plazo de adquisición de tecnología.	1. Crear una estrategia a largo plazo de adquisición de tecnología.	1. Contar con tecnología que le den valor agregado a los procesos de producción.	1. Informe de inversión en tecnología.

5.6.3. LAS ACCIONES A DESARROLLARSE EN EL AREA DE PRODUCCION SE PRESENTAN EN EL SIGUIENTE PLAN OPERATIVO.

NOMBRE DEL RESPONSABLE.		AIDA NOEMY ARGUETA.	
PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA FLORAZUL.			
OBJETIVO: Capacitar a las empleadas en prácticas de manufactura ecológicas para crear en la empresa una filosofía propia de elaboración de productos totalmente naturales.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Capacitar a las empleadas en prácticas de manufacturas ecológicas.	1. Capacitar a las empleadas de la empresa en prácticas de manufactura ecológicas por medio de una entidad externa.	1. Lograr tener como empresa una filosofía propia de elaboración de productos totalmente naturales.	1. Informe de capacitación.
OBJETIVO: Capacitar a las empleadas del área de producción en la creación de diseños innovadores.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR

1. Capacitar a las empleadas del área de producción en la creación de diseños innovadores.	1. Capacitar a las empleadas de la empresa en la creación de diseños innovadores por medio de una entidad externa.	1. Contar con diseños de productos innovadores.	1. Informe de capacitación.
OBJETIVO: Realizar una distribución del área de producción estableciendo los procesos y métodos que generen una mayor eficiencia en la empresa.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Realizar una nueva distribución del área de producción.	1. Realizar una distribución del área de producción por procesos y métodos.	1. Alcanzar una mayor eficiencia en el área de producción.	1. Informe del diseño de distribución del área de producción.
OBJETIVO: Mantener la alta calidad de los productos de la empresa mediante la adquisición de materia prima de calidad.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Adquirir materiales e insumos de calidad para la elaboración de los productos.	1. Garantizar con los proveedores locales o nacionales materiales e insumos de calidad.	1. Se busca tener la materia prima de calidad para tener productos de calidad.	1. Informe de órdenes de compra de materiales e insumos.
OBJETIVO: Crear nuevos procesos de producción que garanticen productos de calidad.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR

1. Elaborar de procesos de fabricación de los productos.	1. Crear diagramas de procesos de elaboración de los productos de la empresa FlorAzul.	1. Tener buena calidad en los productos.	1. Diagrama de procesos de elaboración de productos.
OBJETIVO: Elaborar nuevos diseños de camisas para llegar a más clientes potenciales.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Crear nuevos diseños de camisas	1. Fabricar nuevos diseños que sean atractivos para los clientes potenciales.	1. Se busca aumentar las venta	1. Informe de ventas.

5.6.4. LAS ACCIONES A DESARROLLARSE EN EL AREA DE MERCADEO SE PRESENTAN EN EL SIGUIENTE PLAN OPERATIVO.

NOMBRE DEL RESPONSABLE	RUBIA DOLORES ARGUETA DE NOLASCO		
PLAN OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE VENTAS DE FLORAZUL.			
OBJETIVO: Asignar un equipo de ventas de la empresa FlorAzul.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Asignación de un equipo de ventas en la empresa.	1. Diseñar el puesto de trabajo para el equipo de vetas.	1. Se busca tener un equipo de ventas de manera permanente en la empresa.	1. Manual de puesto.

OBJETIVO: Capacitar a las empleadas del área de ventas con el enfoque hacia el cliente.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Capacitar a un equipo del área de ventas con el enfoque hacia el cliente.	1. Desarrollar capacitaciones con instituciones o por la misma empresa al equipo de ventas con el enfoque hacia el cliente.	1. Se busca que el equipo de ventas sea más eficiente.	1. Informe de capacitaciones realizadas.
OBJETIVO: Incentivar a los turistas extranjeros que consuman los productos de la empresa por medio de una campaña publicitaria dirigida a este segmento de clientes potenciales.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Realizar una publicidad orientada a los turistas extranjeros para que consuman los productos de la empresa.	1. Crear un spot publicitario orientado a los turistas extranjeros y publicarlo en radio, tv, y en las redes sociales. 2. Elaborar un informe de las ventas a los turistas en el periodo de tiempo en que se realiza la publicidad.	1. Se busca que los turistas extranjeros consuman los productos de la empresa.	1. Contrato de la creación del spot publicitario. 2. Informe de ventas a turistas extranjeros.
OBJETIVO: Establecer una estrategia de posicionamiento de mercado de la cartera de productos de la empresa en el municipio con énfasis en la calidad y los beneficios que poseen por ser productos elaborados a base de elementos naturales.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Establecer contratos con	1. Contratar medios de comunicación	1. Se busca posicionar la cartera	1. Contratos

medios de comunicación para dar a conocer los productos.	<p>como tv, radio y periódico.</p> <p>2. Crear una página web para dar a conocer la empresa y promocionar los productos.</p> <p>3. Crear una cuenta en las redes sociales para dar a conocer la empresa y sus productos.</p> <p>4. Elaborar un informe de las ventas durante el periodo de tiempo en que se realiza la publicidad.</p>	de productos de la empresa para incrementar las ventas.	<p>con empresas.</p> <p>2. Página de web.</p> <p>3. Cuenta de la empresa en las redes sociales.</p> <p>3. Informe de las ventas.</p>
OBJETIVO: Implementar el Merchandising en el área de ventas de la empresa.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Implementar el Merchandising en el área de ventas.	1. Adecuar el área de ventas bajo la técnica del merchandising.	1. Fortalecer el área de ventas por medio del merchandising.	1. Informe de implementación del merchandising
OBJETIVO: Capacitar equipo de ventas en el Merchandising para dar a conocer los productos.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Capacitar al personal en la técnica de ventas de Merchandising.	1. Capacitar al equipo de ventas en el uso del merchandising para dar a conocer los productos.	1. Se aumentan las ventas con el uso del Merchandising.	1. Capacitación en el tema de Merchandising
OBJETIVO: Realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de la			

localidad.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Realizar estudios de mercado en el municipio.	1. Realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de la localidad.	1. Implementar estrategias de ventas a partir del estudio de mercado.	1. Informe del estudio de mercado.
OBJETIVO: Comercializar los productos en los días festivos del municipio a través del uso de estrategias de ventas.			
META	ACCIONES PARA LOGRAR LA META	IMPACTO	INDICADOR
1. Comercializar los productos en los días festivos del municipio.	1. Establecer un área definida para la comercialización de los productos en los días festivos del municipio.	1. Posicionar la empresa y los productos en los días festivos del municipio.	1. Informe de ventas.

5.6.5. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA FLORAZUL.

ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
1. Capacitar a la gerente en la elaboración de planes operativos anuales.	Tres días.	Empresa Externa.	\$275.00
2. Capacitar a la gerente de la empresa en la aplicación de la gestión de ventas.	Tres días.	Empresa Externa.	\$275.00
3. Establecer una visión estratégica de la empresa cada año por medio de la gerencia.	Dos semanas.	Gerente de la empresa.	\$0.00
4. Establecer convenios con entidades para la asesoría técnica en las áreas que presenta deficiencias la empresa.	No definido.	Gerente de la empresa.	\$0.00
5. Establecer convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la asesoría técnica en las áreas de administración y mercadeo.	No definido.	Gerente de la empresa.	\$0.00
6. Establecer acuerdos con los proveedores para que garanticen la materia prima del añil en sus precios y cantidades que se requieren anualmente.	No definido	Gerente de la empresa.	\$0.00
7. Solicitar a una empresa la certificación de calidad en la elaboración de productos amigables con el medio ambiente.	No definido.	Gerente de la empresa.	\$0.00
8. Establecer un plan de inversión de la empresa anualmente.	Dos semanas.	Gerente de la empresa.	\$0.00

9. Establecer una estrategia a largo plazo para la adquisición de tecnologías que generen valor agregado a los procesos de producción de la empresa.	Una semana.	Gerente de la empresa.	\$0.00
10. Capacitar a las empleadas en prácticas de manufactura ecológicas para crear en la empresa una filosofía propia de en productos totalmente naturales.	Dos sesiones.	Empresa externa.	\$600.00
11. Capacitar a las empleadas del área de producción en la creación de diseños innovadores.	Una sesión	Encargada del área de producción.	\$0.00
12. Realizar una distribución del área de producción estableciendo los procesos y métodos que generen una mayor eficiencia en la empresa.	Dos semanas.	Gerente de la empresa y la encargada del área de producción.	\$0.00
13. Mantener la alta calidad de los productos de la empresa mediante la adquisición de materia prima de calidad.	No definido.	Gerente de la empresa.	\$0.00
14. Crear nuevos procesos de producción que garanticen productos de calidad.	No definido	Encargada del área de producción.	\$0.00
15. Elaborar nuevos diseños de camisas para llegar a más clientes potenciales.	No definido.	Encargada del área de producción.	\$0.00
16. Asignar un equipo de ventas de la empresa "FlorAzul".	No definido.	Encargada del área de venta.	\$0.00

17. Capacitar a las empleadas del área de ventas con el enfoque hacia el cliente.	Una sesión.	Empresa externa.	\$300.00
18. Incentivar a los turistas extranjeros que consuman los productos de la empresa por medio de una campaña publicitaria dirigida a este segmento de clientes	Un mes	Empresa externa y la gerente de la empresa.	\$900.00
19. Establecer una estrategia de posicionamiento de mercado en el municipio.	Un mes.	Empresa externa y la gerente de la empresa.	\$900.00
20. Implementar el Merchandising en el área de ventas.	No definido.	Gerente de la empresa.	\$200.00
21. Capacitar equipo de ventas en el Merchandising para dar a conocer los productos.	Una sesión.	Empresa externa.	\$350.00
22. Realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de la localidad.	No definido.	Empresa externa.	\$700.00
23. Comercializar los productos en los días festivos del municipio a través del uso de estrategias de ventas.	Días festivos.	Gerente de la empresa	\$200.00
TOTAL DE LA INVERSION ANUAL			\$4,600.00

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- Administración de Mercadeo: Estrategias y Programas, Guitian, Joseph P; Gordon W.
- Administration, Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter, Pearson edit. 9 edición, 2006 México.
- Administración, Una Perspectiva Global Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Editorial: Mc Graw Hill, 12ª edición, año 2004.
- Dirección Estratégica de Ventas: Desafío para Exitosos en la Aldea Global, Pérez Fabián.
- Estudio del Añil, Proporcionado por ADAZOES, así como otras teorías relacionadas con el tema de investigación e información electrónica vía Internet de las cuales se tomaron aspectos generales.
- Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler.
- Gestión Participativa de las Asociaciones. México. Popular edit., S.A. 1994
- Gestión de Ventas, Msc. Bernarda Mercedes Aldama Orta, 2005.
- La Gerencia Estratégica. Fred.R. David. México: Legis. edit. 1998.
- La Constitución de la República.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Plan de Negocios para la Empresa FlorAzul, Elaborado por ADEL Morazán.
- Thompson Strickland. Administración Estratégica. México: Irwin Mc Hill, 2001.

ANEXOS.

ANEXO N°1.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA FLORAZUL.

OBJETIVO:

Recopilar información para el Diseño de un Plan Operativo para la Gestión de Ventas en la Empresa FlorAzul.

INDICACIONES:

Lea detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete los espacios en blanco, de acuerdo a su criterio personal.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa?

2. ¿Podría mencionarlos que tipo de planificación se desarrolla en la empresa?

3. ¿Han implementado alguna vez un plan operativo en la empresa y cual fueron los resultados?

4. ¿Considera que es necesario establecer anualmente el desarrollo de las actividades de la empresa?

5. ¿Considera usted que se están alcanzando los objetivos y metas propuestas por la empresa?

6. ¿Actualmente qué área de la empresa presenta dificultades para lograr sus objetivos?

7. ¿Según usted es necesario la creación de un plan operativo dentro de la empresa para alcanzar metas y objetivos?

8. ¿En qué área de la empresa considera que debe de enfocarse el plan operativo?

9. ¿Las proyecciones las ventas del último año fueron alcanzadas por la empresa?

10. ¿Considera que la empresa actualmente está obteniendo los ingresos necesarios para desarrollarse?

11. ¿Considera necesario desarrollar acciones para incrementar las ventas?

12. ¿Evalúa y monitorea los distintos sectores para medir las condiciones de la competencia?

SI NO

13. ¿Realiza estudios que permitan proponer medidas para mejorar, fortalecer y proteger el entorno de competencia necesario para mejorar la eficiencia del servicio?

SI NO

14. ¿Promover la normativa necesaria para lograr atención eficiente, efectiva y oportuna de las investigaciones?

SI NO

15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan las ventas?

Semanal _____

Mensual _____

Anual _____

16. ¿Identifican las tareas necesarias y sus posibles secuencias para cumplir las acciones planteadas?

SI NO

17. ¿Determinan quién es el responsable de la ejecución de las tareas a desarrollar?

SI NO

18. ¿Identificar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas?

SI NO

19. ¿Definir la fecha de inicio y culminación de cada acción?

SI NO

20. ¿Realiza la descripción de las actividades enfocadas a mejorar sus ventas?

SI NO

ANEXO 2.

Procesamiento y análisis de la entrevista realizada a la gerente de empresa FlorAzul Morazán.

Pregunta 1: ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa?

Respuesta: Gerente de la empresa FlorAzul.

Pregunta 2: ¿Podría mencionarlos que tipo de planificación se desarrolla en la empresa?

Respuesta: Se planifican capacitaciones para las socias en el año 2014, se desarrollaron temas de salud, de vivienda y de género entre otros.

Pregunta 3: ¿Han implementado alguna vez un plan operativo en la empresa y cual fueron los resultados?

Respuesta: No.

Pregunta 4: ¿Considera que es necesario establecer anualmente el desarrollo de las actividades de la empresa?

Respuesta: Si porque el año 2014 recibimos una capacitación de unas brasileñas dicen que donde trabajan ellas programan antes que se termine un año programan para el próximo año ellas también tienen artesanías Ahí van viendo los colores tipos de diseños como se va llamar el nuevo producto.

Pregunta 5: ¿Considera usted que se están alcanzando los objetivos y metas propuestas por la empresa?

Respuesta: No nos falta mucho para alcanzarlos.

Pregunta 6: ¿Actualmente qué área de la empresa presenta dificultades para lograr sus objetivos?

Respuesta: Si en el área de producción por que se cuenta con muy poca materia prima como el añil actualmente.

Pregunta 7: ¿Según usted es necesario la creación de un plan operativo dentro de la empresa para alcanzar metas y objetivos?

Respuesta: Si, seria para bueno para evaluar algunas acciones que la empresa está realizando y cuáles son los resultados de estas, y si es posible realizar otras acciones.

Pregunta 8: ¿En qué área de la empresa considera que debe de enfocarse el plan operativo?

Respuesta: Área de ventas.

Pregunta 9: ¿Las proyecciones las ventas del último año fueron alcanzadas por la empresa?

Respuesta: No, desde hace unos 4 años en adelante se ha tenido bajas ventas y el rendimiento de la empresa es poco.

Pregunta 10: ¿Considera que la empresa actualmente está obteniendo los ingresos necesarios para desarrollarse?

Respuesta: No, debido a la disminución de las ventas.

Pregunta 11: ¿Considera necesario desarrollar acciones para incrementar las ventas?

