

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



TESIS:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS A LA EMPRESA FIBRAS Y DISEÑOS,
QUE LE PERMITA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PAPEL DE FIBRA DE HENEQUÉN
EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DURANTE EL AÑO 2010”

PRESENTA:

FLORES MOLINA, MARTA AZUCENA
HERNÁNDEZ CORCIO, SILVIA VANESSA
PRUDENCIO MADRID, JULIO MANUEL

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2010
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

MSc. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ
RECTOR

MSc. MIGUEL ANGEL PÉREZ RAMOS
VICE RECTOR ACADÉMICO

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ
SECRETARÍA GENERAL

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO
DECANO EN FUNCIONES

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ
SECRETARIO

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS.
JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. RUBÉN EDGARDO SÁNCHEZ
ASESOR METODOLÓGICO

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO
ASESOR DIRECTOR

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS
CORRDINADOR DE PROCESOS DE GRADO

NOVIEMBRE 2010
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Dedicatoria.

A Dios: por iluminar mi camino y estar presente en cada dificultad, alegría y logro; por confiar plenamente en mí y permitirme llegar a este día tan especial, por haberme dado las capacidades para poder cumplir mis objetivos, por todo lo que ha hecho, por todo lo que hace y por todo lo que hará en mi vida.

A mi madre: Delmy Angelina Corcio de Hernández, por ser el motor de mis deseos de superación, mi inspiración en la realización de cada uno de mis sueños, por estar siempre presente en cada momento, por darme su apoyo incondicional; simplemente mami por ser como eres.

A mi papi: Wilson Antonio Galeas, por motivarme e instruirme, por ser ejemplo luchador de integridad, por incentivarme siempre a dar lo mejor de mí; por estar a mi lado incondicionalmente, por tus palabras de aliento, por tu calidez.

A mi padre: Juan Ramón Hernández, por el apoyo que me ha dado hasta el día de hoy, por preocuparse y estar pendiente de mis necesidades, por su afecto paternal hacia a mí.

A mis hermanos: Erika y Alex, por ser motivo de mi lucha constante, por cada sonrisa, abrazo y muestras de cariño. Marce, Wendy y Wilson por quererme y valorarme por lo que soy, por las palabras de aliento, por cada enseñanza, por cada momento vivido, por todo su cariño.

A mis abuelos: Delmira de Corcio y Ascención Corcio, por los buenos consejos y valores que me han enseñado, por estar a mi lado siempre.

A mis tíos y tías: por todo el apoyo que he recibido de ellos a lo largo de mi vida, sus buenos deseos y muestras de cariño.

A mis primos: por todos esos momentos vividos que han formado mi personalidad y sus buenos deseos.

A mis ángeles: Erick Efraín Bonilla y Carlos Antonio Corcio Cañas, por que sin sus bendiciones desde lo alto no podría haber culminado este proceso, por ser parte de mí ser y por que vivirán siempre en mi mente pero sobre todo en mi corazón.

A mis Amigos: que son muchos y en especial a Paty Coreas, Carlos Vásquez, Yesica Sánchez, Daisy Martínez, Lili Campos, Lyly Bonilla, Imelda Pérez, Idalia García, Marta Flores, Sonia Chávez, Hsu Hsiao Hua, por que han estado pendientes de mí en cada pasado y en cada momento especial, por todo lo que compartimos y nos falta por compartir; y a todos aquellos que compartieron parte de su vida conmigo muchas gracias por los buenos recuerdos.

A mi mejor amiga: Rosa Marina Rubio Gómez, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos, por alentarme a seguir adelante, por apoyarme en cada una de mis dificultades, por su buen consejo, por contribuir en el desarrollo de éste trabajo de graduación, por estar pendiente de mi siempre, a ti y a tu familia mis sinceros y eternos agradecimientos, te quiero mucho amiga!.

A mis compañeros de tesis y en especial a Marta Flores por todas las aventuras vividas para la conquista de este triunfo, por animarnos mutuamente en los momentos de desánimo.

A nuestro Docente Director: Lic. Arnoldo Orlando Sorto, por su dedicación en la ejecución de todo este proceso.

A la Unidad de Estudios Socio Económicos y en especial a la Licda. Lucila Argueta, por todo el apoyo que he recibido hasta la fecha, por sus sabias palabras en el momento indicado, le estaré siempre agradecida.

A la Universidad de El Salvador: por haber formado una profesional excelente en todo el sentido de la palabra.

Silvia Vanessa Hernández Corcio.

Agradecimientos.

A la Santísima Trinidad por haberme creado y preparar para mí especiales bendiciones, y haberme permitido alcanzar mi primer logro profesional en mi proyecto de vida.

A María Santísima Reina de la Paz, por ser mi refugio en las angustias y momentos difíciles de mi vida personal y académica.

A mis Padres, Francisco Flores y Santos Molina de Flores: por sus oraciones, sus sabios consejos, su amor y confianza, y haberme apoyado en este proyecto de mi vida,

A mis hermanos/as Berta Lidia, Rosa Amelia, José Florencio, José Benito, José Santos, María Nasaria, que siempre estuvieron dispuestos a colaborarme en mis necesidades.

A todos mis sobrinos/as: Erick Rigoberto, Marcelina de la Paz, Ana Cristela, Claudia Guadalupe, Emeterio Miguel, Erick Alexander, Verónica de Jesús, Estéfany Genoveva, Francisco Alberto, Allan René, por darme su cariño.

A toda mi familia por su apoyo incondicional.

A mis Amigas y Amigos, quienes de algún modo contribuyeron en este esfuerzo.

Al Presbítero José Fermín Gómez Ulloa por sus oraciones y ejemplo a seguir.

A la UESE, de manera especial a la Licda. Lucila Jeaneth Argueta quien me dió su ejemplo profesional y personal así como su esfuerzo para poder coronar mi carrera.

Al Licdo. Arnoldo Orlando Sorto, asesor de este trabajo de graduación, quién nos brindó su apoyo, conocimientos y comprensión.

A mis compañeros de Tesis Silvia Vanessa y Julio Manuel, de manera especial a Silvia por ser mi amiga, mi apoyo y compartir conmigo sus conocimientos.

En fin, a todos ustedes que forman parte de este logro profesional.

Con cariño: Marta Azucena Flores Molina.

INTRODUCCIÓN

El desarrollar una idea hasta lograr convertirla en una empresa, no garantiza el éxito de la misma, requiere de una serie de elementos que determinan el beneficio de poseer dicha empresa. La combinación de aptitudes emprendedoras, administrativas y técnicas es la fórmula básica para emprender un negocio; sin embargo la mayoría de empresas surgen únicamente con una de estas aptitudes, la emprendedora, y las otras dos son descuidadas con el paso del tiempo, es por ello que el plan de negocios surge como una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El desarrollar un plan de negocios es crear una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento y facilitar la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del producto que ofrece la empresa

La elaboración de un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010, implica llevar a cabo una análisis profundo de la situación actual de la empresa, quien se dedica a la elaboración de papel de fibra de henequén en tres presentaciones: pliegos de papel, sobres y hojas de papel tamaño carta. A pesar de encontrarse ubicada en Uluazapa, San Miguel, posee poca presencia en el mercado miguelero. Actualmente ha logrado introducirse en el mercado papelerero de San Salvador y el mercado San Miguelito.

Para Fibras y Diseños “FIDI”, resulta ventajoso ser la única empresa semi industrializada del país en elaborar papel de fibra de henequén, poseer un producto innovador, de buena calidad y atractivo a los consumidores; sin embargo posee debilidades en sus áreas funcionales a consecuencia de la falta de planeación organizacional y niveles de producción bajos, insuficientes para satisfacer las ventas deseadas por la empresa.

Crear un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños enfocado en comercializar el papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel, comprende como primer esfuerzo el desarrollo del diagnóstico administrativo – organizacional, realizar un estudio de mercado y evaluar el análisis marginal de la empresa.

A continuación se fundamenta teóricamente la ejecución de la investigación en el marco de referencia, iniciando con el marco histórico, en el que se narra la historia del papel, los antecedentes históricos del Henequén y los de la empresa. De igual forma se presenta el marco teórico desarrollando los temas: el Henequén, el cultivo del Henequén, características principales del henequén, ¿cómo y dónde se cultiva el henequén?, importancia económica del cultivo de henequén en El Salvador, Plan de Negocios, usos del plan de negocios, beneficios del plan de negocios, características del plan de negocios y demás elementos que integran dicho plan; Además de incluir los aspectos legales de las empresas en El Salvador

Para desarrollar la propuesta del plan de negocios a la empresa, se hace uso de la investigación exploratoria y descriptiva que ayudan a obtener información fundamental para el proceso de investigación.

El tipo de muestreo utilizado en la investigación es el Muestreo Probabilístico, en consecuencia, la selección de las unidades para la muestra se realiza por procedimientos al azar; y cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido. El método utilizado para la selección de la muestra es el muestreo aleatorio estratificado.

La población a investigada son los consumidores de papel de la ciudad de San Miguel. El cálculo para la muestra de consumidores potenciales se hace mediante la fórmula para poblaciones infinitas; el tamaño de la muestra para consumidores potenciales es de 384 personas a encuestar.

Las fuentes de información empleadas son: Fuentes primarias, pues en la investigación, se hace uso de entrevista, cuestionario; así como la observación directa; Fuentes secundarias, ya que se realizan consultas bibliográficas en libros de: marketing, administración estratégica y financiera, investigación metodológica; así como material bibliográfico sobre ¿cómo diseñar un plan de negocios?, entre otros.

Los instrumentos para la recolección de información utilizados son: entrevista, se realiza entrevistas al propietario de la empresa “Fibras y Diseños”; encuesta, aplicada a la muestra determinada.; observación empleada en la realización de la encuesta a los consumidores y a al momento de realizar la entrevista al propietario de la empresa.

Así mismo se presenta el análisis e interpretación de resultados de las encuestas con su respectiva pregunta, gráfica, análisis e interpretación; al final del capítulo se expresa un análisis general de la información recabada.

Luego aparecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, proponiendo la puesta en marcha del plan de negocios y la implementación de algunas sugerencias que promueven comercializar el producto en la ciudad de San miguel

Como resultado de dicha investigación se propone la implementación del plan de negocios que contiene: Resumen ejecutivo, descripción de la empresa, análisis de mercado, técnico, administrativo y del punto de equilibrio.

Finalmente se incluye la bibliografía y anexos para posteriores consultas.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN ----- | i |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ----- | 24 |
| 1.1 Situación problemática ----- | 24 |
| 1.2 Enunciado del problema ----- | 27 |
| 1.3 Justificación----- | 27 |
| 1.4 Delimitación del problema ----- | 28 |
| 1.4.1 Delimitación espacial----- | 28 |
| 1.4.2 Delimitación temporal ----- | 28 |
| 1.5 Limitaciones del problema ----- | 29 |
| 1.5.1 De información ----- | 29 |
| 1.5.2 Económica ----- | 29 |
| 1.6 Objetivos ----- | 29 |
| 1.6.1 Objetivo general----- | 29 |
| 1.6.2 Objetivos específicos----- | 29 |
| 1.7 Sistema de Hipótesis de la investigación----- | 30 |
| 1.7.1 Hipótesis General----- | 30 |
| 1.7.2 Hipótesis Específicas ----- | 30 |
| CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL----- | 32 |
| 2.1 Marco Histórico----- | 32 |
| 2.1.1 Historia del papel ----- | 32 |
| 2.1.2 Antecedentes históricos del Henequén ----- | 35 |
| 2.1.3 Antecedentes de la empresa ----- | 38 |
| 2.2 Marco Teórico----- | 40 |
| 2.2.1 El Henequén ----- | 40 |
| 2.2.2 El cultivo del Henequén ----- | 40 |
| 2.2.3 Características principales del henequén ----- | 41 |

| | |
|--|----|
| 2.2.4 ¿Cómo y dónde se cultiva el henequén?----- | 42 |
| 2.2.5 Importancia económica del cultivo de henequén en El Salvador----- | 44 |
| 2.2.6 La empresa ----- | 45 |
| 2.2.6.1 Criterios de clasificación de la empresa ----- | 45 |
| 2.2.6.1.1 Por su actividad ----- | 45 |
| 2.2.6.1.2 Por su tamaño ----- | 46 |
| 2.2.6.1.3 Por su constitución patrimonial ----- | 47 |
| 2.2.7 Fibras y Diseños ----- | 47 |
| 2.2.8 Plan de Negocios----- | 48 |
| 2.2.8.1 Uso del plan de negocios----- | 49 |
| 2.2.8.2 Beneficios del plan de negocios----- | 50 |
| 2.2.8.3 Características del plan de negocios----- | 50 |
| 2.2.8.4 Etapas del Plan de Negocios----- | 51 |
| 2.2.8.4.1 Resumen ejecutivo----- | 53 |
| 2.2.8.4.2 Descripción de la empresa----- | 53 |
| 2.2.8.4.2.1 Dirección----- | 53 |
| 2.2.8.4.2.2 Tipo de empresa----- | 54 |
| 2.2.8.4.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa----- | 54 |
| 2.2.8.4.3 Análisis de mercado----- | 54 |
| 2.2.8.4.3.1 Plan de mercadeo ----- | 55 |
| 2.2.8.4.3.2 Investigación de mercados ----- | 55 |
| 2.2.8.4.3.2.1 Proceso de investigación ----- | 56 |
| 2.2.8.4.3.2.2 Contenido de la investigación de mercados en el plan de negocio----- | 59 |
| 2.2.8.4.3.2.2.1 Objetivos de la investigación de mercados----- | 59 |

| | |
|---|----|
| 2.2.8.4.3.2.2.2 Investigación de mercados----- | 60 |
| 2.2.8.4.3.2.2.3 Análisis de la Investigación de Mercados | 60 |
| 2.2.8.4.3.2.2.4 Demanda potencial | 60 |
| 2.2.8.4.3.2.2.5 Definición del producto ofrecido----- | 61 |
| 2.2.8.4.3.2.2.5.1 Marca----- | 61 |
| 2.2.8.4.3.2.2.5.2 Etiqueta----- | 61 |
| 2.2.8.4.3.2.2.6 Distribución y puntos de venta----- | 61 |
| 2.2.8.4.3.2.2.7 Promoción del producto----- | 62 |
| 2.2.8.4.3.2.2.7.1 Publicidad----- | 62 |
| 2.2.8.4.3.2.2.7.2 Promoción de ventas----- | 62 |
| 2.2.8.4.3.2.2.7.3 Empaque----- | 63 |
| 2.2.8.4.3.2.2.8 Fijación de precios----- | 63 |
| 2.2.8.4.4 Análisis técnico----- | 64 |
| 2.2.8.4.4.1 Análisis del producto----- | 64 |
| 2.2.8.4.4.2 Equipos y maquinarias----- | 65 |
| 2.2.8.4.4.3 Distribución de planta----- | 65 |
| 2.2.8.4.5 Análisis administrativo----- | 66 |
| 2.2.8.4.5.1 Planeación----- | 66 |
| 2.2.8.4.5.1.1 Etapas de la planeación----- | 66 |
| 2.2.8.4.5.2 Organización----- | 69 |
| 2.2.8.4.5.3 Dirección----- | 70 |
| 2.2.8.4.5.4 Control----- | 70 |
| 2.2.8.4.5.5 Análisis interno----- | 70 |
| 2.2.8.4.5.6 Análisis FODA----- | 73 |
| 2.2.8.4.6 Análisis económico----- | 74 |
| 2.2.8.4.6.1 Inversión en activos fijos----- | 74 |
| 2.2.8.4.7 Análisis financiero----- | 75 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| 2.2.8.4.7.1 | Función del análisis de estados financieros----- | 76 |
| 2.2.8.4.7.2 | Dos bases principales----- | 77 |
| 2.2.8.4.7.3 | Importancia de los datos contables----- | 78 |
| 2.2.8.4.7.4 | Importancia relativa del análisis de estados financieros en el esfuerzo total de decisión----- | 79 |
| 2.2.8.4.7.4.1 | Principales herramientas de análisis----- | 80 |
| 2.2.8.4.7.4.2 | Estados financieros comparativos----- | 80 |
| 2.2.8.4.7.4.3 | Análisis de ratios----- | 80 |
| 2.2.8.4.7.4.4 | Herramientas especializadas de análisis----- | 81 |
| 2.2.8.4.7.5 | Métodos de análisis de estados financieros----- | 82 |
| 2.2.8.4.7.5.1 | Método vertical----- | 82 |
| 2.2.8.4.7.5.2 | Método horizontal----- | 82 |
| 2.2.8.4.7.6 | Estados y reportes financieros----- | 84 |
| 2.2.8.4.7.6.1 | Estado de flujos de efectivo----- | 85 |
| 2.2.8.4.7.6.1.1 | Fuentes de efectivo----- | 86 |
| 2.2.8.4.7.6.1.1.1 | Incremento de una cuenta de pasivo o de capital contable----- | 86 |
| 2.2.8.4.7.6.1.1.2 | Decremento en una cuenta de activos----- | 86 |
| 2.2.8.4.7.6.1.2 | Aplicaciones de efectivo----- | 87 |
| 2.2.8.4.7.6.1.2.1 | Decremento de una cuenta de pasivo o de capital contable----- | 87 |
| 2.2.8.4.7.6.1.2.2 | Incremento de una cuenta de activos----- | 87 |
| 2.2.8.4.7.6.2 | Estado de resultados----- | 87 |
| 2.2.8.4.7.6.3 | Balance general----- | 87 |
| 2.2.8.4.7.6.4 | Estado de utilidades retenidas----- | 88 |
| 2.2.8.4.7.6.5 | Análisis de razones financieras----- | 89 |
| 2.2.8.4.7.6.5.1 | Razones de liquidez----- | 90 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.8.4.7.6.5.2 Razones de administración de activos----- | 91 |
| 2.2.8.4.7.6.5.3 Razones de administración de deuda-- | 91 |
| 2.2.8.4.7.6.5.4 Razones de rentabilidad----- | 92 |
| 2.2.8.4.7.6.5.5 Resumen de razones financieras----- | 96 |
| 2.2.8.4.7.6.6 Análisis del punto de equilibrio----- | 97 |
| 2.2.8.4.7.6.6.1 Fórmula del Punto de Equilibrio----- | 97 |
| 2.2.8.4.7.6.7 Presupuestos----- | 97 |
| 2.2.8.4.7.6.7.1 Presupuesto de venta----- | 98 |
| 2.2.8.4.7.6.7.2 Presupuesto de producción----- | 98 |
| 2.2.8.4.7.6.7.3 Presupuesto de gastos de fabricación-- | 98 |
| 2.2.8.4.7.6.7.4 Presupuesto de compras de materias primas o materiales directos----- | 98 |
| 2.2.8.4.7.6.7.5 Presupuesto de mano de obra directa-- | 99 |
| 2.2.8.4.7.6.7.6 Presupuesto de gastos de administración y ventas----- | 99 |
| 2.2.8.4.7.6.7.7 Presupuesto de efectivo----- | 99 |
| 2.2.8.4.7.6.8 Planeación financiera----- | 99 |
| 2.2.8.4.7.6.8.1 Estados financieros proforma----- | 100 |
| 2.2.8.4.7.6.9 Valor Presente Neto----- | 102 |
| 2.3 Marco Normativo----- | 103 |
| 2.3.1 Código de Trabajo de El Salvador----- | 103 |
| 2.3.1.1 Objeto del Código de Trabajo----- | 103 |
| 2.3.2 Código de Comercio de El Salvador----- | 105 |
| 2.3.2.1 Matriculas de comercio----- | 106 |
| 2.3.2.2 Matricula de empresa y de establecimiento----- | 107 |
| 2.3.2.3 Efectos de las Matriculas----- | 108 |
| 2.3.3 Ley de protección al Consumidor----- | 109 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.3.1 ¿Cuál es el objetivo de ésta Ley?----- | 109 |
| 2.3.4 Código Tributario----- | 110 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN----- | 112 |
| 3.1 Tipo de investigación----- | 112 |
| 3.1.1 Investigación exploratoria----- | 112 |
| 3.1.2 Investigación descriptiva----- | 112 |
| 3.2 Diseño de la investigación----- | 113 |
| 3.2.1 Tipo de muestreo----- | 113 |
| 3.3 Población y muestra----- | 113 |
| 3.3.1 Población----- | 113 |
| 3.3.2 Método y tamaño de la muestra----- | 114 |
| 3.3.2.1 Cálculo de la muestra para consumidores potenciales----- | 114 |
| 3.4 Fuentes de obtención de información----- | 115 |
| 3.4.1 Fuentes primarias----- | 116 |
| 3.4.2 Fuentes secundarias----- | 116 |
| 3.5 Instrumentos para la recolección de información----- | 116 |
| 3.5.1 Entrevista----- | 116 |
| 3.5.2 Encuesta----- | 117 |
| 3.5.3 Observación----- | 117 |
| 3.6 Procesamiento de la información----- | 117 |
| CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS----- | 118 |
| 4.1 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A | 118 |
| CONSUMIDORES----- | |
| 4.2 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A | 147 |
| DISTRIBUIDORES----- | |
| CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES----- | 166 |
| 5.1 Conclusiones----- | 166 |
| 5.2 Recomendaciones----- | 171 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 6: “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS A LA EMPRESA FIBRAS Y DISEÑOS QUE LE PERMITA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PAPEL DE FIBRA DE HENEQUÉN EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DURANTE EL AÑO 2010”----- | 176 |
| 6.1 RESUMEN EJECUTIVO----- | 176 |
| 6.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA----- | 178 |
| 6.2.1 Dirección----- | 178 |
| 6.2.2 Tipo de empresa----- | 178 |
| 6.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa----- | 178 |
| 6.2.3.1 Por su tamaño----- | 179 |
| 6.2.3.2 Por el número de empleados----- | 179 |
| 6.2.3.3 Por su constitución patrimonial----- | 179 |
| 6.2.3.4 Según mercado que satisface----- | 179 |
| 6.2.3.5 Criterio jurídico----- | 180 |
| 6.2.3.6 Criterio de duración----- | 180 |
| 6.2.4 Misión propuesta----- | 180 |
| 6.2.5 Visión propuesta----- | 180 |
| 6.2.6 Valores----- | 181 |
| 6.2.7 Objetivos----- | 181 |
| 6.2.8 Metas----- | 182 |
| 6.2.9 Políticas----- | 182 |
| 6.2.10 Reglas----- | 183 |
| 6.2.11 Estructura organizacional propuesta----- | 184 |
| 6.2.11.1 Descripción de puestos----- | 185 |
| 6.2.12 Manuales administrativos----- | 186 |
| 6.2.12.1 Manual de Organización----- | 186 |
| 6.2.12.2 Manual de puestos----- | 187 |
| 6.2.12.3 Manual de puestos propuesto----- | 189 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.13 Proceso de integración de personal----- | 192 |
| 6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO----- | 192 |
| 6.3.1 Plan de Mercadeo----- | 192 |
| 6.3.1.1Análisis de la situación----- | 193 |
| 6.3.1.2 Establecimiento de Objetivos----- | 194 |
| 6.3.1.2.1 Objetivo General----- | 194 |
| 6.3.1.2.2 Objetivos Específicos----- | 194 |
| 6.3.1.3 Formulación de Estrategia----- | 195 |
| 6.3.1.3.1 Cultura de planeación mercadológica----- | 195 |
| 6.3.1.4 Investigación de Mercado----- | 195 |
| 6.3.1.4.1 Objetivos de la Investigación de Mercados----- | 195 |
| 6.3.1.4.2 Análisis de la Investigación de Mercados----- | 195 |
| 6.3.1.4.3 Demanda potencial----- | 196 |
| 6.3.1.4.4 Definición del producto ofrecido----- | 197 |
| 6.3.1.4.4.1 Marca----- | 197 |
| 6.3.1.4.4.2 Etiqueta----- | 197 |
| 6.3.1.4.5 Distribución y puntos de venta----- | 198 |
| 6.3.1.4.6 Promoción del producto----- | 199 |
| 6.3.1.4.6.1 Publicidad----- | 200 |
| 6.3.1.4.6.2 Promoción de ventas----- | 200 |
| 6.3.1.4.6.3 Empaque----- | 201 |
| 6.3.1.5 Fijación de Precios----- | 201 |
| 6.4 ANÁLISIS TÉCNICO----- | 204 |
| 6.4.1 Análisis del producto----- | 204 |
| 6.4.1.1 Especificaciones del producto----- | 204 |
| 6.4.1.1.1 Hojas de papel tamaño carta----- | 204 |
| 6.4.1.1.2 Sobres----- | 205 |
| 6.4.1.1.3 Pliegos de papel----- | 205 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 6.4.1.2 | Materias primas básicas----- | 206 |
| 6.4.1.3 | Condiciones de operación----- | 206 |
| 6.4.1.4 | Desperdicios----- | 206 |
| 6.4.1.5 | Condiciones de calidad----- | 207 |
| 6.4.1.6 | Política de inventario de productos en proceso----- | 207 |
| 6.4.2 | Equipos y maquinarias----- | 208 |
| 6.4.2.1 | Especificación del proceso----- | 210 |
| 6.4.2.2 | Necesidades de infraestructura----- | 212 |
| 6.4.2.3 | Política de mantenimiento y repuestos----- | 212 |
| 6.4.3 | Distribución de planta----- | 212 |
| 6.4.3.1 | Áreas o zonas básica----- | 212 |
| 6.4.3.2 | Limitaciones y exigencias de cercanía----- | 213 |
| 6.4.3.3 | Equipos por área----- | 214 |
| 6.4.3.4 | Diagrama de flujo de producción----- | 215 |
| 6.4.3.4.1 | Proceso de corte y empaque del papel----- | 219 |
| 6.4.3.5 | Plano de distribución----- | 220 |
| 6.4.3.5.1 | Método del Diagrama de Recorrido----- | 220 |
| 6.4.3.5.2 | Planta de Producción Propuesta FIDF----- | 222 |
| 6.5 | ANÁLISIS ADMINISTRATIVO----- | 223 |
| 6.5.1 | Planeación----- | 223 |
| 6.5.2 | Organización----- | 223 |
| 6.5.3 | Dirección----- | 224 |
| 6.5.4 | Control----- | 224 |
| 6.5.5 | Análisis FODA----- | 224 |
| 6.5.5.1 | Análisis interno----- | 224 |
| 6.5.5.1.1 | Estrategia actual de la empresa----- | 225 |
| 6.5.5.1.2 | Fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa----- | 225 |

| | |
|---|-----|
| 6.5.5.1.3 Precios y costos de la empresa----- | 227 |
| 6.5.5.1.3.1 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA FIBRAS Y DISEÑOS----- | 229 |
| 6.5.5.1.4 Posición competitiva de la empresa en relación con sus rivales----- | 230 |
| 6.5.5.1.5 Problemas estratégicos de la empresa----- | 230 |
| 6.5.5.2 Análisis externo----- | 231 |
| 6.5.5.2.1 Características económicas la industria----- | 231 |
| 6.5.5.2.2 Fuerzas competitivas de la industria----- | 232 |
| 6.5.5.2.3 Estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria----- | 234 |
| 6.5.5.2.4 Posiciones competitivas más fuertes y débiles----- | 235 |
| 6.5.5.2.5 Movimientos estratégicos de los rivales----- | 236 |
| 6.5.5.2.6 Factores claves que determinarán el éxito o fracaso----- competitivo | 237 |
| 6.5.5.2.7 Atractivo de la industria----- | 238 |
| 6.5.5.2.7.1 Factores que hacen que la industria sea atractiva----- | 239 |
| 6.5.5.2.7.2 Factores que hacen que la industria no sea atractiva--- | 239 |
| 6.5.5.2.7.3 Aspectos / problemas especiales de la empresa----- | 239 |
| 6.5.5.2.8 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS----- | 240 |
| 6.5.5.2.9 ANÁLISIS SISTÉMICO FODA----- | 241 |
| 6.5.5.3 Formulación de estrategias----- | 243 |
| 6.5.5.3.1 Estrategias Genéricas----- | 243 |
| 6.5.5.3.1.1 Estrategia de inversión al nivel de negocio----- | 243 |
| 6.5.5.3.1.2 Estrategia de liderazgo de costos----- | 243 |
| 6.5.5.3.2 Estrategias Funcionales----- | 244 |
| 6.5.5.3.2.1 Estrategia de Mercadotecnia----- | 244 |
| 6.5.5.3.2.2 Estrategia de Finanzas----- | 244 |

| | |
|---|-----|
| 6.5.5.3.2.3 Estrategia de Producción----- | 244 |
| 6.5.5.3.2.4 Estrategia de Recursos Humanos----- | 244 |
| 6.6 ANÁLISIS ECONÓMICO----- | 244 |
| 6.6.1 Inversión en Activos Fijos----- | 244 |
| 6.7 ANÁLISIS MARGINAL----- | 245 |
| 6.7.1 Costos de FIDF----- | 245 |
| 6.7.2 Mezcla de productos de FIDF----- | 251 |
| 6.7.3 Análisis del punto de equilibrio----- | 252 |
| 6.7.4 Presupuesto de costos y de ventas----- | 257 |
| 6.7.4.1 Costo de producción----- | 257 |
| 6.7.4.2 Gastos de fabricación----- | 259 |
| 6.7.4.3 Materia prima----- | 262 |
| 6.7.4.4 Mano de obra----- | 262 |
| 6.7.4.5 Presupuesto de ventas----- | 265 |
| 6.7.5 Estado de resultados----- | 266 |
| Bibliografía | |
| Anexos | |

CAPÍTULO 1:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática.

En la Zona Oriental, son pocas las empresas dedicadas a la fabricación de productos de fibra de henequén, y menos si se habla del papel de fibra de henequén; actualmente la única empresa dedicada a su elaboración es “Fidi” (Fibras y Diseños), empresa dedicada a la fabricación del papel de fibra de henequén y subproductos del mismo tales como: papel para separadores de libros, tarjetas y papelería artística, sobres y plantillas para los mismos, pliegos de papel de fibra de henequén y hojas de papel tamaño carta.

Fibras y Diseños, cuenta con la ventaja de tener un producto innovador, la aceptación del producto en el mercado, el ingenio del propietario para elaborar la maquinaria necesaria para procesar el henequén, la ventaja de no tener competencia en cuanto a la elaboración del papel de fibra de henequén, y fácil obtención de la materia prima.

A pesar de ser una microempresa y de reciente creación, ha logrado introducirse en el mercado papelerero de la ciudad de San Miguel, en la ciudad de San Salvador y en

el mercado San Miguelito; entre sus planes está industrializar la producción y ofrecer precios más competitivos, el objetivo a largo plazo de la empresa es montar una planta de papel para procesar la fibra y exportar. Los canales de distribución utilizados son Productor-Mayorista-Consumidor y Productor-Consumidor.

Sin embargo, la empresa se enfrenta a ciertas dificultades que le impiden ubicarse en la posición competitiva deseada por sus propietarios. En cuanto a su organización, Fidi, no está formalmente estructurada, no posee misión, visión y objetivos formalizados, su administración es ejercida por el propietario quien cuenta únicamente con conocimientos empíricos, la toma de decisiones es centralizada; en cuanto al recurso humano, sus empleados son contratados por jornada de trabajo, no realiza ningún tipo de reclutamiento y selección de personal.

Con respecto al área de producción, Fidi no cuenta con maquinaria industrializada, sino, de elaboración propia, ya que no se encuentra maquinaria industrial para la elaboración del papel de fibra de henequén.

La maquinaria con que cuenta la empresa para realizar sus funciones de producción son: 2 licuadoras industriales, 1 picadora, 2 tanques y 1 pila. Con respecto a la adquisición de la materia prima aún no cuenta con un proveedor fijo que le ofrezca buen precio y calidad de fibra de henequén.

Fidi, no posee ningún financiamiento bancario que le permita realizar las operaciones productivas y obtener los niveles de producción propuestos como meta, su funcionamiento depende únicamente de las ganancias obtenidas por la venta de los productos que elabora.

Así mismo, la empresa no realiza ningún tipo de publicidad de sus productos pues se limita solamente a mostrar el producto al momento de realizar la venta, su fuerza de ventas es reducida.

Por lo antes expuesto, se puede decir que el principal problema de Fibras y Diseños, se enfoca en la falta de planeación organizacional, lo que provoca un problema de dependencia entre sus áreas funcionales; pues sus niveles de producción son muy bajos y no alcanza los niveles necesarios para satisfacer las ventas deseadas por la empresa. Además, se le dificulta conocer con exactitud el monto de la inversión necesaria para obtener el nivel de producción óptima que puede vender la empresa, así como la obtención de la planta necesaria para la producción de papel de fibra de henequén.

1.2 Enunciado del problema.

¿En qué medida la elaboración de un plan de negocios para la empresa Fibras y Diseños, permitirá la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010?

1.3 Justificación

Proponer un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, que permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010, es de gran importancia para contribuir en el desarrollo de ciertos ámbitos de la realidad económica y social de la ciudad de San Miguel.

Así, ésta investigación tendrá un valioso aporte para este estudio ya que proporcionará una base de información para todos los involucrados en el desarrollo de la propuesta del Plan de Negocios a la empresa Fibras y Diseños.

Para el sector industrial será conveniente, ya que en la zona oriental no se encuentran empresas dedicadas a la producción de papel de fibra de henequén; en la economía, servirá para el aumento en la comercialización y generación de empleo; para los consumidores, ofrecerá un mejor precio del papel, innovación y calidad del producto.

En el ámbito social, el sector agrícola de la zona oriental, especialmente los pequeños productores de fibra de henequén, se verán beneficiados al fungir como principales proveedores de dicha materia prima, ya que ésta actividad agrícola se ha convertido para muchas familias en su modus vivendis.

En el ámbito académico, será de relevancia para la formación profesional de los estudiantes universitarios, con respecto a la base teórica que dicha investigación proporcionará, así como la experiencia adquirida en la elaboración del plan de negocios.

La realización del plan de negocios permitirá solucionar en alguna medida la problemática actual de la empresa Fibras y Diseños, enfocándose en la organización de las áreas funcionales para la obtención de los resultados esperados.

1.4 Delimitación del problema

1.4.1 Delimitación espacial: la empresa Fibras y Diseños “FIDI” y como mercado meta la ciudad de San Miguel.

1.4.2 Delimitación temporal: la propuesta del plan de negocios a la empresa fibras y diseños se realizará en el período comprendido desde el mes de Marzo a Noviembre de 2010.

1.5 Limitaciones del problema.

1.5.1 De información: La obtención de información financiera fue de difícil acceso; así como algunos procesos de operación realizados por FIDI que no son revelados a petición del propietario de la empresa.

1.5.2 Económica: El presupuesto establecido para la realización del trabajo de investigación fue insuficiente para cubrir los gastos realizados.

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo general:

Crear un plan de negocios para la empresa Fibras y Diseños que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010.

1.6.2 Objetivos específicos:

- 1- Realizar un diagnóstico organizacional a la empresa Fibras y Diseños, para conocer las fortalezas y debilidades de ésta.

- 2- Hacer un estudio de mercado que proporcione información de las oportunidades de negocio de la empresa Fibras y Diseños que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén.
- 3- Analizar la influencia de la relación costo – volumen - utilidad en la proporción de las inversiones de la empresa en activos fijos.

1.7 Sistema de Hipótesis de la investigación.

1.7.1 Hipótesis General:

La elaboración de un Plan de Negocios a la empresa Fibras y Diseños posibilitará la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel.

1.7.2 Hipótesis Específicas:

- La realización de un diagnóstico organizacional a la empresa Fibras y Diseños, ayudará a conocer las fortalezas y debilidades de ésta.
- El desarrollo de un estudio de mercado proporcionará información de las oportunidades de negocio de la empresa Fibras y Diseños.

- La influencia de la relación costo – volumen - utilidad contribuirá en la determinación de la proporción de las inversiones de la empresa en activos fijos.

CAPÍTULO 2:

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Histórico.

2.1.1 Historia del papel.

El descubrimiento del arte de fabricar papel, se atribuye a los chinos. Aproximadamente en el año 105 de la Era Cristiana, Ts'ai Lun experimentó con bambú y trapos viejos, que después de ablandarlos con cal, los dejaba fermentar al sol; después los machacaba sobre rocas con trozos de madera dura, diluía las fibras con agua en un recipiente y usando unos marcos con filtros de seda, extraía la solución fibrosa, balanceando suavemente los marcos para distribuir uniformemente las fibras y drenar el agua. Después que el agua había drenado tanto como fuera posible, extraía la lámina que quedaba sobre el filtro de seda, la secaba al sol y suavizaba su superficie con piedras pulidas.

El método de fabricación de papel utilizado en la actualidad, difiere muy poco de los utilizados antiguamente; especialmente en lo que respecta a las operaciones mecánicas de formación de la hoja.

La introducción de la industria del papel en Francia y Holanda, probablemente tuvo lugar no mucho tiempo después que en España. Los franceses aprovechando sus conocimientos prosiguieron el arte de la fabricación del papel con tal destreza, que pronto estuvieron en posición de surtir, no sólo sus necesidades, sino también las de los países circundantes.

La población de los países bajos fue estimulada por el ejemplo de Francia y durante bastante tiempo, los franceses y holandeses fueron los mejores e indudablemente casi los únicos productores de papel en Europa. A los holandeses se les atribuye el honor de haber inventado la pila batidora u holandesa en una forma sustancialmente igual a la usada hoy día.

Italia al igual que Francia, aprendió de España el arte de la manufactura de papel por el año 1200, siendo estos los que inventaron el arte de fabricar papel con marca de agua.

La primera fábrica de papel en Alemania, se erigió en 1336. El invento de la imprenta por Gutenberg, en Estrasburgo, en 1450 contribuyó enormemente al avance de la industria Alemana del papel.

Por los años de 1800 hasta los cuales se ha seguido aquí el desarrollo del arte de la fabricación de papel, todo el papel que se elaboraba era hecho a mano; es decir, el

depósito del material fibroso a partir de estado acuoso, se llevaba acabo sobre un molde de alambre o colador manipulado por el operario. No se requería de mucha habilidad para la operación; pero puesto que el marco o molde podía ser agitado en todas las direcciones, el resultado, si el proceso se efectuaba con destreza, era un papel en el cual las fibras unidas se entrecruzaban en todos los ángulo. Es a esta circunstancia a la que el papel hecho a mano debe muchas de sus propiedades superiores, porque en el papel fabricado a máquina, el movimiento obliga a las fibras a orientarse en una dirección. Sin embargo, el papel hecho a mano no puede elaborarse más que en hojas de tamaño estrictamente limitado.

La primera fábrica de papel en América se estableció Wissachickon Creek, en Filadelfia en el año de 1690 en esta fábrica el papel se hacía de trapos de lino. Pronto se construyeron otras fabricas en las colonias, siendo la más famosa la edificada en 1729 por Thomas Willcox, en Chester Creek, la que producía un papel de bastante calidad, parte del cual se usaba para los billetes de banco de los E.E.U.U., de bancos particulares y muchos gobiernos extranjeros.

El proceso original de fabricación de papel a mano no había sufrido grandes mejoras sino hasta la segunda mitad del siglo XIX. Las fábricas americanas usaron primero el elemento de molienda impulsado con agua para preparar su pulpa; la invención de la holandesa les permitió hacer un cambio definitivo en sus métodos de

manufactura; utilizando esta máquina pudieron aumentar grandemente su producción y mejorar la calidad de sus papeles.

La industria papelera del siglo XIX, dependió en su totalidad del pulpeo de trapos como fuente de fibras, manteniéndose estacionaria hasta mediados del siglo, cuando se inventó el proceso de obtención de fibras de la madera. Desde entonces la industria se ha mantenido en constante expansión.

2.1.2 Antecedentes históricos del Henequén.

El henequén de El Salvador forma parte de la extensa familia de las Agaváceas que tiene como centro de origen el área Mesoamericana, principalmente México. La planta de agave, es uno de los elementos que aún conforman la identidad profunda de los mayas, aztecas, lencas y otras etnias de la región.

La palabra Agave, tiene su origen en la expresión griega “agaus” que significa: magnífico. Por su belleza y rusticidad también es utilizado como planta ornamental, pero su principal uso reside en el aprovechamiento integral de las fibras de sus hojas.

Su simbolismo, cultivo, usos y nomenclatura se encuentran fuertemente arraigados en su historia, ideología, cultura material y relaciones sociales de éstos pueblos. En la mitología maya el henequén fue uno de los elementos legados por Zamná.

Cuenta la leyenda que un día ésta deidad se hirió con un espino del agave, uno de sus acompañantes cortó una hoja y al aporrearla contra el suelo surgió la fibra.

Étnicamente los cultivadores y tejedores de henequén son mayas. Éstos asimilaron sus conocimientos a través de la socialización primaria que recibieron básicamente en su hogar y comunidad. Desde pequeños la familia se encargó de transmitirles su lengua, sus ritos, ideas, actitudes, prácticas organizacionales, formas de trabajar y modos de hacer las cosas.

El henequén ha sido conocido y usado a través de muchos siglos en México, específicamente en la península de Yucatán. De las 310 especies de agave existentes en el continente americano, 272 se encuentran en México, y por tal motivo es considerado el país de origen de esta planta. Según estudios locales la distribución de las diversas especies de agave en México, presenta la siguiente distribución general: el agave pulquero en el valle de México, el agave mezcalero en los valles centrales de Oaxaca; y el tequilero, en Tequila, en el Estado de Jalisco.

Fue cultivado en forma extensiva por los mayas; posteriormente, los conquistadores españoles usaron las fibras para fabricar bramantes y cables para sus naves.

Según estudios arqueológicos realizados en el valle de Tehuacán en México, quedó comprobado que las diversas especies de agave sirvieron como una de las principales materias primas necesarias para los nativos. Los primeros indicios de su cultivo datan aproximadamente, de 6500 – 5000 A.C.

El empleo del henequén en El Salvador se desarrolló en los telares manuales y logró florecer después de la Primera Guerra Mundial. Las primeras fábricas que lo procesaron fueron La Estrella, El León y Minerva; pero su verdadero desarrollo lo alcanzó hasta después de la Segunda Guerra Mundial, ello, debido a las restricciones de importación.

En El Salvador, los primeros productos de la industria textil y en particular del henequén fueron: hamacas, cebaderas y matates; las principales fábricas manufactureras de dichos productos se ampliaron después de la dictadura de Maximiliano Hernández Martínez y fueron las siguientes:

- AGAVE, S.A. de C.C. ubicada en la Hacienda El Platanar, del municipio de Moncagua, departamento de San Miguel.
- La Estrella, en el municipio de Ayutuxtepeque, en el departamento de San Salvador.

De todas las especies cultivadas a nivel mundial, apenas el *Agave sisalana* Perrine y el *Agave fourcroydes* Lamaire se destacan comercialmente para la producción de fibras. La primera conocida vulgarmente como agave o sisal, es casi la única especie cultivada en Brasil, y la más producida en el mundo. La segunda, conocida como agave brava, sisal blanco o henequén, tiene como mayor productor a México y algunos países de Centro América.

En El Salvador predomina comercialmente el *Agave angustifolia* var *Letonae* Taylor, o comúnmente denominado *Agave letonae*, y que se conoce popularmente como “henequén”.

El henequén es un insumo agrícola utilizado en la industria textil salvadoreña y países como México, Cuba, etc. puede decirse que es una “fibra natural, obtenida de las hojas del *Agave Four Cryoles*, originaria de México” y se cultivó en los años 60-70 del siglo XX en Australia, Cuba y México.

2.1.3 Antecedentes de la empresa.

FIDI (Fibras y Diseños), es una empresa familiar que nace a finales del año 2008, ubicada para ese entonces en la colonia Ciudad Jardín II, calle Maquilishuatl, casa N°1612, San Miguel, siendo su propietario el Lic. Jorge Alberto Olivares, quien compró la idea y equipo al Ingeniero Agrónomo Alejandro Guevara, que debía salir del país

hacia Italia, la inversión inicial fue de \$700. El propietario, asumió el reto de renovar el negocio y hacerlo prosperar a través del papel elaborado con fibra de henequén, materia prima producida en el oriente del país.

Olivares, el propietario de FIDI dice que en un principio se hacía este papel artesanalmente y poseía únicamente un barril, 4 huacales plásticos, 1 licuadora y 5 palas. En Marzo de 2009 se realizó una inversión de más de \$5000, con la cual se ha ido industrializando el proceso de producción adquiriendo maquinaria, como: 2 licuadoras industriales, 1 picadora, 1 cajón de metal, 4 tanques, 1 pila de metal, 1 mesa, 1 colgador entre otros equipos y herramientas; tuvo que gastar sus ahorros e invertirlos en equipo de trabajo, pasar horas de desvelo porque no podía alcanzar la calidad que esperaba.

Gracias a la experiencia del Lic. Olivares como carpintero y mecánico, se le ha facilitado consolidar todo lo que sabe y trasladarlo al mejoramiento de la maquinaria para el proceso de producción del papel de fibra de henequén.

Los productos con los que inició FIDI fue la tarjetería de presentación, bodas, cumpleaños, navideñas, etc. posteriormente incluyeron la elaboración de sobres para toda ocasión, papel para separadores de libros, tarjetas y papelería artística.

Actualmente, FIDI se encuentra ubicada en el Barrio Concepción, Avenida Rodríguez, casa N°1, Uluazapa, San Miguel.

2.2 Marco Teórico.

2.2.1 El Henequén.

Es una planta herbácea, casi sin tallo. Tiene hojas grandes, que varían de 1.2 a 2.0 metros de largo, dispuestas en espiral, en general carnosas, duras, de coloración verde lustrosa, convexas y caniculadas en la parte superior, presentando ápice pungente, márgen irregular espinoso e inflorescencia de aproximadamente de 6 a 9 metros de altura y 15 cms. de diámetro.

2.2.2 El cultivo del Henequén.

El henequén es una planta xerófila perenne, de color gris, con espinas en los bordes de cada penca u hoja y, al igual que el sisal, es una planta monocotiledónea incluida en el orden “lililae”, en la familia agavaceae y en el género agave. Pertenece a la especie agave fourcroydes. Se le conoce también con los nombres de sisal yucateco, sisal mexicano o maguey.

El nombre científico de la planta es agave letonas (en honor al general Lisandro Letona), precursor de este cultivo. El ciclo vegetativo del henequén generalmente es de 20 a 30 años, florece solamente una vez (menocarpia) y luego muere. Durante largo tiempo sigue acrecentando una roseta de hojas básicas y algunas hasta producen un

tronco, pero en ésta nunca florecen. Después de muchos años sin llegar a contener, emiten desde el centro mismo un alto tallo floreciente, puede tardar varios meses hasta un año o dos en alcanzar toda su altura: a veces miden 6 u 8 metros, su flor nace en el tercio superior.

En El Salvador el henequén es un producto agrícola que ha contribuido al sostén de la economía desde la época precolombina, en el área de la industria textil, y en particular, en la producción artesanal.

2.2.3 Características principales del henequén

Las características principales del cultivo del henequén son las siguientes:

Planta: la planta joven tiene una receta de hojas a nivel del suelo y a medida que avanza en edad, se forman nuevas hojas y un tronco corto de 1 a 1.5 metros de longitud. Las raíces fasciculadas y adventicias que emergen de la base del tallo son más delgadas que las del sisal. A partir de rizomas se originan brotes basales o hijuelos que sirven como material de propagación.

Hojas: son rígidas, grises, de 1 a 2 metros de longitud y de 10 a 15 centímetros de ancho. En los márgenes o bordes tienen numerosas espinas delgadas y curvas, de 3 a 5 centímetros de largo, tiene una espina terminal como ápice, que es de color pardo oscuro y muy fuerte.

Inflorescencia: hacia el final del ciclo de vida de la planta, el meristemo produce una panícula multifloral erecta, sobre un pedúnculo largo que puede alcanzar una altura hasta de 8 metros.

Flores: sobre las ramas de la inflorescencia se producen flores de color amarillo claro, de pedicelo corto y de 5 a 6 cm. de largo. Los estambres y el pistilo tienen aproximadamente 4 cm. de longitud.

Ovario: tiene de 2 a 3 cm. de diámetro; en corte transversal presenta tres carpelos. Después de la fertilización, el ovario se transforma en una cápsula ovoide, ligeramente estipulada y terminada en punta. Varias semillas se producen en cada cápsula. Al igual que en el sisal, a partir de las axilas de los pedúnculos florales se producen bulbillos que se pueden usar como material de propagación.

La planta produce cerca de 230 hojas durante su vida. Las células de las fibras son largas con lumen grande. La resistencia de los haces de fibras es menor que la del sisal.

2.2.4 ¿Cómo y dónde se cultiva el henequén?

El henequén se cultiva en tierras como lomas, cerros y faldas arenosas, quebradas y pedregosas, prospera mejor en climas secos tropicales.

En El Salvador se cultiva en terrenos arenosos, quebrados y pedregosos y se produce con normalidad en tierras marginales, para otros productos agrícolas tradicionales que requieren condiciones de cultivo relativamente escasas.

La planta requiere plena exposición solar, puede soportar la sequía pero no el encharcamiento. Como en el caso de otros cultivos de fibra dura, el henequén requiere suelos ligeros, sueltos y con buen drenaje.

En México, los suelos de Yucatán, en los cuales se cultiva con éxito son calcáreos. En Cuba prospera en suelos arenosos altamente calcáreos, a lo largo de la costa.

En El Salvador se cultiva en cuatro departamentos: Chalatenango, Cuscatlán, San Miguel y Morazán, en donde los terrenos son relativamente arenosos y quebrados, es decir en lomas.

El cultivo debe deshierbarse durante los primeros años si las condiciones ecológicas lo permiten, puede sembrarse una leguminosa de cobertura o también cultivos intercalados como el caso del sisal en México, el maicillo y el ajonjolí en El Salvador.

El tiempo en que se cultiva en El Salvador es entre los meses de Marzo y Abril. Se ubica una planta por hoyo y se espera un mínimo de años después del trasplante para iniciar la cosecha. Dependiendo del cuidado la plantación puede durar hasta 25 años.

2.2.5 Importancia económica del cultivo de henequén en El Salvador.

Desde tiempos primitivos, es decir, desde la época precolombina en que se empezó a cultivar el henequén sirvió para fortalecer el desarrollo de la agricultura y en especial la industria textil con la cual se desarrolló la producción artesanal: fibras.

En El Salvador el cultivo del henequén, no ha dado grandes aportes al desarrollo económico del país, sin embargo, en algunos lugares como Morazán (Cacaopera, Delicias de Concepción, y Osicala principalmente), en San Miguel (Quelepa y Moncagua) ha servido para resolver necesidades de sub-sistencia, en el departamento de Morazán la producción y uso del henequén se desarrollan en forma individual lo que hace para muchas familias su modus vivendis; en este departamento elaboran los siguientes productos: “hamacas, matatas, matatas de carga, alforjas, cinchos de carga, manilas o lazo, zarandas, morrales, carteras y cinchos de vestir”, todo ello constituye las artesanías de jarcia que desarrollan en dicho departamento y de lo cual sobreviven.

El cultivo del henequén se ha mantenido hasta la fecha por dos razones fundamentales:

1. Lucha constante y decidida de algunos productores en donde se cultiva porque no se les bloquee ni la producción ni el comercio y
2. Su rentabilidad que ha resuelto la necesidad de subsistencia de muchos salvadoreños y salvadoreñas.

2.2.6 La empresa.

“La empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas”.¹

“La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios”.²

2.2.6.1 Criterios de clasificación de la empresa.

2.2.6.1.1 Por su actividad:

Agropecuarias: se dedican a explotar los productos agrícolas y pecuarios.

¹ ANZOLA ROJAS, Sérvulo, Curso básico de administración de empresas, Colombia, Mc Graw Hill, 2003, Pág. 12.

² Código de comercio de El Salvador, Art. 553.

Industriales: son aquellas que transforman o modifica la materia prima en producto terminado.

Comerciales: su actividad principal es la compra y venta de productos ya terminados.

Financieras: empresas del sistema financiero que efectúan préstamo a personas y empresas, tales como bancos, asociaciones de ahorro y préstamo.

Servicios: su actividad está orientada a ofrecer un servicio a la comunidad, a través de sus habilidades o conocimientos profesionales.

2.2.6.1.2 Por su tamaño:

Por su tamaño financiero:

- Microempresa: activo hasta \$11428.57
- Pequeña: activo hasta \$85714.29
- Mediana: activos hasta \$228571.43
- Grande: activos mayor a \$228571.43

Por el número de empleados.

- Microempresa: de 1 a 10 empleados.
- Pequeña: de 11 a 50 empleados.
- Mediana: de 51 a 100 empleados.

- Grande: de 101 o más empleados.

2.2.6.1.3 Por su constitución patrimonial:

Públicas: empresas que necesitan aporte del Estado para su funcionamiento.

Privadas: empresas que funcionan con aporte de personas particulares.

Mixtas: empresas financiadas con aportes del Estado y del sector privado.

2.2.7 Fibras y Diseños.

Microempresa dedicada a la producción de papel de fibra de henequén, funge como única empresa productora de este papel en la zona oriental. A pesar de ser de reciente creación y de contar solamente con tres trabajadores ha logrado introducirse muy rápido en el mercado papelerero de la zona y hasta en San Salvador.

Su principal objetivo es industrializarse y ofrecer a sus clientes precios más competitivos así como montar una planta de producción de papel que le permita procesar la fibra para la exportación.

Como toda empresa, tiene sus bondades pero también sus dificultades. Fibras y Diseños no lleva un proceso administrativo de sus actividades empresariales, sus procesos productivos todavía no le permiten elevar la producción a niveles deseados y

distribuir en todo el país, esta situación se debe a que no cuenta con el capital requerido para la inversión en activos fijos y el propietario no está dispuesto a obtener financiamiento bancario o de otro tipo.

No está departamentalizada, el trabajo se realiza de manera empírica. En cuanto al ámbito legal, Fidi, lleva contabilidad formal y está legalmente registrada como comerciante de propiedad individual.

Dada la situación de la empresa, se requiere proponer un plan de negocios que ofrezca los lineamientos a seguir para superar las dificultades actuales y obtener los beneficios requeridos a corto y largo plazo.

2.2.8 Plan de Negocios.

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.

- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para alcanzar eficientemente los recursos disponibles.

2.2.8.1 Uso del plan de negocios.

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

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

Otros usos: El proceso de su preparación puede ser utilizado como un mecanismo mediante el cual se reconcilian visiones conflictivas y se construye el consenso, como así también un mecanismo para la comunicación de la visión, la misión y los objetivos de las grandes empresas.

2.2.8.2 Beneficios del plan de negocios:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica técnica y económica el proyecto.

2.2.8.3 Características del plan de negocios:

Claro: sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

Conciso: que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.

Informativo: con los datos necesarios, que permitan:

- Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
- Medir la factibilidad de éste.
- Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

La propuesta del plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, conlleva analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa y proponer de manera sistemática y organizada el proceso que coadyuve a lograr las metas y objetivos que la empresa se ha propuesto.

2.2.8.4 Etapas del Plan de Negocios.

- Resumen Ejecutivo
- Descripción de la empresa
- Análisis del mercado
- Plan de mercadeo
- Análisis Técnico
- Análisis del Producto
- Equipos y Maquinaria
- Distribución de planta
- Análisis Administrativo

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Análisis FODA
- Análisis Económico
- Inversión en Activos Fijos
- Inversión en Capital de Trabajo
- Análisis Financiero
 - Flujo de caja
 - Estado de Resultados
 - Balance General
 - Presupuesto de Costos de producción
 - Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación
 - Presupuesto de Materia prima o materiales directos
 - Presupuesto de Mano de obra
 - Presupuesto de Gastos de venta
 - Presupuesto de Gastos de administración
 - VPN

2.2.8.4.1 Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Es la sección más importante del plan de negocios, ya que es la única que generalmente se lee y debe atraer a los lectores y entusiasmarlos con el potencial del negocio propuesto.

El resumen ejecutivo debe ser la sección más cuidadosamente escrita. Deberá contener la siguiente información:

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

2.2.8.4.2 Descripción de la empresa.

2.2.8.4.2.1 Dirección.

Identifica el área geográfica en la que se encuentra ubicada la empresa.

2.2.8.4.2.2 Tipo de empresa.

Expresa el giro y actividad económica que desempeña la empresa en estudio.

2.2.8.4.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa.

La ubicación permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno.

2.2.8.4.3 Análisis de mercado.

El análisis de mercado tiene como objetivo principal determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes dispuesto a adquirir el producto, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etc. Este análisis es, con gran frecuencia, el más difícil del proceso, y se convierte en la piedra angular de cuyos resultados se desprenden los demás análisis.

2.2.8.4.3.1 Plan de mercadeo.

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

- Análisis de la situación.
- El establecimiento de objetivos.
- La formulación de estrategias.³

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

2.2.8.4.3.2 Investigación de mercados.

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado; y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso.

³ OROZCO J, Arturo, Investigación de mercados concepto y práctica, Grupo Editorial Norma, 1999.

La investigación de mercados constituye uno de los elementos a incluir en el plan de negocios, que proporciona de manera objetiva información confiable del mercado y los clientes.

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

2.2.8.4.3.2.1 Proceso de investigación

Paso 1: Identificación y formulación de problemas y oportunidades.

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

En realidad, al definir bien el problema de la investigación se gana la mitad de la batalla de la investigación.

Paso 2: Creación del diseño de la investigación.

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

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

Paso 3: Selección del método básico de investigación.

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

Paso 4: Selección del procedimiento del muestreo.

Es necesario responder a varias preguntas antes de elegir un plan de muestreo. Primero, se tiene que definir la población o universo de interés, pues de este grupo se tomará la muestra. Debe incluir todas las personas cuyos opiniones, comportamientos, preferencias, actitudes, etc., proporcionan información para resolver el problema que se

investiga. Tras definir la población, la siguiente pregunta es si se debe emplear el muestreo probabilístico o no probabilístico.

Paso 5: Recopilación de datos.

La empresa debe elegir quién recopilará los datos, si el investigador interno o una empresa de consultoría empresarial o de servicio de campo.

Paso 6: Análisis de datos.

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

Paso 7: Preparación y escritura del reporte.

Una vez terminado el análisis de los datos, el investigador prepara el informe y comunica las conclusiones y recomendaciones a la empresa. Normalmente el investigador, prepara reportes orales y escritos del proyecto, teniendo en cuenta quién los va a leer o escuchar cuando los prepara y presenta.

Paso 8: Seguimiento.

Después de realizada la investigación de mercados, es importante que los datos sean aplicables. La empresa debe determinar si las recomendaciones se siguieron y el motivo. Una forma de ayudar a asegurar que la investigación se aplique es reducir al mínimo los conflictos entre el departamento de investigación de mercadotecnia y los otros departamentos.

El siguiente paso de la investigación de mercados consiste en realizar una propuesta que abarque las actividades necesarias para promover y alentar la venta de un producto con el fin de dar a conocer a la empresa que lo fabrica.

2.2.8.4.3.2.2 Contenido de la investigación de mercados en el plan de negocio.

Los elementos a considerar en la investigación serán los siguientes:

2.2.8.4.3.2.2.1 Objetivos de la investigación de mercados.

Son las metas que la empresa pretende alcanzar en la investigación de mercados, durante un tiempo determinado, desglosándose en objetivos general y específicos.

2.2.8.4.3.2.2.2 Investigación de mercados.

En este elemento se considerará la información existente en el mercado y la obtenida por la empresa en el desarrollo de las actividades. Esta investigación expresará de manera clara quienes son sus clientes y sus características, dónde se encuentran; el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto; si les agrada el producto que la empresa ofrece; y donde están localizados sus principales competidores.

2.2.8.4.3.2.2.3 Análisis de la Investigación de Mercados

Breve resumen de los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

2.2.8.4.3.2.2.4 Demanda potencial.

Se determinará el consumo potencial del papel de fibra de henequén, con base en el consumo actual y potencial mediante la selección de un método de proyección de la demanda.

Mediante los datos obtenidos en la investigación de mercados, se propondrá un estudio de mercados, el cual pretende proponer un plan de acción para esta área administrativa y deberá contener los siguientes elementos:

2.2.8.4.3.2.2.5 Definición del producto ofrecido.

Debe hacerse una descripción exacta del producto que se ofrece, de acuerdo con el punto de vista del consumidor.

2.2.8.4.3.2.2.5.1 Marca.

Facilita la identificación de los productos que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia, utilizando para ello un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos.

2.2.8.4.3.2.2.5.2 Etiqueta.

Es la parte de un producto que contiene información acerca de éste y del vendedor, puede formar parte del empaque, aunque también puede ser un rótulo pegado al producto.⁴

2.2.8.4.3.2.2.6 Distribución y puntos de venta.

⁴ STANTON, William J; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J, 11ª Edición, Mc Graw Hill, Pág. 280 y 281.

Descripción de los canales de distribución de la empresa para hacer llegar el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

2.2.8.4.3.2.2.7 Promoción del producto.

Esta parte de la mercadotecnia, es un medio que se interesa por persuadir la conducta de compra de los consumidores e incluye varios aspectos de gran importancia, como son:

2.2.8.4.3.2.2.7.1 Publicidad.

Es la actividad desarrollada para llevar un mensaje al mercado meta, y pretende crear un impacto directo sobre el cliente para que compre el producto e incremente las ventas, se realiza anunciando el producto en medios de comunicación como: periódicos, televisión, radio, volantes, etc.

2.2.8.4.3.2.2.7.2 Promoción de ventas.

Es la que permite presentar al cliente con el producto de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique e identifique al

producto de la empresa en el mercado. Comprende actividades como: muestras gratis, ofertas, patrocinio y/o participación en eventos sociales, etc.

2.2.8.4.3.2.2.7.3 Empaque.

“Esta constituido por todas las actividades de diseño y elaboración de la envoltura, debe ayudar a vender el producto, debe servir como medio publicitario y aumentar el valor del producto ante el cliente.”⁵

2.2.8.4.3.2.2.8 Fijación de precios.

El precio es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio. La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto. El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con elementos de la mezcla de mercadotecnia: plaza, publicidad y producto. El productor debe evaluar cual es el método de fijación de precio más conveniente para él y los consumidores.

⁵ Ibíd.

2.2.8.4.4 Análisis técnico.

El objetivo central de éste análisis es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto con la calidad, cantidad y costo requerido. Para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etc.

Este análisis va coordinado con el análisis de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis.

A continuación se detallan los elementos generales que deben analizarse:

2.2.8.4.4.1 Análisis del producto.

En esta sección se deben analizar todos los aspectos que se relacionan con la elaboración del producto o con la prestación del servicio.

En este análisis deben especificarse los siguientes aspectos:

- Especificaciones del producto.
- Materias primas básicas.
- Condiciones de operación.
- Desperdicios.

- Condiciones de calidad.
- Política de inventario de producto en proceso (en días de producción).

2.2.8.4.4.2 Equipos y maquinarias.

En esta sección deben identificarse los equipos y maquinarias requeridos y el personal para la operación de los mismos:

- Especificación del proceso.
- Necesidades de infraestructura.
- Políticas de mantenimiento y de repuesto.

2.2.8.4.4.3 Distribución de planta.

Debe hacerse un plano a escala que indique la forma en que se distribuyen los departamentos y los equipos, la forma en que se hará el proceso productivo:

- Áreas o zonas básicas.
- Limitaciones y exigencias de cercanía.
- Equipos por área.
- Diagrama de flujo de producción.
- Plano de distribución.

2.2.8.4.5 Análisis administrativo.

2.2.8.4.5.1 Planeación.

Es la primera etapa del proceso administrativo y por la cual el administrador o propietario de la empresa ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción y decidir cuál de ellas es mejor.

Se define como: la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

2.2.8.4.5.1.1 Etapas de la planeación:

1- Propósitos: son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social; se definen en la misión y visión de la empresa.

La misión de una empresa es su razón de ser, el propósito o motivo por el cual existe y por lo tanto da sentido de guía a las actividades de la empresa.

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? Necesidad que satisface o problema que resuelve.
- ¿Quién? Clientes a quienes pretende alcanzar
- ¿Cómo? Forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende alcanzar.

La visión, en la cual se refleja hacia dónde quiere llegar la empresa.

2- Objetivos: son aquellos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

3- Metas: son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa

4- Políticas: son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

5- Reglas: es una norma precisa que regula una situación particular.

6- Estrategias: son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

7- Programas: son un esquema en donde se establecen, la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

8- Presupuestos: es un plan de todas o algunas de las fases de actividades de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

9- Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permiten al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes. La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

2.2.8.4.5.2 Organización.

“Es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.”⁶

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.”⁷

La organización vista como un proceso, debe de considerar varios factores como el hecho de que la estructura debe ser reflejo de los objetivos y planes, porque son ellos los que conllevan a las actividades, además debe de reflejar la autoridad de la administración, debe también reflejar su ambiente.

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

- Estructura organizacional, es necesario definir: procesos operativos(funciones)
- Descripción de puestos y manuales administrativos.

⁶ ALCARÁZ RODRÍGUEZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito, Guía de planes de negocios. 2ª edición. Mc Graw Hill, México, 2004 Pág. 158.

⁷ GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª Edición. Mc Graw Hill, México, 1995. Pág 191.

- Definición del “perfil” del puesto, en función de lo que se requiere, Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

2.2.8.4.5.3 Dirección.

Comprende las relaciones personales que se establecen dentro de la empresa, la motivación hacia los empleados, el tipo de comunicación que se posee ascendente, descendente, vertical u horizontal.

2.2.8.4.5.4 Control.

Es realizado a través de la supervisión del proceso productivo, estándares de calidad, proyección de ventas y registro y análisis de la información financiera

2.2.8.4.5.5 Análisis interno.

El objetivo central de este análisis, es definir las características necesarias para la empresa y su personal, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de la participación de la empresa en la gestión y en los resultados.

Un análisis organizacional sirve para evaluar la situación estratégica de una empresa en particular. Para el caso, se analizará las condiciones estratégicas de la empresa industrial- manufacturera Fibras y Diseños.

Este análisis se hará con base a las respuestas de cinco preguntas propuestas por Thompson en su libro Dirección y Administración Estratégica.

“Estrategia: son las acciones combinadas que ha emprendido una empresa y con las cuales pretende lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización.”⁸

Para empezar se analizará la estrategia utilizada por la empresa para lograr los objetivos propuestos y luchar por el fin para el cual fue creada, su misión.

Este estudio implica, revisar aquellos puntos fuertes de la empresa que le permiten fortalecer su estrategia, así como los puntos débiles que debe reforzar para lograr la competitividad industrial. Así mismo se realizará el análisis externo para conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta; para ello se aplicará el Análisis FODA que permitirá obtener información de las condiciones internas y externas de la empresa.

⁸ THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND, A J, Dirección y Administración Estratégica, edición especial en español, Mc Graw Hill, Pág. 36.

Además, se estudiará la competitividad en costos que tiene la empresa con respecto a sus rivales más cercanos, la posición competitiva en la que se encuentra la empresa en el mercado que abastece y por último, examinar cuáles son los problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa en estudio.

El estudio estratégico de una empresa conlleva además, el análisis del entorno industrial y competitivo en el que se desenvuelve, ya que es necesario e importante conocer el panorama sobre la realidad del ambiente externo pues permite un análisis más rico y completo en información que logrará el enriquecimiento de la propuesta del plan de negocios y que proporcionará una nueva alternativa estratégica para el sostenimiento de la empresa.

El análisis del entorno, considera evaluar y determinar las características del ambiente externo que afectarán de manera directa las opciones y oportunidades estratégicas de la empresa.

El desarrollo de ésta investigación se hará mediante el estudio de siete preguntas propuestas por Thompson, en las cuales se examinarán las características económicas de la industria del papel de fibra de henequén y los factores que impulsan su cambio, las fuerzas competitivas de la industria y su importancia; las empresas que se encuentran en las posiciones más fuertes y más débiles, se estudiará además quien será de la competencia que hará movimientos competitivos y cuáles serán éstos. Del entorno, se

analizará que factores claves determinará el éxito o fracaso competitivo, y si la industria es atractiva en cuanto a la posibilidad de tener una rentabilidad superior al promedio.

2.2.8.4.5.6 Análisis FODA.

Un análisis FODA es un resumen de la posición de un negocio y hace un aporte para la generación de alternativas estratégicas. Le ofrece al empresario un esbozo de las principales cuestiones que afectan la industria y la empresa, e identifica la base de desarrollo de estratégicas.

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la empresa (interno), del análisis del entorno (externo). Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

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

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.

- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Realización del análisis de la matriz FODA.

El análisis FODA une los resultados de la evaluación estratégica, en especial:

- El análisis de la empresa (elementos internos).
- El análisis del mercado (elementos internos y externos).
- El análisis del producto, la cartera y el análisis de matriz (elementos internos y externos).

2.2.8.4.6 Análisis económico.

2.2.8.4.6.1 Inversión en activos fijos.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede

desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por activo intangible el conjunto de bienes de propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos, de instalación y de puesta en marcha, contratos de servicios, etc.

2.2.8.4.7 Análisis financiero.

“El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propio al préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización.”⁹

Existen diversos planteamientos posibles para el estudio de las herramientas y técnicas de análisis financiero. Uno de ellos, muy popular en los manuales sobre el tema, consiste en describir el análisis de estados financieros específicos, tales como balances de situación, sin hacer hincapié simultáneamente en los objetivos que se persiguen.

⁹ VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, 2ª Edición, Prentice Hall, Colombia, 2001, Pág. 200.

El proceso de análisis de estados financieros puede describirse de varias formas, dependiendo de los objetivos que se persiguen. Así, el análisis financiero puede utilizarse como herramienta de selección para elegir inversiones o candidatos a una fusión. Se puede utilizar como herramienta de previsión de situaciones y resultados financieros futuros. Se puede utilizar como proceso de diagnóstico de áreas con problemas de gestión, de producción o de otro tipo. Puede servir como herramienta en la evaluación de la gestión. Por encima de todo, el análisis financiero reduce la dependencia de corazonadas, conjeturas e intuiciones, de la misma forma que reduce las inevitables áreas de incertidumbre que acompañan a todo proceso de toma de decisiones.

El análisis financiero no aminora la necesidad de emplear la capacidad de discernimiento, sino que establece una base firme y sistemática para su ampliación racional.

2.2.8.4.7.1 Función del análisis de estados financieros.

“El análisis de este estado financiero es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasado, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.”¹⁰

¹⁰ BERNSTEIN, Leopold A, Análisis de Estados Financieros Teoría, Aplicación e interpretación, 1ª Edición en Español, España, LAXES, S. L. Ediciones, 1995, Pág.27.

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

Los propietarios de valores analizan estados financieros actuales para decidir si conservan, aumentan o venden su posición. Los anteriores son ejemplos de situaciones en las que personas ajenas a la empresa – analistas externos – tratan de llegar a conclusiones partiendo fundamentalmente de datos financieros publicados.

Los analistas financieros internos, por su parte, utilizan una base de datos financieros aún más amplia y más detallada para evaluar con fines de gestión y control internos, la situación financiera y los resultados actuales de una empresa.

2.2.8.4.7.2 Dos bases principales.

La disciplina del análisis de estados financieros descansa en dos bases principales de conocimiento:

La primera se refiere al conocimiento profundo del modelo contable, así como del lenguaje, sentido, significación y limitaciones de las comunicaciones financieras, tal como se refleja habitualmente en los estados publicados.

La segunda base, que inevitablemente se apoya sobre la primera es el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos más importantes, para llegar a conclusiones fundamentales.

2.2.8.4.7.3 Importancia de los datos contables.

Proceso de toma de decisiones como los relacionados con la elección de inversiones en valores o la concesión de crédito, exigen el procesamiento de gran variedad de datos, un amplio margen de fiabilidad y relevancia con respecto a la decisión de que se trate.

En el dominio de los datos disponibles para un análisis útil, los estados financieros son importantes porque son objetivos, en cuanto que reflejan hechos reales que ya han sucedido; son concretos, porque son cuantificables,; y, al ser cuantificables, pueden medirse, lo que es tal vez más importante . el atributo de mensurabilidad dota a los estados financieros de otra importante característica: puesto que se expresan en el común denominador del dinero. Los atributos anteriores explican la enorme importancia que tienen los datos de la contabilidad financiera, tanto si son históricos como si están constituidos por proyecciones, para el proceso de toma de decisiones.

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

2.2.8.4.7.4 Importancia relativa del análisis de estados financieros en el esfuerzo total de decisión.

El análisis de datos y estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas. Sin embargo, es importante saber que su importancia relativa en el contexto total de una decisión puede presentar variaciones significativas. En la decisión de préstamo, el prestamista contempla la empresa considerando sus recompensas, que toman la forma de pago de intereses y reembolso del principal.

Todas las recompensas (rendimientos) que el prestamista espera vienen directamente de la empresa, el análisis de estados financieros es una parte importante y de gran peso en el proceso de decisión. Es, de hecho, el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo.

2.2.8.4.7.4.1 Principales herramientas de análisis.

En el análisis de estados financieros el analista dispone de distintas herramientas, entre las cuales puede elegir las que mejor se adaptan a su propósito específico.

2.2.8.4.7.4.2 Estados financieros comparativos.

La comparación de estados financieros se lleva a cabo poniéndose unos junto a otros balances de situación, cuentas de resultado o estados de flujo de tesorería y analizando los cambios que se han producido en categorías individuales de un ejercicio a otro y a lo largo de los años.

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

2.2.8.4.7.4.3 Análisis de ratios.

Los ratios figuran entre las herramientas de análisis financiero más conocidas y ampliamente utilizadas. Al mismo tiempo, con frecuencia se mal interpreta su función y, como consecuencia de ello, se sobreestima su significación. De entrada para que el ratio sea significativo debe de expresar una relación que tenga significación.

Los ratios como la mayor parte de las relaciones en el análisis financiero, no son significativos por sí solos, y sólo pueden interpretarse comparándolos con:

1. Ratios anteriores de la misma empresa.
2. Algún estándar preestablecido.
3. Ratios de otras compañías del sector.

La amplitud de un ratio a lo largo del tiempo es significativa, como también lo es la tendencia de determinado ratio a lo largo del tiempo.

2.2.8.4.7.4.4 Herramientas especializadas de análisis

El analista tiene a su disposición una serie de herramientas especializadas, las cuales se orientan a estados financieros específicos o a segmentos concretos de los mismos, o se aplican a las condiciones de explotación de determinado sector; estas herramientas especializadas de análisis comprenden.

1. Presupuesto de caja
2. Análisis en los cambios de los flujos de tesorería
3. Estado de variación en el margen bruto
4. Análisis del punto de equilibrio.

2.2.8.4.7.5 Métodos de análisis de estados financieros.

2.2.8.4.7.5.1 Método vertical.

“Es un método de análisis estático por referirse al análisis de estos estados financieros correspondientes a un mismo período o ejercicio.”¹¹

Bajo este método el factor tiempo pasa a ser un elemento sin importancia, ya que las comparaciones de las cifras y las relaciones entre ellas se ubican exclusivamente dentro de un mismo ejercicio.

También puede decirse que cuando el análisis se refiere a un estado financiero el método es vertical, y cuando se refiera a dos o más estados horizontal o dinámico.

2.2.8.4.7.5.2 Método horizontal.

“Se basa en el estudio o análisis que se hace de los estados financieros de varios ejercicios, con el objeto de observar los cambios o modificaciones experimentados en los valores del negocio.”¹²

¹¹ GALVEZ AZCANIO, E. Análisis de Estados Financieros e Interpretación de sus resultados, 1ª edición, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V. México 1991; pág.59.

¹² *Ibíd.*

Se dice que es horizontal porque la comparación de los valores detallados en varios estados financieros habrá que hacerla de izquierda a derecha o viceversa.

En este método el factor tiempo tiene preponderante importancia, porque el análisis de los cambios, en los valores tendría que mostrarse en el transcurso del tiempo.

Se le considera un método de análisis dinámico en virtud del dinamismo que tienen los estudios y comparaciones sobre cifras que muestran los estados financieros de varios ejercicios.

Bajo este método de análisis puede demostrarse el desarrollo que ha tenido un negocio a través de dos o más ejercicios, y al mismo tiempo proporciona una idea sobre su proyección futura.

La distinción básica entre los métodos de análisis, se refiere al período que se considerará; así los estados financieros de un período el análisis es vertical o estático, cuando se enfoca a los estados financieros de dos o más períodos será horizontal o dinámico.

Por lo común, el análisis se utiliza para determinar la posición financiera de la empresa con el objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir

acciones para que la empresa aproveche los primeros y corrija las áreas problemáticas en el futuro.

El análisis de Estados Financieros no sólo es importante para los administradores de la empresa, sino para los inversionistas y Acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros utilizan la información proporcionada por el análisis de tal modo que las decisiones de financiamiento e inversión maximicen el valor de la compañía.

Desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar la atraktividad de la empresa como una inversión; para tal propósito, analizan su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras actuales y las obligaciones financieras futuras.

A continuación se expone como debe evaluarse la posición financiera actual de la empresa según Besley.

2.2.8.4.7.6 Estados y reportes financieros.

“De los diversos reportes que emiten las corporaciones para sus accionistas, el reporte anual es probablemente el más importante. En este documento se proporcionan dos tipos de información. Primero, una sección cualitativa, que describe los resultados

operativos de la compañía durante el año anterior, y expone los nuevos desarrollos que afectaran a las operaciones futuras. Segundo, cuatro estados financieros básicos: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades retenidas y el estado de flujo de efectivo. En forma conjunta, proporcionan un panorama contable acerca de las operaciones de la empresa y su posición financiera.”¹³

2.2.8.4.7.6.1 Estado de flujos de efectivo.

Documento en el que se reporta el efecto de las actividades de inversión, operación y financiamiento e los flujos de efectivo a lo largo de un período contable.

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

¹³ BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene F, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición Mc Graw Hill, México, 2001, Pág. 95.

La preparación del estado es relativamente sencilla. Primero, hasta cierto punto, los efectos de las operaciones de la empresa sobre el flujo de efectivo aparecen en su estado de resultados. Para ajustar la estimación de los flujos de efectivo obtenidos a partir del estado de resultados y considerar los flujos de efectivo que no se reflejan en el mismo, necesitamos examinar el efecto de los cambios sobre las cuentas de balance general durante el año en cuestión.

Si observamos los cambios en las cuentas del balance general desde el principio hasta el final del año, podremos identificar qué partidas proporcionaron efectivo (fuentes de fondos) y cuales usaron efectivo (aplicaciones de fondo) durante el año. Con la finalidad de determinar si un cambio en una cuenta de balance general fue una fuente o una aplicación de efectivo, podemos usar las siguientes reglas:

2.2.8.4.7.6.1.1 Fuentes de efectivo:

2.2.8.4.7.6.1.1.1 Incremento de una cuenta de pasivo o de capital contable: la solicitud de fondos en préstamo o la venta de acciones le proporciona a la empresa fondos en efectivo.

2.2.8.4.7.6.1.1.2 Decremento en una cuenta de activos: la venta de inventarios o la cobranza de las cuentas por cobrar proporcionan fondos en efectivo.

2.2.8.4.7.6.1.2 Aplicaciones de efectivo:

2.2.8.4.7.6.1.2.1 Decremento de una cuenta de pasivo o de capital contable: el pago de un préstamo o la readquisición de acciones usa fondos en efectivo.

2.2.8.4.7.6.1.2.2 Incremento de una cuenta de activos: la compra de activos fijos o la compra de más inventarios usa fondos en efectivo.

2.2.8.4.7.6.2 Estado de resultados.

Documento que resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un período contable, generalmente un trimestre o un año.

El estado de resultados, frecuentemente denominado estado de pérdidas o ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el período contable en cuestión.

2.2.8.4.7.6.3 Balance general.

Documento donde se describe la posición financiera de la empresa en un momento determinado.

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

2.2.8.4.7.6.4 Estado de utilidades retenidas.

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

Los cambios en las cuentas de capital contable común entre las fechas de los balances generales se reportan en el estado de utilidades retenidas. Los cambios en las utilidades retenidas representan el reconocimiento de que el ingreso generado por la empresa durante el período contable fue reinvertido en activos en lugar de pagarse como dividendos. Las utilidades retenidas, como se reportan en el balance general, no

representan fondos en efectivo y no están “disponibles” para pagarse como dividendos o para cualquier otra cosa.

2.2.8.4.7.6.5 Análisis de razones financieras.

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de un período anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que puedan utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados.

En el análisis de los estados financieros, el primer paso es de ordinario un análisis de las razones financieras de la empresa. Estas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aún si sus tamaños son significativamente diferentes.

La verdadera carga de estas deudas y la capacidad de la compañía para reembolsarlas podrán investigarse comparando: 1-) las deudas de cada empresa con sus activos y 2-) los intereses que se deberán pagar con el ingreso disponible para el pago

de los intereses. Tales comparaciones se hacen por medio del análisis de razones financieras.

2.2.8.4.7.6.5.1 Razones de liquidez.

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

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

2.2.8.4.7.6.5.2 Razones de administración de activos.

El segundo grupo de razones, las razones de administración de activos, miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos. Estas razones han sido diseñadas para responder a las siguientes preguntas: considerando los niveles de ventas actuales y

proyectadas, ¿parece ser razonable, demasiado alta, o demasiado baja la cantidad total de cada tipo de activo reportado en el balance general? Las empresas invierten en activos para generar ingresos tanto en el período actual como en el futuro.

2.2.8.4.7.6.5.3 Razones de administración de deuda.

La medida en la cual una empresa se financie por medio de deudas tiene tres importantes implicaciones: 1-) al obtener fondos a través de deudas, la propiedad de los accionistas no se diluye; 2-) los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios al establecer un margen de seguridad; si los accionistas han proporcionado sólo una pequeña proporción del financiamiento total, todos los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores y 3-) si la empresa gana más sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamo que lo que paga como intereses, el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es amplificado, o “apalancado”.