Respuesta: Si.

Pregunta 12: ¿Evalúa y monitorea los distintos sectores para medir las condiciones de la competencia?

Respuesta: No.

Pregunta 13: ¿Realiza estudios que permitan proponer medidas para mejorar, fortalecer y proteger el entorno de competencia necesario para mejorar la eficiencia del servicio?

Respuesta: No.

Pregunta 14: ¿Promover la normativa necesaria para lograr atención eficiente, efectiva y oportuna de las investigaciones?

Respuesta: Si, al inicio de la creación de la empresa se realizó.

Pregunta 15: ¿Cada cuánto tiempo evalúan las ventas?

Casi nunca se ha hecho por lo menos este año 2015.

Pregunta 16: ¿Identifican las tareas necesarias y sus posibles secuencias para cumplir las acciones planteadas?

Respuesta: No.

Pregunta 17: ¿Determinan quién es el responsable de la ejecución de las tareas a desarrollar?

Respuesta: Nunca lo hemos tenido, pero hoy ya nos está exigiendo el ministerio de trabajo que tengamos un contrato, para identificar la responsabilidad de cada quien.

Pregunta 18: ¿Identifican los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas?

Respuesta: No.

Pregunta 19: ¿Definen la fecha de inicio y culminación de cada acción?

Respuesta: No

Pregunta 20: ¿Realiza la descripción de las actividades enfocadas a mejorar sus ventas?

Respuesta: No.

ANEXO N° 3.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS EMPLEADAS DE LA EMPRESA FLORAZUL.

OBJETIVO:

Recopilar información para el diseño de un Diseño de un Plan Operativo para la gestión de ventas en la empresa FlorAzul.

INDICACIONES:

Lea detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete los espacios en blanco, de acuerdo a su criterio personal.

1. ¿Establece la empresa objetivos durante el año para lograr una estabilidad económica?

SI NO

2. ¿Posee objetivos a corto plazo que ayuden a la empresa obtener resultados que se desean alcanzar durante el año?

SI NO

3. ¿Especifican las actividades que realizarán durante un periodo determinado para lograr los objetivos propuestos?

SI NO

4. ¿Determinan estrategias a largo plazo con cursos de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos?

SI NO

5. ¿Detallan de manera exacta una secuencia cronológica de cómo deben realizarse las actividades dentro de la empresa?

SI NO

6. ¿Se tiene establecido los responsables de las diferentes áreas de la empresa?

SI NO

7. ¿Es eficiente el medio que utiliza para exhibir los productos a sus potenciales clientes?

SI NO

8. ¿Cuentan con un equipo específico que ayuden en la ejecución de las ventas de sus productos?

SI NO

9. ¿Cuenta con algunos medios de supervisión y motivación para los encargados del ventas?

SI NO

10. ¿La empresa capacita de manera continua a su equipo de ventas para que estos alcancen una mayor efectividad?

SI NO

11. ¿Utilizan algunas estrategias para que el cliente le guste su producto y lo compre?

SI NO

12. ¿Emplean el merchandising en la empresa?

SI NO

13. ¿Realiza la empresa investigaciones para identificar los factores del ambiente interno y externo que le afectan?

SI NO

14. ¿Considera que el recurso humano genera una eficiencia a la empresa?

SI NO

15. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa bien definida?

SI NO

16. ¿Afecta a la empresa la entrada de nuevos competidores en el mercado?

SI NO

17. ¿Considera usted que la rivalidad que tiene con sus competidores es una oportunidad para mejorar su posición en el mercado?

SI NO

18. ¿Realiza acciones para convencer a un cliente potencial que quiere negociar la compra de los productos de la empresa?

SI NO

19. ¿Utiliza tácticas para evitar que ingrese un producto que sustituya al de ustedes en el mercado?

SI NO

20 ¿Cuentan ustedes actualmente con alguna de las siguientes fortalezas dentro del mercado?

Conocimiento del mercado	
Calidad del producto	
Acceso a créditos	
Recursos humanos eficientes	

21. ¿Cuál de estas oportunidades cree que le ayuda a mantenerse en el mercado?

Necesidad del producto	
Competencia debil	
Mercado mal atendido	
Inexistencia de competencia	

22. ¿Con cuál de estas debilidades se identifican como empresa dentro del mercado?

Salarios bajos	
Falta de capacitación	
Situación financiera inestable	
Deficientes Administrativa	

23. ¿Con que amenazas de estás enfrentan hoy en día como empresa en el mercado?

Competencia muy agresiva	
Aumento de precios de insumos	
Tendencia desfavorable en el Mercado	
Cambios en la legislacion del país.	

ANEXO N° 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

Tabulación, análisis e interpretación de la encuesta dirigida al Personal Administrativo y Operativo de la Empresa “FlorAzul”.

Pregunta N°1: ¿Establece la empresa objetivos durante el año para lograr una estabilidad económica?

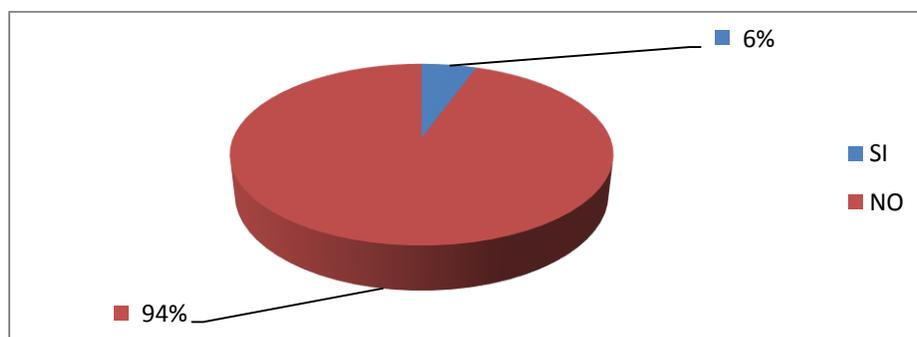
Objetivo: Conocer si actualmente la empresa establece objetivos durante el año para lograr una estabilidad económica.

Cuadro N°1: La empresa establece objetivos anuales.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	2	6%
NO	16	94%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°1: Tiene la empresa objetivos establecidos durante el año para logra la estabilidad económica.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 94% dice que no tienen establecidos objetivos, solo el 6% dice que si tienen. La mayoría expresan que actualmente no tiene objetivos establecidos para mantener una estabilidad económica.

Pregunta N°2: ¿Posee objetivos a corto plazo que ayuden a la empresa obtener resultados que se desean alcanzar?

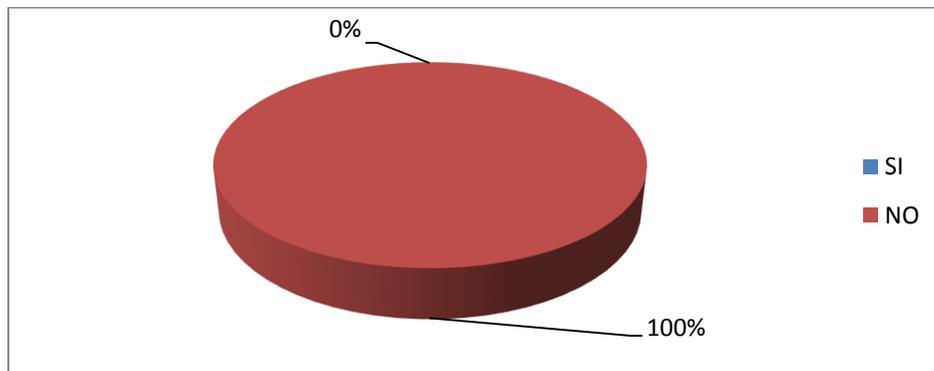
Objetivo: Conocer si la empresa posee objetivos a corto plazo.