2.2.8.4.7.6.5.4 Razones de rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta este momento, proporcionan alguna información sobre como opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la

liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

2.2.8.4.7.6.5.5 Resumen de razones financieras

Razones de liquidez

$$\text{Circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Razones de administración de activos

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Días de ventas pendientes de cobros (DVPC)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}} \times 360$$

$$\text{Rotación de los activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Razones de administración de deudas

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rotación del interés ganado (RIG)} = \frac{\text{UAII}}{\text{Cargos por intereses}}$$

$$\text{Cobertura de los cargos fijos} = \frac{\text{UAII} + \text{Pagos de arrendamientos}}{\text{Cargos por Intereses} + \text{pagos de arrendamientos} + [\text{pagos al fondo de amortización} / (1 - \text{tasa fiscal})]}$$

Razones de rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales (RAT)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable com\u00fan (RCC)} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital contable com\u00fan}}$$

Razones de valor de mercado

$$\text{Precio/utilidades (P/U)} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$$

$$\text{Valor de mercado/valor en libros} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Valor de mercado por acción}}$$

2.2.8.4.7.6.6 Análisis del punto de equilibrio.

El estudio del punto de equilibrio, consiste en encontrar un nivel de actividades, en el cual no hay utilidad ni pérdida, es decir aquel punto en donde los ingresos son iguales a la suma de los costos y gastos.

El objetivo de este procedimiento es determinar el volumen de ventas necesario para que la empresa sin obtener utilidades pueda cubrir sus costos y gastos. Lógicamente al momento en que las ventas rebasen este punto, se obtendrán utilidades, y si disminuye habrá pérdida.

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

2.2.8.4.7.6.6.1 Fórmula del Punto de Equilibrio:

$$Q_e = CFT/PV - CVU$$

$$V_e = CFT/1 - CVU/PV$$

2.2.8.4.7.6.7 Presupuestos.

2.2.8.4.7.6.7.1 Presupuesto de venta.

Detalla los ingresos por ventas esperada proveniente de las actividades básicas de operación de una compañía durante un período determinado.

2.2.8.4.7.6.7.2 Presupuesto de producción.

Detalla el costo y el número de unidades que debe producir una empresa de manufactura para cumplir con el pronóstico de ventas y el inventario final deseado.

2.2.8.4.7.6.7.3 Presupuesto de gastos de fabricación.

Muestra la separación de los costos variables y fijos. El costo por unidad de producción es multiplicado por la cantidad producida cada trimestre.

2.2.8.4.7.6.7.4 Presupuesto de compras de materias primas o materiales directos.

Detalla el costo y la cantidad de materiales directos que debe comprar una empresa para cumplir con el pronóstico de ventas y el inventario final deseado.

2.2.8.4.7.6.7.5 Presupuesto de mano de obra directa.

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

2.2.8.4.7.6.7.6 Presupuesto de gastos de administración y ventas.

Calcula todos los costos diferentes a los costos del producto o servicios requeridos para soportar el pronóstico de ventas de una compañía.

2.2.8.4.7.6.7.7 Presupuesto de efectivo.

Muestra si el monto esperado de efectivo generado en las actividades operacionales va a ser suficiente para pagar los gastos anticipados durante el periodo cubierto por el presupuesto de operaciones.

2.2.8.4.7.6.8 Planeación financiera

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

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

2.2.8.4.7.6.8.1 Estados financieros proforma.

Los estados financieros proforma (futuro), en el presupuesto general de una empresa, pueden ser proyectados para el número de años deseado, sin embargo, como es lógico suponer, mientras más se proyecta en el tiempo, existen más posibilidades de errores.

Los documentos que constituye los estados financieros proforma son los siguientes:

- Estado de resultados proforma.
- Flujo de fondos (flujos de efectivo)
- Balance proforma

Estos documentos son exigidos principalmente por las instituciones de crédito.

Estado de resultados proforma:

Para poder determinar los renglones del capital de trabajo y los resultados del ejercicio, es necesario formular los estados de resultados.

Este resultado, parte de las ventas, por lo que conociendo el número de unidades que se venderán, que se determinaron en el tamaño del proyecto y el precio unitario de

venta, se obtendrá las ventas del período. Obteniéndose de esta forma los ingresos por venta.

Los costos anuales de fabricación, gastos financieros, de venta y administrativos se clasifican según el cuadro de gastos.

Los impuestos en que incurrirá la empresa estarán determinados por la ley de impuestos de la república de El Salvador los cuales se cargan sobre las utilidades obtenidas.

Flujo de fondos o balance monetario (flujo de efectivo)

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

Balance general.

Es el estado financiero donde se muestra la estructura económica de la empresa en un momento dado.

En el balance general proforma se utiliza para mostrar la estructura económica estimulada de la empresa en los futuros años. El balance esta compuesto por el activo, pasivo y capital propio.

El balance general se procede de la siguiente forma:

1. El activo fijo se puede proyectar, considerando la política de depreciación anual de la empresa.
2. Los pasivos se van alternando de acuerdo a las condiciones en que se solicitó o se haya solicitado el préstamo. Para poder proyectar los pasivos bancarios se tiene que formular tablas de amortización correspondientes, las cuales servirán para determinar el importe de las amortizaciones periódicas y de los intereses que se cargaran a los resultados.
3. Por último se proyectará el capital social con que contará la empresa, tomando en cuenta los posibles aumentos de acuerdo con necesidades e inversiones.

2.2.8.4.7.6.9 Valor Presente Neto.

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Cuando se hacen cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro se utiliza una i de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quieren pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento, llamada así, porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.

Para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR).

2.3 Marco Normativo.

2.3.1 Código de Trabajo de El Salvador.

Todas las empresas, ya sean de propietario individual o una sociedad, deben acatar los lineamientos establecidos en el Código de Trabajo de El Salvador y demás leyes competentes; así, se presenta un resumen de los artículos más relevantes con respecto a la relación laboral patrono-trabajador.

2.3.1.1 Objeto del Código de Trabajo.

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

Art. 1. Éste Código, regula las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

Con respecto al Contrato Individual de Trabajo, en el Art. 17 inciso I; éste Código establece que un Contrato es aquel por virtud del cual, una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Un contrato individual de trabajo, existe por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos, así como también sea probada la subordinación laboral.

Los patronos como los trabajadores, tienen que cumplir con ciertas obligaciones y prohibiciones que hacen posible que la relación patrono-trabajador se dé bajo la normativa de éste Código y que permita el normal desarrollo de las actividades empresariales. Todo patrono está obligado a cumplir dichas disposiciones y a limitarse de actos que perjudiquen a los trabajadores, así mismo, todo trabajador, está obligado a cumplir sus responsabilidades laborales y a limitarse de acciones que distorsionen el sano desarrollo de las relaciones laborales (Arts. Del 29 al 32 Ct.)

Todo Contrato de Trabajo se dará por suspendido, cuando por algún tiempo deja de tener efecto en lo relativo a la prestación y al pago de salarios (Art. 35 inciso I Ct.)

Según disposición de este Código, todo patrono deberá pagar a sus trabajadores una retribución en dinero por los servicios que éste le presta, así, el salario deberá ser fijado de las maneras establecidas en este Código. La jornada de trabajo que los trabajadores deberán cumplir será de ocho horas diarias diurnas y siete horas nocturnas, la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve (Arts. 119 y 122 Ct.).

Los trabajadores tienen derecho a un día de descanso semanal remunerado, y después de haber laborado por un año en la misma empresa podrá gozar de una vacación anual de quince días remunerados (Arts. 171, 177, 180 y 191, Ct.).

Éstas y otras disposiciones reguladas en éste Código deberán ser acatadas tanto por los patronos como por los trabajadores y que de lo contrario, cualquiera de las dos partes dará por terminada la relación laboral establecida.

2.3.2 Código de Comercio de El Salvador

En este Código se encuentran todas las disposiciones y lineamientos que deberá seguir la Empresa Fibras y Diseños en su carácter de entidad comercia

Art. 2.- Son comerciantes:

I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II.- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

Éste artículo hace referencia de cuáles son los actos de comercio y como poder identificarlos, así mismo, el Art.6 establece quiénes podrán ejercer el comercio.

El Art.7 habla del comerciante individual y quienes son capaces de ejercer el comercio.

2.3.2.1 Matriculas de comercio.

Art. 411.- Son obligaciones del comerciante individual y social:

I- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.

II- Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.

III- Depositar anualmente en el Registro de Comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

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

2.3.2.2 Matricula de empresa y de establecimiento

Art. 412.- La Matrícula de Comercio que regula el presente Código es la de empresa, que será de carácter permanente, estará a cargo del Registro de Comercio y se llevará en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique. La matrícula de empresa mercantil constituirá el registro único de empresa.

Art. 415.- El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale la Ley de Registro de Comercio y su respectivo Reglamento.

2.3.2.3 Efectos de las Matriculas

Art. 418.- La constancia que de la matrícula extienda el Registrador, será la única prueba: a) para establecer su calidad de comerciante; y, b) para comprobar la propiedad de la empresa.

Cualquier autoridad judicial o administrativa puede, de oficio o a petición de parte, solicitar al Registrador de Comercio que extienda constancia del asiento de las matriculas de empresa.

El área de contabilidad que tiene relación directa con la empresa se encuentra en los artículos 435, 436, 437 y 452 en donde se especifican los registros que debe llevar

así como los límites e implicaciones en cuanto al valor del activo y otras formalidades que deberá seguir.

En el Art. 474 está contemplado lo relacionado al Registro de Comercio y sus implicaciones en cuanto al valor del activo.

2.3.3 Ley de protección al Consumidor.

2.3.3.1 ¿Cuál es el objetivo de ésta Ley?

Esta Ley, busca proteger los derechos del consumidor, procurando una relación de equilibrio entre los derechos de proveedores y consumidores, y proporcionar certeza y seguridad jurídica en sus relaciones. Así mismo, persigue garantizar la protección de los derechos del consumidor, conociéndolos claramente y brindándoles los medios adecuados para defenderlos, procurando a su vez, que las relaciones se desarrollen en forma justa.

Los sujetos a ésta Ley son todos los consumidores y los proveedores, sean éstos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.

Ésta Ley entenderá por:

- a) Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios o bien reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes lo producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y
- b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa.

Ésta Ley, ofrece a los consumidores derechos básicos que deberán recibir por parte de sus proveedores y que garanticen la seguridad e integridad en materia de consumo.

2.3.4 Código Tributario.

En él se expresan todas las obligaciones fiscales contraídas por personas naturales o jurídicas que deben considerar todos los principios y normas jurídicas, aplicables a los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, es

decir, que dentro de ellas se expresan tanto las Obligaciones Formales como las Sustantivas; dentro de las cuales destacan la contabilidad, el manejo de registros de compras y ventas, inventarios con sus respectivos métodos de valuación, así como la declaración de impuestos y controles de libro de IVA, etc., Este código posee además un reglamento que facilita el empleo del mismo. Lo antes expuesto se encuentra detalladamente en los siguientes artículos del código en cuestión: 73, 81,139, 140, 141, 142 y 143.

CAPÍTULO 3:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.

Para desarrollar la propuesta de un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010, se hará uso de la investigación exploratoria y descriptiva que ayudarán a la obtención de información necesaria para el proceso de investigación.

3.1.1 Investigación exploratoria.

Esta investigación servirá de base para tener un acercamiento a la información sobre los gustos, necesidades, conductas y características requeridas por los consumidores de papel de la ciudad de San Miguel; así también con distribuidores del mismo y la situación actual de la empresa Fibras y Diseños.

3.1.2 Investigación descriptiva.

Para definir la investigación como descriptiva, se tomarán en cuenta dos factores: el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la

literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio. Este tipo de investigación permitirá detallar las actividades, conductas, problemas, hipótesis, etc. que influyan en la investigación

3.2 Diseño de la investigación.

3.2.1 Tipo de muestreo.

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

El método utilizado para la selección de la muestra será el muestreo aleatorio estratificado.

3.3 Población y muestra.

3.3.1 Población: “es el conjunto de todos los elementos o individuos que tienen ciertas características similares, a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. La población a investigar serán los consumidores de papel en la ciudad de San Miguel.

3.3.2 Método y tamaño de la muestra.

3.3.2.1 Cálculo de la muestra para consumidores potenciales.

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

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

En donde:

Z = valores críticos del nivel de confianza.

p = Proporción de consumidores potenciales que están de acuerdo con productos innovadores.

q = Proporción de consumidores potenciales que no aceptan productos innovadores.

E = diferencia entre la demanda real y demanda potencial.

n = consumidores potenciales.

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

Z = Nivel de confianza 0.95

Valor de Z= 1.96

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05

n = ?

$$n = (1.96)^2 (0.5)(0.5)$$

$$(0.05)^2$$

$$n = (3.8416) (0.5)(0.5)$$

$$(0.0025)$$

$$n = 0.960/0.0025$$

$$n = 384.16$$

$n \approx 384$ consumidores potenciales

El tamaño de la muestra para consumidores potenciales es de 384 encuestas

3.4 Fuentes de obtención de información.

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

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

3.5 Instrumentos para la recolección de información.

3.5.1 Entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. Esta técnica permitirá sustentar el estudio de carácter exploratorio con la obtención de información abundante y básica sobre el problema en estudio. Se realizará entrevistas al propietario de la empresa “Fibras y Diseños” para determinar las necesidades de investigación y la evaluación de elementos a incluir en la propuesta del plan de negocios.

3.5.2 Encuesta: Consiste en obtener información de los sujetos de estudio proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, esta técnica se utilizará para el análisis de correlación en la prueba de hipótesis descriptivas. Este instrumento se aplicará a una muestra de 384 consumidores de papel de la ciudad de San Miguel.

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

3.6 Procesamiento de la información

Una vez obtenida la información de campo, es necesario realizar la tabulación para su análisis e interpretación. El esquema a seguir para el procesamiento de la información será el siguiente: formulación de pregunta, objetivo que se persigue, tabla de frecuencias, representación de datos mediante graficas circulares o de pastel y el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación.

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A CONSUMIDORES.

Objetivo: recabar información sobre la posibilidad que tienen los consumidores para adquirir el papel de fibra de henequén.

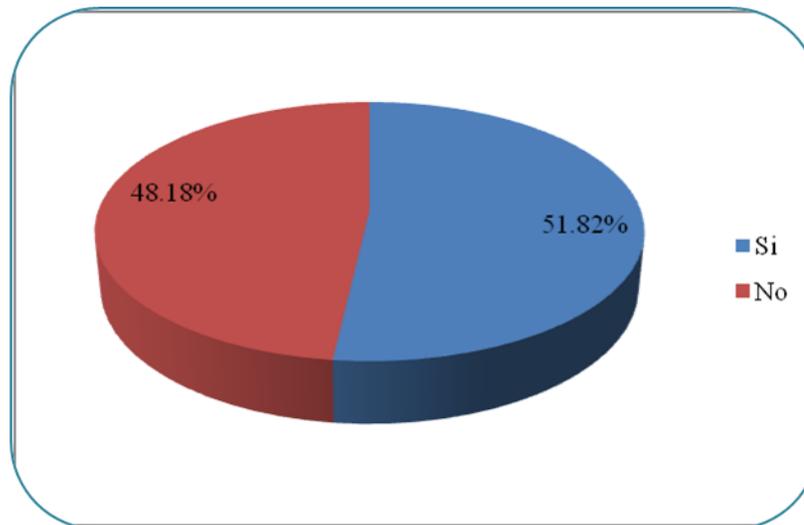
Pregunta N° 1. ¿Conoce usted el papel de fibra de henequén?

Objetivo: hacer un sondeo del porcentaje de personas que conocen el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 1

| Alternativas | Cifras | |
|--------------|------------|--------------|
| | Absolutas | Porcentuales |
| Si | 199 | 51.82 |
| No | 185 | 48.18 |
| Total | 384 | 100% |

Gráfico N° 1



Análisis: Según los resultados obtenidos en el cuadro 1, de los 384 consumidores encuestados, 185 opina que no conocen el papel de fibra de henequén equivalente a un 48.18%, mientras que 199 de ellos si conoce este tipo de papel lo que equivale a un 51.82% de los encuestados.

Interpretación: según el análisis anterior se puede determinar que la mayoría de los consumidores sí conocen el papel de fibra de henequén, lo cual hace más factible su comercialización.

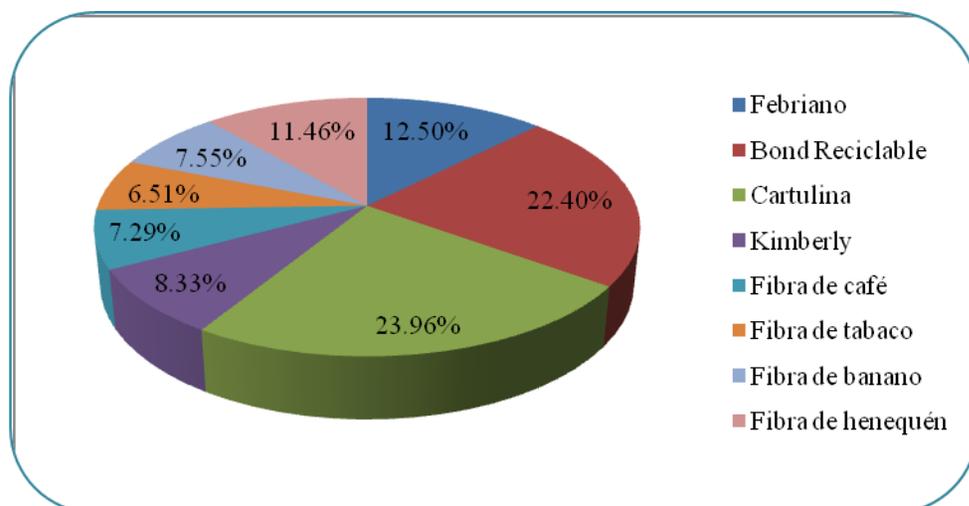
Pregunta N° 2. ¿Qué tipo de papel ha comprado?

Objetivo: conocer la preferencia de los consumidores con respecto al papel que utilizan con mayor frecuencia.

Cuadro N° 2

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|-------------------|------------------|---------------------|
| Febriano | 48 | 12.50 |
| Bond Reciclable | 86 | 22.40 |
| Cartulina | 92 | 23.96 |
| Kimberly | 32 | 8.33 |
| Fibra de café | 28 | 7.29 |
| Fibra de tabaco | 25 | 6.51 |
| Fibra de banano | 29 | 7.55 |
| Fibra de henequén | 44 | 11.46 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 2



Análisis: 92 de los consumidores encuestados han comprado papel cartulina, lo que corresponde a un 23.96%, mientras que 86 de ellos ha comprado el papel bond reciclable que corresponde a un 22.96%, 48 personas de la población encuestada ha comprado papel fabriano, que corresponde a el 12.50% mientras que 44 personas han comprado el papel de fibra de henequén equivalente a el 11.46%, luego 32 consumidores han comprado papel kimberly correspondiente a el 8.33%, por otro lado 29 consumidores han comprado el papel de fibra de banano correspondiente a un 7.55% 28 consumidores opinaron que han comprado papel de fibra de café correspondiente a el 7.29% y solo 25 opinaron que han comprado alguna vez el papel de fibra de tabaco que corresponde a el 6.51% de los consumidores encuestados.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida en el análisis anterior se puede determinar que el papel comprado con mayor frecuencia por los consumidores es el papel cartulina.

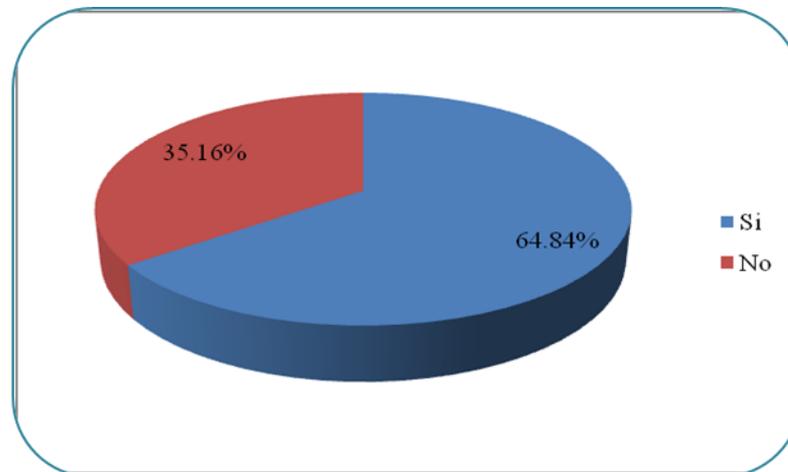
Pregunta N° 3. ¿Compraría productos elaborados de papel de fibra de henequén?

Objetivo: identificar consumidores potenciales para el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 3

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 249 | 64.84 |
| No | 135 | 35.16 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 3



Análisis: de los 384 consumidores encuestados hay 249 que opinan que sí comprarían productos elaborados de papel de fibra de henequén, lo que equivale a un 64.84% del total de encuestados, mientras solo 135 encuestados opina que no los compraría lo que corresponde a un 35.16% del total de consumidores encuestados.

Interpretación: con base en la información obtenida del análisis anterior se puede determinar que los productos elaborados con papel de fibra de henequén, sí serían

comprados por la mayoría de los consumidores lo cual refleja la existencia de un mercado potencial para este tipo de papel.

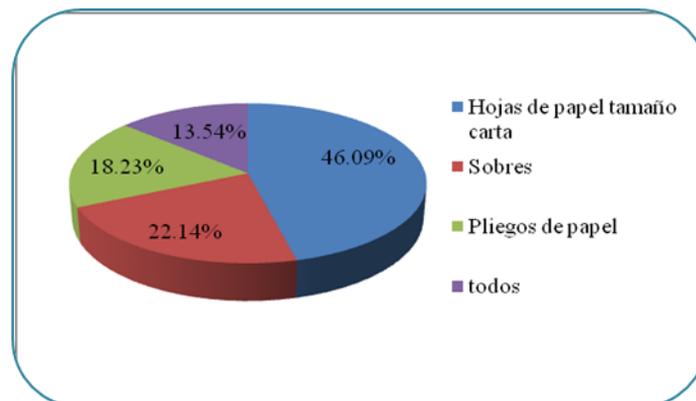
Pregunta N° 4. De los siguientes productos ¿Cuál compraría?

Objetivo: determinar el producto estrella de la empresa Fibras y Diseños.

Cuadro N° 4

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|-----------------------------|------------------|---------------------|
| Hojas de papel tamaño carta | 177 | 46.09 |
| Sobres | 85 | 22.14 |
| Pliegos de papel | 70 | 18.23 |
| Todos | 52 | 13.54 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 4



Análisis: Según los resultados reflejados en el cuadro # 4, 177 consumidores señalaron que comprarían hojas de papel tamaño carta lo que equivale al 46.09%, mientras que 85 de ellos opinan que comprarían sobres equivalente a un 22.14% del total de encuestados, por otra parte 70 comprarían pliegos de papel lo que corresponde a un 18.23% de los consumidores encuestados y solo 52 comprarían todos que corresponde a 13.54% del total de consumidores encuestados.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis anterior, se puede determinar que el producto estrella de la empresa Fibras y Diseños serían las hojas de papel tamaño carta.

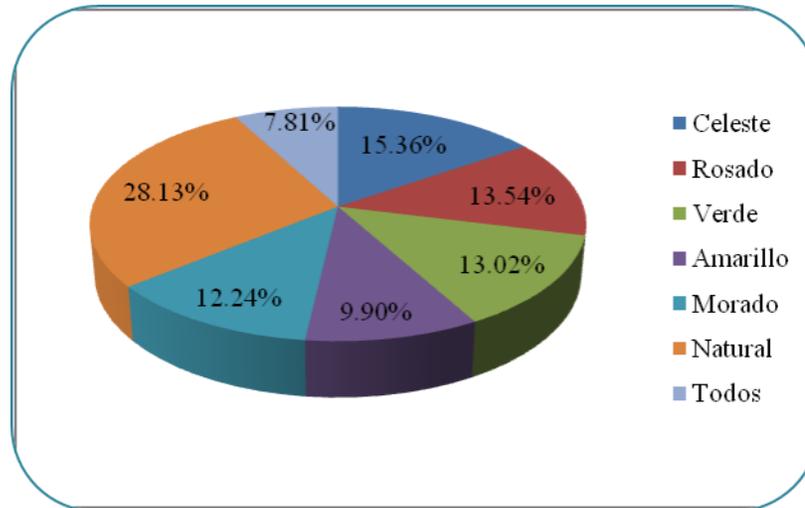
Pregunta N° 5. ¿Qué color preferiría del producto seleccionado en la pregunta anterior?

Objetivo: conocer la preferencia de color del producto de papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 5

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| Celeste | 59 | 15.36 |
| Rosado | 52 | 13.54 |
| Verde | 50 | 13.02 |
| Amarillo | 38 | 9.90 |
| Morado | 47 | 12.24 |
| Natural | 108 | 28.13 |
| Todos | 30 | 7.81 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N°5



Análisis: de los 384 encuestados, hay 108 consumidores que prefieren el color natural del papel de fibra de henequén lo cual corresponde a un 28.13% de los consumidores encuestados, por otra parte 59 de ellos prefieren el color celeste lo cual equivale a el 15.36% del total de encuestados, 52 prefieren el color rosado correspondiente a el 13.54% de encuestados, 50 de ellos prefieren el color verde que corresponde a el 13.02%, mientras que 47 prefieren el color morado, equivalente a el 12.24% de los encuestados 38 prefieren el color amarillo que equivale a un 9.90% y solo 30 prefieren todos los colores que es equivalente a 7.81% de los consumidores encuestados.

Interpretación: de la información obtenida en el análisis anterior, se puede determinar que el color preferido por los consumidores en cuanto al papel de fibra de henequén es el color natural.

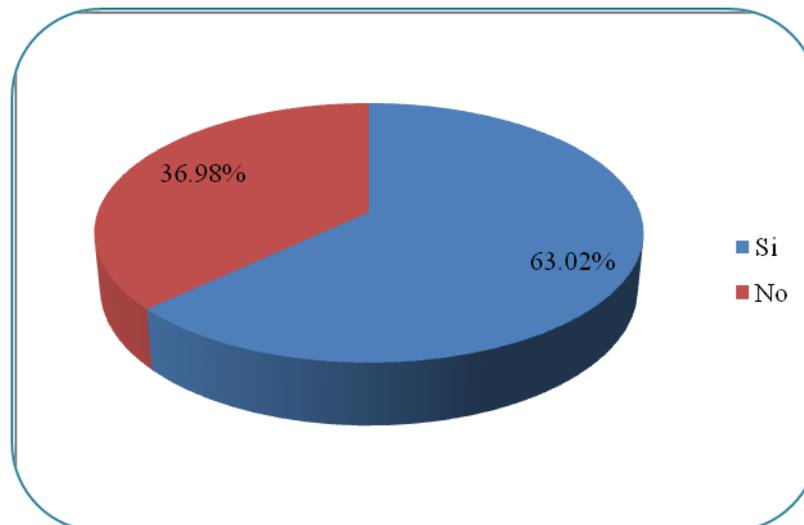
Pregunta N° 6. ¿Le gustaría identificarlo mediante una marca?

Objetivo: evaluar la importancia que tiene identificar el producto mediante una marca.

Cuadro N° 6

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 242 | 63.02 |
| No | 142 | 36.98 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 6



Análisis: de los resultados en el cuadro 6, hay 242 consumidores que opinan que sí les gustaría identificar el producto mediante una marca lo cual equivale a 63.02% de los

consumidores encuestados; mientras que 142 de los consumidores opina que no, lo cual es equivalente a el 36.98% de la población encuestada.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida en el análisis anterior se puede determinar que a la mayoría de los consumidores les interesa identificar el producto mediante una marca.

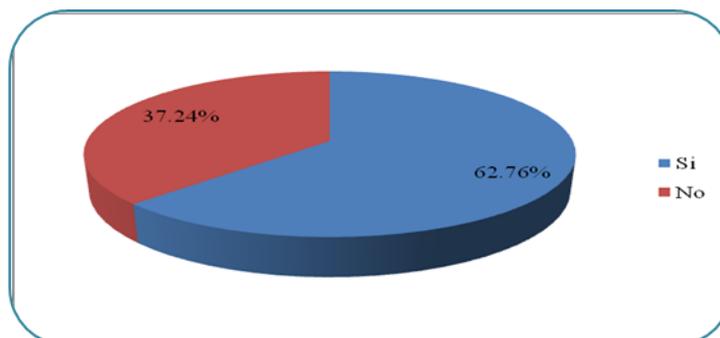
Pregunta N° 7. ¿Considera necesaria la viñeta y etiqueta en este producto?

Objetivo: determinar la importancia que tiene la viñeta y etiqueta en el producto.

Cuadro N° 7

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 241 | 62.76 |
| No | 143 | 37.24 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 7



Análisis: De acuerdo al cuadro N° 7 de los 384 consumidores encuestados, 241 de ellos expresaron que si considera necesaria la viñeta y etiqueta en este producto, equivalente al 62.76%; mientras que 143 manifestaron que no considera necesaria la viñeta y etiqueta en este producto, equivalente al 37.24% del total.

Interpretación: En función de los resultados obtenidos se pudo constatar que los consumidores encuestados consideran necesaria la viñeta y etiqueta en este producto.

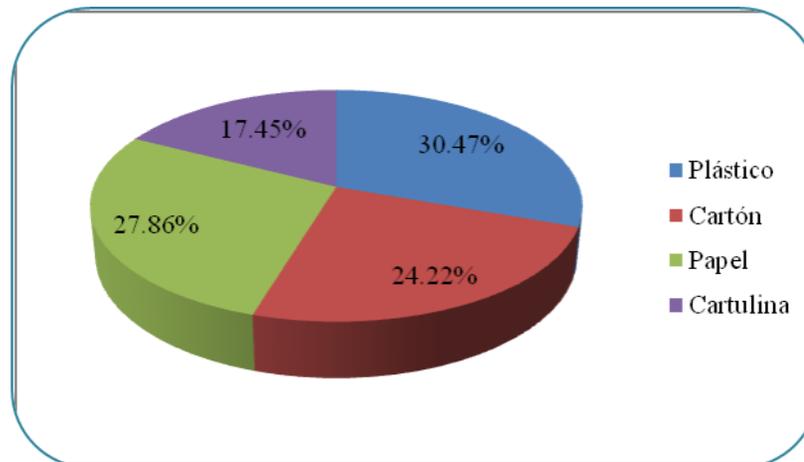
Pregunta N° 8. ¿Qué tipo de empaque le gustaría que tuviera el producto?

Objetivo: identificar el tipo de empaque que prefieren los consumidores en el producto.

Cuadro N° 8

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Plástico | 117 | 30.47 |
| Cartón | 93 | 24.22 |
| Papel | 107 | 27.86 |
| Cartulina | 67 | 17.45 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 8



Análisis: En relación al cuadro N°8 de los 384 consumidores encuestados, 117 expresaron que prefieren empaque plástico para el producto, equivalente al 30.47%; mientras que 93 manifestaron que prefieren empaque de cartón, equivalente al 24.22%; 107 respondieron que es preferible un empaque de papel para el producto, equivalente al 27.86%; finalmente los 67 restantes opinaron que prefieren cartulina como empaque, equivalente al 17.45% del total.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede comprobar que los consumidores prefieren un empaque plástico para el producto.

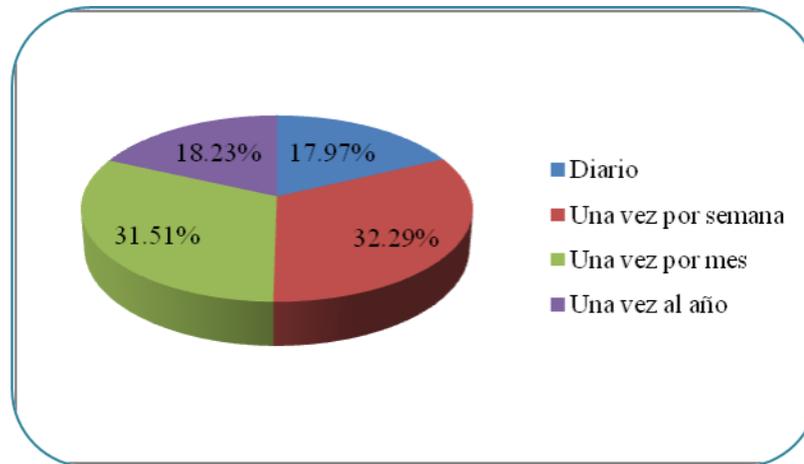
Pregunta N° 9. ¿Con qué frecuencia lo compraría?

Objetivo: conocer la demanda que tendría el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 9

| Alternativas | Cifras | |
|--------------------|------------|---------------------|
| | Absolutas | Cifras Porcentuales |
| Diario | 69 | 17.97 |
| Una vez por semana | 124 | 32.29 |
| Una vez por mes | 121 | 31.51 |
| Una vez al año | 70 | 18.23 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 9



Análisis: De conformidad al cuadro N° 9 de los 384 consumidores encuestados, 69 de ellos manifestaron que comprarían el producto diariamente, equivalente al 17.97%; mientras que para 124 les sería conveniente una vez por semana, equivalente al 32.29%;

121 expresaron que comprarían una vez por mes, equivalente al 31.51%; 70 contestaron que adquirirían el producto una vez al año, equivalente al 18.23% del total.

Interpretación: En función de los datos obtenidos se logró identificar que el consumidor demandaría el producto una vez por semana.

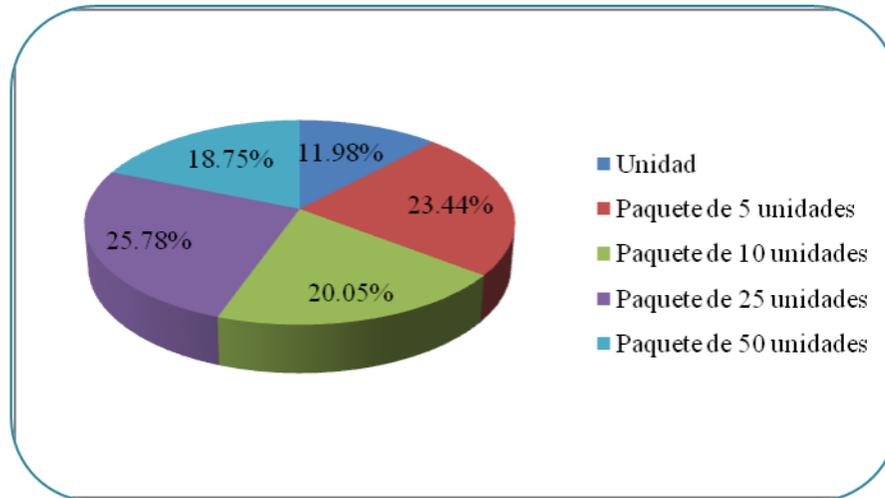
Pregunta N° 10. ¿Qué cantidad de unidades considera adecuada para un paquete del producto que seleccionó?

Objetivo: establecer el número de unidades que debería contener un paquete de productos de papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 10

| Alternativas | Cifras | |
|------------------------|------------|---------------------|
| | Absolutas | Cifras Porcentuales |
| Unidad | 46 | 11.98 |
| Paquete de 5 unidades | 90 | 23.44 |
| Paquete de 10 unidades | 77 | 20.05 |
| Paquete de 25 unidades | 99 | 25.78 |
| Paquete de 50 unidades | 72 | 18.75 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 10



Análisis: En relación al cuadro N° 10 de los 384 consumidores encuestados, 46 de ellos manifestaron que una unidad del producto es adecuada, equivalente al 11.98%; mientras que para 90 la cantidad que consideran adecuada para un paquete del producto es de 5 unidades, equivalente al 23.44%; por otra parte 77 expresaron que 10 unidades por paquete sería ideal, equivalente al 20.05%; 99 contestaron que sería adecuado 25 unidades por paquete, equivalente al 25.78%; 72 opinaron que 50 unidades serían necesarias para un paquete del producto de papel de fibra de henequén, equivalente al 18.75% del total.

Interpretación: Según los datos obtenidos puede observarse que los consumidores tienen la preferencia de adquirir un paquete que contenga 25 unidades de producto de papel de fibra de henequén.

Pregunta N° 11. ¿Estaría dispuesto a pagar el precio asignado al paquete del producto que ha seleccionado en la pregunta # 4?

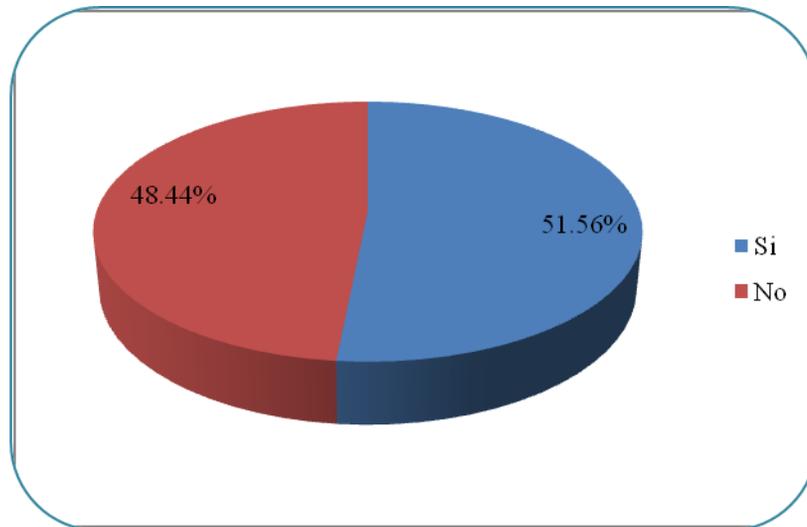
| PrecioS de productos de papel de fibra de henequén | | | | | |
|---|---------|------------------------------------|---------|-------------------------|----------|
| Sobres | | Hojas de papel tamaño carta | | Pliegos de papel | |
| Cantidad de paquetes | precio | Cantidad de paquetes | precio | Cantidad de paquetes | precio |
| Paquete de 1 unidad | \$0.28 | Paquete de 1 unidad | \$0.34 | Paquete de 1 unidad | \$3.00 |
| Paquete de 5 unidades | \$1.40 | Paquete de 5 unidades | \$1.70 | Paquete de 5 unidades | \$15.00 |
| Paquete de 10 unidades | \$2.80 | Paquete de 10 unidades | \$3.40 | Paquete de 10 unidades | \$30.00 |
| Paquete de 25 unidades | \$7.00 | Paquete de 25 unidades | \$8.50 | Paquete de 25 unidades | \$75.00 |
| Paquete de 50 unidades | \$14.00 | Paquete de 50 unidades | \$17.00 | Paquete de 50 unidades | \$150.00 |

Objetivo: determinar la disposición que tienen los consumidores en adquirir el producto al precio especificado.

Cuadro N° 11

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 198 | 51.56 |
| No | 186 | 48.44 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 11



Análisis: En base al cuadro N° 11 de los 384 consumidores encuestados, 198 respondieron que si estaría dispuesto a pagar el precio establecido por paquete del producto, equivalente al 51.56%; y 186 contestaron que no pagarían el precio asignado al paquete, equivalente al 48.44% del total.

Interpretación: Tomando en cuenta la opinión del consumidor, puede determinarse que los consumidores desean adquirir el producto al precio especificado.

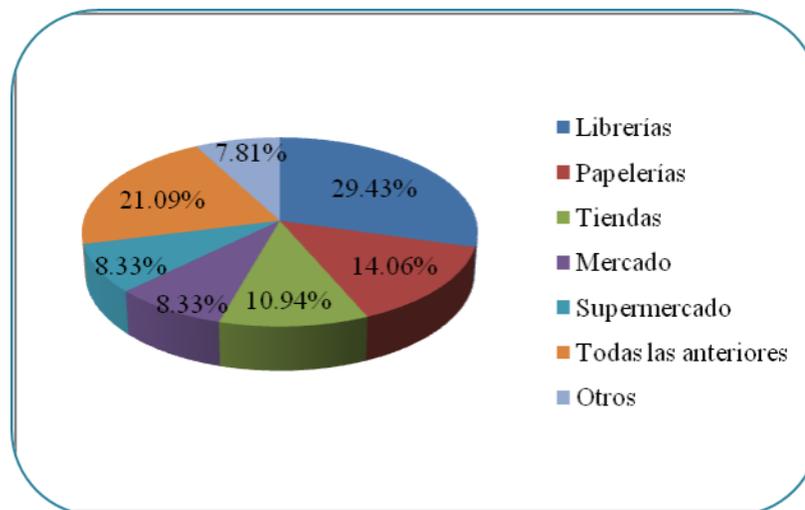
Pregunta N° 12. ¿En cuál de los siguientes lugares ha comprado usted, algún tipo de papel?