Cuadro N°2: Tiene la empresa objetivos a corto plazo.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°2: Tiene la empresa objetivos a corto plazo.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% contestaron que no poseen objetivos a corto plazo solo el de largo plazo. La mayoría de las encuestadas expresan que no poseen objetivos a corto plazo.

Pregunta N°3: ¿Especifican las actividades que realizaran durante un periodo determinado para lograr los objetivos propuestos?

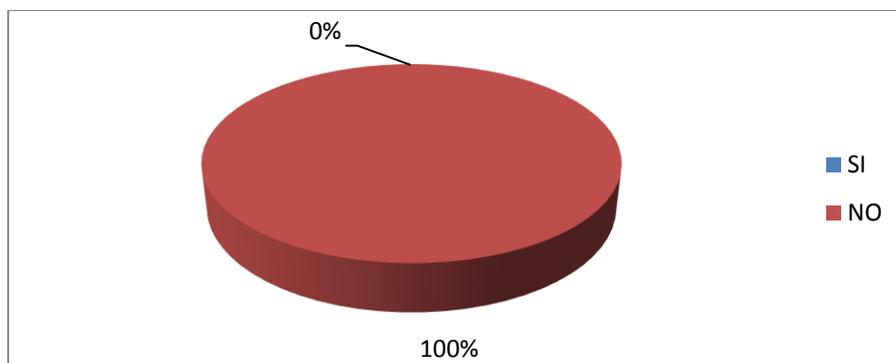
Objetivo: Conocer si especifican las actividades en la empresa.

Cuadro N°3: La empresa posee una especificación de las actividades.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N° 3: La empresa posee una especificación de las actividades.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% contestó que no especifican las actividades que realiza. La mayoría expresan que no especifican las actividades que realizan en la empresa.

Pregunta N°4: ¿Determinan estrategias a largo plazo con cursos de acción necesarios para el cumplimiento de los objetivos?

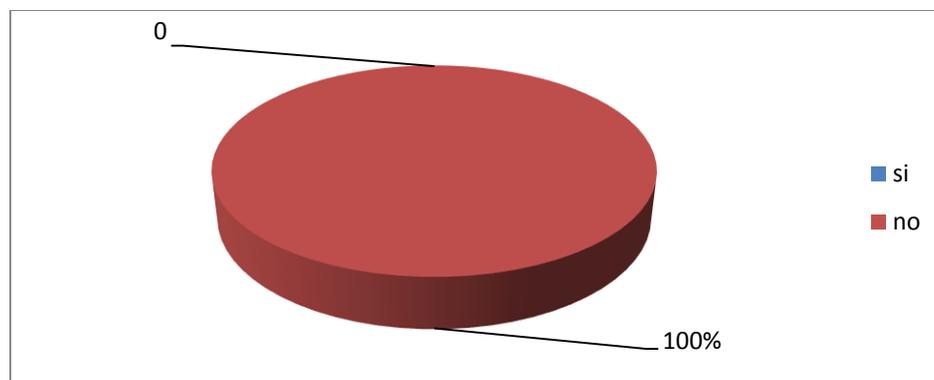
Objetivo: Conocer la empresa posee estrategias a largo plazo.

Cuadro N°4: Tiene la empresa estrategias a largo plazo.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N° 4: Tiene la empresa estrategias a largo plazo.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, 100% contestan que no que la empresa no posee estrategias a largo plazo para cumplir objetivos. La mayoría de las empleadas expresan que la empresa no posee estrategias a largo plazo para cumplir objetivos.

Pregunta N°5: ¿Detallan de forma cronológica cómo deben realizarse las actividades dentro de la empresa?

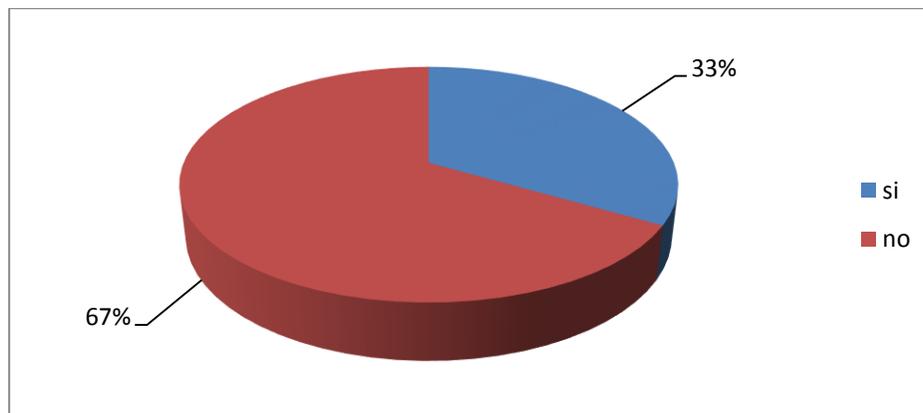
Objetivo: Conocer si la empresa detalla de forma cronológica las actividades.

Cuadro N°5: Detalla la empresa las actividades en forma cronológica.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	7	40%
NO	11	60%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul

Grafico N° 5: Detalla la empresa las actividades en forma cronológica.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 40% responde que sí y el 60% que la empresa no detalla en forma cronológica las ventas. La mayoría expresa que no detallan en forma cronológica las acciones en la empresa.

Pregunta N°6: ¿Se tiene establecido los responsables de las diferentes áreas de la empresa?

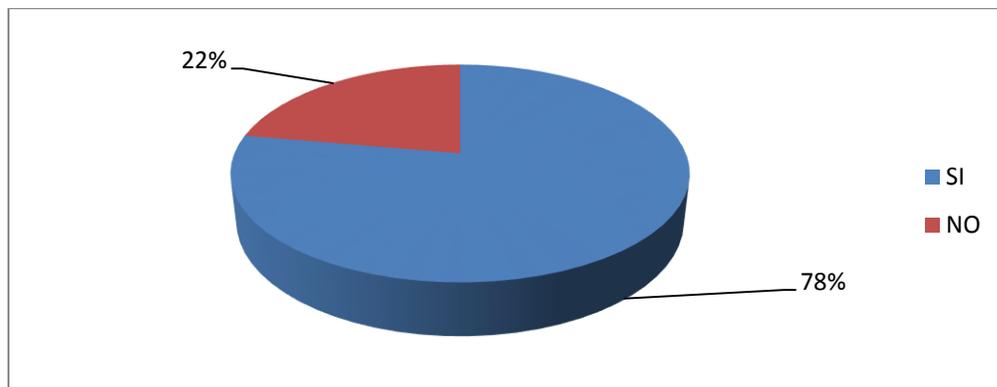
Objetivo: Conocer si se determinan las responsabilidades por áreas de la empresa.

Cuadro N°6: Se tiene establecido los responsables de cada área.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	14	78%
NO	4	22%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°6: Se tiene establecido los responsables de cada área.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 78% responde que se tiene establecido los responsables de cada área de la empresa y un 22% expresan no. La mayoría de las encuestadas contestaron que si se tienen determinadas las responsabilidades por cada área de la empresa.

Pregunta N°7: ¿Es eficiente el medio que utiliza para exhibir los productos a sus potenciales clientes?

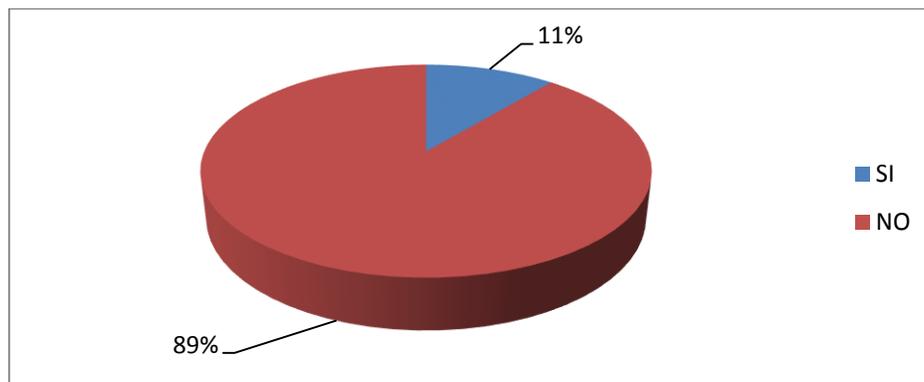
Objetivo: Conocer si son eficientes los medios que utiliza para exhibir los productos a sus potenciales clientes.

Cuadro N°7: Son eficientes los medios que utiliza para exhibir los productos.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	2	11%
NO	16	89%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°7: Son eficientes los medios que utiliza para exhibir los productos.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 11% expresan que los medios que se utilizan para mostrar los productos son eficientes y un 89% dicen que no, La mayoría de las personas encuestadas expresan que no son eficientes los medios que se utilizan para mostrar los productos.

Pregunta N°8: ¿Cuentan con un equipo específico que ayuden en la ejecución de las ventas de sus productos?

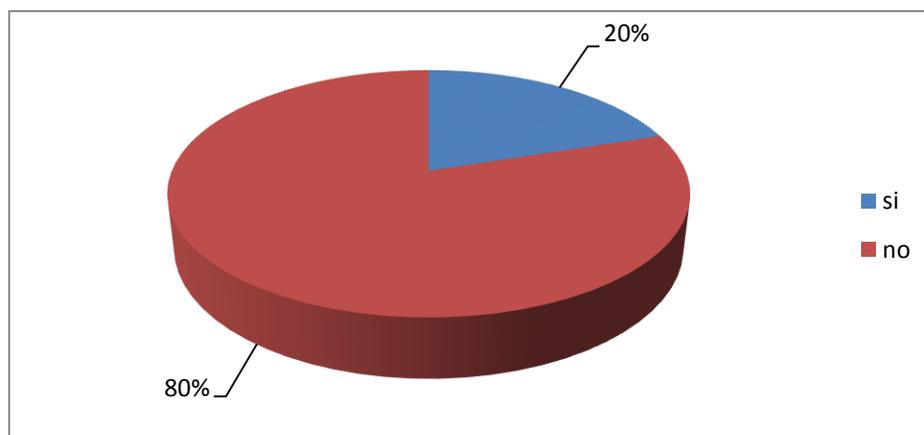
Objetivo: Conocer si la empresa tiene un equipo específico de ventas.

Cuadro N°8: Tiene la empresa un equipo de ventas.

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	4	20%
NO	14	80%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°8: Tiene la empresa un equipo de ventas.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 20% expresa que si cuenta con un equipo de ventas y el 80% expresan que no. La mayoría de los encuestados expresan que no se cuenta con un equipo de ventas.

Pregunta N°9: ¿Cuenta con algunos medios de supervisión y motivación en la empresa?

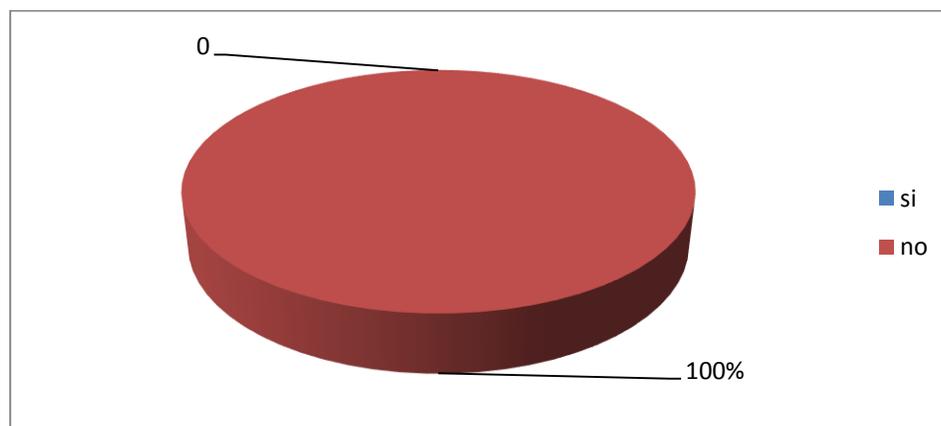
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con medios de supervisión y motivación.

Cuadro N°9: La empresa tiene medios para supervisar y motivar a las empleadas.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°9: La empresa tiene medios para supervisar y motivar a su equipo a las empleadas.



Análisis: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% expresa que no hay medios para supervisar y motivar a su equipo de ventas. La mayoría expresa que no tienen medios de motivación y supervisión para un equipo de venta.

Pregunta N°10: ¿La empresa capacita de manera continua a las empleadas para que estos alcancen una mayor efectividad?

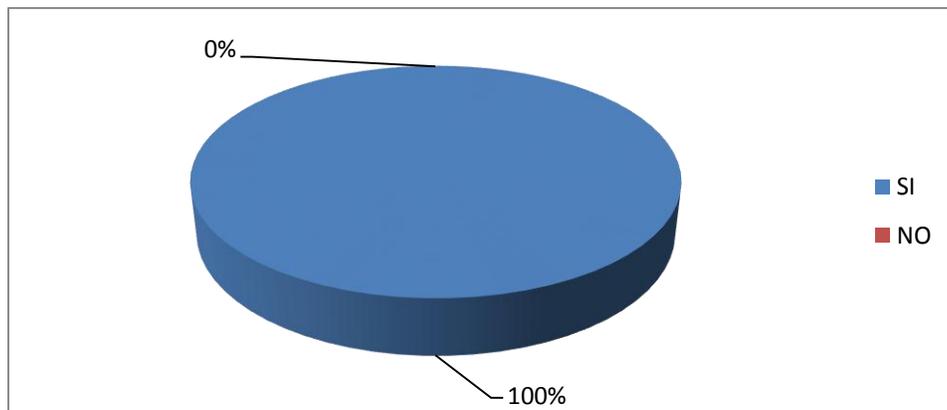
Objetivo: Conocer si la empresa capacita a sus empleadas.

Cuadro N°10: La empresa capacita a sus empleadas.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°10: La empresa capacita a sus empleadas.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% dicen que si las capacitan. La mayoría de las personas encuestadas expresaron que si son capacitadas.

Pregunta N°11: ¿Emplean algunas estrategias para que el cliente le guste su producto y lo compre?

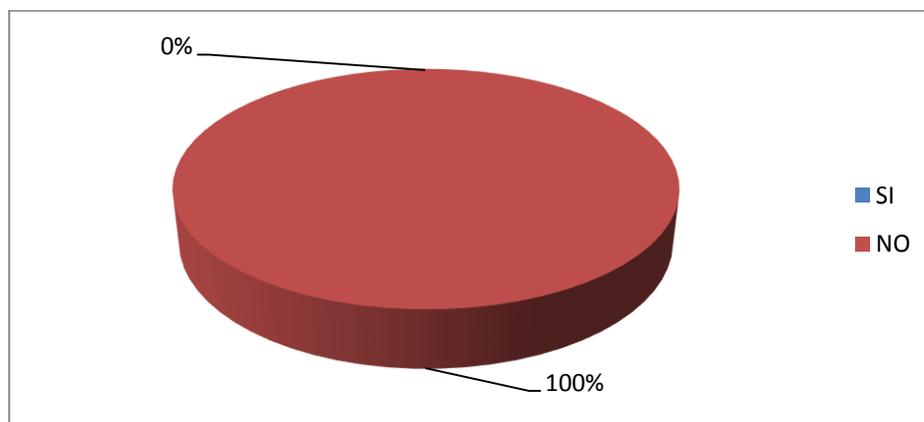
Objetivo: Conocer si la empresa emplea estrategias de ventas para los clientes

Cuadro N°11: La empresa tiene estrategias de ventas.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°11: La empresa tiene estrategias de ventas.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% respondió que no tiene estrategias de ventas. La mayoría respondió que no se tiene una estrategia de ventas.