Objetivo: definir los establecimientos preferidos por los consumidores para adquirir papelería.

Cuadro N° 12

| Alternativas | Cifras | |
|----------------------|------------|---------------------|
| | Absolutas | Cifras Porcentuales |
| Librerías | 113 | 29.43 |
| Papelerías | 54 | 14.06 |
| Tiendas | 42 | 10.94 |
| Mercado | 32 | 8.33 |
| Supermercado | 32 | 8.33 |
| Todas las anteriores | 81 | 21.09 |
| Otros | 30 | 7.81 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 12



Análisis: De acuerdo al cuadro N° 12 de los 384 consumidores encuestados 113 de ellos manifestaron que realiza compras de papel en librerías, equivalente al 29.43%; mientras que 54 lo adquieren en papelerías, equivalente al 14.06%; por otra parte 42 expresaron que lo adquiere en tiendas, equivalente al 10.94%; 32 contestaron que lo compran en el mercado, equivalente al 8.33%; 32 opinaron que prefiere comprarlo en el supermercado, equivalente al 8.33%; 81 dijeron que lo han adquirido en todas las opciones anteriores, equivalente al 21.09%; finalmente 30 de los restantes expresaron que lo han adquirido en otros establecimientos, equivalente al 7.81% del total.

Interpretación: Conforme a los datos obtenidos el establecimiento preferido por los consumidores para adquirir papelería son las librerías.

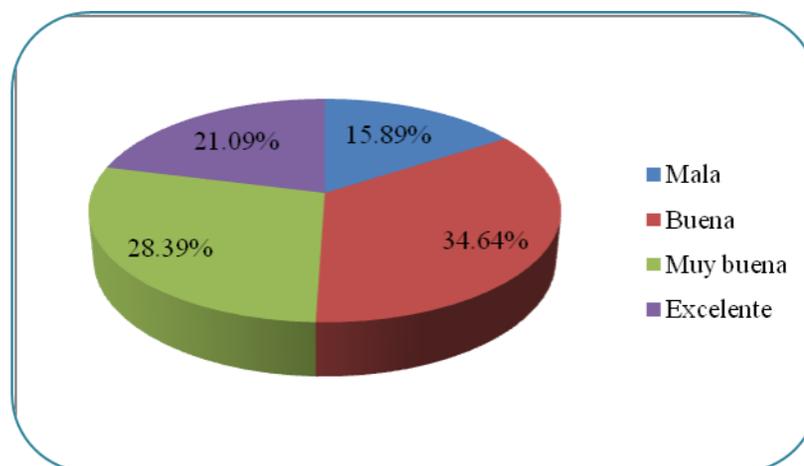
Pregunta N° 13. ¿Qué opina de la atención al cliente en el lugar seleccionado?

Objetivo: señalar la opinión que tienen los clientes con respecto a la atención en el establecimiento de compra.

Cuadro N° 13

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Mala | 61 | 15.89 |
| Buena | 133 | 34.64 |
| Muy buena | 109 | 28.39 |
| Excelente | 81 | 21.09 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 13



Análisis: De los 384 consumidores encuestados con respecto a la atención al cliente en el establecimiento de compra del papel, 61 consideran que la atención recibida es mala con un equivalente al 15.89% del porcentaje total; 133 mantienen que la atención recibida es buena, equivalente al 34.64%; 109 consideran que la atención es muy buena con un equivalente al 28.39%; sólo 81 consumidores encuestados manifestaron que la atención al cliente es excelente y equivale únicamente al 21.09%.

Interpretación: del total de consumidores encuestados, 133 que representa a la mayoría, manifestaron que la atención recibida es mala.

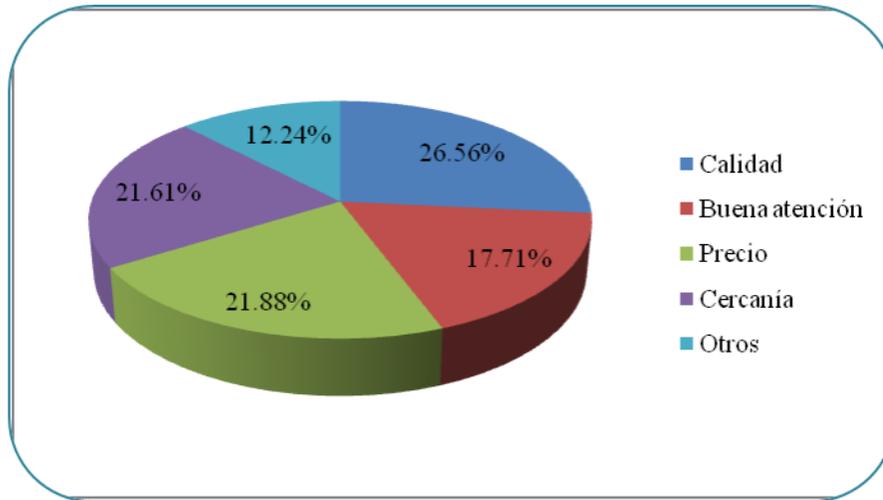
Pregunta. N° 14. ¿Por qué prefiere comprar papel en ese establecimiento?

Objetivo: identificar la razón de preferencia de compra en ese establecimiento.

Cuadro N° 14

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|----------------|------------------|---------------------|
| Calidad | 102 | 26.56 |
| Buena atención | 68 | 17.71 |
| Precio | 84 | 21.88 |
| Cercanía | 83 | 21.61 |
| Otros | 47 | 12.24 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 14



Análisis: del total de consumidores encuestados, 102 manifestaron comprar en ese lugar por la calidad del producto, equivalente al 26.56% del total; solo 68 consumidores indicaron comprar en ese lugar por la atención recibida que equivale a un 17.71%; 84 consumidores señalaron comprar ahí por el precio establecido que representa el 21.88% del total; 83 encuestados manifestaron comprar en ese establecimiento por la cercanía con un 21.61%; 47 consumidores manifestaron comprar en ese lugar por otros motivos equivalente al 12.24%.

Interpretación: los consumidores prefieren comprar en el establecimiento seleccionado por la calidad del papel.

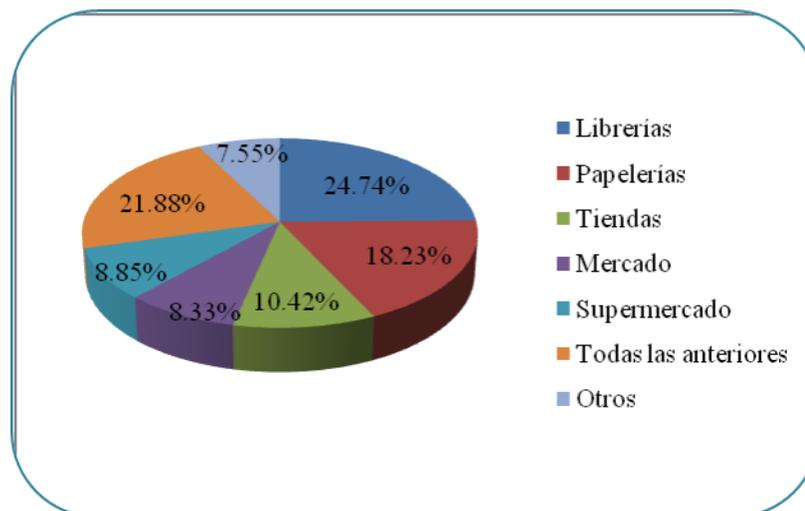
Pregunta N° 15. ¿En qué lugar le gustaría comprar el papel de fibra de henequén?

Objetivo: identificar el lugar que prefieren los consumidores para adquirir el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 15

| Alternativas | Cifras | |
|----------------------|------------|---------------------|
| | Absolutas | Cifras Porcentuales |
| Librerías | 95 | 24.74 |
| Papelerías | 70 | 18.23 |
| Tiendas | 40 | 10.42 |
| Mercado | 32 | 8.33 |
| Supermercado | 34 | 8.85 |
| Todas las anteriores | 84 | 21.88 |
| Otros | 29 | 7.55 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 15



Análisis: del total de encuestados, 95 prefieren comprar el papel de fibra de henequén en librerías que equivale al 24.74%; 70 consumidores prefieren comprar en papelerías con un equivalente al 18.23%; 40 de los encuestados manifestaron querer adquirir el papel en tiendas equivalente al 10.42%; del total, 32 encuestados desean adquirir el producto en el mercado que equivale al 8.33%; 34 consumidores prefieren adquirirlo en el supermercado equivalente al 8.85%; 84 consumidores prefieren que todos los establecimientos mencionados sean distribuidores del papel que equivale al 21.88%; 29 encuestados prefieren adquirirlo en otro lugar, representa el 7.55% del porcentaje total.

Interpretación: la mayoría de consumidores prefieren comprar el papel de fibra de henequén en librerías.

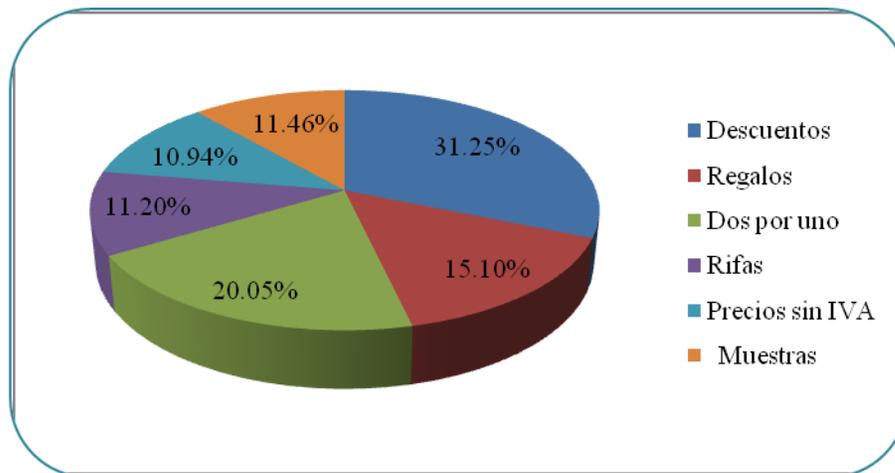
Pregunta N° 16. ¿Cuáles de los siguientes tipos de promociones u ofertas consideraría más atractivo al comprar papel de fibra de henequén?

Objetivo: definir la motivación en el comportamiento de compra de los consumidores al adquirir el producto.

Cuadro N° 16

| Alternativas | Cifras | |
|-----------------|------------|---------------------|
| | Absolutas | Cifras Porcentuales |
| Descuentos | 120 | 31.25 |
| Regalos | 58 | 15.10 |
| Dos por uno | 77 | 20.05 |
| Rifas | 43 | 11.20 |
| Precios sin IVA | 42 | 10.94 |
| Muestras | 44 | 11.46 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 16



Análisis: de los 384 consumidores encuestados, 120 indicaron preferir los descuentos al momento de comprar el papel esto equivale al 31.25% del porcentaje total; 58 consumidores manifestaron preferir los regalos como motivación de la compra equivalente al 15.10%; 77 encuestados prefieren adquirir el producto al dos por uno, esto equivale al 20.05%; 43 consumidores prefieren rifas como motivación de compra del papel esto corresponde al 11.20%; a 42 encuestados les gustaría adquirir el papel sin IVA correspondiente al 10.94% del total; solo 44 prefieren obtener muestras al momento de adquirir el papel, esto representa el 11.46% del porcentaje total.

Interpretación: los consumidores prefieren obtener descuentos al momento de hacer la compra del papel de fibra de henequén.

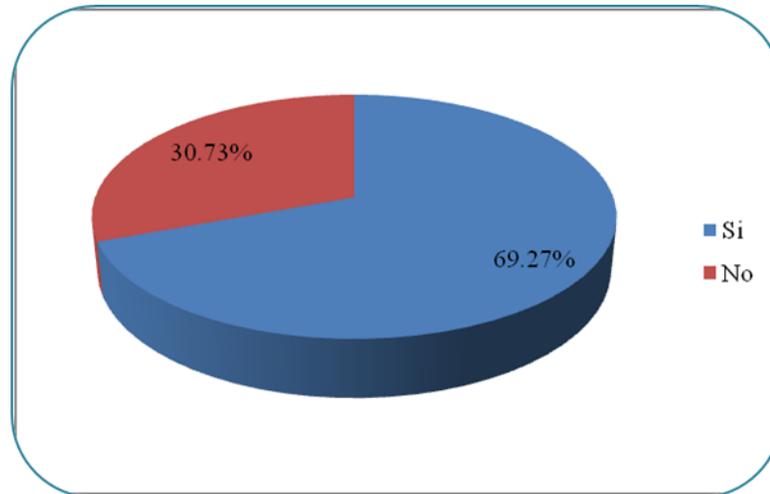
Pregunta N° 17. ¿Le gustaría que se publicitara el papel de fibra de henequén?

Objetivo: determinar el impacto de la publicidad en la conducta de compra de los consumidores potenciales del papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 17

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 266 | 69.27 |
| No | 118 | 30.73 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 17



Análisis: de los 384 consumidores encuestados, 266 manifestaron que el papel de fibra de henequén debe publicitarse con un equivalente al 69.27% del porcentaje total; 118 prefieren que el papel no sea publicitado con un equivalente del 30.73%.

Interpretación: la mayoría de consumidores consideran importante que el papel de fibra de henequén se de a conocer mediante la publicidad.

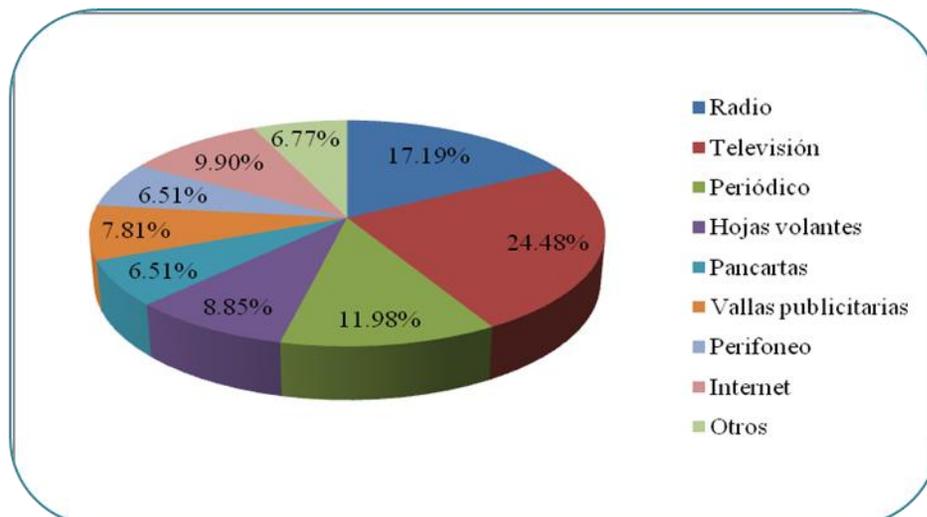
Pregunta N° 18. ¿En qué medio publicitario le gustaría que fuera anunciado el papel de fibra de henequén?

Objetivo: definir el medio publicitario más atractivo a los consumidores para presentar el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 18

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|----------------------|------------------|---------------------|
| Radio | 66 | 17.19 |
| Televisión | 94 | 24.48 |
| Periódico | 46 | 11.98 |
| Hojas volantes | 34 | 8.85 |
| Pancartas | 25 | 6.51 |
| Vallas publicitarias | 30 | 7.81 |
| Perifoneo | 25 | 6.51 |
| Internet | 38 | 9.90 |
| Otros | 26 | 6.77 |
| Total | 384 | 100 |

Gráfico N° 18



Análisis: 66 consumidores encuestados manifestaron que la radio debería ser el medio publicitario para dar a conocer el papel de fibra de henequén, esto corresponde al 17.19%; 94 consumidores prefieren a la televisión como medio atractivo para publicitar el papel esto es equivalente al 24.48%; 46 de los encuestados consideran el periódico como medio de publicidad para el nuevo producto que equivale al 11.98%; 34 encuestados consideran que las hojas volantes deben ser el medio publicitario utilizado para dar a conocer el papel, esto corresponde al 8.85%; 25 de los 384 encuestados prefieren que el papel sea dado a conocer mediante pancartas esto equivale al 6.51%; 30 consumidores prefieren que el papel sea publicitado mediante vallas publicitarias equivalente al 7.81% del total; 25 encuestados consideran el perifoneo como medio publicitario adecuado para el papel equivale al 6.51%; solamente 38 encuestados eligieron la internet como medio de publicidad adecuado para dar a conocer el papel de fibra de henequén, correspondiente al 9.90%; 26 de los encuestados eligieron la opción otros para indicar que este producto debe publicitarse en otro medio, equivale al 6.77% del porcentaje total.

Interpretación: la mayoría de los consumidores manifestaron que la televisión es el medio más adecuado y atractivo para realizar la publicidad del papel de fibra de henequén.

4.2 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A DISTRIBUIDORES.

Objetivo: recopilar información sobre la posibilidad que las empresas potenciales tienen para distribuir papel de fibra de henequén.

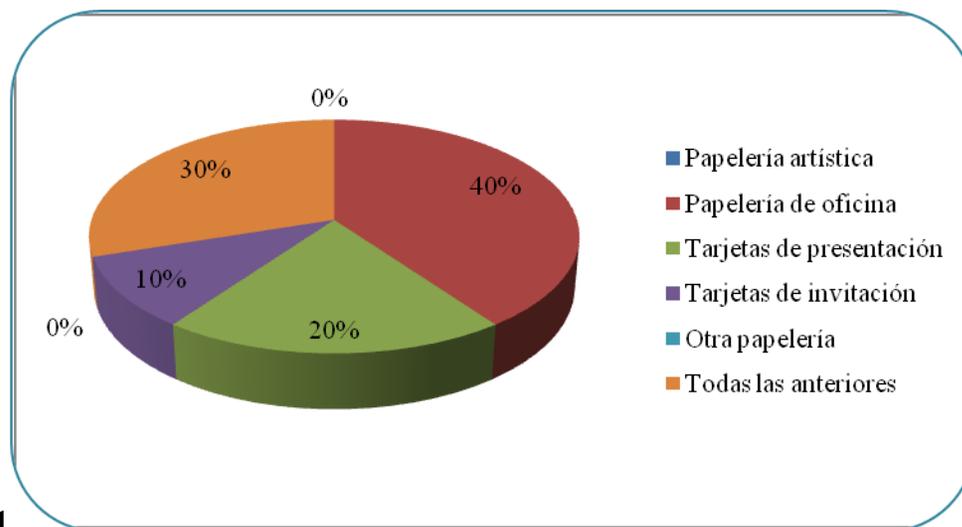
Pregunta N° 1. ¿Qué tipo de papel distribuye usted?

Objetivo: conocer los diferentes tipos de papel que distribuyen las librerías de la ciudad de San Miguel.

Cuadro N° 1

| Alternativas | Cifras | |
|--------------------------|-----------|--------------|
| | Absolutas | Porcentuales |
| Papelería artística | 0 | 0 |
| Papelería de oficina | 4 | 40 |
| Tarjetas de presentación | 2 | 20 |
| Tarjetas de invitación | 1 | 10 |
| Otra papelería | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100% |

Gráfico N°



1

Análisis: Según los resultados del cuadro 1, de los 10 distribuidores encuestados, 4 de ellos señalaron que distribuyen papelería de oficina lo cual representa un 40% del los encuestados, 2 de ellos distribuyen tarjetas de presentación, que corresponde al 20% del total de distribuidores encuestados, por otra parte, 1 de ellos dijo que distribuye tarjetas de invitación lo cual representa el 10% de los encuestados, así mismo 3 de ellos manifestaron distribuir todas las opciones propuestas lo que equivale al 30% del total de distribuidores encuestados.

Interpretación: con base en el análisis anterior, se determina que el tipo de papel que distribuyen las librerías es papelería de oficina.

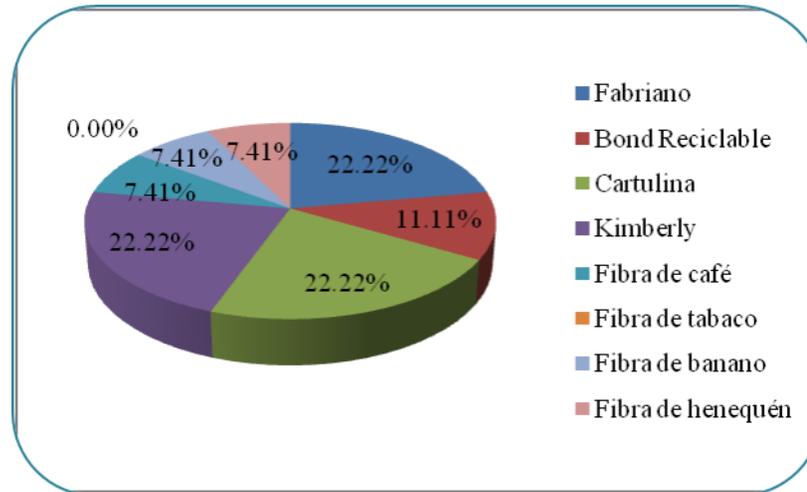
Pregunta N° 2. De los siguientes tipos de papel de fibra, ¿Cuál/les ha adquirido usted para distribuir?

Objetivo: identificar los tipos de papel que comúnmente adquieren las librerías para ofrecer a sus clientes.

Cuadro N° 2

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| Fabriano | 6 | 22.22 |
| Bond Reciclable | 3 | 11.11 |
| Cartulina | 6 | 22.22 |
| Kimberly | 6 | 22.22 |
| Fibra de café | 2 | 7.41 |
| Fibra de tabaco | 0 | 0.00 |
| Fibra de banano | 2 | 7.41 |
| Fibra de henequén | 2 | 7.41 |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 2



Análisis: según los resultados del cuadro 2, de los 10 distribuidores encuestados 6 de ellos indicaron haber adquirido papel fabriano, lo que equivale a 22.22% del total, 6 manifestaron que han adquirido papel kimberly, lo que representa el 22.22%; de la misma manera 6 distribuidores señalaron que han adquirido cartulina lo que corresponde al 22.22% del total de encuestados; por otra parte 3 distribuidores mostraron haber adquirido papel bond reciclable correspondiente a un 11.11% de los encuestados; además, 2 distribuidores exteriorizaron haber adquirido el papel de fibra de banano, que corresponde a un 7.41% de los encuestados; 2 de los distribuidores potenciales señalaron haber adquirido el papel de fibra de café, que corresponde al 7.41%; además 2 de los distribuidores encuestados manifestaron haber adquirido el papel de fibra de henequén, esto representa el 7.41% del total de encuestados y finalmente nadie opino haber adquirido alguna vez el papel de fibra de tabaco.

Interpretación: basándose en la información anterior, se puede concluir que el papel que comúnmente distribuyen las librerías es el fabriano, cartulina y kimberly.

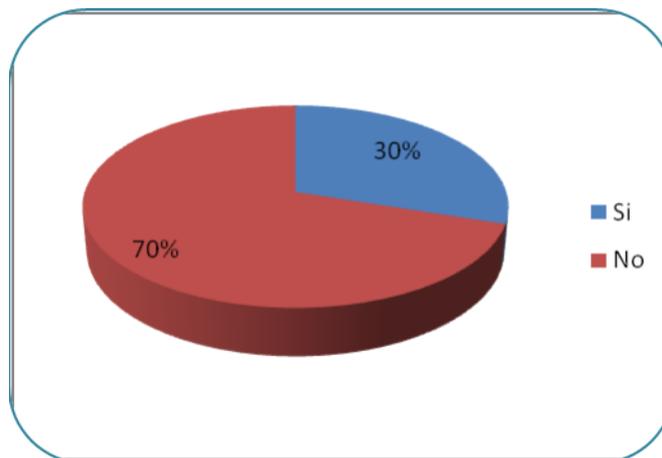
Pregunta N° 3. ¿Conoce usted el papel de fibra de henequén?

Objetivo: determinar el grado de conocimiento que tienen las librerías con respecto al papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 3

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 3 | 30 |
| No | 7 | 70 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 3



Análisis: en relación al cuadro # 3, 3 de los encuestados, manifestaron conocer el papel de fibra de henequén, equivalente al 30%; por otro lado 7 de los distribuidores encuestados, indicaron desconocerlo, esto corresponde al 70% del porcentaje total.

Interpretación: a partir de la información obtenida, el papel de fibra de henequén es desconocido por la mayoría de los distribuidores potenciales encuestados.

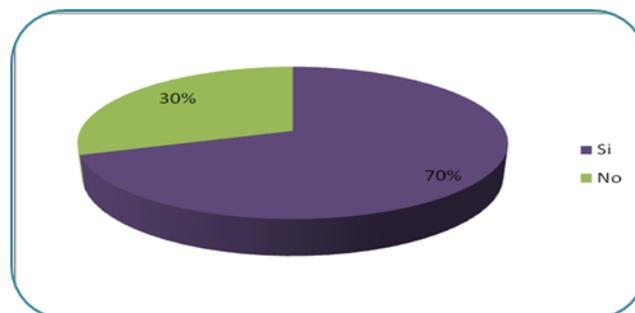
Pregunta N° 4. ¿Le gustaría conocer y distribuir el papel de fibra de henequén?

Objetivo: conocer la disposición que tienen los distribuidores potenciales para comercializar en su establecimiento de venta el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 4

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 7 | 70 |
| No | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 4



Análisis: de acuerdo al cuadro # 4, 7 de los distribuidores potenciales encuestados manifestaron estar dispuestos a comercializar el papel de fibra de henequén, correspondiente al 70% del porcentaje total; solamente 3 de ellos, señalaron no estar interesados en distribuirlo, esto equivale al 30%.

Interpretación: la información anterior refleja que, la mayoría de los distribuidores potenciales encuestados, están dispuestos a distribuir el nuevo producto.

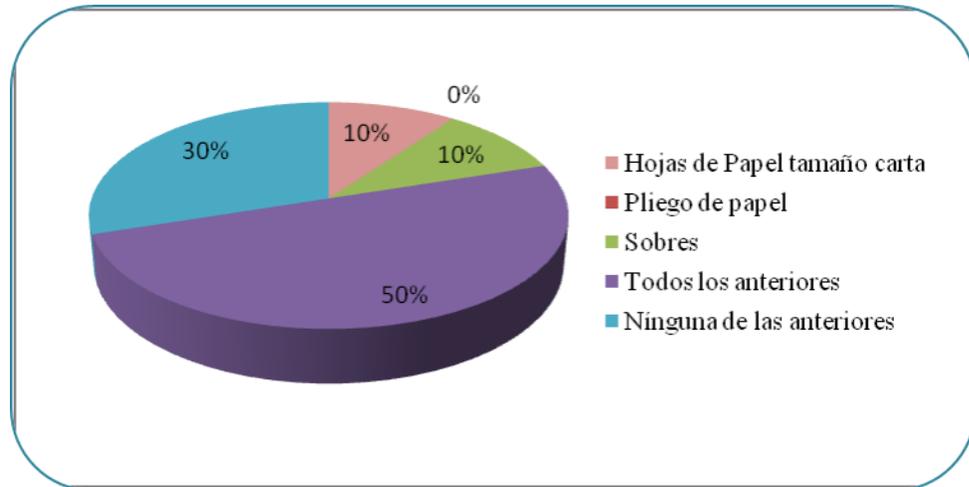
Pregunta N° 5. ¿Qué producto de papel de fibra de henequén le gustaría adquirir para vender?

Objetivo: identificar el producto de papel de fibra de henequén deseado por los distribuidores potenciales para la venta.

Cuadro N° 5

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Hojas de Papel tamaño carta | 1 | 10 |
| Pliego de papel | 0 | 0 |
| Sobres | 1 | 10 |
| Todos los anteriores | 5 | 50 |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N°5



Análisis: de los distribuidores potenciales encuestados, 1 de ellos manifestó estar interesado en adquirir para vender, equivalente a un 10%; así mismo 1 de los encuestados manifestó que adquiriría los sobres para la venta, esto equivale a al 10% del porcentaje total; ninguno de los encuestados consideró distribuir únicamente los pliegos de papel, mientras que 5 de los distribuidores encuestados consideró estar interesado en todos los productos de papel de fibra de henequén, que corresponde al 50%; por otro lado 3 de los encuestados, señalaron no estar interesados en ninguno de los productos esto equivale al 30%.

Interpretación: en función de la información proporcionada por los distribuidores potenciales encuestados, se puede determinar que la mitad de ellos están interesados en adquirir todos los productos elaborados con papel de fibra de henequén.

Pregunta N° 6. ¿Estaría dispuesto a pagar el costo asignado al paquete del producto que ha seleccionado en la pregunta # 5?

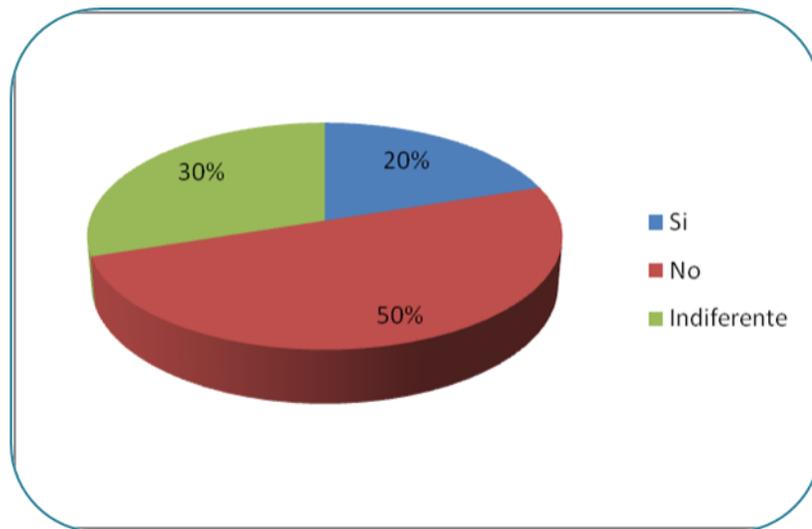
| Costos de productos de papel de fibra de henequén | | | | | |
|--|---------|------------------------------------|---------|-------------------------|----------|
| Sobres | | Hojas de papel tamaño carta | | Pliegos de papel | |
| Cantidad de paquetes | Costo | Cantidad de paquetes | Costo | Cantidad de paquetes | costo |
| Paquete de 1 unidad | \$0.20 | Paquete de 1 unidad | \$0.24 | Paquete de 1 unidad | \$2.25 |
| Paquete de 5 unidades | \$1.00 | Paquete de 5 unidades | \$1.20 | Paquete de 5 unidades | \$11.25 |
| Paquete de 10 unidades | \$2.00 | Paquete de 10 unidades | \$2.40 | Paquete de 10 unidades | \$22.50 |
| Paquete de 25 unidades | \$5.00 | Paquete de 25 unidades | \$6.00 | Paquete de 25 unidades | \$56.25 |
| Paquete de 50 unidades | \$10.00 | Paquete de 50 unidades | \$12.00 | Paquete de 50 unidades | \$112.50 |

Objetivo: determinar la disposición que tienen los distribuidores en adquirir el producto al costo especificado.

Cuadro N° 6

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 2 | 20 |
| No | 5 | 50 |
| Indiferente | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 6



Análisis: de los 10 distribuidores encuestados, 2 señalaron que estarían dispuestos a pagar el costo del producto seleccionado para vender equivalente al 20%; 5 de ellos manifestaron que no están dispuestos a pagar el costo especificado, esto equivale al 50%

del porcentaje total; por otro lado 3 de los distribuidores potenciales indicaron que el costo especificado les es indiferente, equivalente al 30%.

Interpretación: la información anterior permite determinar que la mitad de los distribuidores potenciales encuestados, no están dispuestos a pagar el costo del producto de fibra de henequén.

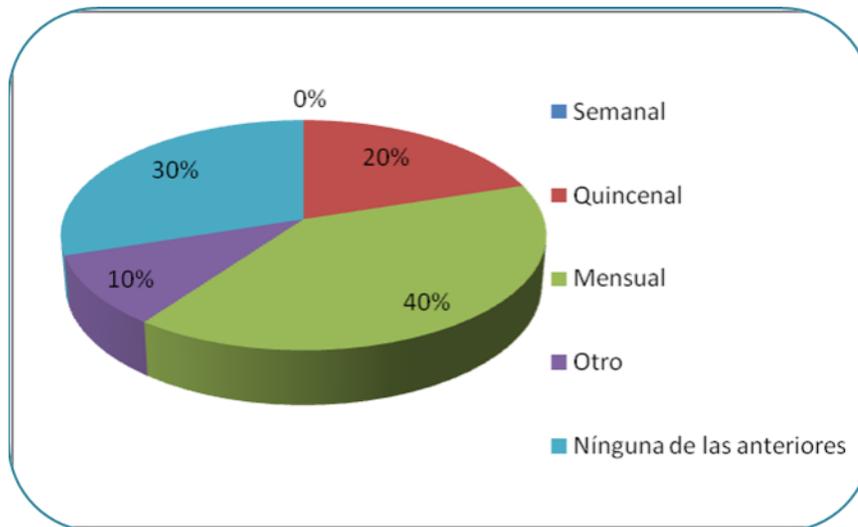
Pregunta N° 7. ¿Con qué frecuencia adquiriría el nuevo producto?

Objetivo: conocer la demanda que tendrían los distribuidores potenciales del papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 7

| Alternativas | Cifras | Cifras |
|---------------------------|-----------|--------------|
| | Absolutas | Porcentuales |
| Semanal | 0 | 0 |
| Quincenal | 2 | 20 |
| Mensual | 4 | 40 |
| Otro | 1 | 10 |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100% |

Gráfico N° 7



Análisis: De conformidad al cuadro N° 7 del total de los distribuidores encuestados, nadie de ellos manifestó que adquirirían el producto semanalmente, equivalente al 0%; mientras que para 2 les sería conveniente quincenal, equivalente al 20%; 4 expresaron que comprarían una vez por mes, equivalente al 40%; 10 contestaron que adquirirían el producto en otro período, equivalente al 30%; 3 de los distribuidores potenciales no consideraron ningún período de los anteriores para adquirir el papel de fibra de henequén, equivalente al 30% del total.

Interpretación: del análisis anterior se puede concluir que, los distribuidores potenciales adquirirían el nuevo producto mensualmente.

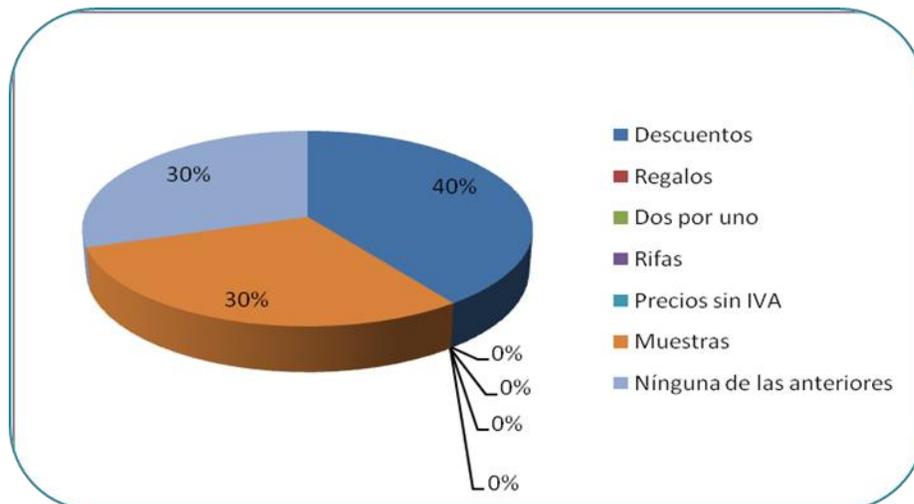
Pregunta N° 8. ¿Cómo promocionaría el nuevo producto a sus clientes?

Objetivo: identificar el medio por el cual los distribuidores promocionarían el nuevo producto.

Cuadro N° 8

| Alternativas | Cifras | |
|---------------------------|-----------|--------------|
| | Absolutas | Porcentuales |
| Descuentos | 4 | 40 |
| Regalos | 0 | 0 |
| Dos por uno | 0 | 0 |
| Rifas | 0 | 0 |
| Precios sin IVA | 0 | 0 |
| Muestras | 3 | 30 |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 8



Análisis: En relación al cuadro N° 8 del total de distribuidores encuestados, 4 de ellos manifestaron que los descuentos serían una buena promoción para el producto, equivalente al 40%; mientras que 3 consideran que las muestras son las que motivarían a los consumidores la compra de papel de fibra de henequén, equivalente al 30%; 3 expresaron que ninguna de las promociones propuestas sería ideal, equivalente al 30%; por otra parte ningún distribuidor consideraría los regalos, productos al dos por uno, rifas y los precios sin IVA como promoción para este producto.

Interpretación: los distribuidores potenciales promocionarían el nuevo producto mediante descuentos.

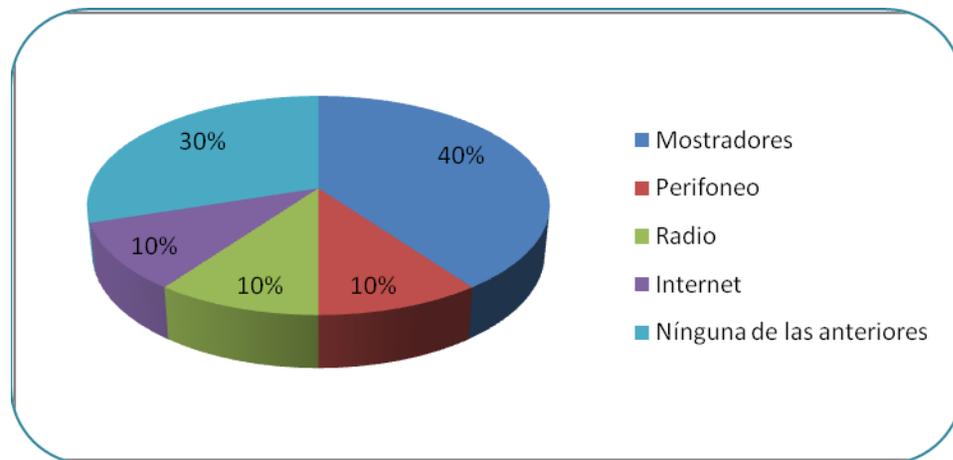
Pregunta N° 9. ¿Qué medio publicitario utilizaría para dar a conocer el papel de fibra de henequén en su establecimiento de venta?

Objetivo: definir el medio publicitario más accesible que utilizarían los distribuidores para presentar el papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 9

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|---------------------------|------------------|---------------------|
| Mostradores | 4 | 40 |
| Hojas volantes | 0 | 0 |
| Perifoneo | 1 | 10 |
| Posters | 0 | 0 |
| Pancartas | 0 | 0 |
| Vallas publicitarias | 0 | 0 |
| Radio | 1 | 10 |
| Televisión | 0 | 0 |
| Periódico | 0 | 0 |
| Internet | 1 | 10 |
| Otros | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 9



Análisis: de los distribuidores encuestados 4 manifestaron que utilizarían mostradores como medio publicitario para dar a conocer el papel de fibra de henequén, esto corresponde al 40%, del total; 1 distribuidor prefiere el perifoneo como medio atractivo para presentar el papel esto es equivalente al 10%; de los encuestados 1 establecimiento considera la radio como medio de publicidad para el nuevo producto, lo que equivale al 10%; 1 empresa encuestada consideran que el internet debe ser el medio publicitario utilizado para dar a conocer el papel, esto corresponde al 10%; 3 de los encuestados no utilizarían ningún medio para publicitar el producto, lo que equivale al 30%; ninguna librería utilizaría hojas volantes, posters, pancartas, vallas publicitarias, televisión, periódicos u otros medios de publicidad.

Interpretación: la información anterior refleja que el medio publicitario utilizado por la mayoría de distribuidores sería los mostradores.

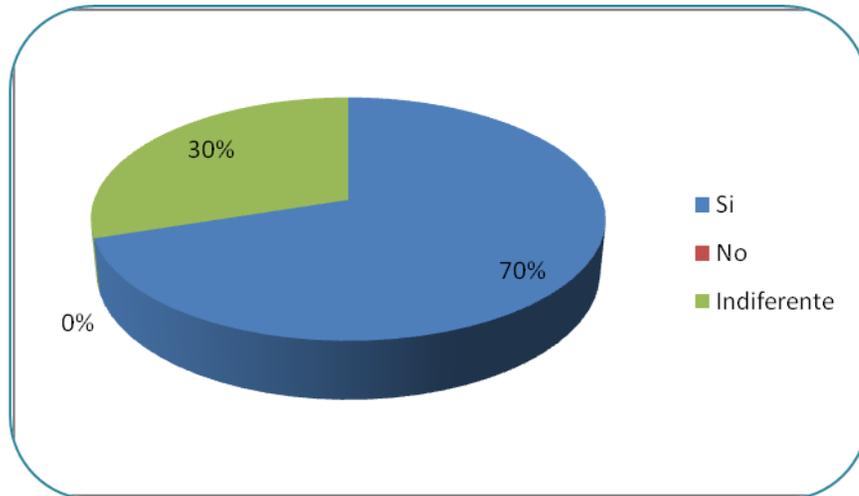
Pregunta N° 10. ¿Le gustaría que el productor le ofreciera facilidades de pago?