Pregunta N°12: ¿Emplean el merchandising en la empresa?

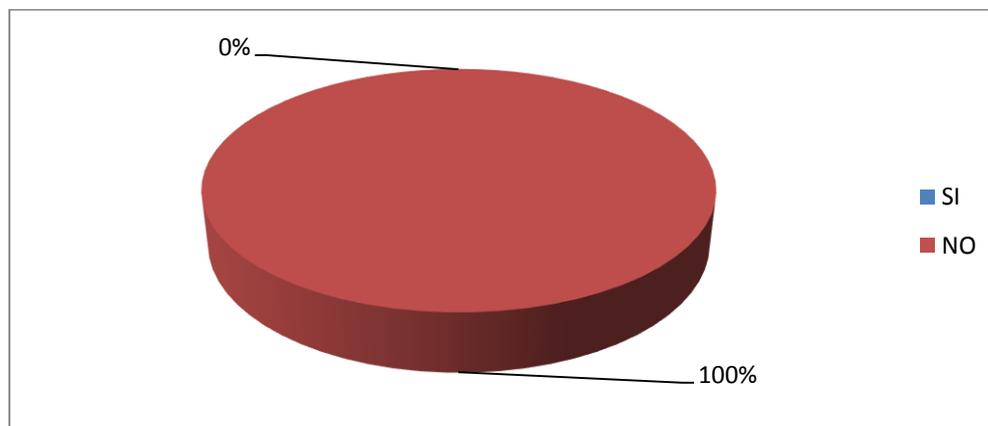
Objetivo: Conocer si en la empresa emplean el merchandising.

Cuadro N°12: Emplean el merchandising en la empresa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N° 12: Emplean el merchandising en la empresa.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% respondió que no utilizan el merchandising en la empresa. La mayoría respondió que no utilizan el merchandising en la empresa.

Pregunta N°13: ¿Realiza la empresa investigaciones para identificar los factores del ambiente interno y externo que le afectan?

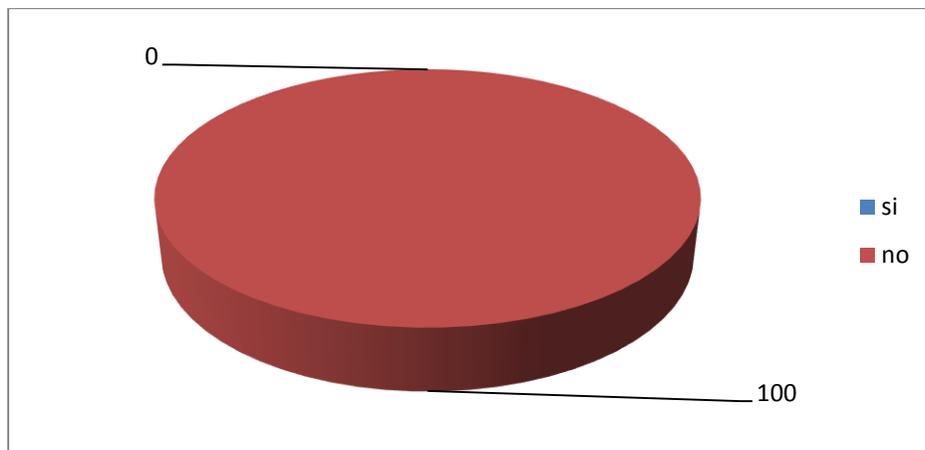
Objetivo: Conocer si la empresa realiza investigaciones del ambiente interno y externo.

Cuadro N°13: Realiza investigaciones del ambiente interno y externo.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N° 13: Realiza investigaciones del ambiente interno y externo.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% de las encuestadas contestaron que no. La mayoría de las empleadas dijeron que no realizan investigaciones de los factores internos y externos.

Pregunta N°14: ¿Considera que el recurso humano genera una eficiencia a la empresa?

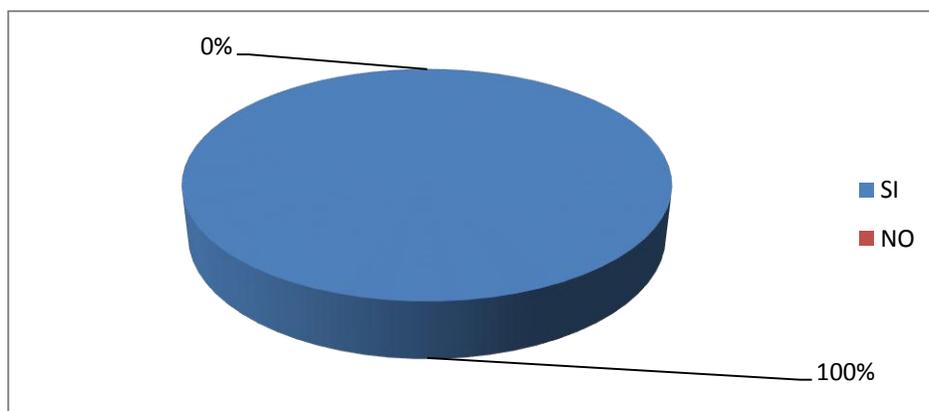
Objetivo: Conocer si el recurso humano le genera una eficiencia a la empresa.

Cuadro N°14: El recurso humano le genera una eficiencia a la empresa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°14: El recurso humano le genera una eficiencia a la empresa.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% contestaron que el recurso humano le genera una eficiencia en la empresa. La mayoría de las personas encuestadas expresan que el recurso humano es generador de eficiencia en la empresa.

Pregunta N°15: ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa bien definida?

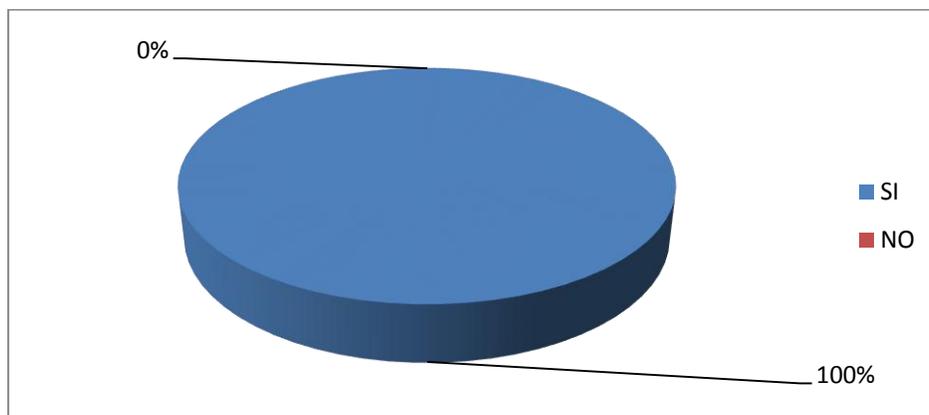
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida.

Cuadro N°15: Cuenta la empresa con una estructura organizativa bien definida.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°15: Cuenta la empresa con una estructura organizativa bien definida.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% contestaron que la empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida. La mayoría de las personas encuestadas expresan que cuentan con una estructura organizativa bien definida en la empresa.

Pregunta N°16: ¿Afecta a la empresa la entrada de nuevos competidores en el mercado?