Objetivo. Identificar el interés de los distribuidores potenciales en obtener facilidades de pago.

Cuadro N° 10

| Alternativas | Cifras Absolutas | Cifras Porcentuales |
|--------------|------------------|---------------------|
| Si | 7 | 70 |
| No | 0 | 0 |
| Indiferente | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 10



Análisis: En base al cuadro N° 10 de los distribuidores encuestados, 7 respondieron que si gustaría tener facilidades de pago para comercializar el papel de fibra de henequén, equivalente al 70%; ninguno de los distribuidores potenciales contestó no estar interesado en obtener facilidades de pago para la comercialización del papel, es decir un 0%; mientras que para 3 les es indiferente obtener facilidades de pago, equivalente al 30% del total.

Interpretación: los distribuidores manifestaron que están interesados en recibir facilidades de pago al momento de adquirir el producto.

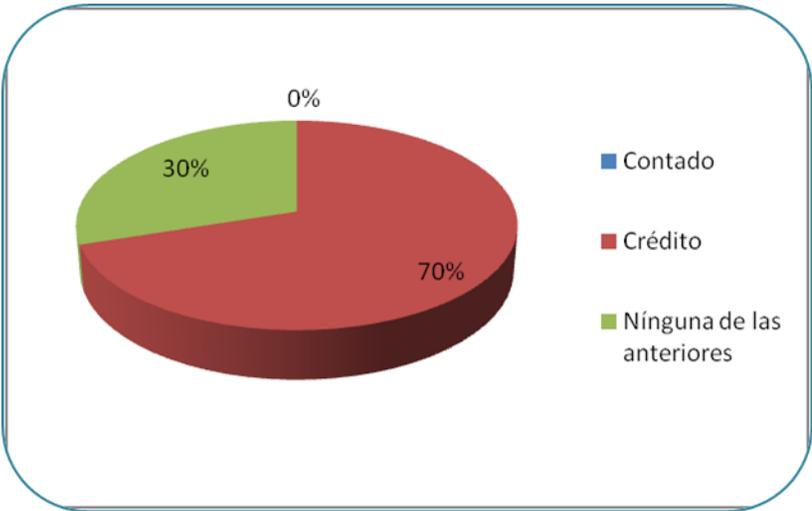
Pregunta N° 11. ¿Por qué forma de pago adquiriría el papel de fibra de henequén?

Objetivo: conocer la forma de pago que los distribuidores potenciales encuentran conveniente para la comercialización del papel de fibra de henequén.

Cuadro N° 11

| Alternativas | Cifras | |
|---------------------------|-----------|--------------|
| | Absolutas | Porcentuales |
| Contado | 0 | 0 |
| Crédito | 7 | 70 |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 30 |
| Total | 10 | 100 |

Gráfico N° 11



Análisis: de los distribuidores potenciales encuestados, ninguno manifestó querer adquirir el producto al contado, sin embargo, 7 de ellos indicaron que adquirirían el producto de fibra de henequén al crédito, correspondiente al 70% del total; solamente 3 de los encuestados manifestaron no estar interesados en ninguna forma de pago, equivalente al 30%.

Interpretación: de acuerdo a la información anterior, los distribuidores indicaron que adquirirían el nuevo producto al crédito.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1.** La empresa Fibras y Diseños posee muchos problemas de infraestructura que no le permiten operar al 100% con el plan de negocios establecido en este estudio.
- 2.** El único esfuerzo por parte de FIDI en el área mercadológica es la venta directa.
- 3.** Actualmente la empresa no cuenta con la capacidad instalada para operar en función de volúmenes industriales.
- 4.** El papel de fibra de henequén es poco conocido en la ciudad de San Miguel, sin embargo los consumidores potenciales manifestaron desear una mayor promoción del producto en los medios de comunicación como la televisión local.
- 5.** Los aspectos fundamentales como la planeación, producción, control de calidad y las proyecciones de la empresa son administrados empíricamente por el propietario.

6. Fibras y Diseños opera bajo los conocimientos centralizados del propietario, por lo que los niveles de producción están relacionados directamente con el desempeño de éste.
7. FIDI no cuenta con un plan de capacitación para el personal; las actividades y decisiones están centralizadas en la experiencia del propietario como único supervisor y gerente.
8. El reclutamiento y selección de la Mano de Obra en la empresa se lleva a cabo de manera informal.
9. La empresa no realiza ningún tipo de promoción.

El desarrollo de las actividades dentro de la organización necesita que cada empleado conozca la cadena de mando desde su primer día de trabajo en la empresa. Actualmente Fibras y Diseños no posee estructura organizativa, misión, visión y objetivos de manera formal.

La formulación y ejecución de planes, facilita el manejo de información y el logro de los objetivos propuestos, mantenerlos por escrito propicia el constante deseo por llevarlos a cabo y mejorar la situación de las áreas funcionales de la empresa. FIDI

no posee objetivos y planes por escrito, sus propósitos permanecen únicamente en mente del propietario.

Conocer la ruta a seguir para ubicarse en un mercado más grande que el actual, conlleva a transmitir la idea a todos los miembros de la organización. La empresa no motiva ni realiza ningún tipo de capacitación formal a sus empleados.

Las empresas deben poseer una organización formal respaldada por lo establecido en las leyes laborales y en el código de comercio de El Salvador. Fibras y Diseños posee Mano de Obra informal; es decir no existe un contrato laboral por escrito, los trabajadores no poseen con un horario fijo de trabajo y no se les brinda las prestaciones exigidas por ley.

La fidelidad de los clientes es uno de los objetivos principales que posee la mercadotecnia. FIDI posee clientes fieles al papel de fibra de henequén; sin embargo se ha estancado con su cartera de clientes, pues solamente vende a sus distribuidores regulares.

La empresa no posee competencia directa, por lo que mantener los clientes actuales no resulta difícil en el mercado salvadoreño; no obstante posee una fuerte competencia indirecta y la amenaza de los importadores de papel de fibra de henequén Mexicanos.

Elaborar papel de fibra de henequén resulta ser un producto innovador y atractivo adicionándole materia prima nacional y la característica de contribuir a la preservación del medio ambiente desde el proceso de elaboración hasta la transformación en producto terminado.

Debido al estancamiento en la cartera de clientes, FIDI ha desaprovechado las oportunidades de negocio en su mercado más cercano, el de la ciudad de San miguel, que por su cercanía y gran número de librerías y papelerías resulta atractivo, además de economizar costos en transporte de producto.

La materia prima utilizada para la fabricación del papel es accesible, existen muchos agricultores dedicados a cultivar henequén en la zona oriental por lo que abastecerse resulta más barato.

Debido al proceso productivo poco industrializado determinar la calidad del producto es difícil, se conoce el nivel de calidad hasta convertirse en producto terminado; el propietario de FIDI ha comprobado que el único estándar de calidad ejecutable por el momento es con el tipo de fibra de henequén que utiliza, por lo anterior decide adquirir materia prima con proveedores de confianza.

La empresa no posee suficientes empleados para elevar los niveles de producción.

Fibras y Diseños no posee financiamiento para la obtención de la planta de producción óptima, elevar sus ventas y ofrecer un producto con mayores estándares de calidad.

La toma de decisiones de la empresa es centralizada, la única persona que decide lo que se hace es el propietario, quien se basa en sus conocimientos empíricos y experiencia en el negocio.

El producto posee gran demanda potencial en san miguel por lo que aumentar los canales de distribución permitiría un mayor margen de ganancias, crecimiento en el mercado que abastece y ofrecer un precio más competitivo.

La empresa no realiza una evaluación para determinar desde que nivel de unidades vendidas se empieza a generar ganancias, ni realiza una separación de costos adecuada, lo que afecta el método utilizado para la fijación del precio del producto.

5.2 Recomendaciones

- 1.** Promover el financiamiento de un terreno exclusivo para ubicar la nueva planta de producción del papel de Fibra de henequén donde se pueda hacer efectiva la aplicación del plan de negocios propuesto, así mismo se deberá invertir en los demás materiales para las instalaciones.
- 2.** Formalizar las actividades de marketing de manera sistemática y objetiva para impulsar las ventas y posicionar el producto en el mercado.
- 3.** Buscar el financiamiento de la maquinaria especializada para industrializar el proceso productivo del papel de fibra de henequén.
- 4.** Promocionar el papel de fibra de henequén en los canales de televisión local para dar a conocer el producto a la mayoría de la población migueleña.
- 5.** Lograr la optimización de los factores de la cadena de valor a través de la implementación de las herramientas administrativas, financieras, operacionales y mercadológicas propuestas en este estudio.
- 6.** Adquirir maquinaria industrial para lograr incrementar los niveles de producción y disminuir costos.

7. Aumentar el número de trabajadores para poder abastecer la demanda potencial de producto.
8. Adecuar un plan de capacitación para los operarios de la empresa que maximice el desempeño.
9. Formalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal mediante el reconocimiento de las aptitudes y destrezas requeridas en el trabajador, realizar pruebas de evaluación que garanticen la eficiencia que posee y el grado de responsabilidad.
10. Promocionar el papel de fibra de henequén a través de alianzas con distribuidores que motiven a los consumidores.

Implementar el organigrama propuesto y mantenerlo en un lugar visible a todos los empleados para mejorar las relaciones de autoridad y los canales de comunicación en la organización.

Formular planes por escrito que puedan llevarse a cabo con la participación de todos los empleados de FIDI, colocar en un lugar visible la misión y visión propuesta, así como los objetivos organizacionales que posee, para orientar los esfuerzos de los empleados hacia un objetivo empresarial en común.

Desarrollar planes que motiven e impulsen el desarrollo profesional de los empleados para transmitirles la dirección a seguir.

Otorgar a los empleados las prestaciones establecidas por ley, realizar contratos de trabajo de manera escrita, fijar un horario de trabajo permanente y motivar a los empleados mediante el ofrecimiento de beneficios.

Poner en marcha la propuesta del plan de marketing para posicionar el producto en la mente de los consumidores potenciales, aumentar los niveles de venta y generar impacto mediante la utilización de empaque atractivo y apariciones en medios de comunicación.

Informarse continuamente de la situación de participantes en el mercado papelerero para conocer a sus rivales fuertes y débiles, estar alerta ante la introducción de importadores mexicanos de papel de fibra de henequén con precios más bajos.

Mantener los procesos de producción sin perjudicar el medio ambiente como parte de la responsabilidad social de la empresa.

Aumentar la participación del producto en el mercado migueleño, ya que reduciría costes de transporte, mejor atención al cliente, entrega de pedidos de forma rápida.

Mantener proveedores nacionales para no causar un incremento en el costo de producción y ofrecer la misma calidad en el producto.

Aumentar el número de inspecciones en el proceso productivo que determinen el nivel de calidad que posee el producto antes de convertirse en producto terminado.

Aumentar el número de empleados para hacer frente a la demanda potencial.

Evaluar las opciones de crédito que ofrece el mercado en comparación a las unidades necesarias para aumentar el margen de ganancia y disponer de el para la inversión necesaria en la planta de producción.

Conformar un grupo de generación de ideas para resolver los problemas de la empresa, apoyándose en los empleados que conocen las áreas específicas de la empresa.

Aumentar la participación en el mercado migueleño mediante la utilización de nuevos canales de distribución en la zona.

Utilizar el análisis del punto de equilibrio propuesto en el plan de negocios, para controlar los costos en los que se incurre al fabricar papel de fibra de henequén; utilizándolo como base para la fijación de precios.

CAPÍTULO 6:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS A LA EMPRESA FIBRAS Y DISEÑOS QUE LE PERMITA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PAPEL DE FIBRA DE HENEQUÉN EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DURANTE EL AÑO 2010”.

6.1 RESUMEN EJECUTIVO.

Fibras y Diseños, microempresa semiindustrial productora de papel de fibra de henequén en San Miguel, que se interesa por ofrecer un producto innovador, que reúna las características deseables por sus distribuidores y clientes, manteniendo una relación directa productor- distribuidor. Fue creada a finales del año 2008 con el objetivo de ofrecer un producto único, satisfacer una necesidad permanente y lograr el crecimiento sostenible de la empresa.

En la actualidad, la empresa se encuentra en una posición fuerte compitiendo indirectamente en un mercado muy amplio de la industria papelera. En este entorno FIDI, funge como única productora de papel de fibra de henequén en el país. Las exigencias del mercado obligan a la empresa a proyectarse una capacidad instalada que permita cumplir con la demanda de papel.

El papel de fibra de henequén, es un producto único desarrollado a base de la fibra del henequén y a partir de la creatividad del propietario de la empresa, su atractivo lo ha llevado a satisfacer necesidades de papel para diferentes usos.

La ventaja competitiva de FIDI, radica en la diferenciación y exclusividad del producto, la empresa ha incursionado en el mercado local y central objetando expandirse hacia las diferentes zonas del interior del país. Las bondades de éste producto ofrece oportunidades de exportación del papel hacia mercados internacionales.

La producción de papel de fibra de henequén, es una industria atractiva, ofrece al empresario la oportunidad de crecimiento en el sector, tiene un gran potencial financiero pues la rentabilidad obtenida es positiva y exige estrategias de producción para cumplir con la demanda. Cabe destacar que el llamativo de la industria, presenta riesgos de surgimiento de nuevos participantes en el mercado, ya sean nacionales o extranjeros.

En este contexto la ejecución de un plan de negocios para la empresa, permitirá subsanar debilidades y brindar beneficios económicos y financieros a los involucrados con la puesta en marcha de ésta propuesta: proveedores, empresa, clientes, trabajadores, etc.

Para poder abastecer la demanda potencial del papel de fibra de henequén y aumentar los márgenes de ganancia, es necesario adquirir una planta de producción con el equipo y maquinaria requerida para empezar a impulsar una fuerza de ventas masiva a

nivel nacional e introducirse en el mercado de otros países mediante la exportación del producto.

A largo plazo la empresa espera industrializarse al 100% con tecnología de punta y altos estándares de calidad en la elaboración de productos de papel de fibra de henequén, para lograr ser líder nacional y de presencia competitiva en mercados internacionales, actuando con compromiso hacia sus consumidores, el medio ambiente y motivando el desarrollo profesional de sus empleados.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

6.2.1 Dirección.

La empresa Fibras y Diseños está ubicada en el Barrio Concepción, Avenida Rodríguez, casa N°1, Uluazapa, San Miguel.

6.2.2 Tipo de empresa.

Según la actividad que desarrolla, la empresa Fibras y Diseños se clasifica como Semiindustrial Manufacturera.

6.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa.

El ambiente externo por el que está rodeada la empresa es el mercado local de la ciudad de San Miguel, donde existe una amplia competencia indirecta de papel. La empresa se clasificará según los siguientes criterios:

6.2.3.1 Por su tamaño.

Se considera microempresa por su tamaño financiero pues cuenta con activos menores a \$11,428.57

6.2.3.2 Por el número de empleados.

De acuerdo a este criterio la empresa se considera como Microempresa, pues no cuenta con más de 10 empleados.

6.2.3.3 Por su constitución patrimonial.

Fibras y Diseños se considera de carácter Privado, pues funciona solamente con el aporte del propietario.

6.2.3.4 Según mercado que satisface.

Según este criterio la empresa se clasifica como pequeña, pues únicamente abastece el mercado local y no destina parte de la producción a la exportación.

6.2.3.5 Criterio jurídico.

De acuerdo al lo establecido en el Artículo 2 del Código de Comercio de la República de El Salvador, se clasifica como Comerciante Individual.

6.2.3.6 Criterio de duración.

Este criterio presenta a la empresa de carácter permanente, pues la supervivencia de está determinada por las condiciones del mercado y las decisiones del propietario de la empresa para hacer frente a dichas condiciones.

6.2.4 Misión propuesta:

“Somos una empresa dedicada a la fabricación del mejor papel de fibra de henequén en San Miguel, que se interesa por ofrecer un producto innovador, que reúna las características deseables por sus distribuidores y clientes, manteniendo una relación directa productor- distribuidor- consumidor”.

6.2.5 Visión propuesta:

“Ser una empresa 100% industrializada con tecnología de punta y altos estándares de calidad en la elaboración de productos de papel de fibra de henequén, para lograr ser

líder nacional y de presencia competitiva en mercados internacionales, actuando con compromiso hacia sus consumidores y motivando el desarrollo profesional de sus empleados”.

6.2.6 Valores

Los valores que la empresa fomenta son:

- Compañerismo: aprendiendo a valorar las virtudes de los compañeros, comprendiendo sus defectos y practicando el trabajo en equipo.
- Trabajo: desarrollando su trabajo orgullosa y dignamente, con dedicación y motivación.
- Equidad: ofreciendo oportunidades de bienestar a todos los empleados.
- Respeto: valorando a los demás estableciendo tratos cordiales entre jefe, empleados y clientes.
- Honradez: respetando la dignidad, propiedad y honor de los demás.
- Solidaridad: actuando siempre con sentido de comunidad.
- Responsabilidad: cumplir con las obligaciones laborales establecidas.

6.2.7 Objetivos:

- Explotar al máximo los recursos físicos actuales de la empresa que sean capaces de elevar los niveles de producción en un 10%.
- Realizar contrataciones permanentes por lo menos para un plazo de 12 meses que le permitan aumentar la capacidad productiva.
- Establecer relaciones públicas con medios de comunicación de la ciudad de San Miguel que faciliten dar a conocer el papel de fibra de henequén.
- Implementar una imponente fuerza de ventas hacia distribuidores potenciales en zonas céntricas de la ciudad, que propicie la adquisición frecuente del producto.
- Incrementar el margen de ganancia.

6.2.8 Metas:

- Maximización de la producción.
- Mano de Obra eficiente.
- Implementación de publicidad.
- Atracción de clientes potenciales. (de nuevos clientes).
- Aumentar el margen de utilidad.

6.2.9 Políticas:

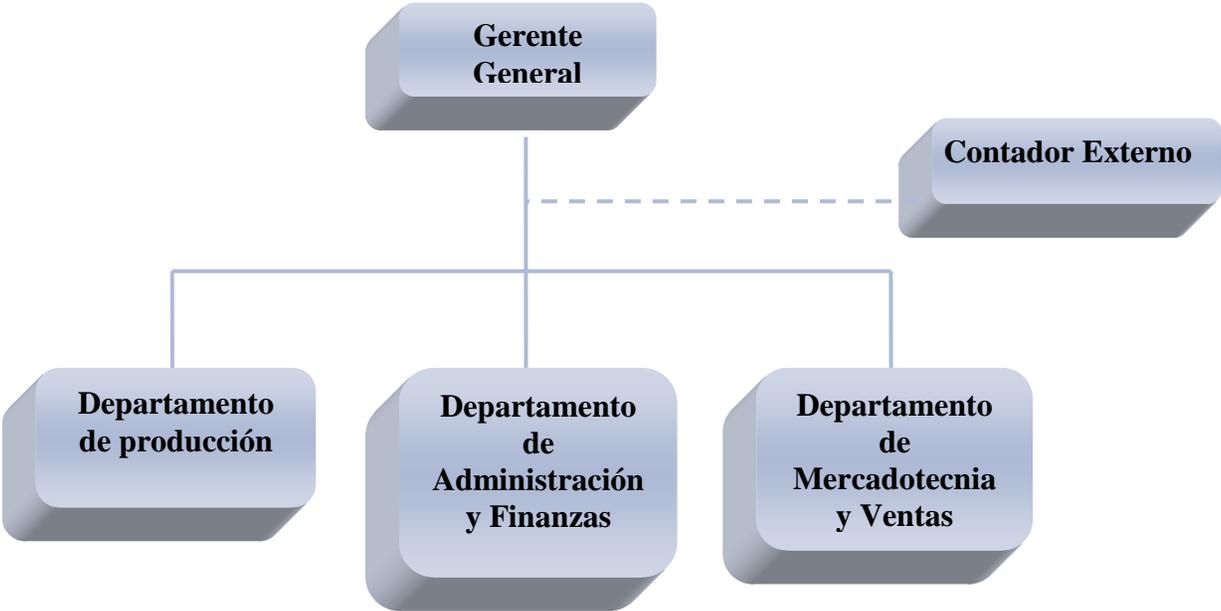
- Respetar obligaciones laborales exigidas por ley; así como hacer valer los deberes de los trabajadores hacia la organización.

- Formalización de contratos de trabajo.
- Publicidad responsable
- Evaluación periódica del poder adquisitivo de los clientes.
- Análisis de fijación de precios.
- Comportamiento cordial y respetuoso hacia los clientes.

6.2.10 Reglas:

- Puntualidad en jornadas de trabajo, entrega de pedidos y realización de pagos
- Mantener siempre seguridad en la manipulación de herramientas en la producción.
- Vestuario acorde a la función que desempeña.
- No utilizar lenguaje inapropiado en las instalaciones.
- No desobedecer las órdenes de superiores.

6.2.11 Estructura organizacional propuesta.



Simbología



Unidades Funcionales



Relación Horizontal de Autoridad



Relación Vertical de Autoridad

6.2.11.1 Descripción de puestos.

Gerente General: Es el encargado de la toma de decisiones, del enfoque direccional de la empresa y facultado para desarrollar y poner en marcha los objetivos, planes, presupuestos y estrategias que determinen el éxito de la organización.

Contador Externo: Encargado de controlar los movimientos monetarios provenientes de operaciones, servicios y gastos, etc. de la empresa. Además debe realizar el informe de los estados financieros a presentar a la Gerencia.

Departamento de Producción: los empleados en esta área, responden por los procesos de transformación de materia prima en producto terminado “papel de fibra de henequén”, deben inspeccionar la calidad del producto y entregar los pedidos en el tiempo indicado.

Departamento de Administración y Finanzas: responsable de registrar de manera ordenada todos las ordenes de pedidos, requisiciones de materiales; permisos, desempeño de empleados y elaboración de planilla de pagos; debe mantener relación directa con proveedores, además de realizar los presupuestos, pronósticos y análisis de

informes contables necesarios para la evaluación de la situación financiera de la empresa.

Departamento de Mercadotecnia y Ventas: en él se desarrolla la mezcla de marketing que permita influir en el comportamiento de compra de los consumidores, es el encargado de establecer relaciones públicas y representar la imagen de los productos de la empresa, además ejecuta planes de acción de ventas y negociaciones para atraer la participación de distribuidores potenciales.

6.2.12 Manuales administrativos:

6.2.12.1 Manual de Organización.

Contiene, historia de la empresa, estructura organizacional, misión, visión, valores, objetivos, políticas y reglas; así como los canales de comunicación dentro de la empresa.

El formato será de la siguiente manera:

| | | | |
|------------|--------|-----------------------------------|--------------|
| Logo | | Fibras y Diseños | Fecha: |
| | | Manual de Organización General | |
| Directorio | | | |
| N° | Nombre | Cargo | Teléfono (s) |
| | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | |

6.2.12.2 Manual de puestos.

Se muestra una lista de las actividades a desarrollar de acuerdo al cargo que se desempeña, así como las responsabilidades asignadas, especificaciones del puesto y relaciones de autoridad.

| | | | |
|------------------------|--------------------------------|----------|--------|
| Logo | Fibras y Diseños | | Fecha: |
| | Manual de Organización General | | |
| Descripción del Puesto | | | |
| N° | | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | |

6.2.12.3 Manual de puestos propuesto.

| | |
|--|---|
| Logo | Fibras y Diseños “FIDI” |
| Da ordenes a: los operarios y empacador | |
| N° | Funciones del Gerente General |
| 1 | Planificar costos de producción y proyección de ventas. |
| 2 | Orientar a empleados en la realización de operaciones. |
| 3 | Organizar actividades operacionales. |
| 4 | Realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción y capacitación. |
| 5 | Establecer metas. |
| 6 | Toma de decisiones. |
| 7 | Controlar los niveles de actividad productiva. |
| 8 | Establecer buenas relaciones con los proveedores. |
| 9 | Atención al cliente. |
| 10 | Formulación de estrategias de acuerdo a las necesidades. |
| 11 | Establecer y fortalecer las relaciones públicas de la empresa. |
| 12 | Manejo y control de la situación financiera de la empresa. |

| Logo | Fibras y Diseños “FIDI” |
|---|---|
| Recibe ordenes de: Gerente General | |
| N° | Funciones del Operario |
| 1 | Cumplir con la jornada laboral establecida. |
| 2 | Obedecer la cadena de mando. |
| 3 | Picado de la fibra |
| 4 | Limpieza de la fibra |
| 5 | Licuado de fibra |
| 6 | Almacenamiento de materiales, equipo y productos en proceso. |
| 7 | Introducir la malla en la pila |
| 8 | Introducir la celulosa en la pila |
| 9 | Disolver la celulosa, batiéndola manualmente. |
| 10 | Retirar la malla de la pila |
| 11 | Colocar el pliego en la lámina plástica para el secado. |
| 12 | Desprender el pliego de papel de fibra de henequén de la lámina plástica. |
| 13 | Almacenamiento del producto terminado. |

| Logo | Fibras y Diseños “FIDI” |
|---|--|
| Recibe ordenes de: Gerente General | |
| N° | Funciones del empacador |
| 1 | Cumplir con la jornada laboral establecida. |
| 2 | Obedecer la cadena de mando. |
| 3 | Conteo de sobres y hojas de papel tamaño carta a depositar en cada paquete. |
| 4 | Introducir los sobres y hojas de papel tamaño carta en sus respectivos empaques. |
| 5 | Colocar Viñeta en el empaque. |
| 6 | Sellar el empaque. |
| 7 | Agrupar para almacenamiento. |
| 9 | Almacenamiento del producto terminado. |

6.2.13 Proceso de integración de personal.

A continuación se expresa el proceso de integración de personal propuesto a la empresa Fibras y Diseños.

Reclutamiento: se iniciará con la convocatoria general colocando avisos en las instalaciones de la empresa y transmitiéndola a través del encargado de relaciones públicas del departamento de Marketing, dando a conocer la identificación del puesto ofertado y el perfil que se desea contratar.

Selección: Se realizará una entrevista por el encargado del departamento en el que se contratará para determinar el nivel de conocimiento y las aptitudes del interesado para el cargo, se seleccionará al que cumpla con todos los requisitos solicitados.

Inducción y capacitación: se entregará el manual de organización y el manual del puesto correspondiente, se le inculcará la ideología y cultura de la empresa y se le asignará una persona responsable de la orientación para desempeñar las funciones.

6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

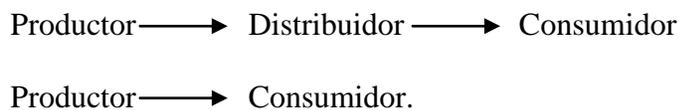
6.3.1 Plan de Mercadeo

6.3.1.1 Análisis de la situación.

A pesar de los conocimientos profesionales en el área de comunicaciones por parte del propietario de FIDI, el área de mercadeo resulta ser irrelevante, debido a la capacidad productiva limitada de la planta de producción, ya que a pesar de ser utilizada al máximo, las unidades producidas no son suficientes para abastecer la demanda del producto y por lo tanto, el propietario no considera necesario realizar una inversión en dicha área.

El papel de fibra de henequén se vende por sí solo, por el atractivo visual que muestra en el momento en que es ofrecido al cliente, así como por las características de su elaboración; la materia prima utilizada en el proceso productivo es nacional, algunos de los pasos del proceso se realizan de manera artesanal, es un producto que contribuye a la conservación del medio ambiente, etc.

Actualmente el producto es distribuido en la ciudad de San Miguel y de San Salvador, posee cuatro distribuidores en total. Sus canales de distribución son:



El Precio al que se vende el producto resulta accesible en comparación a los productos de la competencia indirecta.

6.3.1.2 Establecimiento de Objetivos

6.3.1.2.1 Objetivo General.

Proponer un plan de mercadeo que genere un cambio en la concepción y creación de planes, objetivos y estrategias, que sean concordantes con los niveles productivos para el mejoramiento de las actividades mercadológicas.

6.3.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Estandarizar la calidad del producto.
- Determinar los costos reales de fabricación del Papel de Fibra de Henequén para establecer el precio justo del producto.
- Aumentar los canales de distribución de acuerdo a los niveles de producción.
- Aprovechar la participación en espacios publicitarios y de apoyo a la microempresa, para ganar penetración en el mercado y permanecer en la mente del consumidor.

6.3.1.3 Formulación de Estrategia.

6.3.1.3.1 Cultura de planeación mercadológica.

Con esta estrategia se pretende, realizar acciones necesarias anticipadas para captar el interés de los clientes en adquirir el producto de Papel de Fibra de Henequén en los puntos de distribución.

6.3.1.4 Investigación de Mercado

6.3.1.4.1 Objetivos de la Investigación de Mercados

- Recopilar información sobre la posibilidad que las empresas potenciales tienen para distribuir papel de fibra de henequén.
- Recabar información sobre la posibilidad que tienen los consumidores para adquirir el papel de fibra de henequén.

6.3.1.4.2 Análisis de la Investigación de Mercados

En la ciudad de San Miguel existen diversas empresas distribuidoras de papel y clientes potenciales, los cuales manifestaron no conocer el Papel de Fibra de Henequén,

procediendo en darles una muestra del producto, estos expresaron estar en la disposición de adquirirlo. Esta información abre las posibilidades para que FIDI se posicione dentro del mercado en cuestión, lo que permitiría una demanda superior a la actual en los pedidos de Papel de Fibra de Henequén, demostrando así la rentabilidad futura de la empresa y la recuperación del valor de la inversión necesaria para satisfacer dicha demanda.

De acuerdo con la información obtenida de los clientes, éstos prefieren el producto con algunas características específicas como: color natural, identificado con una marca, con viñeta y etiqueta, en empaque plástico, en un paquete de 25 unidades y considerando los descuentos como motivador de compra.

6.3.1.4.3 Demanda potencial.

El papel de fibra de henequén, es un producto innovador, gracias a ello ha logrado la aceptación en el mercado, ya que a pesar de tener pocos distribuidores, los consumidores deciden adquirirlo en más de una ocasión. De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se puede determinar el deseo por parte de consumidores potenciales en adquirir Papel de Fibra de Henequén en sus distintas presentaciones; se puede decir entonces que este producto tendrá mayor demanda que le permitirá a la empresa aumentar las ventas.

Para que la empresa tenga mayor certeza de las ventas del papel de fibra de henequén en períodos posteriores, se le propone realizar la planeación de la producción a partir de un método de pronósticos que le permita estimar la demanda futura del producto.

Debido a que la empresa no cuenta con información histórica de las ventas de sus productos, se le propone utilizar un método cualitativo de pronóstico de las ventas de papel fibra de henequén, basado en la experiencia en ventas adquirida por el propietario de la empresa; el cual puede estimar las ventas de sus productos por temporadas, fechas especiales, pedidos, etc.

6.3.1.4.4 Definición del producto ofrecido.

Es un producto artístico de gran calidad elaborado a base de fibra de henequén, que puede ser utilizado para el arte, tarjetería, presentación de documentos, publicidad, trabajos manuales, etc.

6.3.1.4.4.1 Marca: conservación de la marca actual “FIDI”

6.3.1.4.4.2 Etiqueta: Se propone utilizar el empaque plástico transparente como base y sobre él adherirle la marca, indicaciones, materiales e información útil para que el consumidor se identifique con el producto.

6.3.1.4.5 Distribución y puntos de venta.

Diseñar un sistema de distribución de un producto o servicio, comprende dos tareas: una consiste en seleccionar las partes por las que pasará la propiedad (canales de distribución) y la otra es proveer las instalaciones para distribuir los productos.

La empresa Fibras y Diseños, debe elegir un sistema de distribución de sus productos que garanticen la inseparabilidad del servicio con el producto. Los canales de distribución cortos significan mayor control del producto y mejor servicio por parte del productor del papel de fibra de henequén.

Actualmente la empresa utiliza los canales de distribución productor-distribuidor-consumidor y productor-consumidor. El primero es el más utilizado por la empresa para vender grandes cantidades a las distribuidoras de papel de la ciudad de San Miguel y de San Salvador; el segundo, es el que menos se utiliza ya que el objetivo de la empresa es vender sus productos al por mayor y establecerse únicamente como productor.

Estos canales de distribución representan ventaja para la empresa ya que de ser un canal largo implica una influencia en el precio del producto hasta llegar al consumidor final.

Es por ello que se propone a la empresa mantener, fortalecer y ampliar estos canales de distribución:

Productor → Distribuidor → Consumidor

Productor → Consumidor.

Sin embargo, la empresa tiene muy pocas distribuidoras dentro de la ciudad de San Miguel y San Salvador por lo que debe emplear un sistema de distribución que permita posicionarse en toda la ciudad de San Miguel y luego expandirse hacia los departamentos cercanos hasta lograr posicionarse en todo el país.

Además, la ubicación de los puntos de distribución deben ser estratégicos, que permitan la accesibilidad de los consumidores y se encuentren en la zona del segmento de mercado al que se atiende.

Cabe destacar que la empresa también tiene como objetivo a largo plazo producir papel de fibra de henequén para la exportación, por lo que al respecto se le presentan los lineamientos a seguir y los requisitos que deberá cumplir para llevar a cabo la exportación del papel. (Ver Anexo N° 1)

6.3.1.4.6 Promoción del producto.

6.3.1.4.6.1 Publicidad.

De acuerdo a la información recolectada por la tabulación de encuestas de consumidores, se pudo determinar que la población en estudio de la ciudad de San Miguel no conoce el papel de fibra de henequén, le gustaría que se publicitara, y se utilice como medio publicitario la televisión para dar a conocer el producto.

Transmitir a través de medios de comunicación la imagen del papel de fibra de henequén requiere de inversión significativa; en la ciudad de San Miguel existen 4 canales televisivos que transmiten a nivel regional y uno de ellos a nivel nacional; por lo tanto, dar a conocer el producto en la zona resulta accesible, mediante la influencia de relaciones públicas, optando por mostrar los productos ofrecidos por FIDI en alguno de los programas transmitidos por los canales regionales. Se puede lograr publicitar el producto sin hacer una inversión significativa y aprovechar la oportunidad para posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores.

6.3.1.4.6.2 Promoción de ventas.

Colocar el producto en distintos lugares de compra no es suficiente para asegurar la adquisición de éste por parte de los consumidores, es necesario incentivar el comportamiento de compra. En los datos obtenidos mediante la encuesta los consumidores expresaron que las promociones de ventas motivan su comportamiento de

compra y consideran que los descuentos sobre el precio de venta es la mejor promoción para adquirir el producto.

Para poder lograr atraer más clientes es necesario dirigir esfuerzos hacia el otorgamiento de descuentos en los productos, sin embargo no es necesario que sea de manera permanente, se puede realizar una campaña de promoción en la que se apliquen descuentos durante un día completo o los primeros días o fines de semana de cada mes y luego colocar el producto en su precio real nuevamente; en esta campaña también se puede invitar a los distintos medios de comunicación de la zona y lograr obtener publicidad gratuita.

6.3.1.4.6.3 Empaque.

La creación de un empaque atractivo que llame la atención visual por parte de los consumidores es de gran importancia, pues motiva el deseo de adquirir el producto. En la tabulación de encuestas los consumidores consideraron que un empaque plástico es conveniente para el producto; pueden imprimirse algunos colores en el logo y letras de la descripción para que llame la atención, además los espacios transparentes permitirán apreciar la fibra del papel y su color.

6.3.1.5 Fijación de Precios.

Considerando la información proporcionada por el propietario de FIDI se tienen los siguientes datos.

| Producto de papel de fibra de henequén | Costo de producción unitario |
|---|-------------------------------------|
| Pliego | \$1.19 |
| Sobres | \$2.77 |
| Hojas tamaño carta | \$5.71 |

De acuerdo a lo expresado; el precio de venta deberá constituirse por el costo de producción más el 13% del IVA más el porcentaje de ganancia deseado. Según la experiencia se ha determinado un 27% como margen de ganancia, así el precio de venta sería:

$$PV = \text{Costo de Producción} \{1+(0.13+0.27)\}$$

$$PV \text{ pliegos} = \$1.6425(1.40)$$

$$= \$2.2995$$

$$= \$2.30 \text{ aprox.}$$

PV Sobres = \$3.59 (1.40)

= \$5.026

=\$5.03 aprox.

PV Hojas = \$7.64 (1.40)

= \$10.696

=\$10.70 aprox.

| Producto | Costo de producción unitario | Factor del % total sobre el costo de producción | Precio de venta |
|--------------------|-------------------------------------|--|------------------------|
| Pliego | \$1.19 | 1.40 | \$2.30 |
| Sobres | \$2.77 | 1.40 | \$5.03 |
| Hojas tamaño carta | \$5.71 | 1.40 | \$10.70 |

6.4 ANÁLISIS TÉCNICO

6.4.1 Análisis del producto.

6.4.1.1 Especificaciones del producto.

La empresa Fibras y Diseños, ofrece diferentes productos elaborados a base de fibra de henequén como son: Hojas de papel tamaño carta, Sobres y Pliegos de papel. A continuación se detallan las características principales de cada uno de los productos mencionados. Contienen su etiqueta respectiva y son ofrecidos únicamente al por mayor. Representan una buena opción para eventos casuales, publicidad, arte, trabajos manuales, entre otros usos.

6.4.1.1.1 Hojas de papel tamaño carta.

Materia prima: fibra de henequén.

Forma: rectangular

Tamaño: 21.59 cm ancho x 27.94 largo

Grosor: 1 mm

Precio por unidad: \$0.35 ctvs.

Empaque: bolsa plástica

Unidades por paquete: 50 unidades

Forma de distribución: distribución directa e indirecta, productor-consumidor y productor-distribuidor.

Elaboración: semiindustrial.

6.4.1.1.2 Sobres.

Materia prima: fibra de henequén

Forma: rectangular

Tamaño: oscila entre 17 cm ancho x 26 cm largo.

Grosor: 1mm

Precio por unidad: \$0.30 ctvs.

Empaque: bolsa plástica

Unidades por paquete: 25 unidades

Forma de distribución: distribución directa e indirecta, productor-consumidor y productor-distribuidor.

Elaboración: semiindustrial.

6.4.1.1.3 Pliegos de papel.

Materia prima: fibra de henequén

Forma: rectangular

Tamaño: 75 cm ancho x 100 cm de largo.

Grosor: 1mm

Precio por unidad: \$3.00

Forma de distribución: distribución directa e indirecta, productor-consumidor y productor-distribuidor.

Elaboración: semiindustrial.

6.4.1.2 Materias primas básicas.

Para la producción del papel de fibra de henequén se requiere como materiales directos: fibra de henequén, agua y colorantes artificiales.

6.4.1.3 Condiciones de operación.

Para poder realizar la producción es necesario la existencia de materia prima y mano de obra, maquinaria en condiciones de operar y una planta de producción adecuada. Además se requiere realizar el proceso operativo en un ambiente seco, ya que uno de los pasos importantes para la elaboración del producto, es el secado, el cual se realiza exponiendo los pliegos de papel húmedos al sol.

6.4.1.4 Desperdicios.

FIDI no obtiene desperdicios en el proceso productivo, pues los sobrantes del corte de los productos se reciclan y se obtiene nuevamente celulosa para la elaboración de más papel.

6.4.1.5 Condiciones de calidad.

Los estándares de calidad para determinar si el producto cumple con las características deseables, se realizan por medio del contacto visual y manual, considerando que el producto no lleve ningún grumo, perforaciones o algún tipo de mancha.

6.4.1.6 Política de inventario de productos en proceso.

Tomando en cuenta que FIDI vende lo que produce, su política de inventario consiste en adquirir materia prima 15 días antes de iniciar cada proceso de producción.

6.4.2 Equipos y maquinarias.

| Nº | Maquinaria | Tipo | Cantidad | Función | Marca | Precio unitario | Precio total |
|----|--------------------------------------|------------|----------|--|--------------------|-----------------|--------------|
| 1 | Licuada industrial | Industrial | 1 | Licua fibra de henequén | Kroidon | | \$700.00 |
| | Equipo | | | | | | |
| 2 | Computadora | Comercial | 1 | Creación y almacenamiento de información | Daewoo | | \$500.00 |
| 3 | Impresor laser | Comercial | 1 | Impresión documentos | Samsung | | \$255.00 |
| 4 | Escáner | Comercial | 1 | Escaneo de imágenes | Cannon | | \$60.00 |
| 5 | Impresor de inyección | Comercial | 1 | Impresión documentos | Cannon | | \$37.00 |
| 6 | Soldador | Comercial | 1 | Soldar | Comparc | | \$500.00 |
| 7 | Taladro | Comercial | 1 | Perforar superficies | Bosch | | \$35.00 |
| 8 | Pulidora | Comercial | 1 | Pulir | Bosch | | \$40.00 |
| 9 | Soldador | Comercial | 1 | Soldar | CE-Bx250B | | \$225.00 |
| 10 | Tanque | Comercial | 2 | Contener fibra | Aquaplast | \$246.00 | \$492.00 |
| 11 | Colgadores de metal | Artesanal | 1 | Sostener láminas plásticas | Elaboración propia | | \$50.00 |
| 12 | Pila de metal c/ mesa, marco y malla | Artesanal | 1 | Contener la celulosa | Elaboración propia | | \$80.00 |
| 13 | Focos eléctricos | Comercial | 3 | Iluminación de la planta | ----- | \$1.00 | \$3.00 |

| | | | | | | | |
|----|---------------------------|-----------|-----|--------------------------------|-------|---------|----------|
| 14 | Láminas rígidas plásticas | Comercial | 200 | Sostener el pliego | ----- | \$1.70 | \$340.00 |
| 15 | Barril plástico | Comercial | 1 | Almacenar | ----- | | \$15.00 |
| 16 | Selladora | Comercial | 1 | Sellado de empaque | ----- | | \$165.00 |
| 17 | Machete | Artesanal | 1 | Picar fibra | ----- | | \$10.00 |
| 18 | Extensiones eléctricas | Comercial | 4 | Transmisor de energía | ----- | \$17.50 | \$70.00 |
| 19 | Paleta | Artesanal | 1 | Mezclado de fibra | ----- | | \$7.00 |
| 20 | Recipientes plásticos | Comercial | 8 | Almacenar | ----- | \$2.50 | \$20.00 |
| 21 | Rastrillo | Artesanal | 1 | | | | \$10.00 |
| | Mobiliario | | | | | | |
| 22 | Mesa | Comercial | 2 | Sostener | ----- | \$37.50 | \$75.00 |
| 23 | Escritorio | Comercial | 1 | Sostener y organizar papelería | ----- | | \$45.00 |
| 24 | Sillas | Comercial | 4 | ----- | ----- | \$25.00 | \$100.00 |
| 25 | Basurero | Comercial | 1 | Depositar inservibles | ----- | | \$5.00 |

6.4.2.1 Especificación del proceso.

| Nº | Proceso | Ubicación en la planta | Maquinaria/ Equipo a utilizar | Tiempo |
|----|---|---|---------------------------------------|----------|
| 1 | Picado de la fibra | Área de picado | Machete | 16 hrs. |
| 2 | Introducción de fibra al tanque | Área de lavado | Tanque | 168 hrs. |
| 3 | Lavado de fibra | Área de lavado | Tanque | 5 hrs. |
| 4 | Licuada/Inspección. | Área de licuado | Licuada | 24 hrs. |
| 5 | Se introduce nuevamente al tanque | Área de almacenamiento de fibra en tanques. | Tanque | 168 hrs. |
| 6 | Licuada/ Inspección. | Área de licuado. | Licuada | 24 hrs. |
| 7 | Almacenamiento de la celulosa en barriles protegidos. | Área de almacenamiento | Barriles | 72 hrs. |
| 8 | Se introduce la malla en la pila | Área de batido – refinación | Pila de metal con mesa, marco y malla | 1 min. |
| 9 | Se introduce la celulosa en la pila | Área de batido – refinación | Pila de metal con mesa, marco y malla | 1 min. |
| 10 | Se disuelve la celulosa, batiéndola manualmente/Inspección | Área de batido – refinación | Pila de metal con mesa, marco y malla | 3 min. |
| 11 | Se retira la malla de la pila | Área de batido – refinación | Malla | 1 min. |
| 12 | Se coloca el pliego en la lámina plástica para que se seque | Área de batido – refinación | Lámina plástica | 2 min. |
| 13 | Secado | Área de secado | Colgadores | 24 hrs. |
| 14 | Se desprende el pliego de papel de fibra de henequén de la lámina plástica. | Área de secado | Lámina plástica | 30 seg. |
| 15 | Almacenamiento del producto terminado. | Bodega | Mesa | 15 días |

Después de concluido el proceso de elaboración del papel, deberá realizarse el proceso de empaquetado para cada uno de los productos.

Para empaçar los pliegos, se procede a enrollarlo y colocarle el empaque plástico termoencogible, luego se almacena en la bodega.

Para hacer el corte de los sobres y de las páginas tamaño carta, cuando son cantidades grandes, la empresa transporta los pliegos hasta una imprenta para realizar los respectivos cortes en el troquel. Así mismo, la empresa realiza el corte de los productos en la empresa cuando son cantidades pequeñas; trasladando los pliegos hasta el área de corte colocando el troquel sobre una mesa y luego el pliego de papel, presionándolo con un mazo para obtener el sobre. De la misma manera se realiza el proceso para cortar las páginas.

Una vez cortados los sobres y las páginas tamaño carta, se procede al empaquetado correspondiente, los sobres se empaacan por 25 en el empaque plástico y las páginas se empaacan por 50 en el empaque plástico colocándoles la viñeta.

Por último, se almacenan los productos en la bodega asegurándose que estén protegidos hasta el momento de la venta.

6.4.2.2 Necesidades de infraestructura.

Para que la empresa pueda operar en condiciones óptimas, debe realizar una inversión muy significativa. La creación de una planta de producción óptima, conlleva adquirir un terreno y construir una planta de producción que contenga la distribución estratégica de las áreas de producción del papel de fibra de henequén, esta planta debe cumplir con las condiciones de operación a menor costo.

6.4.2.3 Política de mantenimiento y repuestos.

La empresa cuenta con la ventaja de tener un pequeño taller de reparación y soldadura, por lo que maneja como política de mantenimiento y repuestos realizar dentro de la empresa las reparaciones y el mantenimiento de la maquinaria dañada.

6.4.3 Distribución de planta.

6.4.3.1 Áreas o zonas básicas.

La planta de distribución deberá contener las áreas básicas para realizar el proceso de elaboración del papel así como de servicio a clientes y proveedores.

Estas áreas son:

- Parqueo: para utilización de personal autorizado, visitantes, proveedores, clientes, etc.
- Zona verde: para recreación.
- Bodega: servirá para almacenar materia prima, insumos, suministros, productos terminados, etc.
- Oficina: área de servicio y atención a clientes y proveedores.
- Baños: para uso de operarios y personal autorizado.
- Área de mantenimiento: se realizará el mantenimiento y las reparaciones de los equipos y maquinaria necesaria.
- Área de picado: donde se realizará el picado de la fibra de henequén.
- Área de lavado: en ella se procederá a limpiar la fibra ya picada.
- Área de licuado: aquí se licuará la fibra que antes ha sido limpiada.
- Área de almacenamiento de celulosa: en ésta se almacena la fibra convertida en celulosa.
- Área de batido y refinado: en ésta se concreta el proceso de producción de papel introduciéndolo en la pila para que se forme el papel.
- Área de secado: aquí se colocará el papel en colgadores para que se seque.
- Área de corte y empaque: en ella se empacarán los productos elaborados.

6.4.3.2 Limitaciones y exigencias de cercanía.

La distribución de la planta, estará regida por las condiciones de trabajo aceptables y que permitan la operación más económica, a la vez que mantenga las condiciones de seguridad y bienestar para los trabajadores.

La distribución deberá cumplir con ciertos requisitos básicos como:

- La planta deberá cumplir con la integración total de sus áreas.
- Mínima distancia de recorrido entre las áreas de producción, se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales trazando el mejor flujo.

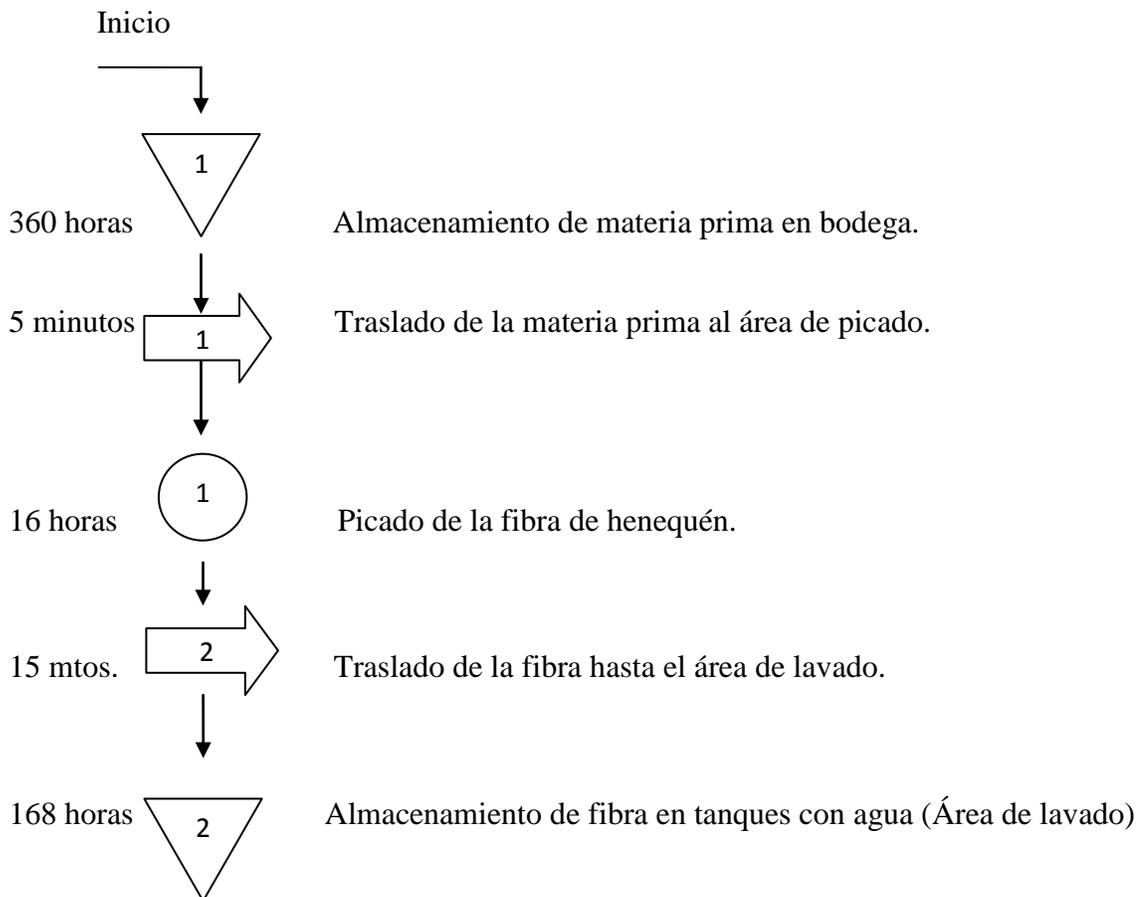
6.4.3.3 Equipos por área.

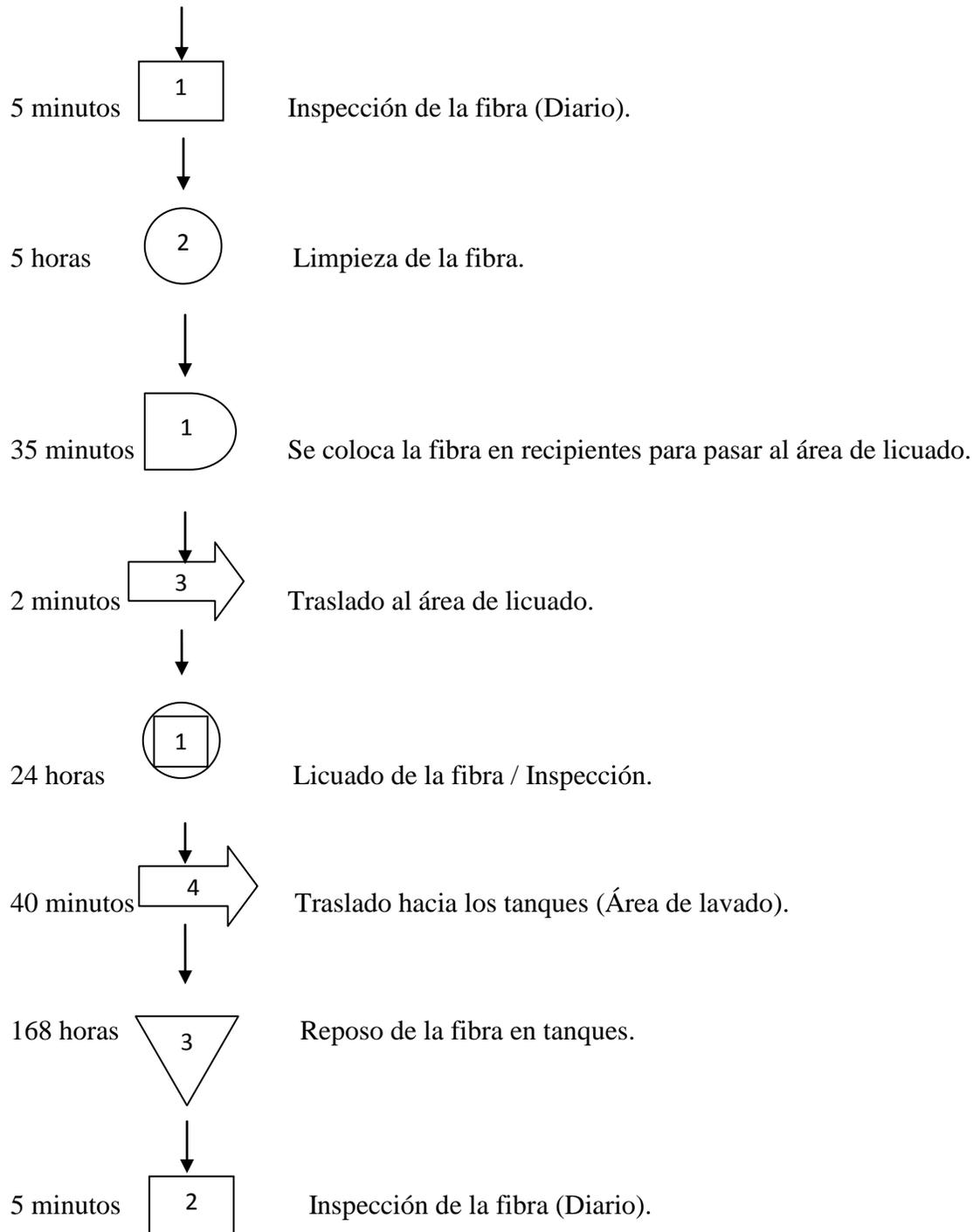
Los equipos y la maquinaria para el proceso de elaboración del papel deberán estar ubicados en cada una de las áreas de la planta donde corresponden.

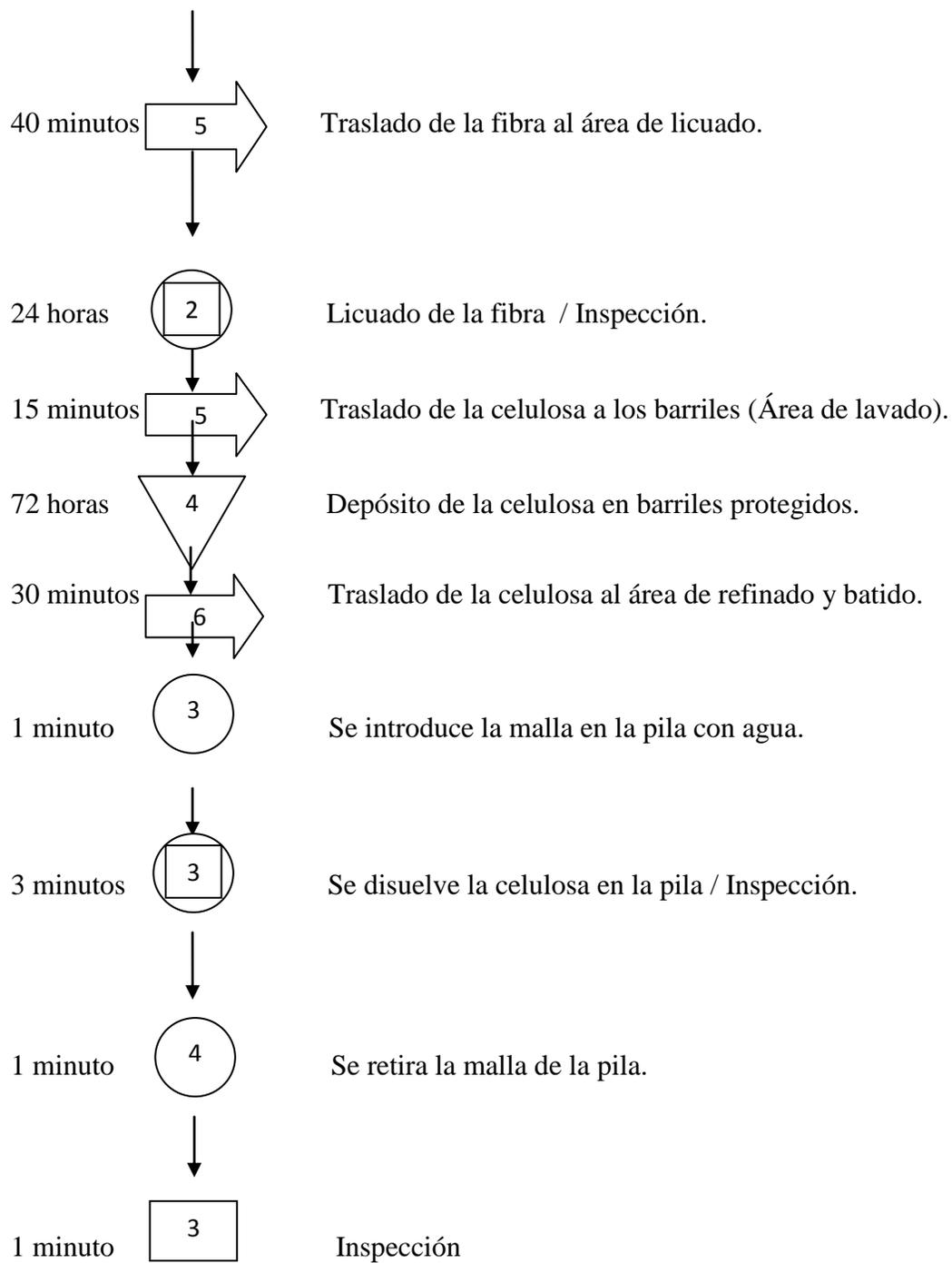
- Oficina: contendrá el mobiliario como sillas, escritorios, archivadores, computadora, oasis, basureros, impresor laser, escáner, impresor de inyección, etc.
- Área de mantenimiento: taladros, pulidora, soldador, extensiones eléctricas
- Área de picado: aquí deberá tener las herramientas para picar la fibra como, machete, bases para picar, y en su caso la picadora industrial.
- Área de lavado: tanques, paleta, rastrillo, recipientes plásticos.

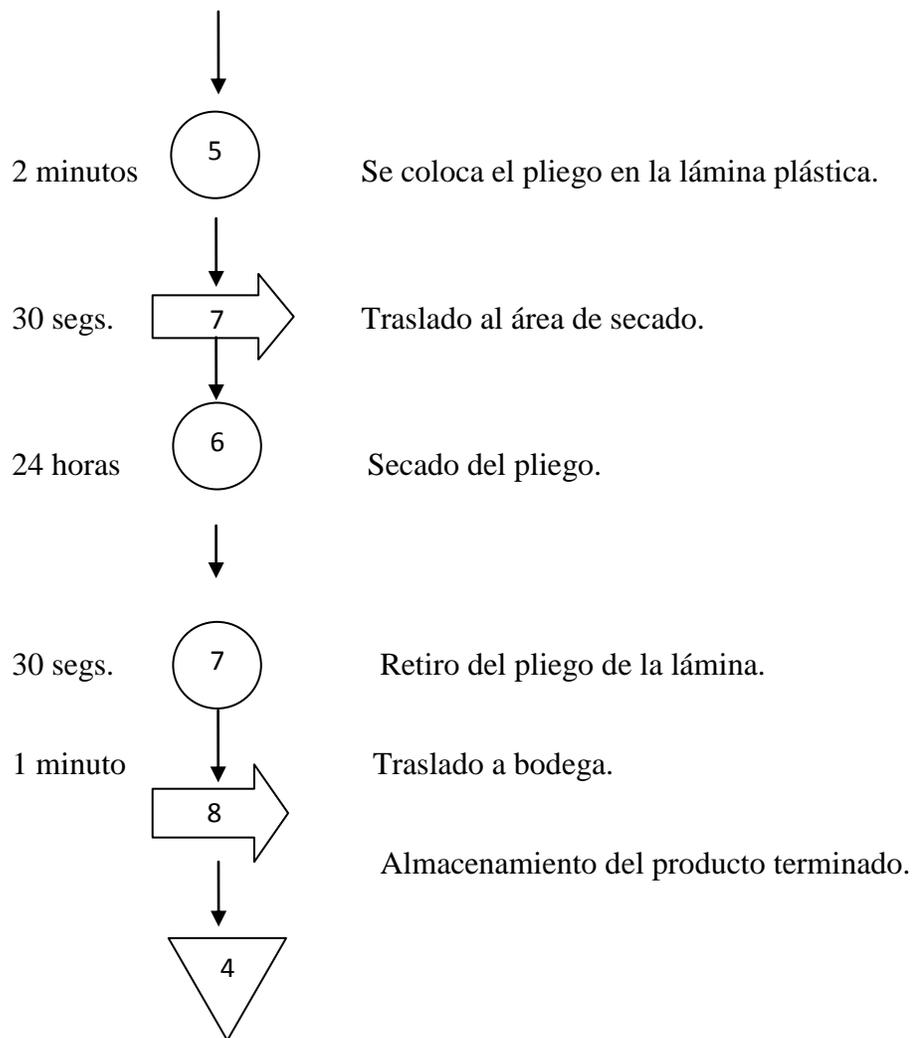
- Área de licuado: licuadora industrial, recipientes plásticos.
- Área de almacenamiento de celulosa: barril plástico.
- Área de batido y refinado: pila de metal c/ mesa, marco y malla.
- Área de secado: colgadores de metal, láminas rígidas plásticas.
- Área de corte y empaque: selladora, plástico termoencogible, mesa, sillas, troquel.

6.4.3.4 Diagrama de flujo de producción.

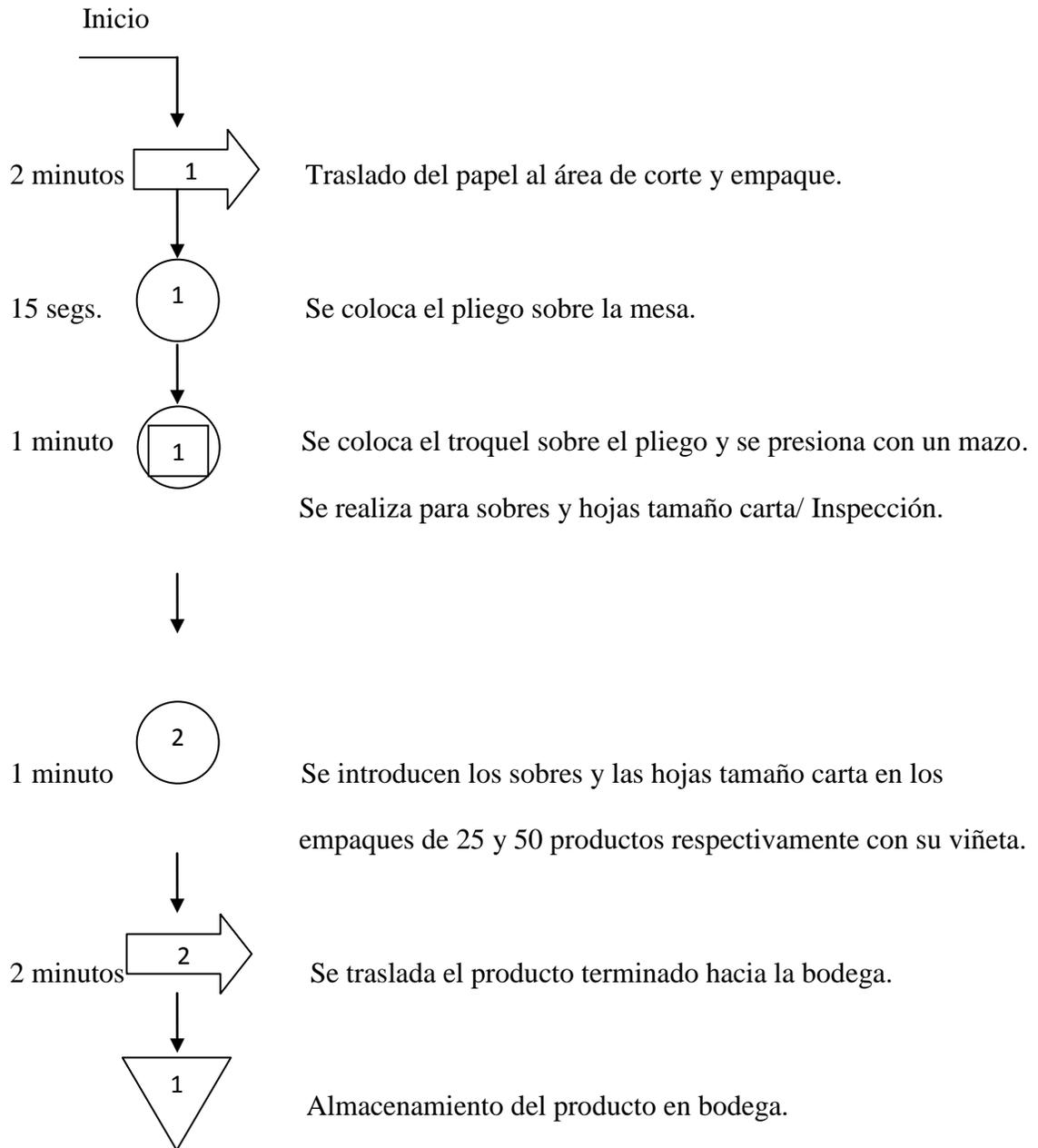








6.4.3.4.1 Proceso de corte¹⁴ y empaque del papel.



¹⁴ Nota: este proceso se realiza en la empresa cuando se cortan pequeñas cantidades de papel, de lo contrario, ésta paga una imprenta para que realice el corte del papel de fibra de henequén.

6.4.3.5 Plano de distribución.

La distribución de la planta de producción debe integrar todas sus áreas relacionales. Una buena distribución reduce al mínimo los costos no productivos, como el manejo de materiales y el almacenamiento, mientras que permite aprovechar al máximo la eficiencia de los trabajadores.

Para que la empresa pueda realizar su producción de manera óptima se le propone realizar la distribución de planta de acuerdo al Método del Diagrama de Recorrido, que es un procedimiento sencillo que permite buscar reducir al mínimo los flujos no adyacentes colocando en la posición central las áreas más activas.

Se desarrolla una carta o diagrama de recorrido para mostrar el número de movimientos efectuados entre áreas y así identificar las más activas. De este modo, se identifican la frecuencia de transporte de materiales y materias primas entre las áreas; sumando de la matriz el número total de movimientos en cada área tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro. Se ubica en la posición central de la distribución al o las áreas más activas.

A continuación se desarrolla el Método.

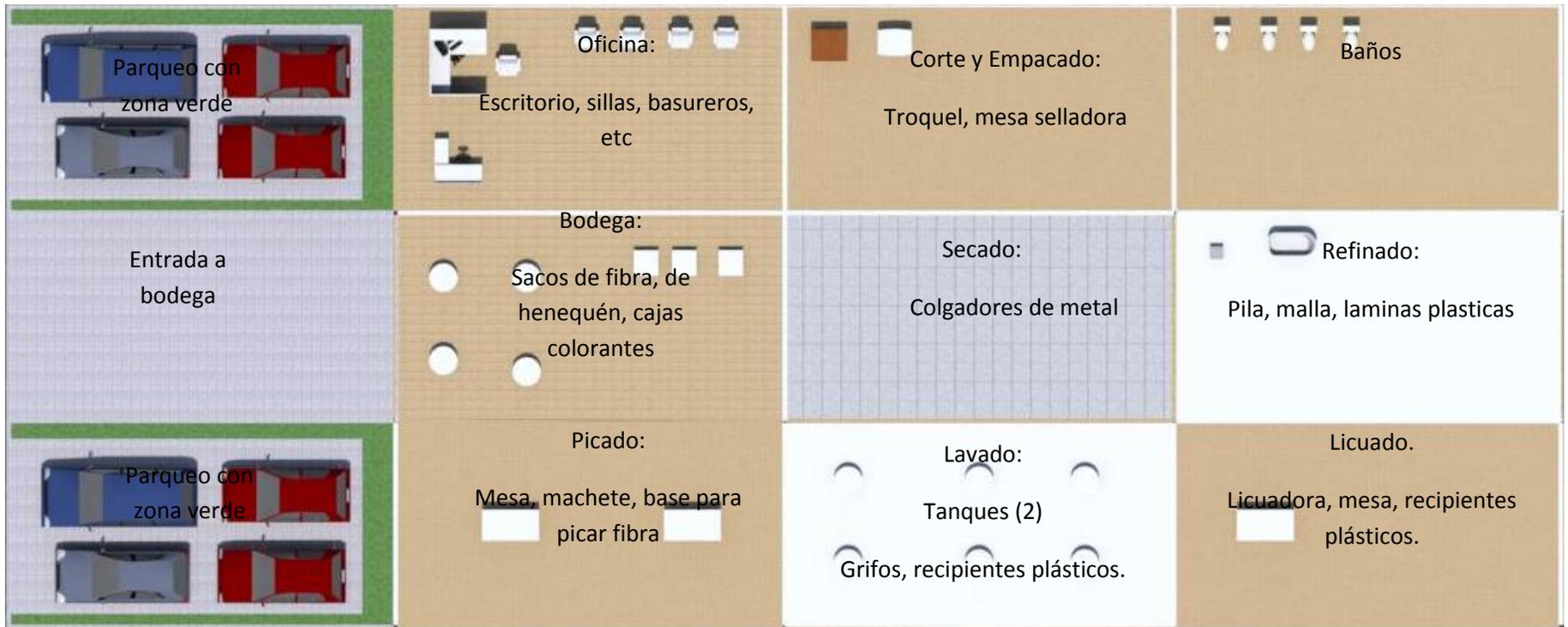
6.4.3.5.1 Método del Diagrama de Recorrido.

| | | Número de movimientos hacia | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|-----------------------------|---------|-------|------|--------|--------|---------|-------|----------------|--------|----------------|
| | | Bodega | Oficina | Baños | Mtto | Picado | Lavado | Licuado | Altto | Batido-refinad | Secado | Corte y empaqu |
| Desde | Bodega | - | | | | 1 | | | | | | 1 |
| | Oficina | | - | | | | | | | | | |
| | Baños | | | - | | | | | | | | |
| | Mtto. | | | | - | | | | | | | |
| | Picado | | | | | - | 1 | | | | | |
| | Lavado | | | | | | - | 2 | | 1 | | |
| | Licuado | | | | | | 2 | - | | | | |
| | Altto. | | | | | | | | - | | | |
| | Batido-refinad | | | | | | | | | - | 1 | |
| | Secado | 1 | | | | | | | | | - | |
| | Corte y empaqu | 1 | | | | | | | | | | - |

De acuerdo a la matriz desarrollada, las áreas con mayor número de movimientos entre sí, son según orden de importancia: lavado y licuado que tienen mayor flujo de transporte en las operaciones, por lo tanto deben tener mayor cercanía; área de picado con lavado tienen una relación de proximidad muy importante; así mismo, el área de batido y refinado con secado que deben permanecer muy cercanas; el área de secado con bodega y por último corte y empaque con la bodega.

Las demás áreas que no muestran relación entre ellas, pueden distribuirse de acuerdo al criterio de quien realice la distribución.

6.4.3.5.2 Planta de Producción Propuesta FIDI



6.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

6.5.1 Planeación.

La planeación como función básica del proceso administrativo que toda empresa debe realizar para integrar y coordinar las actividades productivas, no puede ser la excepción en Fibras y Diseños, sin embargo, es el principal objetivo al cual le apunta esta propuesta de Plan de negocios.

Esta etapa es determinante en una empresa para que pueda operar competitivamente y alcanzar las metas y objetivos propuestos. La empresa no tiene procesos de planeación de ningún tipo, ni estratégico ni operacional.

Fibras y Diseños realiza su planeación de manera empírica (no escrita), basados en la experiencia obtenida en la realización del trabajo.

6.5.2 Organización.

Fibras y Diseños, realiza las actividades productivas únicamente por que se tienen que hacer sin tener una guía que establezca las tareas productivas, definir los responsables de éstas, cómo deberán realizarse y de qué manera o en qué nivel se tomarán las decisiones.

6.5.3 Dirección.

FIDI no realiza de manera formal las actividades pertinentes de la fase directiva. Por lo que debe establecer canales de comunicación formales, emplear toma de decisiones descentralizadas, en la que el trabajador involucrado en el área específica donde se encuentre el problema proponga alternativas de solución. Colocar de manera escrita y en un lugar visible la misión, visión y estructura orgánica. Se debe fomentar el liderazgo en los empleados y ofrecer beneficios recreativos, como motivador, que no incurrirían en grandes desembolsos.

6.5.4 Control.

En cuanto a ésta fase la empresa no realiza supervisiones de ningún tipo y no proyecta planes para el manejo del área productiva. Es necesario que proyecte bajo el método propuesto de fijación de precios las ventas necesarias para cubrir gastos y realizar inversiones futuras que contribuyan al mejoramiento de la productividad empresarial.

6.5.5 Análisis FODA.

6.5.5.1 Análisis interno.

6.5.5.1.1 Estrategia actual de la empresa.

Fibras y Diseños considera que el éxito obtenido como única productora de papel de fibra de henequén en la zona, se debe a que el producto que ofrece en el mercado papelerero es atractivo, innovador y su elaboración se enfoca en la calidad que éste presente ante los demás productos elaborados a base de papel.

A corto plazo y en la actualidad ésta estrategia ha dado resultados para la empresa, sin embargo, ésta no está del todo concretizada en Fibras y Diseños, pues la empresa debe integrar todas sus áreas organizacionales para lograr un crecimiento acelerado que le permita obtener los resultados esperados a largo plazo.

6.5.5.1.2 Fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa.

Éste análisis permite al empresario tener un esbozo de las fortalezas sobre las cuales construir su estrategia, así como de las debilidades a reducir para lograr los objetivos propuestos.

Del mismo modo, podrá conocer las oportunidades de crecimiento y desarrollo que le ofrece la industria y el mercado papelerero como también las amenazas externas a las que la empresa está expuesta y que deberá contrarrestar.

A continuación se presentan las Fortalezas y Debilidades de la empresa en estudio.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador • Calidad del producto • Materia prima accesible • No existe competencia directa • Aceptación del producto en el mercado • Proceso de producción práctico. • Única empresa de éste tipo en la zona • Registro legal • Precios y costos competitivos • Capital propio • Buena relación jefe-empleado • Capacidad de producción • Manejo técnico de maquinaria • Maquinaria básica para la producción • Conocimiento profesional de comunicaciones • Conocimiento en el manejo, reparación y mantenimiento de maquinaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra insuficiente • No cuenta con financiamiento • El producto no es muy reconocido por distribuidores y consumidores de papel • No cuenta con misión y visión definidas formalmente • No tiene objetivos definidos formalmente • No tiene estructura organizacional formal • No tiene manuales de procedimientos • Maquinaria y herramientas semi-industrializadas • Bajos niveles de producción • Planta de producción insuficiente • Aversión al riesgo • No tiene estrategias de marketing • Canales de distribución reducidos • No realiza planeación estratégica ni operacional • Toma de decisiones centralizadas • No tiene proveedor fijo de materia prima • Posicionamiento débil en el mercado • No tiene control de calidad de materia prima y del producto. • No realiza proceso de selección y reclutamiento de mano de obra • Capacitación informal a operarios • Equipo industrial no especializado • Maquinaria de importación. • Mezcla de ingresos familiares y de las utilidades de la empresa. • Demanda insatisfecha • Mano de obra insuficiente |

6.5.5.1.3 Precios y costos de la empresa.

La empresa Fibras y Diseños, tiene ventaja relativa en cuanto a la producción de papel de fibra de henequén, ya que en el país y especialmente en la zona oriental no existe otra empresa de éste tipo; sin embargo cuando se compara con empresas productoras de papel en general no está del todo libre de competencia, así mismo existe importación de papel de fibra de henequén desde México que representa la competencia directa en San Salvador donde ya se distribuye el producto elaborado a base de fibra de henequén.

El costo de producción del papel de fibra de henequén no es alto (es competitivo) debido a que el costo de la materia prima es bajo y de fácil adquisición pues existen muchos proveedores de fibra en la zona oriental.

De acuerdo a información obtenida de las empresas distribuidoras de papelería, el costo de los productos que distribuyen, es diferenciado del costo del papel de fibra de henequén y representa desventaja para dicha empresa ya que implica preferencia por el producto con menor costo, esto dificulta que Fibras y Diseños logre un fuerte posicionamiento en el mercado paplero e introduzca rápidamente el producto al mercado. En relación al precio de los productos de fibra de henequén, éstos son competitivos en el mercado pues los consumidores están dispuestos a adquirirlos.

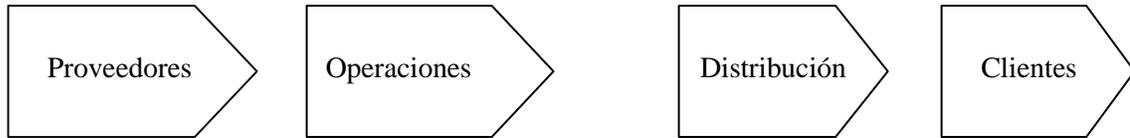
El análisis de los costos de la empresa, permite la comparación con los costos de los productos competidores e identificar en qué parte de la cadena de valor de la empresa se está incurriendo en mayores costos y así poder determinar la estrategia a seguir, para lograr mejores costos.

La Cadena de valor de la empresa, expresa todas las actividades que ésta realiza desde la adquisición de la materia prima hasta la venta de los productos y utilidades de la empresa.

En el análisis de la Cadena de Valor, las aguas arriba (el primer eslabón) representan a los proveedores que proporcionan la materia prima a la empresa desde que fue constituida. En cuanto al análisis del eslabón de operaciones, se muestra las actividades principales y los costos de los insumos en la conversión de la materia prima en producto final; después de realizadas las operaciones de producción, la empresa lleva los productos hasta las distribuidoras de papel. Las ventas y el mercadeo permiten que el consumidor adquiera el producto, ubicando los clientes en la zona central del país y en la ciudad de San Miguel.

Al finalizar el proceso de la Cadena de Valor, la empresa obtiene márgenes de ganancia inestables debido a la producción.

6.5.5.1.3.1 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA FIBRAS Y DISEÑOS.



Pequeños
Agricultores
Henequeneros de
Morazán.

- Picado de la fibra
- Hablandar la fibra en el Tanque con agua
- Limpieza de la fibra
- Licuado/ Inspección
- Se introduce nuevamente al tanque
- Licuado / Inspección
- Almacenamiento de la celulosa en barriles protegidos
- Se introduce la maya en la pila
- Se introduce la celulosa en la pila
- Se disuelve la celulosa, batiéndola manualmente/Inspección
- Se genera una tela sobre la superficie del agua
- Se retira la maya de la pila
- Se coloca el pliego en la lámina plástica para que se seque
- Se desprende el pliego de papel de fibra de henequén de la lámina plástica
- Almacenamiento del producto terminado.

- Almacén Los Gemelos
- Librería Escolar
- Librería Aranda
- Mercado San Miguelito

Los clientes que la empresa posee actualmente se encuentran ubicados en la zona central del país, con una participación del 75% del total de clientes de FIDI y en la ciudad de San Miguel con una participación del 25% del total de clientes de FIDI.

6.5.5.1.4 Posición competitiva de la empresa en relación con sus rivales.

La posición competitiva de la empresa Fibras y Diseños en la industria manufacturera de papel de fibra de henequén, es fuerte ya que no existe competencia directa, sin embargo en comparación a la industria en general, no presenta la misma posición competitiva, ésta se ve inmersa en un mercado muy amplio y bien posicionado que ofrece gran diversidad de papel de muy buena calidad.

Aún con estos inconvenientes, se puede decir que la empresa presenta oportunidades de crecimiento por poseer fortalezas muy importantes como lo es el producto innovador, la calidad de éste, la aceptación del producto en el mercado y el emprendedurismo del propietario de Fibras y Diseños.

Estas fortalezas, posicionan a la empresa dentro del mercado papelerero de la zona; sin embargo se encuentran en una posición baja con respecto a sus competidores, siendo el mayor reto ubicarse en una posición fuerte.

6.5.5.1.5 Problemas estratégicos de la empresa.

El principal problema que enfrenta la empresa Fibras y Diseños, es de planeación (estratégica) organizacional, esto genera dificultades para superar los obstáculos que se

presentan en otras áreas de la misma, la empresa no cuenta con la capacidad productiva requerida para obtener niveles de producción satisfactorios.