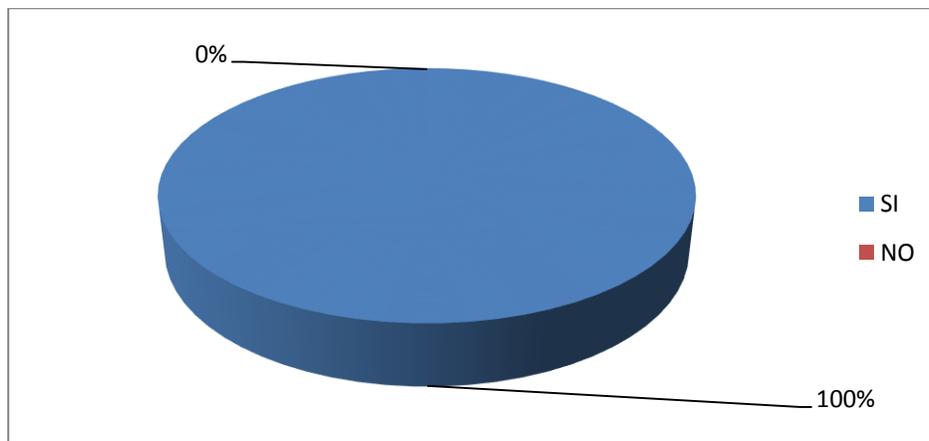
Objetivo: Conocer si le afecta a la empresa la entrada de nuevos competidores.

Cuadro N°16: Le afecta a la empresa la entrada de nuevos competidores.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°16: Le afecta a la empresa la entrada de nuevos competidores.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% contestaron que sí. La mayoría de las personas encuestadas expresan que si les afecta la entrada de nuevos competidores.

Pregunta N°17: ¿Cree usted que la rivalidad que tiene con sus competidores es una oportunidad para mejorar su posición en el mercado?

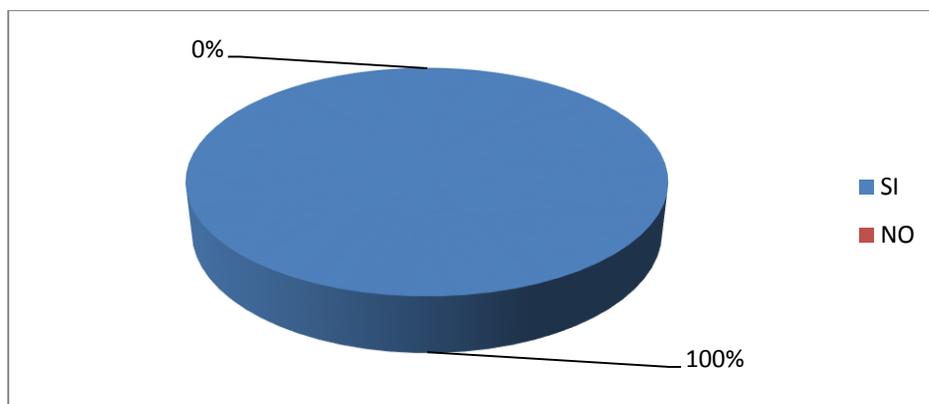
Objetivo: Conocer si la rivalidad de los competidores es para la empresa una oportunidad.

Cuadro N°17: La rivalidad de los competidores es para la empresa una oportunidad.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°17: La rivalidad de los competidores es para la empresa una oportunidad.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% expresaron que si es una oportunidad. La mayoría dijeron que la rivalidad de los competidores es una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Pregunta N°18: ¿Realiza acciones para convencer a un cliente potencial que quiere negociar la compra de los productos de la empresa?

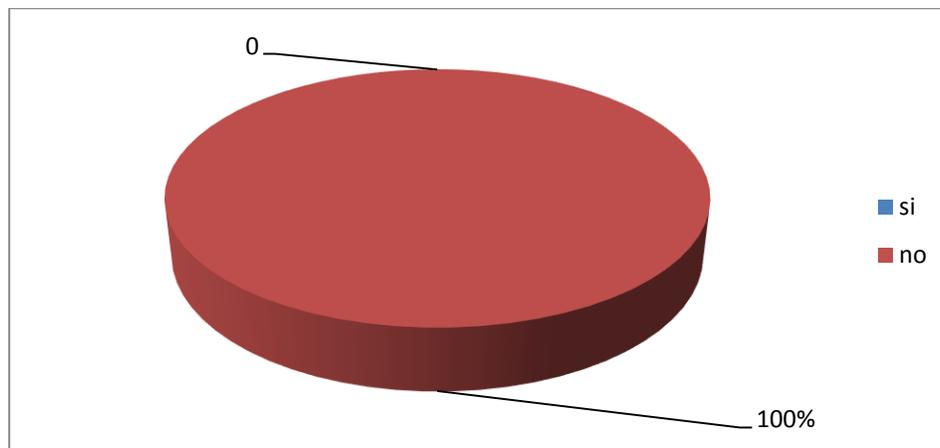
Objetivo: Conocer si la empresa realiza acciones para convencer a los clientes potenciales.

Cuadro N°18: Realiza acciones para convencer a los clientes potenciales.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°18: Realiza la empresa acciones para convencer a los clientes potenciales.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% de encuestadas dijeron que no. La mayoría de las empleadas contestaron que no emplean acciones para convencer a los clientes potenciales.

Pregunta N°19: ¿Utiliza tácticas para evitar que ingrese un producto que sustituya al de la empresa en el mercado?

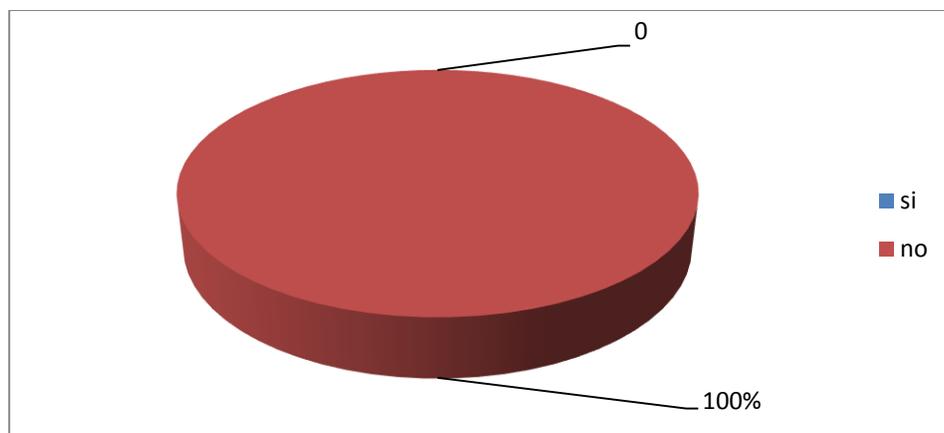
Objetivo: Conocer si la empresa utiliza tácticas ante la entrada de productos sustitutos.

Cuadro N°19: Utiliza tácticas ante la entrada de productos sustitutos.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	0	0%
NO	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°19: La empresa utiliza tácticas ante la entrada de productos sustitutos.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 100% manifestaron que no. La mayoría dijeron que no emplean tácticas para evitar el ingreso de un producto sustituto en el mercado.

Pregunta N°20: ¿Cuentan ustedes actualmente con alguna de las siguientes fortalezas dentro del mercado?

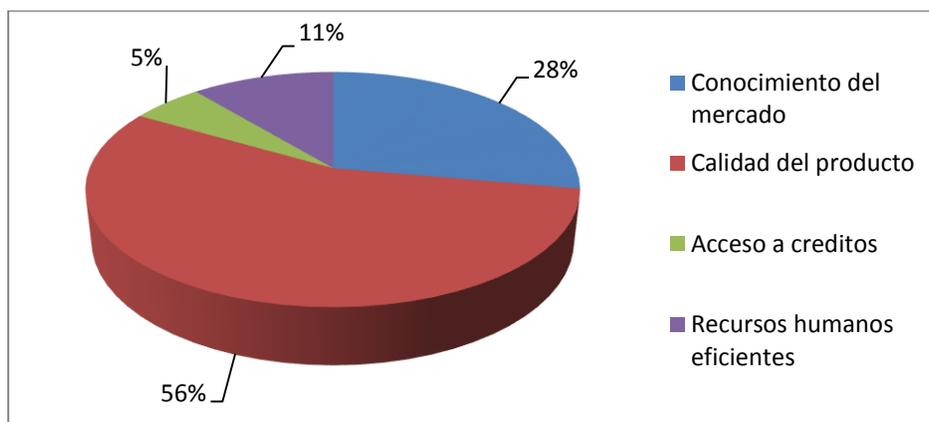
Objetivo: Conocer cuáles son las fortalezas de la empresa.

Cuadro N°20: Cuales son las fortalezas de la empresa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Conocimiento del mercado	5	28%
Calidad del producto	10	56%
Acceso a créditos	1	5%
Recursos humanos eficientes	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°20: Realiza acciones la empresa para convencer a los clientes potenciales.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 28% dijeron que el conocimiento del mercado es la fortaleza con la que la empresa cuenta, el 56% Calidad del producto, el 11% Acceder a créditos, el 5% recursos humanos eficientes. La mayoría de las personas encuestadas expresa que la mayor fortaleza que tiene la empresa es la calidad del producto.

Pregunta N°21: ¿Cuál de estas oportunidades cree que le ayuda a mantenerse en el mercado?

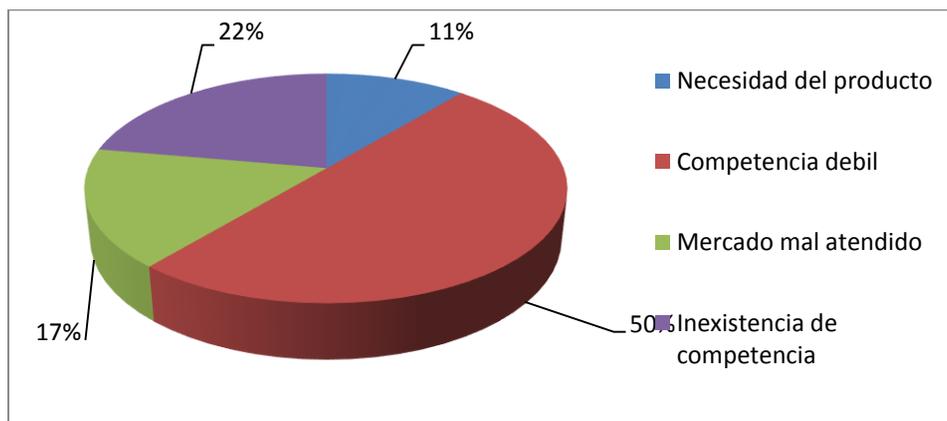
Objetivo: Conocer las oportunidades que tiene la empresa para mantenerse en el mercado.

Cuadro N°21: Las oportunidades que tiene la empresa en el mercado.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Necesidad del producto	2	11%
Competencia débil	9	50%
Mercado mal atendido	3	17%
Inexistencia de competencia	4	22%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°21: Oportunidades que tiene la empresa.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 11% expresa que la oportunidad se tiene en el mercado es la necesidad del producto, el 50% la competencia débil, el 22% un mercado mal atendido, y un 17% opina que se debe a la inexistencia de competencia. La mayoría de las personas encuestadas opinan que la competencia débil es la mayor oportunidad que tiene la empresa en el mercado.

Pregunta N°22: ¿Con cuál de estas debilidades se identifican como empresa dentro del mercado?

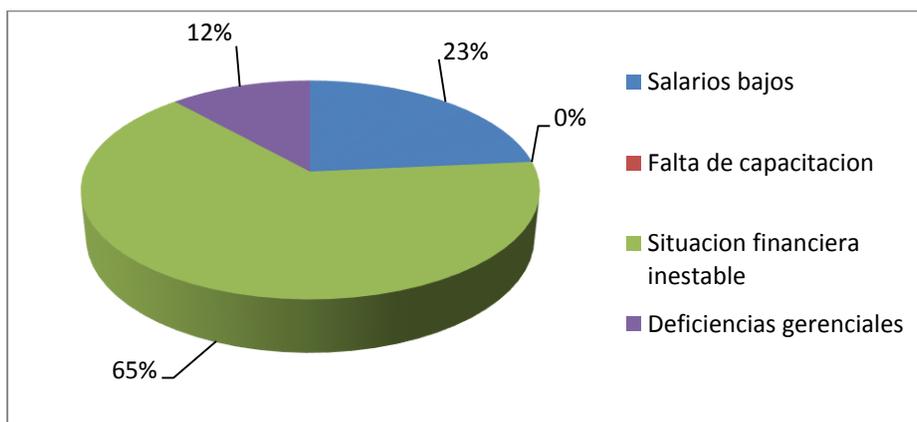
Objetivo: Conocer cuál es la debilidad con la que se identifica la empresa dentro del mercado.

Cuadro N°22:Cuál es la debilidad con la que se identifica la empresa en el mercado.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Salarios bajos	4	23%
Falta de capacitación	0	0%
Situación financiera inestable	11	65%
Deficiencia administrativa	3	12%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°22: Cual es la debilidad de la empresa en el mercado



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 23% expresan que la debilidad con la cual se identifica la empresa es los salarios bajos, un 0% la falta de capacitación, un 65% la mala situación financiera inestable, y un 12% las deficientes habilidades gerenciales. La mayoría de las personas encuestadas expresan que la debilidad de la empresa es la mala situación financiera inestable.

Pregunta N°23: ¿Con que amenazas de estás enfrentan hoy en día como empresa en el mercado?

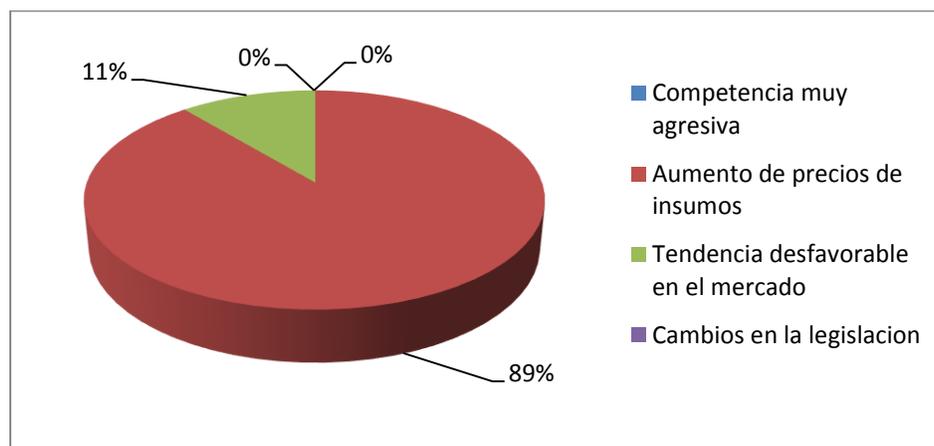
Objetivo: Conocer con que amenaza que enfrenta la empresa en el mercado.

Cuadro N°23:Cuál es la amenaza con la que enfrenta la empresa en el mercado.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Competencia muy agresiva	0	0%
Aumento de precios de insumo	16	89%
Tendencia desfavorable en el mercado	2	11%
Cambios en la legislación del país	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta al personal de FlorAzul.

Grafico N°23: Cual es la amenaza con la que enfrenta la empresa en el mercado.



Análisis e Interpretación: Los resultados de esta pregunta reflejan que, el 0% expresa que la amenaza que enfrenta la empresa es la competencia muy agresiva, el 89% el aumento de precios de insumos, el 11% tendencia desfavorable en el mercado y un 0% opina que los cambios en la legislación del país. La mayoría expresa que la amenaza que enfrenta la empresa es el aumento de precios de los insumos.