Así mismo, presenta dificultades financieras ya que su propietario prefiere financiar las operaciones productivas de la empresa con capital propio a obtener financiamiento de algún tipo. Estas limitaciones, reducen la posibilidad de adquirir una planta de producción adecuada para producir papel de fibra de henequén en mayores cantidades.

6.5.5.2 Análisis externo.

6.5.5.2.1 Características económicas la industria

El mercado de la industria Henequenera en la zona oriental y principalmente en la ciudad de San Miguel, es muy reducido y puede decirse que no existe; la producción de papel de henequén es exclusiva de Fidi. Es por ello que la empresa tiene la oportunidad de posicionarse en un mercado libre de competencia directa.

La rivalidad competitiva que rodea a Fibras y Diseños, es nula, incluso en San Salvador; ya que en el país no existen competidores en la industria del papel de fibra de henequén. La empresa experimenta rivalidad en el mercado únicamente por las grandes distribuidoras que importan diferentes tipos de papel.

Los compradores del papel de fibra de henequén, se concentran en la ciudad de San Miguel y en San Salvador así como en el mercado San Miguelito; el número de éstos puede aumentar si la empresa emplea estrategias de planeación administrativa y de producción. La demanda de clientes detallistas no es relevante para la empresa, pues ésta pretende industrializarse y vender por mayor.

Dentro del mercado existen barreras (principalmente de capital) que limitan la entrada del producto en forma masiva.

En cuanto a la tecnología utilizada para la producción de éste producto, se considera semiindustrial a esperas de avances tecnológicos que permitan industrializar la producción.

6.5.5.2.2 Fuerzas competitivas de la industria.

1. El antagonismo entre vendedores rivales.

La rivalidad entre competidores de la industria de henequén, es nula, no existe otro competidor para la empresa. Ésta situación estimula la industria y la hace atractiva para el ingreso de nuevos competidores, Fibras y Diseños debe aprovechar esta ventaja para lograr posicionarse como productor fuerte y único en la industria del papel de fibra de henequén.

2. El ingreso potencial de nuevos competidores.

En la industria del papel de fibra de henequén no existe otro competidor fabricante, sin embargo existe la posibilidad del ingreso de nuevos distribuidores importadores, al ingresar otro competidor fabricante; la industria se expandiría hacia el resto del país provocando que a la empresa en estudio se le divida la cartera potencial de clientes y eso significa menores oportunidades para la empresa y mayor crecimiento para la industria.

3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.

En el mercado papelerero las librerías ofrecen diversidad de productos sustitutos del papel de fibra de henequén, esto significa para la empresa un gran reto; por un lado la oportunidad de aprovechar la exclusividad del papel y por otro el reto de cubrir las necesidades de los clientes sin que acudan a un producto sustituto. Sin embargo, éste producto es diferenciable y posee características especiales como la calidad, que lo hacen atractivo y preferido por los clientes.

4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre los proveedores y vendedores.

En la industria del papel de fibra de henequén, el poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima es muy importante, pues de la calidad de la materia prima depende la del producto. En la zona existen muchos henequeneros y es la empresa quien decide donde comprar la materia prima, según precio y calidad. No existe poder por parte de los proveedores ya que existen muchos...

5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores.

El poder de negociación de los compradores es débil, pues Fibras y Diseños decide la negociación del precio así como cantidades grandes en consignación que las distribuidoras adquieren para la venta.

6.5.5.2.3 Estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria.

Existen muchas fuerzas externas a la empresa que generan la necesidad de un cambio. La industria, experimenta cambios muy importantes que influyen en el desarrollo de la estructura competitiva y de los negocios en general, estos cambios se dan por las fuerzas impulsoras que están en movimiento y generan un impacto en el ambiente donde se desarrollan.

Sin duda, la globalización y las nuevas tecnologías son fuerzas que impulsan un cambio en la industria Henequenera, y por qué no decirlo para Fibras y Diseños. Si bien

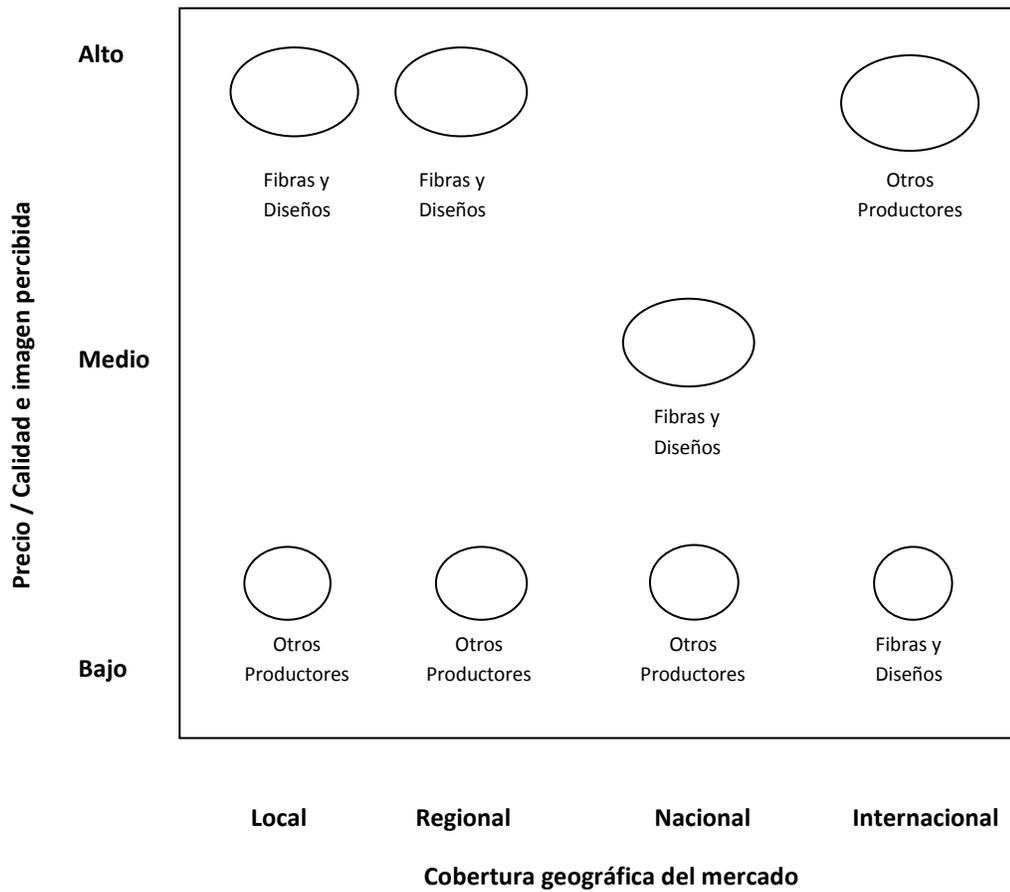
la empresa no tiene competencia en el país, estas fuerzas representan para la empresa la necesidad de cambios emergentes para industrializar sus procesos productivos y mejorar su eficiencia y eficacia.

El crecimiento de la industria, es también un motivo de cambio para la empresa pues, afectan el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del producto. Los cambios en el costo del producto de los competidores ya sea de productos sustitutos o no, alteran la competencia y las empresas con costos altos pierden demanda en el mercado.

Así mismo, otra fuerza muy importante es la innovación en el papel de fibra de henequén y también otros tipos de papel que pueden suplir la misma necesidad; esto obliga a buscar nuevas formas de crear productos diferenciados y atractivos para los clientes actuales y potenciales.

6.5.5.2.4 Posiciones competitivas más fuertes y débiles.

Fibras y Diseños es único productor de papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel y en El Salvador, por ello se retomarán como sus rivales más importantes las importaciones que se originan de productores de papel de henequén de México; las posiciones de las empresas se visualizan en el ámbito local, regional, nacional e internacional. A continuación se presenta la gráfica.



6.5.5.2.5 Movimientos estratégicos de los rivales.

Conocer las acciones que los competidores realizaran para posicionarse en el mercado, es la mayor amenaza para FIDI, quien para abastecer el mercado nacional debe reconocer sus debilidades e implementar una estrategia que fortalezca su posición en el mercado. A continuación se presenta los posibles movimientos de los rivales:

- Precios bajos para ganar una alta participación de mercado.
- Campañas publicitarias atractivas para los clientes, aumentar los niveles de ventas.
- Puntos de distribución en todo el país.
- Posicionarse en el oriente del país enfrentando al rival de la zona “FIDI”.
- Ubicar una planta de producción con tecnología de punta.
- Poder de negociación con proveedores.
- Los fabricantes buscan una diferenciación con base en la calidad, tecnología y la amplitud de la línea de productos; mejorando los estándares del producto en el mercado.
- Altos volúmenes de producción.
- Mano de obra calificada.
- Materia prima de calidad.

6.5.5.2.6 Factores claves que determinarán el éxito o fracaso competitivo.

Identificar la característica diferencial del producto que se fabrica, es un punto clave para lograr ventaja en un mercado de competencia difícil, para FIDI competir con industrias Mexicanas marca una realidad de condiciones económicas distintas; sin embargo muchos de los factores claves del éxito competitivo de FIDI poseen un valor económico incalculable como los siguientes:

- Eficiencia en la producción.
- Calidad del producto.
- Se posee conocimientos y controles de calidad.
- Experiencia y conocimiento en la producción.
- Suministra con exactitud las órdenes de sus clientes.
- Cuenta con una imagen y reputación favorable para sus clientes actuales y potenciales.

Los puntos en los que FIDI deberá concentrarse para superar lo competencia son:

- *El* producto debe ser presentado en un empaque atractivo e innovador
- Mantener un nivel elevado de productividad laboral
- Capacitación de mano de obra
- Instalaciones apropiadas y vanguardistas
- Inversión en la tecnología y en los procesos productivos e innovación de los productos.
- Innovación en la mercadotecnia.

6.5.5.2.7 Atractivo de la industria.

Existe un potencial de crecimiento en la industria papelera, debido a que no es explotada por muchos productores en el interior del país. Sin embargo, a pesar de no existir fabricantes de papel de fibra de henequén en el país, esto no ha sido limitante para

la adquisición del producto. Actualmente FIDI es la única empresa dedicada a la elaboración de papel de fibra de henequén, su mayor competidor esta conformado por importadores mexicanos con centros de distribución en San Salvador.

6.5.5.2.7.1 Factores que hacen que la industria sea atractiva.

- Amplio mercado potencial.
- Calidad del producto.
- Numerosos canales de distribución.
- Introducción a nuevos mercados.
- Exportación.
- Los Tratados de Libre Comercio.
- Negocio rentable.

6.5.5.2.7.2 Factores que hacen que la industria no sea atractiva

- Amenaza de nuevos competidores con estrategias agresivas y tecnología avanzada.
- Competencia extranjera.
- Globalización de las empresas.
- Regulaciones por parte del Gobierno.

6.5.5.2.7.3 Aspectos / problemas especiales de la empresa

- Falta de un plan de marketing.
- No posee estrategias definidas.
- Falta de capital para la compra de maquinaria con tecnología de punta.

6.5.5.2.8 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de distribuidores para adquirir el producto • Demanda potencial existente • Abrirse a nuevos mercados en el país • Aprovechar nuevas tecnologías • Existencia de instituciones de apoyo a la microempresa en asesoría empresarial. • Financiamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia indirecta • Fácil imitación del producto • Productos sustitutos • Ingreso de nuevas compañías-empresas papeleras • Surgimiento de nuevos competidores. • Productos sustitutos innovadores • Alto costo de maquinaria industrializada. • Presión por el precio competitivo • Importaciones • Altas tasas de interés bancario • Delincuencia • Alto costo de la vida • Crisis económica • Falta de regulación en la introducción de productores extranjeros de papel de fibra de henequén. |

6.5.5.2.9 ANÁLISIS SISTÉMICO FODA.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Producción. <ul style="list-style-type: none"> - Producto innovador - Calidad del producto - Materia prima accesible - Proceso de producción - Manejo técnico de maquinaria - Maquinaria básica para la producción - Conocimiento en el manejo, reparación y mantenimiento de maquinaria - Única empresa de éste tipo en la zona ❖ Mercadotecnia. <ul style="list-style-type: none"> - Aceptación del producto en el mercado - Precios y costos competitivos - Conocimiento profesional de comunicaciones ❖ Finanzas. <ul style="list-style-type: none"> - Capital propio - Mezcla de ingresos familiares y de las utilidades de la empresa. ❖ Recursos humanos. <ul style="list-style-type: none"> - Buena relación jefe-empleado ❖ Planeación. <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento empírico en presupuestos. ❖ Organización. <ul style="list-style-type: none"> - Registro legal ❖ Dirección. <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos definidos empíricamente por el propietario. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Industrial <ul style="list-style-type: none"> - Planta de producción óptima. ❖ Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar nuevas tecnologías - Impulsar el desarrollo de comercio electrónico. ❖ Económico. <ul style="list-style-type: none"> - Abrirse a nuevos mercados en el país - Demanda potencial existente - Disponibilidad de distribuidores para adquirir el producto |

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Producción. <ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra insuficiente - Maquinaria y herramientas semi-industrializadas - Bajos niveles de producción - Planta de producción insuficiente - No tiene proveedor fijo de materia prima - Equipo industrial no especializado - Maquinaria de importación. ❖ Mercadotecnia. <ul style="list-style-type: none"> - El producto no es muy reconocido por distribuidores de papel - Posicionamiento débil en el mercado - Canales de distribución reducidos - Retraso en el crecimiento de mercado - Demanda insatisfecha ❖ Finanzas. <ul style="list-style-type: none"> - Falta de manejo de información contable. - Incapacidad en la adquisición de créditos. ❖ Recursos humanos. <ul style="list-style-type: none"> - No realiza proceso de selección y reclutamiento de mano de obra - No capacita a operarios - Toma de decisiones centralizadas - Mano de obra insuficiente ❖ Planeación. <ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con misión y visión definidas formalmente - No tiene objetivos definidos formalmente - No tiene estrategias de marketing - No realiza planeación estratégica ni operacional. - No realiza proyecciones de estados financieros ni presupuestos. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia indirecta - Ingreso de nuevas compañías-empresas papeleras - Fácil imitación del producto - Productos sustitutos ❖ Industrial <ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de nuevos competidores. - Productos sustitutos innovadores ❖ Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> - Alto costo de maquinaria industrializada ❖ Económico. <ul style="list-style-type: none"> - Presión por el precio competitivo - Importaciones - Altas tasas de interés bancario ❖ Social. <ul style="list-style-type: none"> - Delincuencia - Alto costo de la vida - Crisis económica ❖ Política. <ul style="list-style-type: none"> - Falta de regulación en la introducción de productores extranjeros de papel de fibra de henequén. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Organización. <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizadas - No posee estructura orgánica formal. - No tiene manuales de procedimientos ❖ Dirección. <ul style="list-style-type: none"> - No posee objetivos por escrito ❖ Control. <ul style="list-style-type: none"> - No tiene control de calidad de materia prima. | |
|---|--|

6.5.5.3 Formulación de estrategias

6.5.5.3.1 Estrategias Genéricas:

6.5.5.3.1.1 Estrategia de inversión al nivel de negocio: Se propone a la empresa desarrollar esta estrategia, que implica realizar la inversión necesaria para lograr una ventaja competitiva en el mercado, mediante la utilización de los fondos de dicha inversión en el montaje de una Planta de Producción capaz de abastecer la demanda del producto.

6.5.5.3.1.2 Estrategia de liderazgo de costos: en comparación a la industria en la que se ubica la empresa, FIDI deberá aprovechar la inversión en la planta de producción para aumentar los niveles de producción y lograr disminuir el costo de producción unitario para posicionarse por debajo del precio que ofrece la competencia indirecta.

6.5.5.3.2 Estrategias Funcionales:

6.5.5.3.2.1 Estrategia de Mercadotecnia: con esta estrategia se pretende ubicar los productos en las librerías más reconocidas y céntricas de la ciudad de San Miguel.

6.5.5.3.2.2 Estrategia de Finanzas: pretende la obtención de capital para las necesidades de inversión que impulsen el crecimiento productivo.

6.5.5.3.2.3 Estrategia de Producción: procura elevar los niveles de producción mediante la obtención de una planta de producción de mayor eficiencia a la que opera actualmente.

6.5.5.3.2.4 Estrategia de Recursos Humanos: busca aumentar el número y efectividad de los operarios necesarios para alcanzar los niveles de producción propuestos.

6.6 ANÁLISIS ECONÓMICO.

6.6.1 Inversión en Activos Fijos.

La empresa Fibras y Diseños tiene como planes a largo plazo invertir en una planta de producción que pueda satisfacer las necesidades de producción y puede lograr el crecimiento acelerado y sostenible de la empresa.

Esta inversión requiere la adquisición de activos fijos como:

| | |
|--------------------|--------------------|
| Terreno | \$ 20,000.00 |
| Infraestructura | \$ 8,700.00 |
| Licuada industrial | \$ 3,000.00 |
| Motor | \$ 800.00 |
| Picadora | \$ 2,000.00 |
| Troqueladora | \$ 4,000.00 |
| Calandradora | <u>\$ 1,500.00</u> |
| Total | \$40,000.00 |

La inversión total de la empresa es de \$40,000.00. Para realizar esta inversión es necesario que la empresa adquiera un financiamiento bancario o de otro tipo.

6.7 ANÁLISIS MARGINAL.

6.7.1 Costos de FIDI

Los datos que se muestran a continuación han sido determinados mediante la información proporcionada por el propietario de FIDI y serán utilizados para el desarrollo de éste análisis.

Actualmente FIDI posee tres productos principales:

- Pliegos de papel de fibra de henequén.
- Sobres de papel de fibra de henequén.
- Hojas tamaño carta de papel de fibra de henequén.

Los sobres y las hojas tamaño carta son vendidos por paquetes de 25 y 50 respectivamente.

Los costos que se presentan han sido calculados considerando la capacidad actual de la empresa durante un mes; que produce 800 pliegos de papel, de los cuales 320 se venden como tal y 480 son utilizados para producir 132 paquetes de 25 sobres cada uno y 56 paquetes de 50 hojas tamaño carta.

| Costo de Mano de Obra Directa por mes | | | |
|--|---------------------------------|--|-------------------------------------|
| Unidades a producir | Horas empleadas para producción | Costo de mano de obra directa en producción por hora | Costo total de mano de obra directa |
| 800 | 64 | 1.875 | \$120 |

| Costo de Materiales Directos por mes | | | |
|---|-------------------|-----------------|-----------------|
| Cantidad de materiales | Material | Precio unitario | Costo de M.D. |
| 4 quintales | Fibra de henequén | \$100 | \$400.00 |
| 80 sobres | Colorante | \$1.00 | \$80.00 |
| 1500litros | Agua | \$0.033 | \$50.00 |
| Total | | | \$530.00 |

| Costos indirectos de fabricación por mes | |
|--|------|
| CIF pliegos de papel de fibra de henequén | |
| Costos fijos | |
| Depreciación | \$30 |
| Alquiler terreno (plant. de produc.) | \$75 |

| | |
|---|-----------------|
| Energía eléctrica (parte fija) | \$5.86 |
| Impuesto municipal | \$1.00 |
| Total | \$111.86 |
| Costos variables | |
| Transporte de fibra de henequén | \$32.00 |
| Energía eléctrica (parte variable) | \$69.14 |
| Total | \$101.14 |
| Total CIF fijos y variables | \$213.00 |
| Costos variables únicamente de sobres y hojas tamaño carta | |
| Plástico termoencogible | \$9.12 |
| Viñetas | \$5.64 |
| Imprenta (corte de papel) | \$94.00 |
| Mano de obra indirecta (empacar) | \$4.04 |
| Total | \$112.80 |

| Gastos de operación por mes | |
|------------------------------------|-----------------|
| Gastos de administración | |
| Sueldo del gerente | \$224.00 |
| Alquiler de oficina | \$25.00 |
| Total | \$249.00 |
| Gastos de venta | |
| Sueldo del vendedor | \$122.00 |
| Total | \$371.00 |

Separación de costos.

| Costos fijos totales | | Costos variables totales | |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|
| Carga fabril fija | | Mano de obra directa | \$120.00 |
| Depreciación | \$30.00 | Materiales directos | |
| Alquiler p/ planta Prod. | \$75.00 | Fibra de henequén | \$400.00 |
| Energía Eléctrica (parte fija) | \$5.86 | Colorante | \$80.00 |
| Impuesto Municipal | \$1.00 | Agua | \$50.00 |
| Total de carga fabril fija | \$111.86 | Total de MD | \$530.00 |
| Costos de operación fijo | | Carga fabril variable | |
| Gastos de Admón. | \$249.00 | Transporte de fibra de henequén | \$32.00 |
| Total COF | \$249.00 | Energía eléctrica (parte variable) | \$69.14 |
| CFT | \$360.86 | Total de Carga fabril variable | \$101.14 |
| | | Costos de operación variable | |
| | | Gastos de Venta. | \$122.00 |
| | | Total CFV | \$223.14 |
| | | CVT | \$873.14 |

Costos variable unitario: $873.14/800 = \$1.091425$

Costos de venta unitario: $(120+530+213)/800 = 1.07875$

Costo variable unitario de sobres y hojas tamaño carta.

Para los sobres de papel de fibra de henequén:

Para producir los 132 paquetes de 25 sobres cada uno se necesitan 240 pliegos de papel de FH igual número de pliegos se necesita para 56 paquetes de 50 págs. de papel FH. De acuerdo a esta información el costo total de producir cada paquete de estos productos sería

| Producto | Paquetes producidos por mes | Pliegos utilizados | Costo variable del pliego | CVT del pliego | Costos variables del producto | CVT del producto | Costo variable unitario del producto |
|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|
| Sobres | 132 | 240 | \$1.091425 | \$261.942 | \$79.2 | \$341.142 | \$2.584409091 |
| Hojas de papel tamaño carta | 56 | 240 | \$1.091425 | \$261.942 | \$33.6 | \$295.542 | \$5.277535714 |
| Total | 188 | 480 | | | \$112.8 | | |

Costo de venta unitario de sobres y hojas tamaño carta

| Producto | Paquetes producidos por mes | Pliegos utilizados | Costo de venta del pliego | Costo de venta total del pliego | Costos variables del producto | Costo de venta total del producto | Costo de venta unitario del producto |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Sobres | 132 | 240 | \$1.07875 | \$258.90 | \$79.2 | \$338.1 | \$2.561363636 |
| Hojas de papel tamaño carta | 56 | 240 | \$1.07875 | \$258.90 | \$33.6 | \$292.5 | \$5.223214286 |
| Total | 188 | 480 | | | \$112.8 | | |

6.7.2 Mezcla de productos de FIDI

Utilizando los datos obtenidos por el método de fijación de precios del plan de mercadeo, los precios de los productos de fibra de henequén se muestran a continuación:

| Producto de papel de fibra de henequén | Costo variable unitario | Precio de venta |
|--|-------------------------|-----------------|
| Pliego | \$1.091425 | \$2.30 |
| Sobres | \$2.584409091 | \$5.03 |
| Hojas tamaño carta | \$5.277535714 | \$10.70 |

6.7.3 Análisis del punto de equilibrio.

Considerando que: CFT = \$360.86

| Producto | PV | CVU | Mezcla |
|--------------------|---------|---------------|--------|
| Pliego | \$2.30 | \$1.091425 | 0.4 |
| Sobres | \$5.03 | \$2.584409091 | 0.3 |
| Hojas tamaño carta | \$10.70 | \$5.277535714 | 0.3 |

$Q_e = \text{CFT} / \text{margen de contribución ponderado (MCP)}$

| Producto | PV - | CVU = | MC |
|--------------------|---------|---------------|------------|
| Pliego | \$2.30 | \$1.091425 | \$1.208575 |
| Sobres | \$5.03 | \$2.584409091 | \$2.445591 |
| Hojas tamaño carta | \$10.70 | \$5.277535714 | \$5.422464 |

$\text{MCP} = 1.208575 (0.4) + 2.445591 (0.3) + 5.422464 (0.3)$

$$Q_e = \frac{\$360.86}{2.843846559} = 126.589108$$

$$2.843846559$$

$$\begin{aligned}
 \text{MCP} &= 1.208575 (0.4) + 2.445591 (0.3) + 5.422464 (0.3) \\
 &= 0.48343 + 0.733677273 + 1.626739286 \\
 &= 2.843846559
 \end{aligned}$$

| Producto | Qe | % | Qe | PV | Ve |
|--------------------|------------|-----|-------------|---------|----------|
| Pliego | 126.589108 | 0.4 | 50.6356433 | \$2.30 | \$116.46 |
| Sobres | 126.589108 | 0.3 | 37.9767325 | \$5.03 | \$191.02 |
| Hojas tamaño carta | 126.589108 | 0.3 | 37.9767325 | \$10.70 | \$406.35 |
| Total | | 1 | 126.5891083 | | \$713.84 |

Comprobando en el Estado de resultados.

| Qe | CVU | CVT |
|--------------|--------|-----------------|
| 50.6356433 | \$1.09 | \$55.27 |
| 37.9767325 | \$2.58 | \$98.15 |
| 37.9767325 | \$5.28 | \$200.42 |
| Total | | \$353.84 |

| Estado de Resultados | |
|-----------------------------|----------|
| FIDI | |
| Expresado en dólares | |
| Ventas | \$713.84 |
| Costos Variables Totales | \$353.84 |
| Margen de Contribución | \$360.00 |
| Costos Fijos Totales | \$360.86 |
| Utilidad de Operación | (\$0.86) |

Comparando el Estado de resultados mediante el costeo directo con el absorbente; considerando la producción normal expresada de 800 pliegos de papel al mes.

| Directo | | | | | |
|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------|-------------------|
| Producto | Unidades | C V U | CVT | PV | VT |
| Pliego | 320 | \$1.091425 | \$349.256 | \$2.30 | \$736.00 |
| Sobres | 132 | \$2.584409091 | 341.142 | \$5.03 | \$663.96 |
| Hojas tamaño carta | 56 | \$5.277535714 | 295.542 | \$10.70 | \$599.20 |
| Total | | | \$985.94 | | \$1,999.16 |

| Costeo Absorvente | | | | | |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------------|-----------|-------------------|
| Producto | Unidades | Costo de Venta | Costo de Venta Total | PV | VT |
| Pliego | 320 | \$1.08 | \$345.2 | \$2.30 | \$736.00 |
| Sobres | 132 | \$2.561363636 | 338.1 | \$5.03 | \$663.96 |
| Hojas tamaño carta | 56 | \$5.223214286 | 292.5 | \$10.70 | \$599.20 |
| Total | | | \$975.80 | | \$1,999.16 |

| Costeo Directo | | Costeo Absorvente | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------|-----------------|
| Ventas | \$1,999.16 | Ventas | | \$1,999.16 |
| Costos Variables Totales | \$985.94 | Costo de Ventas | | \$975.80 |
| Margen de Contribución | \$1,013.22 | Utilidad Bruta | | \$1,023.36 |
| Costos Fijos Totales | \$360.86 | Costos de Operación | | \$371.00 |
| Utilidad de Operación | \$652.36 | Gastos de Admón. | \$249.00 | |
| | | Gastos de Venta | \$122.00 | |
| | | Utilidad de Operación | | \$652.36 |

Razón de Recuperación

$$rr = CVT/V = 985.94/1999.16 = 0.493177134$$

De cada dólar de venta, la empresa recuperaría \$0.49 de costos variables

Razón de Contribución

$$rc = MCT/V = 1013.22/1999.16 =$$

De cada dólar de ventas \$0.51 hace frente a los costos fijos y empieza a generar utilidades.

Margen de Seguridad

$$\text{Unidades: } Q_s = Q - Q_e$$

$$= 320 - 51 = 269 \text{ pliegos}$$

$$= 132 - 38 = 94 \text{ paquetes de sobres}$$

$$= 56 - 38 = 18 \text{ paquetes de hojas}$$

La empresa puede dejar de vender 269 pliegos, 94 paquetes de sobres y 18 paquetes de hojas y aún encontrarse en situación de equilibrio.

Dólares: $V_s = V - V_s$

$$= 1999.16 - 713.84 = \$1285.32$$

La empresa puede dejar de vender \$1285.32 y aún permanecer en equilibrio.

Porcentaje: Q_s / Q

$$269/320 = 0.8040625 \quad \text{para pliegos}$$

$$94/132 = 0.7112121212 \quad \text{para sobres}$$

$$18/56 = 0.321428571 \quad \text{para hojas}$$

La empresa puede dejar de vender 80% de pliegos, 71% de paquetes de sobres y 32% de paquetes de hojas y aún encontrarse en situación de equilibrio.

Apalancamiento Operativo: $A_o = \text{MCT} / \text{utilidad de operación}$

$$= 1013.22 / 652.36$$

$$= 1.553160831$$

6.7.4 Presupuesto de costos y de ventas

6.7.4.1 Costo de producción.

Considerando que las ventas en unidades aumentaran en un 10% al mes anterior tomando como base para el mes I las unidades en punto de equilibrio. El inventario final deseado será el equivalente a la capacidad máxima de producción actual en una semana de trabajo, estimando que para el inventario inicial de productos terminados exista el 50% sobre la producción actual de una semana haciendo uso de su capacidad máxima.

Fibras y Diseños FIDI

Presupuesto de producción por mes año 2011.

Expresado en dólares de los estados unidos de Norteamérica

| Pliegos de papel | Meses | | | |
|---|------------|------------|------------|-------------|
| | Mes I | Mes II | Mes III | I Trimestre |
| Ventas esperadas en unidades | 127 | 140 | 154 | 421 |
| + inventario final deseado en unidades* | 80 | 80 | 80 | 240 |
| = total necesario para la producción | 207 | 220 | 234 | 661 |
| -inventario inicial de productos terminados | 40 | 40 | 40 | 120 |
| =unidades a producir | 167 | 180 | 194 | 541 |
| Paquetes de sobres | | | | |
| Ventas esperadas en unidades | 38 | 42 | 46 | 126 |
| + inventario final deseado en unidades | 33 | 33 | 33 | 99 |
| = total necesario para la producción | 71 | 75 | 79 | 225 |
| -inventario inicial de productos terminados | 17 | 17 | 17 | 51 |
| =unidades a producir | 54 | 58 | 62 | 174 |
| Hojas de papel tamaño carta | | | | |
| Ventas esperadas en unidades | 38 | 42 | 46 | 126 |
| + inventario final deseado en unidades | 14 | 14 | 14 | 42 |
| = total necesario para la producción | 52 | 56 | 60 | 168 |
| -inventario inicial de productos terminados | 7 | 7 | 7 | 21 |
| =unidades a producir | 45 | 49 | 53 | 147 |

6.7.4.2 Gastos de fabricación

| Costos indirectos de fabricación por mes | | | |
|---|-----------------|--------------------------------|-----------------------|
| CIF pliegos de papel de fibra de henequén | | | |
| Costos fijos | | Unidades de pliego req. | Costo unitario |
| Depreciación | \$30 | 800 | 0.0375 |
| Alquiler terreno (plant. de produc.) | \$75 | 800 | 0.09375 |
| Energía eléctrica (parte fija) | \$5.86 | 800 | 0.007325 |
| Impuesto municipal | \$1.00 | 800 | 0.00125 |
| Total | \$111.86 | 800 | 0.139825 |
| Costos variables | | | |
| Transporte de fibra de henequén | \$32.00 | 800 | 0.04 |
| Energía eléctrica (parte variable) | \$69.14 | 800 | 0.086425 |
| Total | \$101.14 | 800 | 0.126425 |
| Total CIF fijos y variables | \$213.00 | 800 | 0.26625 |
| Costos variables únicamente de sobres y hojas tamaño carta | | | |
| Plástico termoencogible | \$9.12 | 188 | 0.048510638 |
| Viñetas | \$5.64 | 188 | 0.03 |
| Imprenta (corte de papel) | \$94.00 | 188 | 0.5 |
| Mano de obra indirecta (empacar) | \$4.04 | 188 | 0.021489661 |
| Total | \$112.80 | 188 | 0.6 |

| | Unidades a producir | | | Costo unitario | Costo total | | |
|---|---------------------|-----|-----|----------------|--------------|--------------|--------------|
| | I | II | III | | I | II | III |
| Costos variables | | | | | | | |
| Transporte de fibra de henequén | 167 | 180 | 194 | 0.04 | 6.68 | 7.20 | 7.76 |
| Energía eléctrica (parte variable) | 167 | 180 | 194 | 0.086425 | 14.43 | 15.56 | 16.77 |
| Costos variables únicamente de sobres y hojas tamaño carta | | | | | | | |
| Plástico termoencogible | 99 | 107 | 115 | 0.048510638 | 4.80 | 5.19 | 5.58 |
| Viñetas | 99 | 107 | 115 | 0.03 | 2.97 | 3.21 | 3.45 |
| Imprenta (corte de papel) | 99 | 107 | 115 | 0.5 | 49.5 | 53.5 | 57.5 |
| Mano de obra indirecta (empacar) | 99 | 107 | 115 | 0.021489661 | 2.13 | 2.30 | 2.47 |

Fibras y Diseños “FIDI”

Presupuesto de costos indirectos de fabricación para el año 2011

Expresado en dólares de los estados unidos de Norteamérica

| | Mes I | Mes II | Mes III | I Trimestre |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Costos variables | | | | |
| Mano de obra indirecta | \$2.13 | \$224.4 | \$246.84 | \$946.76 |
| Materiales indirectos | \$57.27 | \$25.3 | \$27.83 | \$106.74 |
| Transporte de fibra de henequén | \$6.68 | 7.20 | 7.76 | \$21.64 |
| Energía Eléctrica (parte variable) | \$14.43 | 15.56 | 16.77 | \$46.76 |
| Total costos variables | \$80.51 | \$272.46 | \$299.2 | \$652.17 |
| Costos fijos | | | | |
| Depreciación | \$30.00 | \$30.00 | \$30.00 | \$90.00 |
| Alquiler p/ planta Prod. | \$75.00 | \$75.00 | \$75.00 | \$225.00 |
| Energía Eléctrica (parte fija) | \$5.86 | \$5.86 | \$5.86 | \$17.58 |
| Impuesto Municipal | \$1.00 | \$1.00 | \$1.00 | \$3.00 |
| Total costos fijos | \$111.86 | \$111.86 | \$111.86 | \$335.58 |
| Total CIF | \$192.37 | \$384.32 | \$411.06 | \$987.75 |

6.7.4.3 Materia prima.

| Costo de Materiales Directos por mes | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------|----------------|
| Cantidad de materiales | Material | Precio unitario | Costo de M.D. | Pliegos | Costo unitario |
| 4 quintales | Fibra de henequén | \$100 | \$400.00 | 800 | 0.5 |
| 80 sobres | Colorante | \$1.00 | \$80.00 | 800 | 0.1 |
| 1500litros | Agua | \$0.033 | \$50.00 | 800 | 0.0625 |
| Total | | | \$530.00 | | |

| Producto | Pliego por paquete de producto | Cantidad de paquetes | | | Pliegos totales a utilizar | | |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|--------|---------|----------------------------|--------|---------|
| | | Mes I | Mes II | Mes III | Mes I | Mes II | Mes III |
| Sobres | 1.818181818 | 54 | 58 | 62 | 98.18 | 105.45 | 112.73 |
| Hojas de papel tamaño carta | 4.285714286 | 45 | 49 | 53 | 192.86 | 210 | 227.14 |

| Producto | Mes | Pliegos totales a utilizar | Costo unitario de material directo por pliego | | |
|-----------------------------|-----|----------------------------|---|-----------|--------|
| | | | Fibra de henequén | Colorante | Agua |
| | | | 0.5 | 0.1 | 0.0625 |
| Sobres | I | 98.18 | 49.09 | 9.82 | 6.14 |
| | II | 105.45 | 52.73 | 10.55 | 6.59 |
| | III | 112.73 | 56.37 | 11.27 | 7.05 |
| Hojas de papel tamaño carta | I | 192.86 | 96.43 | 19.29 | 12.05 |
| | II | 210 | 105 | 21 | 13.12 |
| | III | 227.14 | 113.57 | 22.71 | 14.20 |

Fibras y Diseños “FIDI”
Presupuesto de materiales directos para el año 2011
Expresado en dólares de los estados unidos de Norteamérica

| | Meses | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Mes I | Mes II | Mes III | I Trimestre |
| Unidades a producir: | | | | |
| Pliegos | 167 | 180 | 194 | 541 |
| Paquetes de Sobres | 54 | 58 | 62 | 174 |
| Paquetes de Hojas de papel tamaño carta | 45 | 49 | 53 | 147 |
| Fibra de henequén | | | | |
| Pliegos (0.5) | 83.5 | 90 | 97 | 270.5 |
| Pliegos por paquetes de Sobres (0.5) | 49.09 | 52.73 | 56.37 | 158.19 |
| Pliegos por paquetes de Hojas de papel tamaño carta (0.5) | 96.43 | 105 | 113.57 | 315 |
| Uso total | 229.02 | 247.73 | 266.94 | 743.69 |
| Colorante | | | | |
| Pliegos(0.1) | 16.7 | 18 | 19.4 | 54.1 |
| Pliegos por paquetes de Sobres (0.1) | 9.82 | 10.55 | 11.27 | 31.64 |
| Pliegos por paquetes de Hojas de papel tamaño carta (0.1) | 19.29 | 21 | 22.71 | 63 |
| Uso total | 45.81 | 49.55 | 53.38 | 148.74 |
| Agua | | | | |
| Pliegos (0.0625) | 10.44 | 11.25 | 12.12 | 33.81 |
| Pliegos por paquetes de Sobres (0.0625) | 6.14 | 6.59 | 7.05 | 19.78 |
| Pliegos por paquetes de Hojas de papel tamaño carta (0.0625) | 12.05 | 13.12 | 14.20 | 39.37 |
| Uso total | 28.63 | 30.96 | 33.37 | 92.96 |

6.7.4.4 Mano de obra

Horas de trabajo al mes = 160

Unidades producidas al mes = 800

Hora empleada por unidad producida = 0.2

| Producto | Mes | Pliegos totales a utilizar | Hora empleada por unidad producida | Costo total de mano de obra |
|--------------------------------|------------|---|---|--|
| Sobres | I | 98.18 | 0.2 | 19.64 |
| | II | 105.45 | 0.2 | 21.09 |
| | III | 112.73 | 0.2 | 22.55 |
| Hojas de papel tamaño carta | I | 192.86 | 0.2 | 38.57 |
| | II | 210 | 0.2 | 42 |
| | III | 227.14 | 0.2 | 45.43 |

Salario de operario al mes = 120

Unidades producidas al mes = 800

Costo de M O por unidad producida = 0.15

Fibras y Diseños “FIDI”

Presupuesto de mano de obra directa por mes

Expresado en dólares de los estados unidos de Norteamérica

| | Meses | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Mes I | Mes II | Mes III | I TRIMESTRE |
| Unidades a producir: | | | | |
| Pliego | 167 | 180 | 194 | 541 |
| Sobres | 54 | 58 | 62 | 174 |
| Hojas tamaño carta | 45 | 49 | 53 | 147 |
| Horas empleadas para producción | | | | |
| Pliego (0.2) | 33.4 | 36 | 38.8 | 108.2 |
| Sobres (0.2) | 19.64 | 21.09 | 22.55 | 63.28 |
| Hojas tamaño carta (0.2) | 38.57 | 42 | 45.43 | 126 |
| Total horas de mano de obra directa | 91.61 | 99.09 | 106.78 | 297.48 |
| Costo de mano de obra directa en producción | | | | |
| Costo del departamento de producción | \$0.15 | \$0.15 | \$0.15 | \$0.15 |
| Costo Total De Mano De Obra Directa | \$13.74 | \$14.86 | \$16.02 | \$44.62 |

6.7.4.5 Presupuesto de ventas.

6.7.4.5 Presupuesto de ventas.

**Fibras y Diseños FIDI
Presupuesto de ventas por trimestre año 2011.
Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica**

| Unidades de producto | Meses | | | |
|---|----------|----------|----------|------------------|
| | Mes I | Mes II | Mes III | I Trimestre |
| Pliegos | 167 | 180 | 194 | 541 |
| Paquetes de Sobres | 54 | 58 | 62 | 174 |
| Paquetes de Hojas de papel tamaño carta | 45 | 49 | 53 | 147 |
| Precio del producto | | | | |
| Pliegos | \$2.30 | | | |
| Paquetes de Sobres | \$5.03 | | | |
| Paquetes de Hojas de papel tamaño carta | \$10.70 | | | |
| Ingresos Proyectados por Ventas | | | | |
| Pliegos | \$384.10 | \$414.00 | \$446.20 | \$1244.30 |
| Paquetes de Sobres | \$271.62 | \$291.74 | \$311.86 | \$875.22 |
| Paquetes de Hojas de papel tamaño carta | \$481.50 | \$524.30 | \$567.10 | \$1572.90 |
| Ventas Totales | | | | \$3692.42 |

Fibras y Diseños FIDI

Presupuesto de ventas por trimestre año 2011.

Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

6.7.5 Estado de resultados

| Costeo Directo | | | | | | |
|-----------------------|-----------------|--------|---------|-------------|---------------|------------------|
| Producto | Unidades | | | | CVU | CVT |
| | Mes I | Mes II | Mes III | I Trimestre | | |
| Pliego | 167 | 180 | 194 | 541 | \$1.091425 | \$590.46 |
| Sobres | 54 | 58 | 62 | 174 | \$2.584409091 | \$449.69 |
| Hojas tamaño carta | 45 | 49 | 53 | 147 | \$5.277535714 | \$775.80 |
| Total | | | | | | \$1815.95 |

| Fibras y Diseños “FIDI” | |
|---|-----------------|
| Estado de Resultados Trimestral Presupuestado | |
| Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica | |
| Ventas | \$3692.42 |
| Costos Variables Totales | \$1815.95 |
| Margen de Contribución | \$1876.47 |
| Costos Fijos Totales | \$1082.88 |
| Utilidad de Operación | \$793.59 |

Análisis de los Estados Financieros¹⁵

¹⁵ El análisis de Estados Financieros no pudo realizarse debido a la negativa del propietario de FIDI en proporcionar la información necesaria.

BIBLIOGRAFÍA.

Alcaráz Rodríguez, Rafael Eduardo, El emprendedor de éxito Guía de Planes de Negocios, 2da Edición, México, McGraw Hill, 2001, 316 páginas.

Anzola Rojas, Sérvulo. De la idea a tu empresa, una guía para emprendedores. 2da Edición, México, Limusa S.A de C.V, 2002, 249 páginas.

Ávalos Cerna, Luis Alfredo, Reyes Romero, Delmy María, Zuleta Mejía Numas Pompilio, Diseño de un plan de negocios para la apertura de una tienda por departamentos en la ciudad de San Miguel, Tesis, El Salvador, UES – FMO, 2008, 306 Páginas.

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. 5ta Edición, México, Mc Graw Hill, 2006, 392 páginas.

Bernal, César Augusto. Metodología de la investigación para Administración y Economía, Colombia, Editorial Pearson, 2002, página 158.

Cyr, Linda A. Crear un plan de negocios. 1ra Edición, Chile, Impact Media Comercial S.A, 2009, 123 páginas.

Código de Comercio de El Salvador. 2009

Defensoría del Consumidor. Ley de protección al consumidor. 2da Edición, El Salvador, Algier's Impresores, 2005, 124 páginas.

Friend, Graham y Zehle, Stefan. ¿Cómo diseñar un Plan de Negocios?, Colección Finanzas y Negocios, El Economista, 1ra Edición, Buenos Aires, 2008.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación, México, McGraw Hill, 1991, 501 páginas.

Jones, Kumen H; Werner Michael L; Terrell Katherine P; Terrell, Robert L. Introducción a la contabilidad administrativa perspectiva del usuario, Colombia, Prentice Hall, 2001, 455 páginas.

Martínez Peñate, Oscar. El Salvador: Historia General, Nuevo Enfoque, 2002

Pérez Fuentes de Galeano, Josefina; Gonzáles de Landos, Irma Yolanda. Cómo? Entender y aplicar el método de investigación científica, 2da Edición, El Salvador, Imprenta Criterio, 2006, 127 páginas.

Salazar Leytte, Jorge, cómo iniciar una pequeña empresa, su viabilidad de mercado, 2da edición, México, Compañía editorial continental, 1999, 162 Páginas.

Thompson, Arthur A; Strickland, A J, Dirección y Administración Estratégica, edición especial en español, Mc Graw Hill, 398 páginas.

Thompson, Arthur A; Strickland, A J, Administración Estratégica, 13^a Edición, Mc Graw Hill, 398 páginas.

Varela, Rodrigo, Innovación empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Segunda edición, Colombia, Prarson Educación, 2001,382 Página.

GLOSARIO

Análisis FODA: es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Canales de distribución: son las formas o medios por los cuales se lleva el producto al mercado para ponerlo a disposición del consumidor; o en otra forma, los canales permiten el flujo de productos de quien los produce y/o comercializa a los consumidores.

Capacidad instalada o capacidad de la planta: potencial máximo de producción expresada en unidades de una fábrica, trabajando los turnos para los cuales fue diseñada.

Cliente: es la persona física u organización que compra pero no para él mismo, sino para revender o distribuir ciertos productos.

Competencia directa: es la que ofrece un producto básicamente igual al suyo, aunque obvia y deliberadamente haya diferencia entre ellos en apariencia, marca, precio, etc.

Competencia indirecta: son los productos que, sin ser iguales y tal vez ni parecidos a los futuros productos de usted representan para el consumidor una opción o alternativa para considerar y comprar.

Competidores potenciales: son los que todavía no surgen pero tienen (lo dice el sentido común) todos los medios y posibilidades de convertirse también en competidores.

Consumidor: es la persona física u organización que compra para usar, disfrutar, en una palabra, consumir cierto producto.

Costos directos: los que se relacionan o imputan, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado (por ejemplo, la materia prima).

Costos fijos: los que no se ven afectados por variaciones en el volumen de producción y permanecen sensiblemente fijos durante un período de tiempo (por ejemplo, el importe del alquiler de las instalaciones es independiente del número de unidades que se fabriquen).

Costos indirectos: factores o recursos de producción que, por afectar a un proceso en su conjunto, no se pueden imputar a los productos (por ejemplo, el importe de los gastos originados en el departamento de administración de una empresa que fabrica varios productos).

Costos semivariables o semifijos: son los costos que varían de acuerdo con aumentos en saltos de la producción.

Costos variables: éste forma parte del costo total, se determina en función del volumen de producción (por ejemplo, mano de obra que no está en plantilla, energía, etcétera).

Economías de escala: existe una economía de escala en una actividad o factor de una empresa, cuando a medida que aumenta el volumen de producción, disminuyen los costos unitarios por producto fabricado o elaborado.

Empaque: es el que contiene cierto número de envases de un producto; además de protegerlo, facilita el almacenaje, el transporte, la venta al por mayor, etc.

Empresa: unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificarse como individuales, sociedades de hecho y sociedades de derecho.

Estado de Resultados: informe financiero que muestra los ingresos, los gastos y el resultado de una empresa o negocio, ya sea como beneficio o pérdida, durante el periodo contable.

Estudio de mercado: es el estudio de la demanda y oferta de uno o varios productos, con el propósito de establecer los volúmenes con que podría participar el proyecto; así como el análisis de sus características, precios, comercialización y otros aspectos de dichos productos.

Etiqueta: algo que se pega o sobrepone al envase, o se encuentra en el propio envase; se contiene impresa características del producto, su contenido o cantidad y, si es el caso, ingredientes e instrucciones de uso, como en las medicinas.

Fuerza de ventas: es el propio personal de ventas de la empresa, ya sea que esté a sueldo o a sueldo y comisión, o bien que atienda directamente a consumidores o que venda a distribuidores.

Gastos de administración: son aquellos en que incurre la empresa en sus funciones de establecer objetivos, planificar, organizar, motivar y controlar sus operaciones, tales como: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, luz y teléfono, depreciaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

Gastos de fabricación: son gastos de producción en que se incurre para la elaboración del producto, pero que se dificulta asignarlos directamente al mismo, tales como: materiales indirectos, empaque, combustible y lubricantes, mano de obra indirecta, prestaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

Gastos de venta: son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos al consumidor o distribuidor. Estos gastos son: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, comisiones, viáticos, transporte y flete, combustible y lubricantes, depreciaciones, publicidad, amortización, gastos de promoción y empaque, todos ellos relacionados con las ventas.

Instalaciones: construcciones utilizadas en la explotación para el manejo del ganado bovino, tales como establos, corrales, bodegas.

Inventario: tiene que ver con la adecuada existencia del producto terminado para poder surtir siempre los pedidos, considerando que el tener una existencia alta no es una buena solución, pues implica un costo financiero alto, y tener inventarios bajos o limitados es exponerse a tener pedidos pero no la mercancía para poder surtirlos.

Inversión: adquisición de bienes o productos, pagados con dinero propio o prestado de uso permanente o relativamente largo, digamos varios años, para el negocio y tienen un valor de reventa o recuperación.

Marca: es el nombre comercial que usted da a su producto para distinguirlo de los demás.

Margen bruto de utilidades: surge al restar de los ingresos por ventas, los gastos de materias primas, de personal, de servicios, de reparación y mantenimiento, financieros, de publicidad y promoción, impositivos.

Mercado: el grupo de personas y organizaciones con necesidades y deseos por satisfacer y el dinero o la capacidad crediticia para comprar.

Mercado potencial: el consumo futuro probable que puede darse o lograrse para un producto o servicio durante cierto tiempo y en determinada área geográfica. Se asume que hay consumidores en potencia que tienen necesidad (o están próximos a tenerla o se les puede despertar) sobre cierto producto y que tienen la capacidad de compra para adquirirlo.

Misión: esta marca un rumbo, no es ni una meta, ni un propósito. Contribuye al logro de los objetivos de la compañía estableciendo su identidad.

Motivación: predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de un objetivo. Es aquella necesidad que impulsa al individuo.

Muestras: técnica promocional por la cual se entrega un producto gratuitamente para ser probado por el consumidor.

Objetivos: metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

Plan de Negocio: documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio con el fin de evaluar su viabilidad técnica, económica y financiera. El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar créditos, socios o inversores, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Producto: e el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando lo compra; o sea, el producto en sí más beneficios agregados.

Producto terminado: son aquellos bienes que después de haber completado su proceso de fabricación, pasan a constituir un inventario disponible para su comercialización.

Productos en proceso: son aquellos que, en un momento determinado, se encuentran en su etapa de elaboración.

Promoción: actividad que tiene como fin el dar a conocer o hacer sentir la necesidad de un producto.

Publicidad: promoción paga de ideas, productos o servicios, cuyo objetivo es lograr la atención del público al que está dirigido.

Punto de equilibrio: es aquel nivel de venta de una empresa en el que no se obtienen ni utilidades ni pérdidas, es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales de la empresa. Se refiere al punto en el que la empresa tiene la misma cantidad de costos que ingresos, por lo que el resultado de es 0.

Relaciones públicas: actividad de comunicación y relación con los diferentes públicos de la empresa, por medio de la cual se pretende formar una imagen favorable de la misma.

Resumen ejecutivo: es una breve síntesis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizá, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Ventaja Competitiva: característica de un producto o actividad de la empresa que es mejor que la competencia, y que el cliente percibe como importante.

Visión: hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

ANEXOS

Anexo N° 1.

TRÁMITES PARA EXPORTAR.

Para poder exportar es necesario cumplir con los siguientes pasos:

- Registrarse como exportador en el CENTREX (Centro de Trámites de Exportación) del Banco Central de Reserva.
- Obtener NIT de Importador/Exportador.
- Obtener el código o partida arancelaria de su producto de acuerdo al Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), para llenar la declaración de mercancía y poder exportar su producto.
- Obtener permisos previos para la exportación, dependiendo del producto.

Cada vez que se quiera exportar se debe presentar al CENTREX:

- Solicitud de Exportación debidamente acompañada por:
 - Factura Comercial
 - Certificado de Origen necesario para obtener beneficios de los TLC y Sistemas Generalizados de Preferencias (SGP).
 - Declaración de Mercancías (si el destino es un país fuera de Centroamérica) o Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA) si el destino es un país de la región.

- Manifiesto de carga (empresa transportista o según el medio de transporte que utilice).
- Solicitud de depósito temporal (CEPA), Aduanas de Acajutla y el Aeropuerto El Salvador.

Pueden aplicar otro tipo de trámites para productos específicos que deben investigarse puntualmente. Igualmente, deben investigarse los requisitos específicos que aplique para su producto en el país al que va a exportar.

Para obtener la clasificación arancelaria del papel de fibra de henequén, deberá presentarse en la Dirección General de Aduanas, a través de su Departamento Arancelario. Para obtener el código SAC que aplica a su producto debe solicitar un Certificado Oficial de Clasificación Arancelaria a este Departamento, acompañando su solicitud con una muestra de su producto.

Anexo N° 2.

Listado de Librerías y Papelerías de la ciudad de San Miguel.

| DESCRIPCION | DIRECCION |
|--|---|
| ALMACEN 1RA. CLASE | 4A. CALLE PONIENTE # 211.- |
| TIENDA BAZAR ARNOLDO | 2A. CALLE PONIENTE # 408 |
| LIBRERIA "SAN FRANCISCO DE ASIS" | 4A. CALLE PONIENTE Y 5A. AVENIDA NORTE.- |
| NEGOCIOS DE ORIENTE | 9A. AVENIDA NORTE # 203 |
| ALMACEN 2A. CLASE LIBRERIA CRISTIANA LA VISION | CALLE SIRAMA # 103.- |
| TIENDA LIBRERIA BAUTISTA | 8A. C.PTE. Y 7A. AV. SUR |
| "TIENDA Y LIBRERIA VIDA" | 6A. CALLE ORIENTE # 409 |
| LIBRERIA CATOLICA EL ROSARIO | 8A. CALLE PONIENTE # 406 |
| TIENDA "PAPELERIA CANALES" | 6A. CALLE OTE. NO. 605 |
| EMPRESA COMERCIAL "LIBRERIA GERARDO BARRIOS" | 3A. AVENIDA NORTE # 301-BIS.- |
| LIBRERIA UTILESA | 2A. CALLE PONIENTE # 205 (LOCAL DE TODITO) |
| LIBRERIA "MATIAS DELGADO" | 30A. AVENIDA SUR LOCAL # 6 RESIDENCIAL SAN JORGE |
| LIBRERIA "MATIAS DELGADO" | 4A. CALLE PONIENTE # 711 |
| TIENDA " LIBRERIA BAUTISTA " | RUTA MILITAR COLONIA ABDALA KM. 137 1/2 |
| "LIBRERIA CLIP" | 10A. CALLE PONIENTE # 510.- |
| "LIBRERIA LA RESPUESTA" | 3A. CALLE ORIENTE # 104 BARRIO EL CALVARIO |
| "LIBRERIA LA RESPUESTA" | 3A. CALLE ORIENTE # 104 BARRIO LA MERCED |
| TIENDA "LIBRERIA MEXICO" | 4A. AVENIDA NORTE Y 10A. CALLE ORIENTE NO.301 |
| TIENDA LIBRERIA MEXICO | 2A. AVENIDA SUR # 304 LOCAL # 2-B.- |
| TIENDA PAPELERIA "AZ" | 4A. CALLE PONIENTE Y 9A. AVENIDA NORTE # 701.- |
| "LIBRERIA MEDALLA MILAGROSA" | 2A. AVENIDA SUR # 303.- |
| TIENDA LIBRERIA JEHOVA JISETH | 8A. AVENIDA NORTE # 207-BIS.- |
| TIENDA LIBRERIA CUSCATLAN | 3A. AVENIDA SUR Y 1A. CALLE PTE. ESQUINA OPUESTA A FARMACIA LA ME |
| LIBRERIA Y PAPELERIA RAMIREZ | SENDA 16 POLIG. 18-C # 14 URB. CDAD. PACIFICA III ETAPA.- |
| TIENDA LIBRERIA Y VARIEDADES "MONTREAL" | AV. LAS CAMELIAS FT. A ENT. DE UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS #11 COL. E |
| LIBRERIA Y VARIEDADES MONTREAL | 4A. CALLE PONIENTE # 707.- |
| LIBRERIA Y VARIEDADES "MONTREAL" | AV. LAS MAGNOLIAS # 1 COL. ESCOLAN |
| LIBRERIA Y VARIEDADES "MONTREAL" | 2A. CALLE PTE. # 308.- |
| TIENDA LIBRERIA Y PAPELERIA 5A. AVENIDA | 5A. AVENIDA NORTE Y 6A. CALLE PONIENTE |
| LIBRERIA Y PAPELERIA SAN FRANCISCO | 2A. AVENIDA SUR # 502.- |
| TIENDA LIBRERIA CRISTINA SHALON | 2A. AVENIDA SUR # 202 LOCAL 2 |
| TIENDA "LIBRERIA ISABEL" | 15A. CALLE PTE. Y 5A. AV SUR # 806.- |
| LIBRERIA Y VARIEDADES "AXEL" | 9A. CALLE ORIENTE # 304-B |
| TIENDA "VENTA DE UTILES" | 30A. AVENIDA SUR POLIGONO "C-4" # 7 URB. CDAD. REAL |
| LIBRERIA Y PAPELERIA "ROBERT" | 4A. CALLE PONIENTE # 703.- |

TIENDA PAPELERIA "ORANIA"
 LIBRERIA Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE ORIENTE
 LIBRERIA Y PAPELERIA "CANAAAN"
 EMPRESA COMERCIAL LIBRERIA "CECILIA MARIA"
 LIBRERIA LA CLASICA
 EMPRESA DE SERVICIO "MYA SEBE"
 EMPRESA COM. "JUNIOR'S LIBRERIA Y VARIEDADES"
 TIENDA VENTA DE LIBROS
 LIBRERIA Y PAPELERIA "SKARLET"
 DISTRIBUIDORA DE LIBROS DE OTE. "D LIBROS"
 MISTER TINTA
 LIBRERIA Y PAPELERIA "ATENAS"
 "TIENDA ESCOLAR LISAM"
 DISTRIBUIDORA PAPELERA D.M
 "MEGA LIBRERIA DE EL SALVADOR"
 SALA DE BELLESA "LUPITA SALON"
 LIBRERIA " SAN JOSE"
 NEGOCIOS ESCOFICOM "U & M"
 DISTRIBUIDORA MUNDO CULTURAL
 "EDITORIAL LO NUESTRO"
 LIBRERIA CRISTIANA JERUSALEN
 LIBRERIA LOS ANGELES
 PAPELERIA J.M.D.
 LIBRERIA ESPAÑOLA
 IMPRESOS Y GRAFICOS M Y C
 LIBREIRA DIEZ
 "LIBRERIA Y EXCLUSIVIDADES SHEKINAH"
 "LIBRERIA MUNDO DIDACTICO"
 "EQUIPOS Y SUMINISTROS DE EL SALVADOR"
 EDITORIALES LA CEIBA
 EMP.COMERCIAL TECNICAS AMERICANAS DE ESTUDIOS P
 "LIBRERIA RESTAURACION"
 "PAPELERIA Y LIBRERIA LOS ANGELES"
 "CARABATOS EL SALVADOR"
 CORPORACION OBM DE EL SALVADOR
 LIBRERIA Y EXCLUSIVIDADES SHADDAI

PASAJE # 2 CASA # 1 RESD. ORANIA
 2A. AVENIDA SUR # 304 LOCAL 1 BARRIO EL CALVARIO
 1A. AV. NORTE Y 6A. CALLE PTE. LOCAL 1 PLAZA FLORESTA.-
 4A. AV. SUR Y 11A. CALLE ORIENTE # 608.-
 1A. AVENIDA NORTE Y 6A. CALLE PONIENTE # 109 EDIFICIO PLAZA FLORE
 AV. LOS ANGELES 2-14 RES. LOS PINOS I.-
 CALLE PRINCIPAL # 11 COLONIA SAN JOSE
 FINAL 10A. CALLE OTE # 67-A2 COL. RIO GRANDE.-
 AVENIDA CISNEROS CASA 5-BIS COL. MILAGRO DE LA PAZ
 AV. LAS MAGNOLIAS Y CALLE LAS FLORES COL. ESCOLAN COSTADO OTE.UGB
 3A. AVENIDA SUR # 605 BARRIO LA MERCED
 CALLE CHAPARRASTIQUE # 302.-
 10A. CALLE PONIENTE # 508 BARRIO SAN FRANCISCO
 2A. CALLE PONIENTE # 508
 2A. CALLE PTE. # 205 (LOCAL TODITO)
 6A. AVENIDA NTE. Y 12A. CALLE OTE. # 410.-
 1A. AVENIDA NORTE # 403.-
 6A. CALLE ORIENTE # 725 BARRIO LA CRUZ
 10A. AV. NTE # 202 BO. LA CRUZ.-
 COLONIA SANTA CRISTINA PASAJE # 1 SALIDA A SAN SALVADOR
 4A. CALLE PONIENTE # 104
 2A. CALLE PTE. # 208.-
 1A. AVENIDA SUR Y 7A. CALLE PONIENTE # 107 LOCAL # 4
 AV. MONSEÑOR ROMERO Y 12A. CALLE PONIENTE # 307
 9A. AVENIDA SUR # 421 BARRIO LA MERCED
 6A. AVENIDA NORTE # 305 LOCAL # 4
 4A. AVENIDA SUR # 409 Y 7A. CALLE ORIENTE (EX-CINE BARRIOS)
 SENDA BADAJO POLIGONO 25 CASA # 36 URB. CIUDAD TOLEDO
 AV. LAS MAGNOLIAS # 7 COL. ESCOLAN
 CARRET. PANAM, SALIDA A LA UNION METROCENTRO LOCAL # 130
 3A. CALLE PTE PJE. JOSE SIMEON CAÑAS POLIG. "D" # 8 COL. SANTA GERTR
 5A. CALLE ORIENTE, #204. LOCAL 3.-
 2A. CALLE PONIENTE, # 208.-
 CALLE CHAPARRASTIQUE # 206 Y 3A. AVENIDA NORTE
 17A. AV. SUR Y CALLE LOS NARANJOS POLG. "A" # 4 Y 5 COL. CDAD. JAR
 30A. AVENIDA SUR CENTRO COMERCIAL GALERIAS PLAZA LOCAL # 3

Anexo N° 3.



Solicitud Alcaldía Municipal de San Miguel.

Sr. Wilfredo Salgado García.

Alcalde de la Ciudad de San Miguel.

PRESENTE.

Le saludamos deseándole éxitos laborales y bendiciones de nuestro Padre celestial. El motivo de la presente es para solicitarle un listado de librerías y papelerías que laboran con permiso otorgado por la alcaldía en la Ciudad de San Miguel, los motivos son exclusivamente cognitivos y de investigación propios de nuestra carrera de Administración de Empresas, perteneciente al Departamento de Economía de la Universidad de El Salvador. Extendiéndonos en este sentido, es necesario para el desarrollo del trabajo de graduación que persigue el objetivo de Proponer un plan de negocios que permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel. La información proporcionada se utilizará meramente para efectos de investigación académica.

Esperando una respuesta favorable, nos suscribimos a usted respetuosamente:

Corcio, Silvia Vanessa CC05083 F. _____

Flores Molina, Marta Azucena FM05027 F. _____

Prudencio Madrid, Julio Manuel PM05045 F. _____

F. _____

F. _____

Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto

Lic. Arnoldo Orlando Sorto

Coordinador de procesos de grado

Docente Director de trabajo de
graduación

Universidad de El salvador

Departamento de Economía

FMO

Universidad de El salvador

FMO

Anexo N° 4.

Encuestas.



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

Somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la UES, y de la manera más atenta le solicitamos nos ayude a contestar las siguientes preguntas cuya información será confidencial, con fines académicos y servirá de base para la realización del trabajo de Tesis.

Nombre del proyecto: “Propuesta de un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010”

Objetivo: recabar información sobre la posibilidad que tienen los consumidores para adquirir el papel de fibra de henequén.

Indicación: conteste cada interrogante según su disponibilidad y conveniencia.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted el papel de fibra de henequén? Sí____ No____

2. ¿Qué tipo de papel ha comprado usted?

Febriano____

Bond Reciclable____

Cartulina____

Kimberly____

Fibra de café____

Fibra de tabaco____

Fibra de banano____

Fibra de henequén____

3. ¿Compraría usted productos elaborados de papel de fibra de henequén? Sí____

No____

4. De los siguientes productos ¿Cuál compraría?

Hojas de papel tamaño carta____

Sobres____

Pliegos de papel____

Separadores____

Tarjetas_____

5. ¿Qué color preferirías el producto seleccionado en la pregunta anterior?

Celeste_____

Rosado_____

Verde_____

Amarillo_____

Morado_____

Natural_____

6. ¿Le gustaría identificarlo mediante una marca? Sí_____ No_____

7. ¿Considera necesaria la viñeta y etiqueta en este producto? Sí_____ No_____

8. ¿Qué tipo de empaque le gustaría que tuviera el producto?

Plástico_____

Cartón_____

Papel_____

Cartulina_____

9. ¿Con qué frecuencia lo compraría?

Diario_____

Una vez por semana_____

Una vez por mes_____

Una vez al año_____

10. ¿Qué tipo de presentación considera adecuada para el producto que seleccionó?

Individual_____

Paquete de 5 unidades_____

Paquete de 10 unidades_____

Paquete de 25 unidades_____

Paquete de 50 unidades_____

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por la presentación que ha seleccionado?

12. ¿En qué lugar ha comprado usted, algún tipo de papel?

Librerías _____

Papelerías_____

Kioscos _____

Mercado_____

Otros_____

13. ¿Qué opina de la atención al cliente, es?

Mala _____

Buena _____

Muy buena_____

Excelente _____

14. ¿Por qué prefiere comprar papel en ese establecimiento?

Calidad _____

Buena atención _____

Precio _____

Cercanía _____

Otros _____

15. ¿En qué lugar le gustaría comprar el papel de fibra de henequén?

Librerías _____

Papelerías _____

Tiendas _____

Mercado _____

Otros _____

16. ¿Cuáles de los siguientes tipos de promociones u ofertas considera más atractivos al comprar papel de fibra de henequén?

Descuentos _____

Regalos _____

Dos por uno _____

Rifas _____

Precios sin IVA

17. ¿Le gustaría que se publicitara el papel de fibra de henequén?

Sí _____ No _____

18. ¿En qué medio publicitario le gustaría que fuera anunciado el papel de fibra de henequén?

Radio _____

Televisión _____

Periódico _____

Hojas volantes _____

Pancartas _____

Bayas publicitarias _____

Perifoneo _____

Internet _____



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

Somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la UES, y de la manera más atenta le solicitamos nos ayude a contestar las siguientes preguntas cuya información será confidencial, con fines académicos y servirá de base para la realización del trabajo de tesis.

Nombre del proyecto: “Propuesta de un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010”

Objetivo: recabar información sobre la disposición de las empresas potenciales para distribuir papel de fibra de henequén.

Indicación: conteste cada interrogante según su disponibilidad y conveniencia.

Nombre de la empresa: _____

Giro de la empresa: _____

Nº de empleados: _____

Ubicación: _____

Cuestionario Distribuidores.

1- ¿Qué tipo de papel distribuye usted?

Papelería artística ____ Papelería de oficina ____ Tarjetas de presentación ____

Tarjetas de invitación ____ Útiles escolares ____ Otra papelería ____

2- De los siguientes tipos de papel de fibra, ¿Cuál/les ha adquirido usted para distribuir?

Fabriano ____ Bond Reciclable ____ Cartulina ____ Kimberly ____

Fibra de café ____

Fibra de tabaco ____ Fibra de banano ____ Fibra de henequén ____

3-¿Conoce usted el papel de fibra de henequén?

Si ____ (Pase a la pregunta 5) No ____

4- ¿Le gustaría conocer y distribuir el papel de fibra de henequén?

Si ____ (continúe con el cuestionario) No ____ (Agradecemos su atención)

5- ¿Qué producto de papel de fibra de henequén le gustaría adquirir para vender?

Papel tamaño carta ____ Papel pliego ____ Sobres ____ Todos los anteriores ____

6- ¿Cuántos paquetes de los siguientes productos le interesaría adquirir para distribuirlo?

Indique en el espacio correspondiente la cantidad deseada.

Sobres

Paquete de 25 unidades _____

Hojas de papel tamaño carta

Paquete de 50 unidades _____

Pliegos de papel

Unidades _____

7-. A continuación se le presenta una tabla con los precios asignados a cada paquete por producto.

| Costo de productos de papel de fibra de henequén | | | |
|---|---------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Sobres | Hojas de papel tamaño carta | Pliegos de papel |
| Cantidad de paquetes | precio | precio | precio |
| Paquete de 1 unidad | \$0.20 | \$0.24 | \$2.25 |
| Paquete de 5 unidades | \$1.00 | \$1.20 | \$11.25 |
| Paquete de 10 unidades | \$2.00 | \$2.40 | \$22.50 |
| Paquete de 25 unidades | \$5.00 | \$6.00 | \$56.25 |
| Paquete de 50 unidades | \$10.00 | \$12.00 | \$112.50 |

¿Estaría dispuesto a pagar el precio asignado al paquete del producto que ha
seleccionado en la pregunta # 5? Si_____ No_____

8- ¿Qué cantidad asignaría de ganancia a cada unidad del papel de fibra de henequén?

9- ¿Con qué frecuencia adquiriría el nuevo producto?

Semanal ____ Quincenal____ Mensual____ Otro_____

10- ¿Cómo promocionaría el nuevo producto a sus clientes?

Descuentos____ Regalos____ Dos por uno____ Rifas____ Precios sin
IVA____ Muestras____

11- ¿Qué medio publicitario utilizaría para dar a conocer el papel de fibra de henequén
en su establecimiento de venta?

Mostradores____ Hojas volantes____ Perifoneo____ Posters____

Pancartas_____

Vallas publicitarias____ Radio____ Televisión____ Periódico____

Internet____ Otros_____

12- ¿Le gustaría que el productor le ofreciera facilidades de pago?

Si ____ No ____ Especifique_____

13- ¿Por qué forma de pago adquiriría el papel de fibra de henequén? Contado ____

Crédito_____

Anexo N° 5.

Guía de Entrevista.



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

GUÍA DE ENTREVISTA

De la manera más atenta le pedimos dé respuesta a las preguntas siguientes, lo que usted conteste servirá para enriquecer el contenido del trabajo de graduación y será de uso exclusivo en la realización de éste.

Nombre del proyecto: “Propuesta de un plan de negocios a la empresa Fibras y Diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de San Miguel durante el año 2010”

Objetivo: obtener información de primera mano de la situación actual de la empresa Fibras y Diseños.

Indicación: conteste cada interrogante considerando la situación de la empresa.

Datos de clasificación.

Nombre de la empresa: Fibras y Diseños

Nombre del propietario: Jorge Alberto Olivares

Edad: X años

Sexo: Masculino

1. ¿Qué aspectos considera usted como ventajas dentro de las siguientes áreas?

A. Producción_____

B. RR. HH._____

C. Admón._____

D. Mercadeo_____

E. Financiero_____

F. Operaciones_____

G. Activos_____

2. ¿Podría resumir en pasos las operaciones de producción?

3. ¿Qué aspectos considera usted como desventajas dentro de las siguientes áreas?

H. Producción_____

I. RR. HH._____

J. Admón._____

K. Mercadeo_____

L. Financiero_____

M. Operaciones_____

N. Activos_____

4. ¿Cuál considera usted que es el principal problema de su empresa?_____

5. ¿Cuál es su visión como empresario de la zona Oriental del país?_____

6. ¿Cuál es su misión como empresario de la zona Oriental del país?_____

7. ¿Qué considera usted que le hace falta a su proceso productivo para obtener mayor eficiencia?

8. ¿Estaría dispuesto a adquirir un financiamiento para impulsar sus proyecciones como empresario? Si_____ No_____

9. ¿Cómo lleva acabo la planeación en su empresa?

10. ¿Cómo controla las finanzas durante las operaciones de la empresa?

11. ¿Cuál considera que es su mayor debilidad como empresario?

12. ¿Cómo es su relación actual con sus clientes y proveedores?

Excelente_____ Muy Buena _____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

13. ¿Cuáles son los retos que usted espera afrontar para el futuro?

14. ¿Qué oportunidades visualiza usted dentro de las siguientes áreas?

A. Producción_____

B. RR. HH._____

C. Admón._____

D. Mercadeo_____

E. Financiero_____

F. Operaciones_____

G. Activos_____

15. ¿Qué riesgos cree usted que correrá en un futuro cercano?

16. ¿Qué amenazas visualiza usted dentro de las siguientes áreas?

H. Producción_____

I. RR. HH._____

J. Admón._____

K. Mercadeo_____

L. Financiero_____

M. Operaciones_____

N. Activos_____

17. ¿Cómo evalúa usted al mercado paplero en la Zona Oriental?_____

18. Describa el proceso de producción del papel de fibra de henequén.

19. ¿Cómo es el proceso de empaquetado?

20. Describa las necesidades de inversión en propiedad, planta o equipo que debe de hacer FIDI para lograr sus objetivos futuros.

Anexo N° 6.

Costos de la empresa Fibras y Diseños.

| | |
|-------------------------|-------------|
| Transporte fibra | 0.04 |
| Cola blanca | 0.10 |
| Mano de obra | 0.30 |
| Depreciación equipo | 0.05 |
| Gastos fijos | 0.28 |
| COSTO DEL PLIEGO | 1.42 |
| EXCEDENTE | 0.32 |
| COMISION VENTAS | 0.25 |
| VALOR DEL PLIEGO | 1.99 |
| IVA | 0.26 |
| VALOR PLIEGO CON IVA | 2.25 |

Costos producción paquete 25 sobres, sacando 14 de cada pliego

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Costo papel | 1.75 |
| Troquelado | 0.50 |
| Empaquetado | 0.07 mano de obra, termoencogible |
| SUB TOTAL | 2.32 |
| EXCEDENTE | 1.60 |
| COMISION VENTAS | 0.50 |
| VALOR PAQUETE | 4.42 |
| IVA | 0.58 |
| Valor paquete con IVA | 5.00 |

Costos de producción de un paquete de 50 hojas tamaño carta

| | |
|-------------|-----------------------------------|
| Costo papel | 6.25 |
| Corte | 0.50 |
| Empaquetado | 0.07 mano de obra, termoencogible |

TOTAL 6.82

EXCEDENTE 1.03

COMISION VENTAS 1.00

Valor 8.85

IVA 1.15

Valor paquete con IVA 10.00

Costos de producción de un paquete de 60 separadores de libros

| | |
|---------------------|-----------------------------------|
| Costo papel | 1.42 |
| Corte y pirograbado | 0.02 |
| Empaquetado | 0.06 mano de obra, termoencogible |

COMISION VENTAS 0.50

IVA 0.58

excedente 2.42

Valor paquete con IVA 5.00

Anexo N° 7. Cronograma.

| Período / Actividades | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Sept. | | | | Oct. | | | | Nov. | | | |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Selección del tema | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del proyecto | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del anteproyecto | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo I Planteamiento del problema. | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo II: Marco de referencia. | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo III: Metodología de la Investigación. | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados. | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

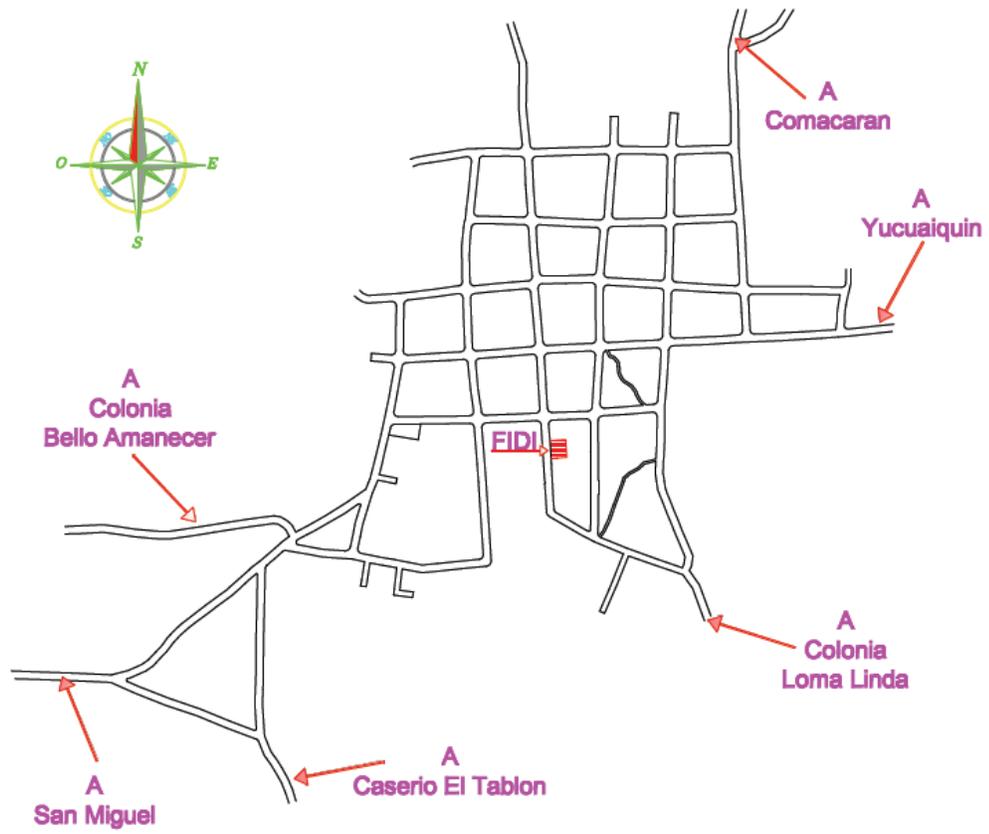
Anexo N° 8. Presupuesto.

**PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE
GRADUACIÓN**

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

| Artículo | Parcial | Total |
|--|----------------|----------------|
| Fotocopias | | 73.58 |
| Folletos | 6.25 | |
| Libros | 6.25 | |
| Proyecto de Tesis | 15.00 | |
| Encuestas | 46.08 | |
| Impresiones | | 87.50 |
| Borradores | 12.50 | |
| Capítulos de Tesis | 75.00 | |
| Transporte | | 576.00 |
| Alimentación Ya sea en la universidad o de camino a la empresa | | 720.00 |
| Libros (eventual) | | 35.00 |
| Papelería diversa | | 13.20 |
| Papel | 6.00 | |
| Folders | 2.25 | |
| Grapas | 0.45 | |
| Anillados | 4.50 | |
| Internet | | 40.00 |
| Viáticos de investigación en biblioteca central | | 40.00 |
| TOTAL | | 1585.28 |

Anexo N° 9. Mapa de Uluazapa.



F I D I (F I B R A S Y D I S E Ñ O S)

ANGELA MARIA GOMEZ OLIVARES

BALANCE INICIAL AL 31 DE MAYO DE 2009.-

Presentado en Dolares de Estados Unidos de Norte America

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

EFFECTIVO EN CAJA \$ 655.23 \$ 655.23

ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

MOBILIARIO Y EQUIPO \$ 3,475.00 3,475.00

TOTAL ACTIVO \$ 4,130.23

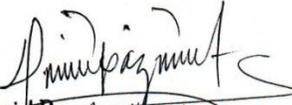
PATRIMONIO

PATRIMONIO

CAPITAL LIQUIDO \$ 4,130.23 4,130.23
María Angela Gomez Olivares

TOTAL PATRIMONIO \$ 4,130.23


ANGELA MARIA GOMEZ OLIVARES
Propietaria


Daniel Paz Aguilar Campos
CONTADOR AUTORIZADO
17 - CI - 86
Nº de Registro 0113-101-02-1986

FIDI (FIBRAS Y DISENOS)

ANGELA MARIA GOMEZ OLIVARES

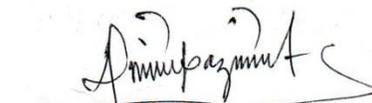
BALANCE INICIAL AL 31 DE MAYO DE 2009.-

MOBILIARIO Y EQUIPO - NEGOCIO

| | | | |
|-----|---------------------------------------|----|--------------------|
| 1 | COMPUTADORA | \$ | 500.00 |
| 1 | IMPRESOR LASER (SAMSUNG) | | 255.00 |
| 1 | ESCANER (CANON) | | 60.00 |
| 1 | IMPRESOR DE INYECCION (CANON) | | 37.00 |
| 1 | LICUADORA INDUSTRIAL | | 700.00 |
| 1 | APARATO SOLDAR (COMPARC) | | 500.00 |
| 1 | TALADRO (BOSCH) | | 35.00 |
| 1 | PULIDORA (BOSCH) | | 40.00 |
| 1 | APARATO SOLDAR (CE-Bx250B) | | 225.00 |
| 2 | TANQUES DE 750 LT. (AQUAPLAS) | | 246.00 |
| 2 | COLGADORES DE METAL | | 120.00 |
| 1 | GUILLOTINA | | 30.00 |
| 1 | PILA DE METAL CON MESA, MARCO Y MALLA | | 70.00 |
| 9 | LAMPARAS | | 90.00 |
| 200 | LAMINAS RIGIDAS | | 340.00 |
| 16 | GALONES DE COLA | | 91.00 |
| 1 | KILOS DE SODA CAUSTICA | | 25.00 |
| 2 | QUINTALES DE HENEQUEN | | 96.00 |
| 1 | BARRIL PLASTICO | | 15.00 |
| | | | <u>\$ 3,475.00</u> |



ANGELA MARIA GOMEZ OLIVARES
Propietaria



Daniel Paz Aguilar Campos
CONTADOR AUTORIZADO
17 - 01 - 86
Nº de Registro 0113-101-02-1986